

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Институт экономики и менеджмента

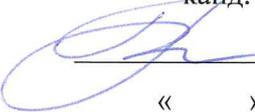
Учебный офис Экономического факультета

Кафедра стратегического менеджмента и маркетинга

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Руководитель ООП

канд. экон. наук, доцент

 И.В. Краковецкая

« _____ » _____ 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ООО «ТОМСКЭНЕРГОСЕРВИС»)
по основной образовательной программе подготовки бакалавров
направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

Абдулаев Исмаил Саид-Селимович

Руководитель ВКР

канд. экон. наук, доцент

 Н.А. Телегина

Автор ВКР

студент группы 09400

 И.С. Абдулаев

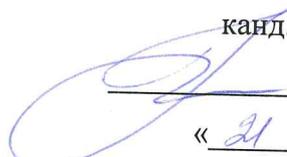
Томск 2018

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Институт экономики и менеджмента
Учебный офис Экономического факультета
Кафедра стратегического менеджмента и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель ООП

канд. экон. наук, доцент

 И.В. Краковецкая

« 21 » 12 2018г.

ЗАДАНИЕ

по подготовке выпускной квалификационной работы бакалавра
студенту (ке) Абдулаеву Исмаилу Саид-Селимовичу группы 09400

1. Тема выпускной квалификационной работы

Разработка стратегии развития малого предприятия на примере компании ООО
«Томскэнергосервис»

2. Срок сдачи студентом выполненной выпускной квалификационной работы бакалавра

а) На кафедру « 15 » 06 2018г

б) В ГЭК « 19 » 06 2018г

3. Исходные данные к работе

Цель выпускной квалификационной работы – разработать стратегию развития малого
предприятия на основе ООО «Томскэнергосервис».

Задачи работы:

- Изучить теоретическую основу, методы и инструменты, используемые при
разработке стратегии развития предприятия;
- Определить сущность стратегии предприятия;
- Рассмотреть виды стратегий;
- Рассмотреть факторы, влияющие на формирование стратегии развития
предприятия;

— Разработать стратегию развития ООО «Томскэнергосервис», на основе анализа ее внутренней и внешней среды.

Предмет исследования – процесс разработки стратегии развития малого предприятия.

Объект исследования – ООО «Томскэнергосервис»

4. Краткое содержание работы

Выпускная квалификационная работа состоит из 3 глав. В первой главе подробно рассматриваются «Теоретические основы формирования стратегии развития предприятия». Во второй главе рассматриваются методологические положения разработки стратегии развития предприятия: принципы, этапы разработки, портфельные модели выбора стратегии развития предприятия, методы анализа среды организации. В третьей главе дана общая характеристика ООО «Томскэнергосервис», проведен анализ среды организации. Проведена разработка стратегии развития данного предприятия.

5. Указать предприятие, организацию на материалах которого выполняется работа
Общество с ограниченной ответственностью «Томскэнергосервис»

6. Объем выпускной квалификационной работы составляет 78 с., 20 таблиц, 4 рисунка, 51 источник.

7. Дата выдачи задания « 20 » 12 2017 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы

Канд. экон. наук, доцент Н.А. Телегина Телегина И.О.Ф. руководителя

Задание принял к исполнению студент группы 09400 Абдулаев Исмаил Саид-Селимович

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа: 78 с., 20 таблиц, 4 рисунка, 51 источник

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ТОМСКЭНЕРГОСЕРВИС»)

Цель бакалаврской работы - разработка стратегии развития ООО «Томскэнергосервис».

Задачи бакалаврской работы:

- Изучить теоретическую основу, методы и инструменты, используемые при разработке стратегии развития предприятия;
- Определить сущность стратегии предприятия;
- Рассмотреть виды стратегий;
- Рассмотреть факторы, влияющие на формирование стратегии развития предприятия;
- Разработать стратегию развития ООО «Томскэнергосервис», на основе анализа ее внутренней и внешней среды.

Предметом исследования является процесс разработки стратегии развития малого предприятия.

Объект исследования – ООО «Томскэнергосервис»

В первой главе подробно рассматриваются теоретические основы формирования стратегии развития предприятия. Во второй главе рассматриваются методологические положения разработки стратегии развития предприятия: принципы, этапы разработки, портфельные модели выбора стратегии развития предприятия, методы анализа среды организации. В третьей главе дана общая характеристика ООО «Томскэнергосервис», проведен анализ среды организации. Проведена разработка стратегии развития данного предприятия.

Автор работы подтверждает, что приведенный материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические и методологические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.



И.С. Абдулаев

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические основы формирования стратегии развития предприятия	5
1.1 Определение стратегии предприятия как фактора повышения эффективности его деятельности	5
1.2 Виды стратегий предприятия	8
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта разработки стратегии развития малого предприятия	12
2 Методологические положения разработки стратегии развития предприятия	21
2.1 Принципы, этапы разработки стратегии развития предприятия	21
2.2 Методы анализа среды организации	26
2.3 Портфельные модели выбора стратегии развития организации	33
3 Разработка стратегии развития компании ООО «Томскэнергосервис» как направление повышения эффективности её деятельности	41
3.1 Общая характеристика и анализ деятельности ООО «Томскэнергосервис»	41
3.2 Анализ среды организации ООО «Томскэнергосервис»	49
3.3 Выбор и реализация стратегии развития ООО «Томскэнергосервис»	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	74
Приложение 1	78

ВВЕДЕНИЕ

Формирование стратегии - это одна из важнейших функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план для достижения целей предприятия.

Нет такой стратегии, которая была бы применима для всех компаний, и нет универсального стратегического управления. Каждая фирма это уникальный «живой организм» не похожий на другие, поэтому и процесс разработки стратегии развития для каждой фирмы индивидуален, он зависит от её позиции на рынке, динамики развития, возможностей для роста, активности конкурентов, качеством производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. Не смотря на это, есть некоторые основополагающие факторы, которые дают возможность говорить о единых принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

Объектом исследования дипломного проекта является ООО «Томскэнергосервис».

Предметом исследования является процесс разработки стратегии развития малого предприятия.

Актуальность темы исследования состоит в том, что каждая успешная компания должна иметь стратегию развития, понимая, что это очень важно для достижения новых успехов в будущем. Выбор стратегии в бизнесе один из ведущих вопросов в управлении. Если, цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

Цель данной работы - разработка стратегии развития ООО «Томскэнергосервис».

В связи с поставленной целью, можно выделить следующие задачи исследования:

- Изучить методы и инструменты, используемые при разработке стратегии развития предприятия;
- Определить сущность стратегии предприятия;
- Рассмотреть виды стратегий;
- Рассмотреть факторы, влияющие на формирование стратегии развития предприятия;
- Разработать стратегию развития ООО «Томскэнергосервис», на основе анализа ее внутренней и внешней среды.

В первой главе подробно рассматриваются теоретические основы формирования стратегии развития предприятия. Во второй главе рассматриваются методологические положения разработки стратегии развития предприятия: принципы, этапы разработки, портфельные модели выбора стратегии развития предприятия, методы анализа среды организации. В третьей главе дана общая характеристика ООО «Томскэнергосервис», проведен анализ среды организации. И проведена разработка стратегии развития данного предприятия.

В качестве информационной базы для выполнения работы использовались законы Российской Федерации, монографии российских экономистов и управленцев, касающиеся стратегического планирования, статьи в официальных экономических журналах, методические разработки о проблемах стратегического управления, а также данные, предоставленные в организации и данные о внешней среде, полученные из СМИ и официальных сайтов в сети Интернет.

1 Теоретические основы формирования стратегии развития предприятия

1.1 Определение стратегии предприятия как фактора повышения эффективности его деятельности

Политика управления любой организацией нуждается в целостном стратегическом управлении и планировании своей деятельности. Деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая должна привести к длительной жизнеспособности предприятия в изменяющихся условиях.

Слово «стратегия» имеет греческое происхождение и означает «искусство развертывания войск в бою» или «искусство генерала». Этот военный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента.¹

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы XX века, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение. До этого смысл данного понятия был неясен. Словари не помогали, так как, следуя военному словоупотреблению, они все еще определяли стратегию как «науку о планировании и направлении движения крупномасштабных военных сил, прежде всего, о передвижении сил в наиболее выгодное положение до фактического боя с врагом».

Вопросу определения стратегии в настоящее время посвящен значительный объем публикаций и учебных пособий как российских, так и зарубежных авторов. Как и многие другие термины из области менеджмента, стратегия - это широко используемое понятие, которое для разных людей имеет разное значение. Даже общепризнанные преподаватели менеджмента и руководители высшего звена с трудом могут дать четкое определение этого термина и прийти к компромиссу по поводу определения понятия стратегии. При этом в одном случае рассматриваются в основном отдельные аспекты разработки или реализации стратегии, что, как правило, является недостаточно исчерпывающим для теоретиков. Во втором случае, понятие стратегии анализируется всесторонне и носит скорее методологический характер, что, в свою очередь, не находит поддержки у практиков. Таким образом, можно сделать вывод, что определение стратегии не может быть универсальным и единственным ввиду сложности данного понятия.²

¹ Акимова Е.В. Стратегия — набор правил [Электронный ресурс] / Е.В. Акимова // Интернет-проект «Планово-экономический отдел». - URL: https://www.profiz.ru/peo/9_2015/strategija_predprijatija/ (дата обращения: 12.05.2018).

² Цыпленкова М.В. Сущность понятия стратегии организации [Электронный ресурс] / М.В. Цыпленкова // «Бизнес конспект» - URL: <http://www.konspekt.biz/index.php?text=1628> (дата обращения: 12.05.2018).

В рамках данного исследования были изучены различные источники по стратегическому менеджменту с целью обзора эволюции взглядов на данную проблему и анализа наиболее современных подходов (таблица 1).

Таблица 1 – Определения понятия стратегии³

Автор	Временной период	Понятие стратегии
Альфред Чандлер	1962	Определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей
Кеннет Эндрюс	1971	Совокупность целей и задач, а также политика и планы для достижения этих целей и решения задач, сформулированные таким способом, чтобы определить, в какой сфере бизнеса находится или должна находиться компания и какой она является или должна быть
М. Портер	1980-1985	Способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны
Г. Минцберг	1987	Совокупность пяти определений, пяти «П»: стратегия — план, направление развития; стратегия — принцип поведения, следования определенной модели поведения; стратегия — позиция, расположение определенных товаров на конкретных рынках; стратегия — перспектива, основной способ действий' организации; стратегия — прием, особый маневр с целью обмануть, запутать, перехитрить конкурентов.
Игорь Ансофф	1989	Набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	1997	Детальный, всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить существование миссии организации и достижение целей

³ Цыпленкова М.В. Сущность понятия стратегии организации [Электронный ресурс] / М.В. Цыпленкова // «Бизнес конспект» - URL: <http://www.konspekt.biz/index.php?text=1628> (дата обращения: 12.05.2018).

И.Н. Герчикова	2003	Рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей
А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд	2006	План управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей
А.Гершун, М.Горский	2006	Складывающийся из нескольких этапов путь, который должна пройти компания от своего нынешнего состояния до того целевого состояния, которое мы планируем и предвосхищаем
Ф.Котлер, К.Л.Келлер	2008	План достижения желаемых результатов
О.С.Виханский	2008	Генеральное направление действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к достижению стоящей перед ней цели
Грант Роберт	2012	Планирование способов, посредством которых организация или индивид может достичь поставленных целей

На основании приведенной таблицы можно сделать вывод, что понятие стратегии с течением времени меняется – по мере того, как среда в бизнесе становилась все более нестабильной и непредсказуемой, стратегия стала не только концентрироваться на детальном плане, но все больше ориентироваться на достижение успеха. Также можно сказать, что определения стратегии различных авторов достаточно схожи.

Таким образом, проанализировав выше перечисленные определения можно сделать вывод:

Стратегия - это управленческие решения, направленные на достижение долгосрочной цели организации. Решения основываются на оценке рыночной ситуации, собственных ресурсов и возможностей, разработке прогнозов и различных вариантов развития.

При разработке стратегии следует учитывать возможные спады производства и спроса, определять устойчивость компании в периоды кризисов, заранее упреждать изменения внешней и внутренней среды, т.е. прогнозировать развитие компании в долгосрочной перспективе, анализировать его и управлять им. Решение текущих задач

должно исходить из сконструированного будущего компании, ее стратегических целей, но не наоборот.

Элементами стратегии развития организации являются:

- видение будущего;
- миссия организации;
- общекорпоративные цели;
- средства и методы достижения целей.

1.2 Виды стратегий предприятия

В теории и практике менеджмента существует множество различных видов стратегий, среди которых можно выделить:

По уровню принятия решений выделяют следующие стратегии:

1. Корпоративная (портфельная) - это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развитие его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять разными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

Корпоративная стратегия разрабатывается управленческим персоналом предприятия, который несёт полную ответственность за анализ получаемых сообщений и рекомендаций от менеджеров нижнего звена. Так же в процессе разработки корпоративной стратегии предприятия могут принимать участие руководители основных производств, если данная стратегия затрагивает непосредственно их производство.

2. Деловая (бизнес стратегия) - стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения, определяя конкретные направления реализации корпоративной стратегии. При разработке бизнес стратегии делается акцент на изучение конкурентной среды, определяется конкурентная позиция предприятия в отрасли. Эта стратегия воплощается в бизнес-плане, где отображаются методы и способы достижения конкурентных преимуществ.

3. Функциональная стратегия - стратегия, которая разрабатывается функциональным звеном предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Цель функциональной стратегии является: распределение ресурсов функционального звена, поиск эффективного поведения функционального звена в рамках общей стратегии. Разработка функциональной стратегии осуществляется топ-менеджерами данного звена.

4. Операционная стратегия – определяет, как управлять ключевыми организационными звеньями: заводами, отделами продаж, складами, как обеспечить

выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка). В разработке принимают участие менеджеры среднего звена, внося предложения вышестоящему руководству.

По характеру выделяются:

- Наступательная
- Оборонительная
- Наступательно-оборонительная

При определении стратегии учитывают четыре подхода к росту фирмы, изменение одного или нескольких элементов:

1. Продукт
2. Рынок
3. Отрасль
4. Положение фирмы внутри отрасли
5. Технология

Типы базовых (эталонных) стратегий:

1. Стратегия концентрированного роста

К этой группе относятся те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента (отрасль, технологии, положение)

1.1 Стратегия усиления позиций на рынке - используя эту стратегию, фирма делает всё, что бы с данным продуктом на рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации стратегии необходимы большие маркетинговые усилия.

1.2 Стратегия развития рынка - заключается в поиске новых рынков сбыта для уже произведённого продукта, это может быть, как расширение географии сбыта, так и выход на совершенно новые для предприятия рынки или пути реализации продукции.

1.3 Стратегия развития продукта - предполагает производство нового продукта, либо усовершенствование уже производимого продукта путём увеличения его полезных свойств, улучшения качества, увеличения ассортимента и т.д. Реализация, которой будет осуществляться на уже освоенном фирмой рынке.

2. Стратегия интегрированного роста

К ним относятся такие стратегии, которые связаны с расширением фирмы путём добавления новых структур. При применении этих стратегий происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

2.1 Стратегия обратной вертикальной интеграции - направлена на рост фирмы за счёт приобретения или усиления контроля над поставщиками.

2.2 Стратегия вперёд идущей вертикальной интеграции - рост фирмы осуществляется за счёт приобретения либо же усиления контроля над структурами, реализующими продукцию компании или предприятия.

3. Стратегия диверсифицированного роста

Эти стратегии реализуются тогда, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

3.1 Стратегия централизованной диверсификации - основана на поиске и использовании новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, при этом существующее производство остаётся в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, в используемых технологиях и т.д.

3.2 Стратегия горизонтальной диверсификации - поиск возможностей роста на существующем рынке за счёт новой продукции требующей новой технологии.

3.3 Стратегия конгломеративной диверсификации - фирма расширяется за счёт производства, технологически не связанного с уже производимыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

4. Стратегия сокращения.

Эта стратегия реализуется тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда происходят спады и существенные изменения в экономике.

4.1 Стратегия ликвидации - предельный случай стратегии сокращения.

4.2 Стратегия «Сбора урожая» - предполагает, отказ от долгосрочного взгляда на бизнес, в пользу получения доходов в краткосрочной перспективе. Стратегия применяется к без перспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время сбора урожая.

4.3 Стратегия сокращения - фирма закрывает или продаёт одно из своих подразделений или бизнес, что бы вложить деньги в более перспективный бизнес.

4.4 Стратегия сокращения расходов - близка к стратегии сокращения, но обладает отличительными особенностями, которые состоят в том, что больше ориентированы на устранение достаточно не больших источников затрат, а так же в том, что реализация носит характер временных или краткосрочных мер.

Майкл Портер, профессор Гарвардской школы бизнеса в своей книге «Конкурентная стратегия» описывает три базовые стратегии ведения бизнеса, а уровень привлекательности отрасли предлагает оценивать с помощью пяти основных факторов:

— уровень конкуренции между существующими фирмами

- угроза появления новых игроков на рынке
- угроза со стороны продуктов заменителей
- уровень рыночной власти покупателей
- уровень рыночной власти поставщиков

Для сокращения нежелательного воздействия этих факторов на организацию Портер предлагает три базовые стратегии ведения бизнеса:

1. Лидерство в издержках

Компании, лидирующие в издержках, более защищены от вхождения новых игроков на рынок, создавая так называемый «барьер вхождения»: новым игрокам придется либо осуществлять серьезные инвестиции для достижения того же уровня эффективности (что является вопросом не только финансов, но и знаний и опыта), которым обладает лидер, либо начинать заведомо менее эффективный бизнес.

Из минусов: лидерство в издержках, как правило, связано с массовым производством стандартизированных товаров, как следствие - ничто не держит покупателя от смены поставщика, если другой предложит ему цену ниже, ведь разница в качестве или функциональности отсутствует.

2. Дифференциация.

Производство уникального продукта (или создание ощущения уникальности продукта у потребителя).

Бонусы: ограничение рыночной власти покупателей и конкуренции внутри отрасли за счет создания «издержек переключения». Они могут быть как финансовыми (смена системы бухучета в компании повлечет за собой необходимость обучения сотрудников работе с новой системой, что также стоит денег), так и психологическими (привычка, привязанность к бренду).

Минусы: чувствительные к цене покупатели вряд ли станут вашими клиентами, уникальность товара может перестать быть таковой (тогда резко будет ощущаться разница в эффективности между этой компанией и лидером в издержках).

3. Фокусирование.

Не является самостоятельной стратегией, скорее это надстройка над одной из перечисленных выше. Фокусирование - ориентация на определенный сегмент рынка (нишу), а не на весь рынок. Фокусирование разделяется на фокусирование + минимизация издержек и фокусирование + дифференциация. Считается, что сужая фокус до одного или нескольких отдельных сегментов рынка, фирма сможет лучше приспособиться к потребностям своих клиентов, нежели ориентируясь на массовый рынок.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта разработки стратегии развития малого предприятия

Стратегия для любого предприятия – это единственно возможный и правильный способ выживания и эффективного функционирования в условиях жесткой рыночной конкуренции, как с отечественными, так и с иностранными организациями.

Российскими и зарубежными авторами выделено большое количество различных бизнес-стратегий (таблица 2).

Алгоритм стратегии представлен несколькими стадиями: разработкой, реализацией, контролем. При разработке стратегии применяются различные подходы, такие как: процессное управление, стоимостное управление, сбалансированная система показателей, причем последний подход имеет непосредственное отношение к области стратегического управления – он позволяет связать стратегию и оперативную деятельность работников.

Таблица 2 - Основные бизнес-стратегии⁴

Основание классификации	Типы стратегий
Конкурентные стратегии по Юданову	Коммутантная стратегия, пациентная стратегия, экспрелентная стратегия, виолентная стратегия
Классификация стратегии по М. Ковени	Корпоративная стратегия, стратегия бизнес-уровня, функциональная стратегия
Стратегия международного развития корпораций (по Томпсону и Стрикленду)	Стратегия экспорта, стратегия лицензирования, стратегия франчайзинга
Стратегии с учетом намечаемого роста фирмы (по Портеру)	Стратегия низких издержек, стратегия дифференциации, стратегия "ниши" (или стратегия фокусирования или узкой специализации)
Стратегии на различных фазах жизненного цикла экономического субъекта	Начальная выжидательная стратегия, стратегия роста - наступательная стратегия, стратегия стабилизации, стратегия выживания - оборонительная стратегия
Корпоративная стратегия	"Паттерн принятия решений, который определяет и раскрывает задачи и цели фирмы"
Международные стратегии	Национальная стратегия, многонациональная стратегия, стратегии глобализации

⁴   
<http://www.fundamentalresearch.ru>

.2018).

URL:

Стратегии диверсификации	Продвижение в другие отрасли путем покупки действующих компаний, слияний, поглощений
Экономическая стратегия	Товарная стратегия, стратегия ценообразования, стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов
Антикризисные стратегии	Стратегии, оптимизирующие поведение корпораций в условиях спада в отрасли
Стратегии изменений (по Торли и Уирдениусу)	Директивная стратегия, стратегия переговоров, нормативная стратегия, аналитическая стратегия, стратегия, ориентированная на действие

При выборе стратегии учитывается большое количество факторов:

1. Специфика отрасли и вид бизнеса;
2. Экономическая конъюнктура рынка;
3. Менталитет руководства предприятия и поставленные им цели и задачи;
4. Виды рисков;
5. Внутренняя структура предприятия с учетом его слабых и сильных сторон;
6. Наличие финансовых ресурсов и другие.

Специфика стратегического управления в российских организациях обусловлена следующими факторами:

- приватизация экономических объектов и частная собственность;
- различные акты «разрешающего» законодательства в области бизнеса;
- развитие добросовестной конкуренции;
- создание конкурентоспособных товаров, услуг, работ;
- поддержка разумной открытости экономической системы;
- рост экспортного потенциала России и другие.

Поскольку международное стратегическое управление идентично понятию «система управления международным бизнесом», то многие его инструменты позаимствованы у бизнеса. Первыми к этому опыту пришли транснациональные корпорации (или ТНК).

При реализации стратегии разрабатывается комплекс мероприятий с учетом различных видов используемой в качестве обеспечения информации. Наиболее важными характеристиками эффективной стратегии являются:

- алгоритм осуществления стратегии;
- соответствие стратегии внешней среде;

- реалистичность стратегии в процессе реализации;
- соответствие интересам стейкхолдеров;
- конкурентное преимущество стратегии.

Характеристика базовых стратегий развития коммерческого предприятия зависит от стадии жизненного цикла, в которой предприятие находится на данный момент времени (таблица 3).

Таблица 3 - Характеристика стратегии с учетом жизненного цикла предприятия

Стратегия	Стадия цикла	Инструменты реализации
Рост	Стадия роста (рост объемов продаж и прибыли)	Проникновение на рынок; развитие рынка; разработка товара; диверсификация
Стабилизация	Стадия нестабильности (падение объемов продаж и прибыли)	Экономия; структурная перестройка
Выживание	Стадия выживания (угроза банкротства)	Перестройка всех сфер деятельности (маркетинг, финансовое производство, управление)

Для сравнения можно привести стратегии развития отечественных коммерческих организаций во время посткризисного периода (таблица 4).

Таблица 4 - Стратегии отечественных предприятий в посткризисный период

Стадия жизненного цикла	Стратегия	
	С учетом жизненного цикла	Дополнительные стратегии
Рост	Стратегия дифференциации или лидерства по издержкам	Стратегия диверсификации
Стабилизация	Стратегия дифференциации в сочетании со стратегией "ниши"	Стратегия диверсификации или стратегия сокращения
Выживание	Стратегия низких издержек или стратегия "ниши"	Стратегия сокращения в сочетании с антикризисной стратегией

В основе любой стратегии лежит процессный подход, позволяющий обеспечить реализацию стратегии наиболее эффективно:

1. Владелец бизнес-процесса, под которым понимается лицо, ответственное за своевременный и эффективный результат процесса и наделенное полномочиями в целях владения и распоряжения ресурсами, которые необходимы для исполнения процесса.

2. Вход бизнес-процесса – это различного рода ресурсы (информационные, финансовые, материальные), необходимые для получения результата процесса и потребляемые в ходе выполнения того или иного процесса.

3. Результат бизнес-процесса – итоговое, ожидаемое окончание процесса, его выход, который удовлетворяет неким заданным требованиям

5. Исполнители бизнес-процесса, под которыми понимается группа специалистов, задействованных в различных функциональных областях и выполняющих действия процесса. Другое название исполнителей - кросс-функциональная команда. Так, например, специалисты поддержки инфраструктуры (ИТ) выполняют функции по работе с программно-аппаратными комплексами, входящих в систему информационной инфраструктуры.

6. Управление бизнес-процесса, под которым имеются ввиду управляющие воздействия, определяющие и регламентирующие выполнение процесса.

7. KPI (или KeyPerformanceIndicator) - это ключевой показатель эффективности, представляющий собой комплекс показателей результативности бизнес-процессов.

Возвращаясь к опыту зарубежных фирм необходимо отметить, что с течением времени они накопили значительную практику в области стратегического планирования, особенно по вопросам разработки и реализации стратегического плана, а также планирования бизнес-процессов в целом. В меньшей мере реализованы наработки в области методических вопросов, в том числе в части актуализации стратегии.

В стратегическом управлении наибольшее значение имеют две взаимодополняющие системы:

1. анализ стратегии,
2. выбор стратегических позиций, а также управление ими в реальном масштабе.

Данные методы впервые были внедрены в таких известных корпорациях как «Дженерал Электрик», «Кока-Кола», «ИБМ», «Армко» и ряде других.

В настоящее время у всех экономически развитых стран есть собственные системы разработки стратегий, которые различаются в зависимости от масштабов планирования, задач, функций стратегических планов, подходами к их разработке и внедрению.

Следует отметить практическое значение таких стратегий экономического развития, в которых принимают участие, как государство, так и иные субъекты экономических отношений, в том числе предприятия и организации. Параметры государственного плана согласовываются с участниками частного бизнеса. Таким образом, конкретизируется структура стратегии с учетом включения в ее состав частных инвестиционных проектов, которые соответствуют стратегическим ориентирам стратегического развития государственной экономики. Рассмотрим несколько примеров.

Так, во Франции стратегические планы включают в себя обязательные и прогнозные аспекты, а сам механизм формирования стратегий способствует оптимальному функционированию системы планирования.

В Японии сам процесс стратегического планирования имеет строгую законодательную структуру. Планы развития выступают в виде различных государственных программ, служащих ориентирами для экономических субъектов, в соответствии с которыми они выстраивают собственные стратегии и планы. Действенным инструментом подчинения национальным интересам функционирование и развитие тех или иных компаний является административное руководство. Термин «Japan-corporation» как раз подразумевает такое интенсивное и масштабное использование японскими государственными ведомствами неформального принуждения участников частного бизнеса к работе определенного характера.

В Китае стратегическое планирование экономического развития со стороны государства подразумевает комплексное нормативно-правовое обеспечение. Государство определяет процедуры разработки планов, механизмы реализации этих планов, а также влияет на основные алгоритмы информационной взаимосвязи, выстраивающиеся между субъектами экономического развития. В целом, картина выглядит следующим образом: Государственный плановый комитет Китая определяет общие стратегические направления комплексного экономического развития страны, а субъекты экономики разрабатывают стратегии и параметры самостоятельно, но в соответствии с национальными приоритетами.

В США на общем уровне разрабатываются многочисленные программы (например, на уровне штатов их более 6000), которые учитываются экономическими субъектами при разработке ими собственных стратегий развития предприятий. Система стратегического планирования в США основана на тотальной компьютеризации для сбора, группировки, классификации, первичной обработки, передачи и хранения информации, имеющей значение для разработки стратегических решений. При этом инструментарий все время совершенствуется. Примером служит Terraproject (террабитный проект), который был

запущен администрацией США и направлен на поддержку революционной скорости при обработке информации.

В зависимости от стратегических целей и задач компании предлагается использовать одну из следующих конфигураций бизнес-стратегии (рисунок 1).

Каждая из стратегий отражает условия идентификации признаков операций в той или иной системе конкретной модели с учетом типа организации бизнеса, в соответствии с чем хозяйствующий субъект придерживается одной из следующих схем:

1. сегментация рынка;
2. выбор целевого рынка;
3. позиционирование продукта на рынке.

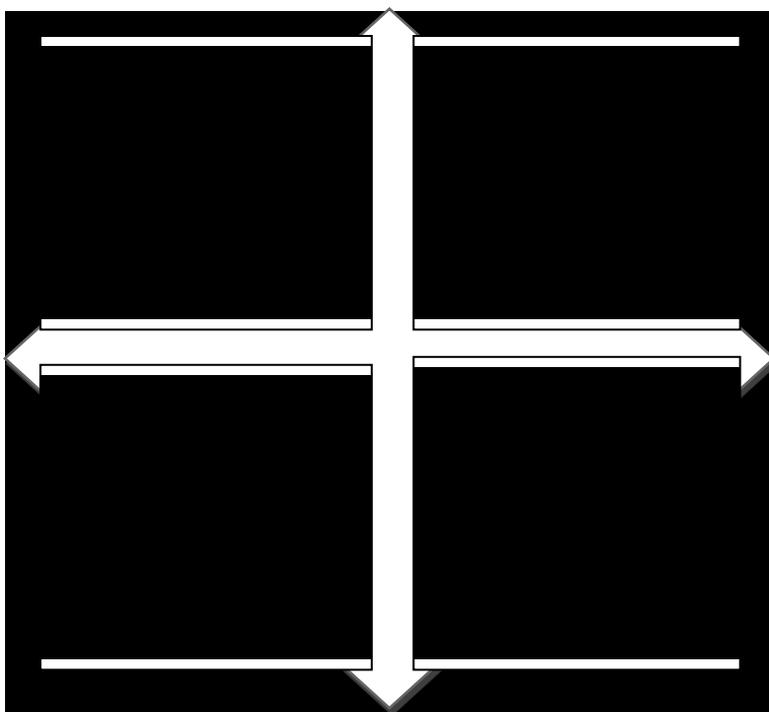


Рисунок 1 - Конфигурации бизнес-стратегий

На современном этапе развития стратегического управления актуально и целесообразно выстраивать бизнес-деятельность предприятий на принципах маркетинг-менеджмента с учетом опыта зарубежных стран.

Однако следует учитывать и такие факторы как:

- особенности национальной экономики;
- менталитет;
- национальные традиции;
- уровень культуры;
- природная база;
- начальные условия вхождения в международное сообщество.

Все эти факторы дают некое отклонение от «стандартного» сценария и способствуют созданию определенного национального своеобразия. Причем следует понимать, что невозможно и недопустимо игнорирование таких факторов в решениях и действиях международного масштаба.

Вследствие этого происходит адаптация типового комплекса мирового стратегического управления к условиям национального характера отдельной страны, в том числе и России.

Среди базовых концептуальных положений системологического подхода к созданию адаптивного стратегического управления необходимо отметить следующие:

1. Возрастающая интеграция Российской Федерации с международным сообществом.
2. Интенсификация новых форм для международного бизнеса.
3. Активизация выхода российских субъектов на мировой рынок.
4. Обострение конкурентной борьбы на международном рынке.

В целях создания комплексной системы стратегического управления существует возможность для развития важных методологических положений для российской экономики:

1. Международное стратегическое управление на сегодняшний день выступает важнейшим инструментом успешной деятельности на международных рынках. Наибольшее значение оно имеет в создании и развитии мировых хозяйственных связей для отдельного предприятия региона, страны.

2. Субъекты национальной экономики на различных иерархических уровнях, которые осуществляют различную внешнеэкономическую деятельность, стремятся закрепиться на международном товарном рынке. Поэтому стратегии управления требуются здесь не только классические, но и гибкие, учитывающие специфику мировой, государственной и региональной рыночной среды.

На практике часто хозяйственная деятельность компаний основана на применении стандартизированной модели для стратегического управления. Подобный подход, который зачастую применяется английскими и американскими организациями, в основном ориентирован на систематизацию активности в сфере маркетинга.

Так, стандартизация как модель стратегического управления призвана обеспечить такие безусловные преимущества для фирмы как:

3. уменьшение затрат на производство и реализацию продукции;
4. распределение риска между различными рынками;
5. увеличение жизненного цикла продукции;

6. усиление конкурентоспособности предприятия с учетом разработки недифференцированной рекламной и ценовой стратегий для рынков разных стран и другие.

3. Стратегическое управление в России подразумевает систему мероприятий, предусматривающую воздействие экономического субъекта на окружающую рыночную среду.

4. Функции стратегического менеджмента (такие как: анализ, разработка, организация, учет, контроль) составляют цикл управления деятельностью предприятия и понимаются в качестве адаптации управляемой системы на различных уровнях (микро-, мезо, макроуровнях).

5. Цикл стратегического управления учитывает использование организационных структур в управлении на всех уровнях (от федерального до уровня предприятия).

6. Применение адаптированных систем для стратегического управления отечественными хозяйствующими субъектами упрощает координацию в мировом масштабе, что позволяет не совершать грубых ошибок и спрогнозировать общий вектор корректировок.

В целом, функциональные этапы для адаптации модели стратегического управления можно представить в виде следующей схемы (рисунок 2).

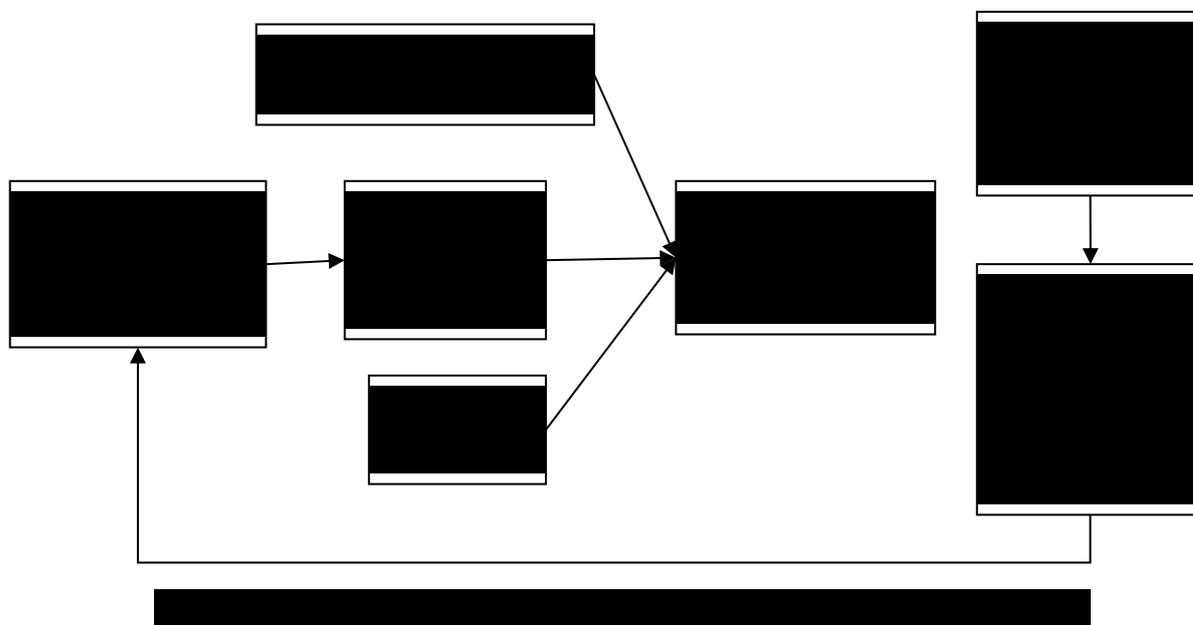


Рисунок 2 - Этапы для адаптации модели стратегического управления

Таким образом, предоставляется возможным сделать вывод об особенностях развития стратегического управления в рамках каждой страны с учетом национального

колорита, с одной стороны, и общими тенденциями международного механизма, заданного ведущими западными странами, с другой. Тем не менее, налицо общие тенденции развития, как для отечественных, так и для зарубежных фирм, обусловленные последними современными достижениями в области стратегического менеджмента

2 Методологические положения разработки стратегии развития предприятия

2.1 Принципы, этапы разработки стратегии развития предприятия

Организация начинает свою деятельность с объединения группы людей преследующих определённые цели, для получения определённого результата. Люди, взаимодействующие с организацией (потребители, общественность, поставщики, партнеры и т.п.), преследуют свои цели, и придают деятельности организации определённые направления, тем самым дают организации ориентиры на первоначальном этапе её деятельности.

Правильным считается, что поиск и определение общих целевых ориентиров различных людей или же групп людей, решающих свои проблемы путём взаимодействия с организацией, является главной ролью менеджмента. Когда руководитель может организовать деятельность предприятия так, что результат работы предприятия даёт возможность отдельным людям или группам людей, от деятельности которых зависит успешное развитие организации в конкурентной среде, достигать своих целей, то сказать можно с уверенностью, что менеджмент данной организации способствует её развитию. Если же не удаётся разрешать противоречия в целевых ориентирах организации, то это значит, что менеджмент не в состоянии справиться со своей главной задачей.

Как отмечает О.С. Виханский, когда идет речь о целевом начале в поведении организации и, соответственно, о целевом начале и управлении организацией, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях.

Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и составляет очень важную часть стратегического управления.⁵

При разработке стратегии предприятия ключевое значение имеет формирование видения предприятия и его миссии. Миссия предприятия тесно связана с видением, но является неправильным считать эти понятия одним и тем же.

Если в миссии передается смысл существования компании и принципы, по которым она функционирует, то в видении описывается состояние, в котором должна оказаться компания — идеальная цель.⁶

⁵ Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. / О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2003. - 296 с.

⁶ Видение компании [Электронный ресурс] / Сайт «Лаборатория деловых игр». - URL: <http://games4business.ru/articles/videnie-kompanii> (дата обращения: 14.05.2018).

Правильно сформированные миссия и видение предприятия позволяют определить будущее фирмы и пути его достижения.

Видение - картина будущего, основная цель, к которой стремится компания.

Формированием видения занимаются главы предприятий со своими топ менеджерами либо самостоятельно. Многие скрывают видение своего бизнеса, потому что оно обладает мощной мотивирующей силой, придавая огласке лишь миссию компании. Эту особенность видения давно взяли себе на вооружение политики и идеологи, руководя майданами и революциями, поднимая огромные массы людей замотивированных безоблачным будущим.

Видение может быть направлено, как на внешнюю среду, отражая место компании в обществе, так и на внутреннюю среду организации.

Довольно часто можно встретить, что руководители предприятий прилагают максимум усилий на решение повседневных проблем, часть из которых можно было бы избежать, уделяя внимание не только краткосрочному планированию, но и планируя свою деятельность в долгосрочном периоде.

Руководитель должен в совершенстве владеть различными управленческими инструментами это и «мозговой штурм» и «дерево целей», а так же использовать SWOT – анализ для выявления сильных и слабых сторон фирмы. Стратегическое планирование является жизненной необходимостью для успешной деятельности компании. В стремительных изменениях внешней среды недостаточно решать только текущие задачи по адаптации фирмы к новым реалиям. Менеджмент должен чётко понимать стратегию развития компании в долгосрочном периоде, что даст возможность фирме возможность идти на шаг впереди от конкурентов.⁷

Нужно понимать, что стратегия развития компании – это не только последовательность ведения бизнеса, но и возможность её реализации в реальных условиях, имея для этого набор активов и инструментов, подтверждённых профессиональной экспертизой во всех сферах бизнеса.

Стратегия развития компании – представлена в разработанной методике, опираясь на которую, в совокупности с формализованными процедурами, представляется модель будущего компании, с предусмотренным в ней процессом перехода из текущего состояния фирмы к предполагаемому.

Основные принципы стратегического планирования:

— Ранжирование объектов по их важности;

⁷ Менеджмент: учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2012 - 83с.

- Вариантность плана;
- Сбалансированность плана
- Согласованность плана с параметрами среды окружения предприятия;
- Адаптивность планирования;
- Преемственность стратегических и оперативных планов;
- Социальная ориентация плана, т.е. соответствие требованиям безопасности;
- Экономическая обоснованность плановых показателей с учётом неопределённости будущей ситуации;
- Обеспечение обратной связи системы планирования в цикле управления;
- Обеспечение достижимости плановых показателей.

Этапы разработки стратегии.

Весь процесс разработки целей и способов их достижения представляет собой достаточно сложную последовательность операций. Ключевые этапы стратегического планирования должны быть последовательными, т.е. каждый новый этап должен следовать после завершения предыдущего. Сам процесс требует особой гибкости и управленческого искусства. Люди, участвующие в разработке стратегии, должны не просто пройти все этапы стратегического планирования, соблюдая все принципы. Они должны быть способны креативно мыслить, изменяя характер действия, подходить творчески к решению задач.

Основные этапы разработки стратегии:

1. Определение миссии и целей организации;
2. Анализ внешней и внутренней среды организации;
3. Стратегический анализ;
4. Конкурентный анализ;
5. Формирование стратегии.

При разработке стратегии развития бизнеса особое внимание уделяется:

- анализу инвестиционной привлекательности отрасли, в которой фирма осуществляет свою деятельность;
- разработке прогнозируемого сценария развития всей отрасли;
- прогнозу возможного изменения конъюнктуры спроса и предложения на внешних и внутренних рынках;
- анализу прочности бизнеса (конкурентная позиция компании в отрасли);
- финансовой оценке стратегических альтернатив с последующим формированием будущего образа компании;

— формированию комплекса мероприятий по внедрению разработанной стратегии.

Основная роль в данном процессе отводится детальному изучению конкурентных сил и выявлению источников конкурентной борьбы.

Для этого используется разработанная профессором М. Портером модель движущих сил конкуренции, которая показывает, что основное влияние на уровень интенсивности оказывают следующие факторы:

- вход в отрасль новых производителей;
- конкуренция внутри отраслей;
- оказание давления со стороны поставщиков на производителя и на покупателей со стороны производителя.

Необходимо учитывать факторы проводимой государственной политики в среде деятельности фирмы.

Стратегия развития компании не имеет шанса на успех без проведения качественного анализа конкурентной позиции фирмы в отрасли. Реальную оценку конкурентной позиции в отрасли и выявления сильных и слабых сторон фирмы используется SWOT-анализ, благодаря которому может быть получена классификация факторов внутренней и внешней среды.

На основе проведённого SWOT-анализа составляется алгоритм действий предприятия, направленных на усиление конкурентных позиций и дальнейшее развитие фирмы в отрасли.

Ключевым моментом в стратегии развития компании является структурированный комплекс мероприятий, направленных на увеличение эффективности деятельности предприятия и постоянным развитием его как во внешней, так и внутренней среде. Одним из главных условий эффективности данного этапа является реально достижимый образ будущего компании.

Стратегия развития предприятия, реализуется в два этапа:

1. стратегическое планирование – включает разработку определённого набора стратегий (финансовая стратегия, маркетинговая стратегия предприятия и т.д.).
2. Ход стратегического управления - включающий реализацию выбранного плана во времени, корректировка стратегии для адаптации к изменениям среды предприятия. Планирование стратегии это искусство прогноза, основанное на качественно проведённых исследованиях, расчётах, определении приоритетных направлений развития предприятия, выстроенное в логическую систему, которая основана на рациональном мышлении.

Стратегия развития предприятия строится по принципу иерархии. Степень интеграции, уровень, и комплектность определяет тип и размер предприятия. Обычно у не больших предприятий в арсенале одна стратегия, а крупные компании располагают альтернативными вариантами разработанной стратегией для каждого уровня действий.

Стратегическое планирование очень серьёзная и ответственная работа, не достаточно просто определить направление развития, поставить цели и прописать пути их достижения. Нужно найти действительно наиболее эффективный сценарий развития, опираясь на реальные возможности предприятия.

Стратегическое планирование не что иное, как реакция фирмы на происходящие изменения в среде организации, влияющие на её деятельность. В основном предприятия ставят себе цели на долгосрочный период, но в некоторых проекта постановку целей и способов их реализации лучше планировать на среднесрочную перспективу.⁸

Разрабатывая наиболее эффективную в современных условиях стратегию, следует придерживаться основных правил, которые условно можно сгруппировать следующим образом:

- стратегия должна иметь чётко разработанные планы, обеспечивающие эффективное использование всего потенциала предприятия, а не абстрактный характер;
- для достижения успеха предприятия в долгосрочной перспективе, процесс разработки и реализации стратегии следует рассматривать, прежде всего, как средство обеспечения целостности и последовательности управленческих решений;
- в условиях динамично меняющейся среды и деятельности предприятий в условиях неопределённости, необходимо непрерывно вести работу над разработкой стратегического плана в различных его вариантах;
- стратегический план должен предусматривать гибкость, для быстрой реакции на любые изменения, происходящие как во внешней среде, так и внутри организации;
- управленческая система организации должна иметь инструменты для трансформации стратегии в текущие программы и производственные планы;
- процессы разработки и реализации стратегии должны получать систематизированную обратную связь, дающую возможность на своевременную корректировку стратегического плана.

⁸ Беляев, В.И. Маркетинг: Основы теории и практики: учебник / В.И. Беляев. – М.:КНОРУС, 2010. – 672с

Существующие требования к системе стратегического управления говорят о высокой сложности и многоаспектности данного процесса. Однако их выполнение является залогом эффективной деятельности предприятия.

Типичные ошибки при разработке стратегии развития предприятия:

- разработка одной стратегии без альтернативных вариантов;
- некачественно проведённый анализ среды организации, как следствие использование не достоверной информации;
- ориентация на конкретную сферу деятельности предприятия, не учитывая всей системы отношений предприятия и особенностей его действия;
- отсутствие навыков стратегического управления.

Итак, реализация тактики подразумевает конкретные действия направленные на воплощение определённого плана. Контроль результатов осуществляется путём сопоставления плановых показателей с фактическими. Контроль производится с определённым временным интервалом. Для этого составляются временные графики, бюджеты, анализ расходов, данные по производству, сбыту и т.д. В совокупности все этапы стратегического планирования позволяют выявить возникающие проблемы, увидеть потенциал развития и предугадать негативные последствия от неожиданных изменений в окружающей среде.

2.2 Методы анализа среды организации

Каждое предприятие существует и функционирует в окружающей среде, в которой любое её действие возможно, если среда допускает его осуществление. В литературе встречаются различные определения внешней и внутренней среды организации. Рассмотрим некоторые из них: Кабушкин считает внутренняя среда организации - это ситуационные факторы внутри организации, такие как задачи, цели организации, организационная структура, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны между собой, и любое изменение одного повлияет на остальные. Улучшение одной переменной, к примеру, технология производства, не говорит о том, что обязательно последует рост производительности, если эти изменения скажутся негативно на другой переменной, например, людях.⁹

⁹ Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 11-у изд., испр. - М.: Новое знание, 2009. - 336 с.

Виханский считает следующее: внутренняя среда организации – это источник ее жизненной силы. Она содержит в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, существовать и выживать в определенном интервале времени. Анализ внутренней среды организации выявляет сильные и слабые её стороны. Сильные стороны являются основой, которой предприятие пользуется для улучшения конкурентных позиций и которую оно должно развивать и усиливать. На слабые стороны руководство предприятия должно обращать пристальное внимание и прилагать максимум усилий для того что бы их искоренить. Внешняя среда. Дж. Белл определяет: «Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов» Внешняя среда в управлении понимается, как влияющая на организационную систему совокупность взаимосвязанных внешних факторов. Внешние факторы - это неконтролируемые организацией факторы, которые влияют на принимаемые решения менеджеров и их действия и, как следствие, на процессы, происходящие внутри организации.

Внешняя среда для организации является источником ресурсов, необходимых ей для осуществления деятельности и роста внутреннего потенциала. Любая организация непрерывно взаимодействует с внешней средой, обеспечивая себе возможность жизнедеятельности. Однако возможность потребления ресурсов внешней среды ограничена, так как на них претендуют конкурирующие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда есть риск того, что организация не сможет получить необходимые ресурсы и это может привести организацию к негативным последствиям.

Внешнюю среду разделяют на следующие составляющие:

- Микросреда - оказывает прямое влияние на предприятие.
- Макросреда - воздействует на предприятие и его микросреду.

Общие характеристики внешней среды:

- Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;
- Сложность: число и разнообразие факторов, значительным образом влияющих на организацию;
- Первичность: относительная скорость изменения среды;
- Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.¹⁰

¹⁰ Мухин, В.И. Основы теории управления: учебник / В.И. Мухин - М.: Экзамен, 2002. - 256 с

Анализируя, воздействие внешней среды на управление организационной системой следует понимать, что характеристики среды различны, но так же связаны с ее факторами. Характеристики неопределённости, сложности, взаимосвязанности и подвижности описывают факторы как прямого, так и косвенного влияния.

Успешная деятельность предприятий в конкурентной среде и постоянных изменений происходящих как во внутренней, так и внешней среде, во многом зависит от правильно принятых управленческих решений, которые не возможны без профессиональной подготовки управленческого персонала. Умение руководителя быстро обнаружить происходящие изменения и наблюдающиеся тенденции, выявляя возможные угрозы и появившийся потенциал, позволяют ему своевременно принять меры по адаптации предприятия к сложившимся условиям в окружающей среде.

Анализ среды считается изначальным процессом стратегического управления, так как он даёт базу для определения миссии, целей предприятия и разработки стратегий поведения, позволяющих организации выполнить свою миссию и достичь поставленных целей.

Анализ среды состоит из трёх частей: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. Помогает предприятию получить представление как о внутренней среде с её потенциалом и динамикой развития, так и о внешней с её потенциалом и занимаемом организацией в ней месте, что даёт возможность для разработки и внедрения стратегии поведения организации.

Внутренняя среда организации.

Внутренняя среда организации - это часть среды организации, которая находится в её пределах. Она оказывает непрерывное и непосредственное влияние на деятельность организации. Внутрифирменный стратегический анализ является комплексным изучением основных сфер деятельности предприятия, выявляющий его сильные и слабые стороны, имеющиеся ресурсы для дальнейшего развития.¹¹

Анализ внутренней среды организации называют управленческим анализом деятельности предприятия, который необходим для оценки привлекательности организации с точки зрения инвесторов, выявление проблем и потенциала предприятия и разработки стратегии развития. Основная его цель - это исследование внутренней среды фирмы, выявляя возможности усиления его конкурентных позиций.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых определяет те возможности и тот потенциал, который имеет организация.

¹¹ Велесько, Е. И. стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Велесько, А. А. Неправский. - Минск: БГЭУ, 2009. - 307 с.

Выделяют следующие срезы внутренней среды:

- Организационный;
- Кадровый;
- Производственный;
- Маркетинговый;
- Финансовый.

Ниже, в таблице 5, дано подробное описание направлений анализа внутренней среды.

Таблица 5 — Описание направлений анализа внутренней среды

Направление	Процессы
Кадры	взаимодействие менеджеров и рабочих; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками.
Организация	коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.
Производство	изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.
Маркетинг	стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.
Финансовая	поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей

Внутренняя среда организации основана на культуре организации, которая не должна остаться без внимания при её анализе. Организационная культура определяет, как осуществляют свою работу сотрудники организации, их отношения между собой и к организации в целом. Организационная культура способствует тому, что организация является сильной, динамично развивающейся структурой в конкурентной борьбе. Но так же можно встретить, что организационная культура не даёт успешно развиваться компании, хотя она имеет огромный технико - технологический потенциал. Важность анализа организационной культуры для стратегического управления продиктована тем, что она определяет не только нормы и правила отношений между сотрудниками, но и оказывает сильное влияние на взаимодействие организации с внешним окружением, как строятся отношения с потребителями, партнёрами, поставщиками и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Внутрифирменный стратегический анализ основан на системном и комплексном подходе, а также динамическом принципе и принципе сравнительного анализа.

Системный подход отражает организацию как открытую сложную систему. Комплексный подход анализирует все элементы предприятия и их взаимосвязь.

Динамический принцип подразумевает анализ всех показателей и характеристик организации в динамике.

Принцип сравнительного анализа основан на сопоставлении показателей деятельности организации с аналогичными показателями лидирующих организаций в данной отрасли.

Стратегический анализ внутренней среды организации состоит:

- Анализ бизнес единиц;
- Анализ функциональных служб;
- Анализ структурных подразделений;
- Анализ бизнес процессов.

Можно сказать, что внутренняя среда предприятия есть источник его жизненной силы, дающий возможность для жизнедеятельности, а значит и успешному функционированию в определенном временном интервале.

Однако этот источник может и погубить предприятие, если регулярно не проверять на качество силы данного источника.

В целях анализа среды организации применяют следующие методы:

- SWOT – анализ;
- SNW - анализ;

— PEST – анализ.

1. SWOT- анализ

Стратегия развития начинается с изучения всех аспектов рыночной ситуации, в которой функционирует компания, и выявления перспектив развития и оценке угроз, с которыми она может столкнуться. Начальным процессом для подобного изучения служит SWOT-анализ, который является самым распространенным комплексным методом стратегического анализа. В классической форме анализ сил (Strengths), слабостей (Weaknesses), возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) был разработан во второй половине 1960-х годов.¹²

В основном SWOT-анализ применяется для определения и оценки степени воздействия, силы взаимосвязи различных факторов внешней и внутренней среды и их влияние на предприятие, а также для определения реального положения дел на нем и разработке дальнейшей стратегии развития.

При проведении SWOT- анализа выполняются следующие шаги:

- определение объекта SWOT-анализа;
- проводят анализ внутренней среды на предмет выявления его сильных и слабых сторон;
- анализ внешней микро и макросреды с целью выявления возможностей и угроз для организации;
- сопоставительный анализ объекта на основе качественных и количественных оценок;
- определение основных стратегических направлений развития и разработка рекомендаций для их практической реализации.

В ходе анализа формируется перечень внешних и внутренних факторов с их группировкой на позитивные и негативные:

- Позитивные внешние факторы - возможности для предприятия;
- Негативные внешние факторы - угрозы для предприятия.

Совокупность факторов представляют в виде матрицы SWOT-анализа.

2. SNW - анализ

Наиболее распространённый подход к анализу внутренней среды, как к ресурсу организации - это SWOT-подход, но только с позиции сильных и слабых сторон организации.

¹² Анализ внешней среды бизнеса. Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. / Д.В. Арутюнова. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с

Логика данного подхода очевидна: сильные стороны, как ресурс получения конкурентных преимуществ организации, необходимо сохранить и преумножить, а слабые стороны устранить.

SNW- это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S - Strength - сильная позиция (сторона), N - Neutral - нейтральная позиция, W -Weakness - слабая позиция (сторона).

При SNW- подходе или стратегическом SNW-анализе все вышесказанное про SW-подход сохраняется и добавляется ещё одна нейтральная позиция, т.е. N-позиция. В ней фиксируется среднерыночное состояние. Для получения значительных конкурентных преимуществ в ряде случаев может оказаться достаточным состояние, когда организация относительно конкурентов практически по всем ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному фактору - в состоянии S.

Можно утверждать, что SNW- это значительное развитие SWOT-подхода. Обычно SNW-анализ используют для более глубокого анализа внутренней среды организации в дополнении проведения SWOT-анализа. Для получения более обширного представления о стратегическом анализе внутренней среды организации.

3. PEST – анализ

PEST - это аббревиатура четырех английских слов: P - Political-legal - политико-правовые, E - Economic - экономические, S - Sociocultural - социокультурные, T - Technological forces - технологические факторы.

Анализ заключается в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на текущую и будущую деятельность организации.

Целью динамического анализа PEST взята оценка наиболее значимых факторов макроокружения воздействующих на деятельность предприятия и возможностей дальнейшего изменения их влияния. Но при этом и учитываются факторы, оказывающие незначительное влияние на текущую деятельность, но способные усилить его в будущем. При проведении анализа PEST выделяют политические, экономические, социокультурные и технологические факторы воздействия. В последнее время в связи с возрастающей угрозой загрязнения окружающей среды к факторам воздействия включают и экологический фактор.

Если организация функционирует на международном рынке, то необходимо проводить анализ воздействия общемировых факторов, изучать экономическую ситуацию в других странах.¹³

¹³ Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом.- 2016.-№2.- с.110-120

Анализ даёт адекватную оценку внешней среды только в том случае, если объективно изучать воздействие на организацию всех четырех факторов.

Анализ может проводиться как на качественном, так и на количественном уровне.

Этапы проведения PEST-анализа:

— Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую значимость вероятность воздействия.

— Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

— Подвергается оценке степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по пятибалльной шкале: «пять» - сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» - отсутствие воздействия, угрозы.

— Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная и взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка говорит о степени готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы влияния внешней среды.

При количественном варианте оценки учитывается, что:

— весовой коэффициент отражает степень вероятности наступления события;

— количественная оценка влияния фактора может иметь как отрицательное, так и положительное значение;

— итоговая оценка информирует о степени зависимости предприятия от макросреды, однако помимо получения суммарной оценки необходимо рассмотреть вклад каждого фактора в полученном результате, оценить взаимодействие факторов.

В настоящее время анализ факторов, формирующих стратегию, имеет ключевое значение для всех организаций. Каждая организация непрерывно взаимодействует с внешней средой, на протяжении всего времени своего существования. Для возможности эффективного существования и развития в условиях изменчивой внешней и внутренней среды организации необходимо своевременно адаптироваться к происходящим изменениям и всегда идти на шаг впереди конкурентов.

2.3 Портфельные модели выбора стратегии развития организации

Широкое применение в стратегическом менеджменте нашли портфельные методы анализа. В общем виде процедура анализа состоит в перекрестном классифицировании

каждого направления деятельности по двум независимым параметрам: привлекательности базового рынка, на котором работает фирма, и способности фирмы использовать возможности, имеющиеся на этом рынке. Для решения данной задачи разработаны различные модели портфельного анализа; все они имеют матричный вид и включают различные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности.¹⁴

В таблице 6 отразим основные характеристики портфельного анализа.

Таблица 6 - Основные характеристики портфельного анализа

Критерий	Характеристика
Преимущества портфельного анализа	а) позволяет сбалансировать направления деятельности, прибыльные в краткосрочной и долгосрочной перспективе; б) обращает внимание, как на привлекательность рынка, так и на конкурентный потенциал фирмы; в) помогает определить приоритеты в распределении ресурсов организации; г) предлагает различные стратегии для каждого вида деятельности, отталкиваясь от конкретных данных; д) является наглядным инструментом целеполагания, мотивации и контроля для всех представителей организации
Принципы портфельного анализа	а) распределение деятельности фирмы по конкретным рынкам/сегментам; б) сравнение стратегической ценности разных направлений; в) результаты стратегического мышления находят четкое выражение в матричной форме представления
Требования портфельного анализа	а) тщательное сегментирование рынка; б) систематического сбора стратегической информации, ее достоверность
Преимущества портфельного анализа	а) позволяет сбалансировать направления деятельности, прибыльные в краткосрочной и долгосрочной перспективе; б) обращает внимание, как на привлекательность рынка, так и на конкурентный потенциал фирмы; в) помогает определить приоритеты в распределении ресурсов организации; г) предлагает различные стратегии для каждого вида деятельности, отталкиваясь от конкретных данных; д) является наглядным инструментом целеполагания, мотивации и контроля для всех представителей организации

Выделяют следующие портфельные модели выбора стратегии развития организации:

1. Матрица «Бостон Консалтинг Групп» БКГ (BCG)

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар -

¹⁴ Вахтель Д. Анализ продуктового портфеля – ключевой метод стратегического планирования бизнеса в рамках разработки, выпуска и сбыта продуктов компании / Д. Вахтель // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2010. – №6. – С. 454

«кошка»), рост (товар - «звезда»), зрелость (товар - «дойная корова») и спад (товар - «собака»). Суть портфельного анализа заключается в определении того, у каких подразделений изъять ресурсы (изымают у «дойной коровы») и кому их передать (отдают «звезде» или «проблеме»).

Таблица 7 — Предсказания и рекомендации Бостонской матрицы

Вид стратегической единицы бизнеса	Прибыль	Денежные потоки	Возможные стратегии
«Трудные дети»	Низкая, растущая, нестабильная	Отрицательные	Анализ: сможет ли бизнес подняться до уровня «звезды»
«Звезда»	Высокая, стабильная, растущая	Примерно нулевые	Инвестиции для роста
«Дойная корова»	Высокая, стабильная	Положительные стабильные	Поддержание прибыльности инвестиций в другие подразделения
«Собака»	Низкая, нестабильная	Примерно нулевые	Ликвидация подразделения, «сбор урожая»

Матрица БКГ помогает выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем.¹⁵

2. Матрица общественного сектора (Дж. Монтанари и Дж. Брэкер). Матрица БКГ была разработана для использования коммерческими организациями. Однако впоследствии выяснилось, что она может быть полезна и организациям общественного сектора, в частности функционирующим в условиях конкуренции. Таким не заинтересованным в прибыли и положительных денежных потоках организациям было рекомендовано использовать модифицированную матрицу роста-оборота (особенно если в будущем возможна их полная приватизация). Если анализ показывает, что большая часть оборота организации приходится на товары/услуги на медленно растущих рынках, в качестве возможного варианта повышения эффективности их деятельности

¹⁵ Черников А. А. Методы и модели стратегического управления предприятием. / А.А. Черников // Вестник нижегородского университета им. н.и. Лобачевского, серия экономика и финансы. – 2004. – № 2. – С.167.

рассматривается приватизация. Аналогичные принципы легли в основу матрицы организаций общественного сектора. В данной модели портфельного анализа для оценки положения организаций используются два параметра: общественная потребность и политическая поддержка, выражающаяся в финансовых средствах и способность к эффективному обслуживанию. Данная портфельная матрица прекрасно иллюстрирует различные ситуации, когда организации общественного сектора нуждаются в формировании определенного восприятия их преимуществ заинтересованными группами.

3. Матрица возможностей товар-рынок (И. Ансофф) – позволяет использовать одновременно нескольких стратегий, основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках, представляет собой схему, предназначенную для помощи менеджерам в принятии решения о выборе стратегии, а также служит диагностическим инструментом, предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. По одной оси в матрице рассматривается вид товара – старый или новый, по другой оси – вид рынка, также старый или новый.

4. Матрица соответствия отрасли общему направлению деятельности (Д. Абель) – фактически, исправила недостатки модели, предложенной И. Ансоффом. Абель предложил определять область бизнеса в трех измерениях: обслуживаемые группы покупателей; потребности покупателей; технология, используемая при разработке и производстве продукта. Первым важнейшим критерием оценки по матрице Абеля является соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности компании, с тем, чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. Другими критериями выбора являются привлекательность отрасли и «сила» бизнеса (конкурентоспособность).

5. Матрица привлекательность отрасли (матрица «МакКинзи») – включает девять квадратов, а анализ в данной матрице осуществляется по следующим параметрам: привлекательность СЗХ; позиция в конкуренции, применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции. В матрице выделяются три области стратегических позиций: область победителей; область проигравших средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса. Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Так, основными критериями привлекательности могут быть размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене. Конкурентоспособность бизнеса

можно оценить, используя такие критерии, как доля рынка, контролируемая фирмой; эффективность системы маркетинга, уровень издержек, потенциал и др. Поэтому при анализе каждого рынка следует выделить характеризующие его факторы и оценить их уровень (низкий, средний или высокий). Данная матрица является более совершенной, так как в ней рассматривается определенно большое число факторов.¹⁶

6. Матрица направленной политики (Shell/ДРМ) – одна из комбинированных портфельных моделей, схожая с матрицей «МакКинзи» по формату и множеству критериев показателей привлекательности и конкурентоспособности, базируется на оценках как количественных, так и качественных параметров бизнеса. По осям матрицы Шелл/ДРМ располагаются следующие показатели: перспективы отрасли бизнеса; конкурентоспособность бизнеса. В данной матрице сделан упор на оценку количественных параметров, с ее помощью оценивается сразу и поток денежной наличности (матрица БКГ) и отдача от инвестиций (матрица «МакКинзи»). Также здесь могут оцениваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла. По сути, Матрица Шелл предлагает держать фокус на потоке денежной наличности и на оценке отдачи инвестиций.

Основная идея матрицы состоит в том, что общая стратегия организации должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем регулярного развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Матрица Шелл ориентирует на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес - областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.¹⁷

7. Матрица анализа эволюции рынка (Hofer/Schendel) – преимуществом матрицы является распределение стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) фирмы по различным стадиям жизненного цикла. Бизнес в стратегической зоне хозяйствования, находящийся в стадиях зрелости и спада, должен управляться таким образом, чтобы использовать их конкурентную силу. Любой излишек денежных средств в этих СЗХ должен использоваться для поддержки «развивающихся победителей» и СЗХ, проходящих стадию замедления роста. Как и матрица «МакКинзи», эта матрица позволяет

¹⁶ Пашкус В.Ю. Современные подходы к разработке стратегий продвижения инновационных продуктов / В.Ю. Пашкус, Н.А. Пашкус // Стратегический менеджмент. – 2014. – № 2. – С. 155.

¹⁷ Вахтель Д. Анализ продуктового портфеля – ключевой метод стратегического планирования бизнеса в рамках разработки, выпуска и сбыта продуктов компании / Д. Вахтель // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2010. – №6. – С. 452-462.

менеджерам оценить степень сбалансированности портфеля СЗХ. Сбалансированный портфель должен содержать «сформировавшихся победителей» и «производителей прибыли», немного «развивающихся победителей» и высокопотенциальных «знаков вопроса». Матрица позволяет оценить динамику портфеля СЗХ. С другой стороны, она лишь дополняет матрицу «МакКинзи», так как не отражает многих существенных факторов. Неоспоримые преимущества такой техники: возможность для менеджеров анализировать последствия диверсификации; отображение необходимых денежных потоков между отдельными СЗХ, возможность для высшего руководства фирмы правильно распределять ресурсы; концепция баланса портфеля СЗХ позволяет идентифицировать нынешнюю структуру СЗХ и оптимизировать долгосрочную прибыльность (сбалансированный портфель – сила компании, а несбалансированный – ее слабость).

8. Матрица жизненного цикла отрасли (ADL\LC) – отличие от матрицы БКГ данная модель строится на двух переменных, отражающих зрелость сектора (жизненный цикл отрасли) и положение по отношению к конкурентам. Экспертные оценки, показывающие зрелость сектора и положение по отношению к конкурентам, на основе принятого Артуром Д. Литлом эвристического положения определяют направленность деятельности предприятия, форм его экономической деятельности. Именно это и являются основой товарной политики предприятия. Концепция жизненного цикла, сама по себе является неотъемлемой частью стратегического планирования. В литературе выделяют два вида жизненных циклов: жизненный цикл спроса; жизненный цикл технологии. Основное теоретическое положение модели Артур Д. Литтл состоит в том, что отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из описанных выше стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией. Поскольку анализ с помощью данной матрицы проводится по двум показателям: стадия жизненного цикла продукта и относительное положение на рынке, то, помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли, может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса, при этом, может занимать одну из пяти конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Каждый вид бизнеса в данном случае анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.¹⁸

¹⁸ Пилипишин Д.В. Стратегия как управленческое ядро / Д.В. Пилипишин // Стратегический менеджмент. – 2014. – №4. – С. 258.

9. Матрица анализа возможностей и угроз – предназначена для суммирования и оценки внешних экономической, политической, социальной, культурной, демографической, правовой, технологической, конкурентной и общественной информации. Для составления данной матрицы необходимо выявить возможности и угрозы развития компании для этого можно использовать матрицу анализа внешних стратегических факторов матрицу определения приоритетных внешних факторов и лист анализа конкуренции.

Затем следует определить вес каждого из этих факторов, то есть важность каждого из факторов для компании. Следующий шаг – это ранжирование каждого фактора в соответствии с сегодняшней деятельности компании. 5 – очень хорошо, 4 - хорошо, 3 – удовлетворительно, 2 – не удовлетворительно, 1- очень плохо.

Затем следует подсчет результатов с помощью суммирования произведений веса на рейтинг. 5 – очень хорошие возможности, очень слабые угрозы, 4 - хорошие возможности, слабые угрозы, 3 - возможности и угрозы сбалансированы, 2- сильные угрозы, плохие возможности и 1 – очень сильные угрозы, очень плохие возможности. Последний шаг это составление комментариев к каждому из факторов в соответствии с деятельностью компании.

Каждая матрица имеет свои достоинства и недостатки, и их следует рассматривать не как взаимоисключающие, а как взаимодополняющие методы, одновременное использование которых позволяет повысить качество принимаемых стратегических решений.

Итак, анализ среды – это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям. Поэтому в структуре процесса стратегического управления вслед за анализом среды следует установление миссии организации и ее целей.

Наиболее широко признанным подходом к анализу среды является метод SWOT (аббревиатура от английских слов - сила, слабость, возможности и угрозы). Применяя этот метод, можно установить линии связи между силой и слабостью, внешними угрозами и возможностями. Анализ SWOT предусматривает сначала выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, а дальше - установление цепных связей между ними.

Выбор стратегии зависит от ресурсов предприятия и готовности к риску. Исторически сложилось, что большинство наиболее известных модельных инструментов стратегического управления были разработаны примерно по следующей логической схеме: эффективная стратегия – это в основном результат ряда типовых стратегических решений, включающих выбор одной альтернативы из заданного набора типовых стратегий для каждого конкретного бизнеса организации.

Выделяют следующие портфельные модели выбора стратегии развития организации: Матрица рост–доля рынка (матрица БКГ); Матрица общественного сектора (Дж. Монтанари и Дж. Брэкер); Матрица возможностей товар–рынок (И. Ансофф); Матрица соответствия отрасли общему направлению деятельности (Д. Абель); Матрица привлекательность отрасли (матрица «МакКинзи»); Матрица направленной политики (Shell/ДРМ); Матрица анализа эволюции рынка (Hofer/Schendel); Матрица жизненного цикла отрасли (ADL\LC).

Проведение портфельного анализа связано с преодолением ряда трудностей, среди которых следует отметить: правильное определение границ и масштабов рынка; различный характер рынков одного и того же продукта; разноречивость оценки перспективности по критериям разных матриц. Кроме того, все методы портфельного анализа предполагают, что предпочтительней вкладывать средства в рынки с высокими темпами роста, что справедливо для долгосрочных мероприятий, но при анализе эффективности по текущим издержкам следует иметь в виду, что сумма этих издержек ниже на рынках. Главный недостаток указанных моделей – их статичность. Они отражают ситуацию только в определенный период времени. Тем не менее, модели позволяют ответить на следующие основные вопросы, лежащие в основе определения стратегий: каково существующее состояние «портфеля» предприятия, нуждается ли он в изменении, какие изменения в нем следует произвести, как их увязать с изменениями во внешней среде.

3 Разработка стратегии развития компании ООО «Томскэнергосервис» как направление повышения эффективности её деятельности

3.1 Общая характеристика и анализ деятельности ООО «Томскэнергосервис»

Общество с ограниченной ответственностью «Томскэнергосервис» было создано 05 июня 2007 года и зарегистрировано по адресу Томская область, г. Томск, ул. Яковлева, 71.

Общество с ограниченной ответственностью «Томскэнергосервис» является юридическим лицом и по форме собственности общество является частной коммерческой организацией.

Компания осуществляет свою деятельность в трех основных направлениях:

- строительство, ремонт и реконструкция промышленных зданий;
- ремонт, монтаж и обслуживание машин и технологического оборудования;
- ремонт инженерных сетей.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Основными целями ООО «Томскэнергосервис» являются:

- выполнение поставленных целей и задач в целях удовлетворения запросов основного производства и заказчиков - юридических и физических лиц;
- строительство качественных зданий и сооружений;
- поиск новых поставщиков и подрядчиков с наиболее оптимальными ценами на строительные материалы;
- использование новых технологий в качестве совершенствования строительных технологий и снижения себестоимости продукции;
- достижение поставленных финансово-экономических результатов (прибыльности и рентабельности).

Структура управления компании ООО «Томскэнергосервис» относится по классификации к линейно-функциональной, в ней выделены подразделения, отвечающие за выполнение определенных направлений деятельности.

При такой структуре имеет место процесс деления компании ООО «Томскэнергосервис» на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

Во главе предприятия стоит генеральный директор, ему подчиняются директора 3 - ех сегментов предприятия: финансовый директор, коммерческий директор и директор по АХЧ. Каждому директору, в свою очередь, подчиняются руководители отделов.

Генеральный директор осуществляет руководство текущей и стратегической деятельностью фирмы, осуществляет весь комплекс мер по обеспечению нормального функционирования компании:

- руководит всеми видами деятельности предприятия;
- организует взаимодействие структурных подразделений предприятия;
- обеспечивает выполнение предприятием планов, всех обязательств перед бюджетом, поставщиками, банками;
- обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия.

Следует отметить, что каждые 2 месяца руководство предприятия и директора собираются на всеобщем собрании, директора докладывают информацию о проделанной работе на каждом секторе: финансовый, коммерческий, административно-хозяйственный, а также обсуждают проблемы и пути их решения.

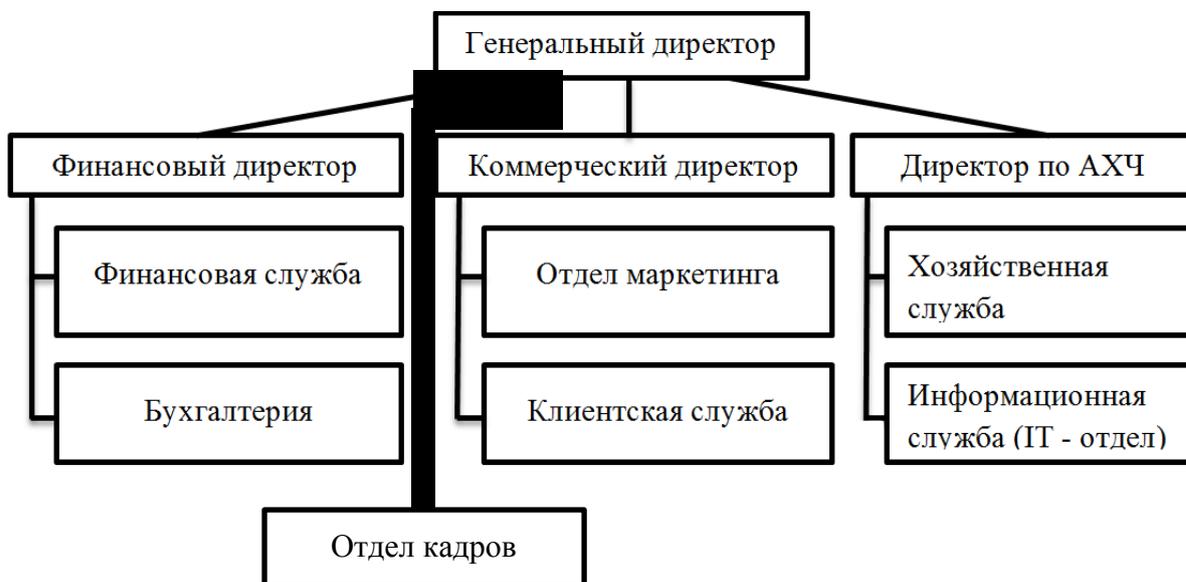


Рисунок 3 – Организационная структура управления ООО «Томскэнергосервис»

Описание работы отделов ООО «Томскэнергосервис»:

Функционирование согласно приведенной схеме позволяет предприятию развиваться без нарушений принципов организации взаимодействия подразделений, служб и производственных участков.

Рассмотрим состав схемы организации и функции служб и подразделений.

Административная-хозяйственная часть (АХЧ)

В состав административной службы входят:

— Административно-хозяйственный отдел (монтажники, сварщики, теплотехники, каменщики, плотники - бетонщики, слесари - ремонтники, техники по инвентаризации строений и сооружений, техники по наладке и испытаниям)

— Отдел информационных технологий;

— Отдел кадров.

Выполняемые функции:

Административно-хозяйственный отдел – управляет оперативными хозяйственными мероприятиями и текущей хозяйственной деятельностью. Взаимодействие происходит практически со всеми подразделениями компании в области текущей хозяйственной деятельности, будь то строительство, монтаж котельных или любых других работ, которые выполняет предприятие.

Отдел информационных технологий – обеспечивает функционирование и развитие IT-сетей предприятия. Взаимодействие осуществляется со всеми отделами компании, где имеет место IT-составляющая. Участвует во внедрении новых программных и технических средств.

Отдел кадров – разработка, реализация и новация кадровой политики предприятия. Осуществляет взаимодействие со всеми подразделениями касательно проводимой кадровой политики. Имеет непосредственные связи с Дирекцией и Службами IT для выработки общекорпоративной кадровой политики.

Финансовая служба

— Аналитический отдел

— Бюджетный отдел

— Экономический отдел

Аналитический отдел – производит анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Взаимодействует напрямую со всеми финансовыми службами, а также осуществляет сбор необходимой информации с иных подразделений компании в целях ведения оперативного управленческого учета и оптимизации материально-финансовых потоков. Реализует функции финансового менеджмента и инвестиционного проектирования.

Бюджетный отдел – реализует деятельность по планированию, составлению оперативных и стратегических бюджетов по подразделениям, осуществляет анализ перспективных инвестиций. Непосредственно функционально связан с Бухгалтерией и Аналитическим отделом. Ведет совместный планово-фактический анализ с КРО.

Оценивает и ищет пути реализации инвестиционных решений совместно с Аналитическим отделом и Службой развития.

Бухгалтерия

- главный бухгалтер;
- касса.

Бухгалтерия – реализует стандартные функции оперативного бухгалтерского учета, составления различных видов бухгалтерской отчетности, ведет налоговый учет, формирует отчетность для целей управленческого учета. Взаимодействует со всеми подразделениями касательно отражения в БУ текущей хозяйственной деятельности компании.

Касса – осуществляет любые предусмотренные входяще-исходящие кассовые операции. Непосредственно взаимодействует с Бухгалтерией и является одним из ее структурных подразделов.

Служба продаж (клиентская служба)

- Отдел продаж
- Отдел маркетинга

Функции:

Отдел продаж – осуществляет клиентскую работу с заказчиками, контроль прохождения заказа, взаимодействие с заказчиком. Взаимодействует со всеми клиентскими службами касательно оформления и прохождения заказов на строительство или обслуживание. Также предоставляет информацию в Финансовые службы и Дирекцию.

Отдел маркетинга – реализует функции по сбору, обработке и анализу информации о рынке теплоэнергетики и строительства. Взаимодействует со всеми подразделениями касательно проводимых рекламных мероприятий. Проводит SWOT-анализ и позиционирование компании на рынке. Совместно проводит исследования с аналитическими финансовыми службами и Отделом развития.

ООО «Томскэнергосервис» – это, прежде всего люди, которые работают на ее благо. Процветание организации и упадок будет напрямую зависеть от ее сотрудников.

Кадровый состав ООО «Томскэнергосервис» на начало 2018 года состоит из 40 человек. Это работники разных должностей и категорий:

- Работники, занимающие должности руководителей (генеральный директор, финансовый директор, коммерческий директор, директор по АХЧ), имеющие высшее профессиональное образование соответствующего профиля и стаж работы в области промышленного строительства;

— специалисты технических служб и подразделений, имеющие высшее профессиональное (техническое) образование;

— рабочих имеющих квалификационный разряд (монтажники, сварщики, теплотехники, каменщики, плотники - бетонщики, слесари - ремонтники, техник по инвентаризации строений и сооружений, техник по наладке и испытаниям).

В таблице 8 представлено количество работающих на ООО «Томскэнергосервис» в 2018 году.

Таблица 8 - Анализ трудовых ресурсов предприятия ООО «Томскэнергосервис»

Наименование	Количество, чел	% к итогу
Административно-управленческий персонал	16	40
В том числе		
Руководители	7	17,5
Специалисты	9	22,5
Основные рабочие	24	60
Всего	40	100

Из таблицы 8 видно, что административно-управленческий персонал составляет 40% от общего числа рабочих. Административно-управленческий персонал состоит из руководителей 7 человек (17,5%), специалистов 9 человек (22,5%). Исходя из специфики предприятия, рабочие составляют большую часть 24 человека. Всего на ООО «Томскэнергосервис» в 2018 г. работает 40 человек. Анализируя таблицу 8 можно сделать вывод, что исходя из специфики предприятия административно-управленческий персонал (40%) несколько завышен.

Процветание организации зависит от качества персонала, в той же мере, в которой процветание работников зависит от процветания организации.

Повышение эффективности материального стимулирования труда работников способствует росту производительности труда, повышению их заинтересованности в конечных результатах своего труда и деятельности предприятия в целом.

Наибольшую роль в управлении трудовым поведением персонала играет именно материальное стимулирование и не только потому, что материальные блага, в том числе деньги, обладают для человека самым мощным мотивирующим эффектом, но и в связи с тем, что сама по себе организация распределения этих благ как вознаграждения за труд и вклад в производственный процесс, обладает

некоторыми моральными аспектами. То есть материальное стимулирование подразумевает под собой признание руководством достижений работника, их значимости для деятельности организации, и формирует моральный стимул, усиливающий действие материального.¹⁹

Разрабатываются специальные системы для внедрения на предприятии, подготавливаются документы и пр. Все эти действия направлены на достижение единой цели – побуждение эффективной деятельности работников.

Вопросы мотивации не регулируются законодательными актами. Все моменты определяются в локальных документах, действующих в рамках одного предприятия. Одним из таких актов является положение о мотивации персонала.

В ООО «Томскэнергосервис» разработан, внедрен и успешно работает документ «положение о мотивации персонала». Он основан на материальном стимулировании персонала. В нем четко прописаны виды поощрений и те случаи, когда они предоставляются работникам. В нем же определяются лица, которые несут ответственность за его реализацию. С момента издания приказа положение считается вступившим в силу, если иное не определено в нем.

Положение решает следующие задачи:

- повышение качества работы персонала в целом и каждого сотрудника в частности;
- внедрение гибкой системы материального стимулирования, что позволяет сократить расходы благодаря вознаграждению работников, которые действительно показали лучшие результаты;
- повышение эффективности контроля и учета при планировании деятельности и выполнении отдельных задач;
- стимулирование инициативы работников;
- раскрытие потенциала отдельных кадров.

ООО «Томскэнергосервис» занимается широким спектром деятельности и оказывает большое количество услуг в сфере промышленного строительства и инженерии.

К основным видам деятельности ООО «Томскэнергосервис» можно отнести:

1. Строительство, ремонт и реконструкция промышленных зданий

Реконструкция зданий и сооружений промышленного назначения обычно связана с необходимостью модернизации технологических процессов, расширения производства,

¹⁹ Семенихина А.А. СУЩНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ [Электронный ресурс] // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. XXV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 10(25). URL: [http://sibac.info/archive/economy/10\(25\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/10(25).pdf) (дата обращения: 17.05.2018)

установки нового современного оборудования. Чтобы выполнить работы по реконструкции, необходимо без остановки производства (или с максимально короткими остановками производственного процесса) усилить или заменить конструкционные элементы, экономя при этом время, средства и затраты труда.²⁰

При производстве строительных работ по реконструкции промышленных предприятий следует учитывать, что часть из них будет выполняться в стесненных условиях — ведь цеха не только насыщены коммуникациями, инженерными сетями и действующим технологическим оборудованием, но и могут отличаться условиями повышенной пожаро - и взрывоопасности.

2. Ремонт инженерных сетей

Компания «Томскэнергосервис» проводит комплексный или частичный ремонт наружных инженерных коммуникаций, в том числе и с возможностью модернизации оборудования.

Ремонтные работы реализуются силами собственной монтажной бригады с использованием современной спецтехники.

В рамках замены изношенного оборудования в ходе реализации проекта по ремонту инженерных сетей используются, как традиционные (метал, бетон), так и композитные материалы (пластик, стеклопластик). Применяются современные энергоэффективные приборы и системы автоматизации. Выбор оборудования осуществляется на основании технико-экономической целесообразности проекта и в соответствии с общероссийскими нормами и правилами - СНИП.

3. Устройство тепловых систем

Тепловые сети доставляют тепло от источника до потребителя и являются сложной инженерной системой. Проектирование тепловых сетей в Томске предполагает проведение расчетов на прочность и деформацию при температурных колебаниях.

Специалисты ООО «Томскэнергосервис» выполняют работы по монтажу, которые включают в себя не только создание дополнительных насосов и теплоизоляции, но и уменьшение потери тепла.

4. Специальные работы по устройству внутренних инженерных систем и оборудования

²⁰ Специфика реконструкции промышленных зданий [Электронный ресурс] / Строительная компания «Олимпия». - URL: <http://www.skmsk.ru/information/rekonstrukcija/promishlennost> (дата обращения: 14.05.2018).

Одним из приоритетных направлений деятельности компании «Томскэнергосервис» является устройство внутренних инженерных сетей и коммуникаций.

Это очень ответственное и кропотливое дело, в котором нет места недоработкам и упущениям, поскольку от качества проведенной работы зависит надежность эксплуатации объекта и безопасность людей.

5. Монтаж технологического оборудования

Эта услуга подразумевает собой установку устройства, аппарата или механизма, который предназначен для осуществления специфических задач в определенной производственной отрасли. Монтаж таких агрегатов является ключевым звеном в процессе организации предприятия.

6. Пусконаладочные работы

Пусконаладочные работы по характеру и назначению являются продолжением монтажных работ. Результатом пусконаладочных работ является производство строительных материалов с необходимыми заказчику характеристиками по плотности и размерам в необходимом количестве за определенный временной интервал с выдачей рекомендаций, регламентирующих параметры технологического процесса производства.

Пусконаладочные работы проводятся при освоении производств новых видов продукции и включают проверку оборудования на предмет готовности к вводу в эксплуатацию путем комплексного тестирования всех машин и механизмов с пробным выпуском предусмотренной проектом продукции и наладкой оборудования.²¹

Организация ООО "Томскэнергосервис" являлась поставщиком в 40 государственных контрактах на сумму 342 560 798 рублей.

Таблица 9 – Основные заказчики ООО «Томскэнергосервис»²²

Основные заказчики	Кол-во заключенных контрактов	Общая сумма (в рублях)
АО "СХК"	10	111 557 019
АО "Отэк"	5	74 421 138

²¹ Правила организации технического обслуживания и ремонта оборудования, зданий и сооружений электростанций и сетей [Электронный ресурс] / Интернет-проект «Энергетика и промышленность России» - URL: <https://www.eprussia.ru/lib/402/co34041812003> (дата обращения: 15.05.2018).

²² Участие в государственных закупках [Электронный ресурс] / Глобальная справочная система по российским юридическим лицам и предпринимателям «Rusprofile» - URL: <https://www.rusprofile.ru/id/3733715> (дата обращения: 15.05.2018).

АО "Томская Генерация"	16	67 122 952
ООО "Сибрегионпромсервис"	3	59 817 682
ОАО ТС	1	27 237 390
ФГУП "ГХК"	3	1 143 588
АО "Концерн Росэнергоатом"	1	849 000
АО "Железнодорожная Тэц"	1	412 027

По данным из приведенной таблицы мы видим, что ООО «Томскэнергосервис» успешно заключает контракты с предприятиями на большие суммы, а составленные 26 контрактов с такими большими предприятиями, как АО «СХК» и АО «Томская генерация» говорит о том, что ООО «Томскэнергосервис» стабильно оказывает качественные услуги в сфере промышленного строительства и инженерии.

3.2 Анализ среды организации ООО «Томскэнергосервис»

Ключевой момент в стратегии развития предприятия – это анализ внутренней и внешней среды, т.е. оценка информации о внешнем окружении организации, направленная на обнаружение угроз и возможностей.

Внешняя среда предприятия состоит из микросреды и макросреды. К ней относятся все объекты, факторы и явления, которые находятся за пределами предприятия, которые оказывают непосредственное влияние на его деятельность.

Для того, чтобы сформулировать стратегию предприятия с помощью сбора и анализа информации о тенденциях развития факторов макро- и микросреды, необходимо определить: каковы перспективы развития отрасли и экономики, каковы правовые аспекты деятельности организации и возможны ли изменения, каковы технологические новшества в отрасли, кто является основными конкурентами, в чем их преимущества и недостатки, как это использовать для придания собственных конкурентных преимуществ, кто является поставщиками и потребителями продукции и т.д. Макросреда организации представлена более общими для большинства компаний факторами, преимущественно социального плана.

Особенности макросреды ООО «Томскэнергосервис» рассмотрим с помощью PEST (STEP) анализа, который включает в себя факторы внешней среды: политический, экономический, социальный, технологический и характер его воздействия, результаты отразим в таблице 10.

Таблица 10 – PEST-анализ ООО «Томскэнергосервис» на 01.05.2018 г.

Группа факторов	События / Факторы	Характер влияния на фирму «+», «-»	Вероятность события или проявления фактора	Воздействие на компанию
Политические	Изменения законодательства	-	Низкая	Изменение законодательства может привести к увеличению издержек, и росту цен
	Торговые санкции	+	Высокая	Санкции стимулируют рост цен, трудностям с приобретением импортного оборудования и материалов
	Государственное регулирование	+	Высокая	Спецификации санитарно - гигиенических норм
Экономические	Спрос на товары	+	Высокая	Материалы европейского качества пользуется постоянным спросом
	Уровень инфляции	-	Низкая	Внедрение долгосрочных проектов
	Уровень дохода населения	+	Высокая	Снижение потребительской способности означает снижение уровня продаж
	Спад производства	+	Высокая	Дефицит и удорожание ресурсов. Нужно стимулировать оказание услуг по поставкам при помощи кредитов/ссуд
Социальные	Реклама и связи с общественностью	+	Высокая	Рекламная кампания и акции способствуют укреплению позиций на рынке
	Рост мобильности населения	-	Низкая	Отток квалифицированного персонала. Нужно совершенствовать систему стимулирования

Технологические	Специализированные технологии	-	Высокая	Необходимость использования специализированных технологий приводит к дополнительным издержкам
	Развитие конкурентных технологий	+	Высокая	Внедрение и развитие конкурентных технологий может повысить конкурентоспособность
	Введение инновационных методик и продуктов	-	Высокая	Повышение конкурентоспособности предприятия
	Внедрение инновационных технологий труда	+	Высокая	Совершенствование автоматизации и механизации труда, вследствие чего, дополнительные вложения в новые технологии

Анализ ООО «Томскэнергосервис» показал, что воздействие политического фактора (изменение законодательства) – это угроза, вероятность этого события низка, но проявление этого фактора приведет к увеличению издержек. Спрос на услугу (экономический фактор), вероятность события высока, потому что хозяйственные товары постоянно пользуются спросом. Реклама и связь с общественностью (социальный фактор) – это возможность укрепить свои позиции на рынке.

Появление специализированных технологий (технологический фактор) требует их использования, которая приводит к дополнительным издержкам и это еще одна угроза. Развитие конкурентных технологий это возможность повышения своей конкурентоспособности, а, следовательно, и совершенствование системы управления организацией. По результату PEST-анализа наибольшая нестабильность наблюдается в технологической сфере, в связи с этим необходимо уделять особое внимание подробному исследованию новых технологий, новых продуктов. Появление специализированных технологий (технологический фактор) требует их использования, которая приводит к дополнительным издержкам и это еще одна угроза. Развитие конкурентных технологий это возможность повышения своей конкурентоспособности, а, следовательно, и совершенствование системы управления предприятием. В микросреду предприятия включаются взаимоотношения предприятия с клиентами (потребителями услуг),

конкурентами, поставщиками и посредниками. Далее проанализируем влияние факторов микросреды на деятельность ООО «Томскэнергосервис», данные отразим в таблице 11.

К основным факторам влияния микросреды можно отнести сложность импорта сырья, в связи с введением торговых санкций на европейские товары, которые имеют высокий спрос у потребителя, себестоимость предоставляемых товаров и услуг, работа с поставщиками, а так же эффективность работы системы контроля качества продукции, и результативностью деятельности предприятия. Учитывая специализацию деятельности ООО «Томскэнергосервис», особое внимание обращается на исследование целевой аудитории. Здесь важно определить круг потенциальных клиентов организации, их запросы и пожелания, финансовые возможности и, исходя из этого, затем уже определять комплекс действий, направленных на их завоевание и удержание. Чаще всего для сегментации рынка используют социально-экономические критерии, такие как: возраст, пол, уровень дохода, образование, профессия, размер семьи и другие.

Таблица 11 – Анализ факторов микросреды ООО «Томскэнергосервис»

Группа факторов	Фактор	Характер влияния на организацию «+», «-»	Действия организации
Потребители	Увеличение объемов заказов	«+» возможность увеличения объемов предоставляемых услуг, увеличение прибыли	Увеличение ассортимента, предлагаемых услуг
	Высокая чувствительность покупателя к цене	«-» в случае повышения цен – уменьшение объемов продаж, снижение прибыли	Разработка гибкой ценовой политики
	Контроль качества продукции и услуг	«+» результативностью деятельности предприятия	Эффективности работы системы контроля качества продукции и услуг
	Предоставление рассрочек покупателям	«+» увеличение продаж «-» риск невозврата финансовых вложений	Финансовые вложения, с целью последующего получения прибыли Предоставление скидок только корпоративным клиентам
Конкуренты	Повышение уровня конкуренции	«+» является одним из лидеров в городе и занимает значительную долю рынка	Удержание позиций предприятия; конкуренция за счет более низкой цены и более выгодных условий обслуживания

		«-» угроза снижения доли рынка, а, следовательно, уменьшение объемов	Увеличение конкурентных преимуществ
	Сложность выхода на рынок новых участников	«+» отсутствие возможных угроз со стороны новых участников рынка	Создание барьеров на пути вхождения потенциальных конкурентов
Поставщики	Несоблюдение сроков и условий предоставления услуг	«-» сбой в работе предприятия	Введение штрафных санкций за несоблюдение обязательств
	Предоставление скидок в зависимости от объемов	«+» возможность снижения цены на услуги, увеличение продаж	Финансовые вложения в предоставляемые услуги
	Сложность импорта	«-» сбой в работе предприятия, утрата определенной линейки продуктов, оборудования	Снижение конкурентоспособности. Поиск новых, более выгодных поставщиков
	Увеличение стоимости поставляемых услуг	«-» увеличение цены готовой услуги	Рассмотрение новых форм сотрудничества, заключение долгосрочных договоров
Посредники	Снижение уровня квалифицированных сотрудников	«-» угроза снижения доли рынка, а, следовательно, уменьшение объемов заказов	Некачественная система взаимодействия фирмы со всеми субъектами маркетинговой системы

Поскольку ООО «Томскэнергосервис» занимается широким спектром деятельности, провести точный анализ ее конкурентов на рынке Томска и Томской области невозможно. Рассматривая основные направления деятельности предприятия (строительство, специальные работы по устройству внутренних инженерных систем и оборудования, проектировка, монтаж технологического оборудования), можно выделить основных конкурентов: Группа компаний «СтройТех»; Группа компаний «Домострой»; ООО «ЕвроСтройИнвест». Каждое предприятие занимает достойное место на рынке строительства г. Томска. В январе 2018 г. был проведен анализ рынка по основным конкурентам, анализ был проведен консалтинговой компанией ООО «Агентство оценки и консалтинга». Анализ конкурентной среды ООО «Томскэнергосервис» приведен в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ рынка по основным конкурентам

Формы конкурентоспособности	ООО «Томскэнергосервис»	Конкуренты		
		Группа компаний «СтройТех»	Группа компаний «Домострой»	ООО «ЕвроСтройИнвест»
Цена	5	2	3	2
Месторасположение	5	5	5	5
Качество обслуживания	4	3	4	4
Реклама	4	5	4	3
Имидж компании	4	5	5	4
Ассортимент товаров и услуг	5	5	5	4
Дополнительные услуги	4	5	3	5
Общее количество баллов	31	30	29	27

Примечание: Оценки в баллах от 1 до 5 означают:
 5 – явный лидер в отрасли (означает, что по сравнению с другими конкурентами является наиболее выгодным);
 4 – выше среднего уровня, показатели стабильные (означает, что показатель является хорошим, но не достаточным для лидерства);
 3 – средний уровень, полное соответствие отраслевым стандартам (означает, что показатель по сравнению с другими конкурентами соответствует стандартам, но не достаточно);
 2 – ухудшение показателей (несоответствие уровню);
 1 – кризисное положение (означает, что положение форм конкурентоспособности является кризисным по сравнению с другими конкурентами)

Коэффициент конкурентоспособности организации рассчитывается по формуле:

$$ККС = \text{Оценка соб.} / \text{Оценка конкурента №1}$$

$ККС = 31 / 30 = 1,03$, так как $1,03 > 1$, то, следовательно, конкурентоспособность строительного предприятия ООО «Томскэнергосервис» выше конкурентоспособности главного конкурента – Группы компаний «СтройТех».

Как видно из анализа, ООО «Томскэнергосервис» имеет значительное преимущество в ценовой политике, поскольку в ряде случаев расценки на ее работы оказывались значительно ниже, чем у конкурентов. Несомненным достоинством ООО «Томскэнергосервис» можно считать гибкость реагирования на потребительские потребности и конкретное желание заказчика. Одним из главных различий между конкурентами является качество используемых материалов, технологии работ и квалификация специалистов, производящих эти работы.

Также важно отметить, что никто из конкурентов (и ООО «Томскэнергосервис») не использует принцип единства поставок. Преобладает стремление приобрести

комплектующие у разных фирм по более низким ценам, что сильно отражается на транспортных издержках и не позволяет достигнуть единой технологии, создавая при этом вероятность несовпадения технических и иных параметров комплектующих изделий от разных поставщиков, что существенно ухудшает качество.

Проведем конкурентный анализ услуг ООО «Томскэнергосервис» с услугами компаний-конкурентов, для конкурентного сравнения используем метод взвешенной оценки, результаты отразим в таблице 13. Для построения матрицы необходимо на основании таблицы 13 рассчитать оценку каждой организации. Для проведения анализа в таблице 13 показаны основные характеристики, по которым происходит сравнение, удельный вес всех критериев равен 1.

Таблица 13 – Конкурентный анализ продукта по 10-ти бальной шкале

Формы конкурентоспособности	Удельный вес	ООО «Томскэнергосервис»	Группа компаний «СтройТех»	Группа компаний «Домострой»	ООО «ЕвроСтрой Инвест»
Цена	0,2	1	0,4	0,6	0,4
Месторасположение	0,1	0,5	0,5	0,5	0,5
Качество обслуживания	0,15	0,6	0,45	0,6	0,6
Реклама	0,15	0,6	0,75	0,6	0,45
Имидж компании	0,1	0,4	0,5	0,5	0,4
Ассортимент товаров и услуг	0,2	1	1	1	0,8
Дополнительные услуги	0,1	0,4	0,5	0,3	0,5
Общее количество баллов	1	4,5	4,1	4,1	3,65
Примечание: Алгоритм действия: 1) определить ключевые факторы успеха, по которым будет проводиться анализ; 2) проставить удельный вес фактора; проставить балльные оценки по факторам успеха; 3) умножить каждую балльную оценку на удельный вес фактора; 4) рассчитать сумму полученных значений (удельный вес фактора × балльная оценка) по столбцам					

Рассчитаем коэффициент конкурентоспособности $KKC = 4,5 / 4,1 = 1,01$, т.е. конкурентоспособность услуг ООО «Томскэнергосервис» выше конкурентоспособности услуг главного конкурента – Группы компаний «СтройТех». Как видно из анализа, ООО «Томскэнергосервис» имеет преимущества перед другими конкурентами.

На основании проведенного анализа, построим профиль конкурентных преимуществ ООО «Томскэнергосервис» с главным конкурентом – Группы компаний «СтройТех» (таблица 14).

Таблица 14 – Профиль конкурентных преимуществ

Характеристика	Удельный вес, %	Хуже			Лучше		Итоговая оценка	Приоритетность
		-2	-1	0	1	2		
Цена услуг	20						0	2
Менеджмент	20						+20	2
Система сбыта услуг	20						+20	4
Качество услуг	25						+50	1
Реклама	15						-15	1
Итого	100						+75	

В результате построения профиля конкурентных преимуществ ООО «Томскэнергосервис» с главным конкурентом – Группой компаний «СтройТех», были выявлены сильные и слабые стороны ООО «Томскэнергосервис». К сильным сторонам можно отнести следующие факторы: сравнительно низкая себестоимость услуг, налаженные каналы сбыта и предложения услуг организации, подготовленный высококвалифицированный персонал, обеспеченность производственными мощностями.

К слабым сторонам отнесем: низкий уровень стратегического планирования; неразвитую рекламную политику, недостаточную репутацию организации и слабо организованную систему контроля качества услуг. Оценка возможностей предприятия позволяет построить многоугольник конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности представляет собой графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности и позволяет сравнить возможности предприятий. Построим многоугольник конкурентоспособности для торгового предприятия ООО «Томскэнергосервис», отразим его на рисунке 4.

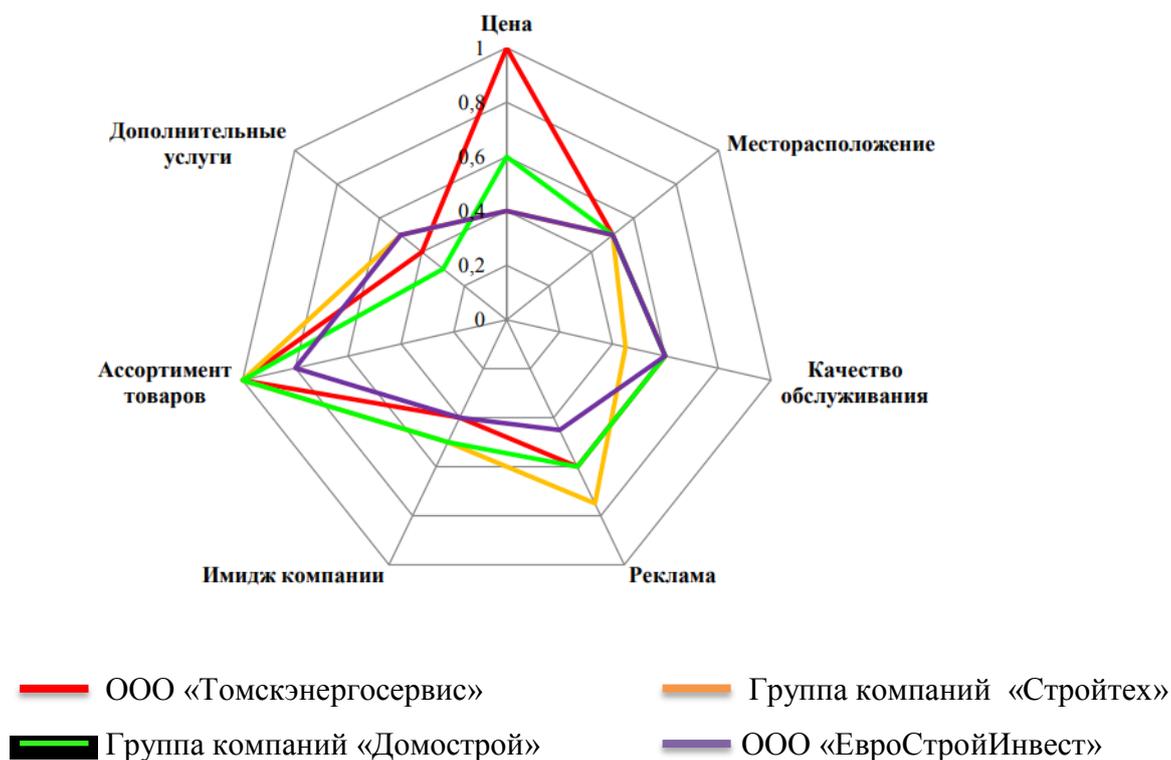


Рисунок 4 – Многоугольник конкурентоспособности

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов используется определенный масштаб измерений (в виде балльных оценок). Накладывая один многоугольник на другой, можно выявить сильные и слабые стороны предприятий относительно друг друга. Проанализировав конкурентную среду, можно сделать выводы о том, что, большое количество предприятий, функционирует в данной сфере, поэтому уровень конкуренции является весьма высоким, следовательно, данный фактор обусловлен высокой прибыльностью отрасли, ее привлекательностью, преимуществами предлагаемых услуг, а также наличие весьма большого количества каналов сбыта строительно-ремонтных услуг. На основании сделанных прогнозов, можно судить о том, что конкуренция в данной отрасли будет только усиливаться.

Анализ внутренней среды ООО «Томскэнергосервис»

Внутренняя среда характеризует потенциал предприятия его производственные и маркетинговые возможности. Сущность маркетингового управления предприятием заключается в том, чтобы приспособить компанию к изменениям внешних условий с учетом имеющихся внутренних возможностей. К внутренней среде относят те элементы и характеристики, которые находятся внутри самого предприятия. Анализ внутренней среды раскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели предприятия.

Исключительно важно помнить, что строительная организация не только предоставляет услугу для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п.

К преимуществам ООО «Томскэнергосервис» можно отнести невысокие, относительно конкурентов цены и выгодные условия покупки услуги для потребителя: корпоративные скидки. Важно отметить, что реклама услуг ООО «Томскэнергосервис» по телевидению и по радио ведется крайне редко, только при появлении новинок, что, несомненно, является большим минусом. Компании конкуренты, напротив, уделяют большое внимание рекламе независимо от акций, скидок и новинок. Следовательно, в ООО «Томскэнергосервис» слабая маркетинговая деятельность.

На данный момент основной целью деятельности ООО «Томскэнергосервис» является получение прибыли полученной в результате удовлетворения потребностей потребителей в предоставляемых услугах. Особое внимание обращает на себя тот факт, что в ООО «Томскэнергосервис» отсутствует долгосрочное планирование, являющееся непременным условием стратегического планирования, необходимого для выживания в условиях рынка. Краткосрочные планы составляются период в 1-2 года, не более. Это говорит о серьезных просчетах в деятельности руководства. Долгосрочное планирование является непременным условием стратегического планирования, необходимого для выживания в условиях рынка. Чтобы планы были реализованы, руководство должно найти эффективный способ сочетания планов, т.е. с оптимальным результатом.

Для анализа внутренних проблем использовался метод анализа функциональных областей, в результате которого были выявлены наиболее значимые сильные стороны, обеспечивающие предприятию преимущества перед конкурентами, и слабые стороны, не позволяющие ООО «Томскэнергосервис» достичь конкурентных преимуществ и выйти на новые этапы развития. Анализ внутренней среды приведен в таблице 15.

Таблица 15 – Анализ внутренней среды ООО «Томскэнергосервис»

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Достаточная доля рынка 2. Ценовые преимущества перед другими участниками рынка 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкий уровень маркетинговых исследований 2. Низкий уровень программы лояльности клиентов, отсутствие акций и презентаций 3. Недостаточное финансирование рекламных кампаний

Менеджмент	1. Наличие высококвалифицированных управленческих кадров 2. Отличная система краткосрочного планирования	1. Слабое развитие системы долгосрочного планирования
Персонал	1. Высокая трудовая этика 2. Эффективная система материального поощрения 3. Отсутствие текучести кадров	1. Отсутствие иных стимулов в системе мотивации, кроме материальных
Организационная культура	1. Высокая дисциплина 2. Устоявшиеся нормы и ценности	1. Отсутствие системы нематериальной мотивации персонала

Из таблицы 15 видно, что основными факторами, сдерживающими дальнейшее развитие ООО «Томскэнергосервис»:

- низкий уровень маркетинговых исследований и недостаточное финансирование рекламных кампаний, что в свою очередь препятствует продвижению услуг на рынок;
- слабое развитие системы долгосрочного планирования

Для более полного представления о деятельности компании и ее положения на рынке строительных услуг необходимо провести SWOT-анализ. Данный анализ подразумевает анализ внутренней среды компании, а также выявления возможностей и опасностей для компании со стороны рынка. На основе данного анализа можно выработать стратегии дальнейшего поведения для преодоления опасностей и усиления сильных сторон компании.

Проведём SWOT-анализ деятельности предприятия ООО «Томскэнергосервис». Выделим сильные и слабые стороны предприятия, а затем возможности и угрозы. Проведенный SWOT анализ поможет руководству предприятия в дальнейшем сформировать правильные стратегические цели и задачи, способствует выявлению потребительских предпочтений заказчиков, позволит занять большую долю рынка.

Таблица 16 – Матрица базового SWOT-анализа

Сильные стороны	Возможности
- Качество строительства; - Архитектурные решения; - Успешная кредитная история и устойчивые финансовые показатели; - Высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении субподрядчиков, так и в отношении	- Расширение строительства объектов коммерческой недвижимости (торговые и развлекательные центры); - Выход на смежный рынок малоэтажного строительства (сегмент таун-хаузы, коттеджное строительство). Строительство многоэтажных паркингов;

<p>конечных потребителей;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Позитивный Имидж компании в общественной жизни (участие в выставках, конкурсах, благотворительная деятельность); - Компания имеет опыт и сформированные ключевые компетенции: ген. подрядчик, заказчик, управление объектами недвижимости, создание ТСЖ, разработка и согласование исполнительной документации; - Положительная динамика развития компании обусловлена успешным выходом на рынок г. Томска. 	<ul style="list-style-type: none"> - Партнёрство с банком или финансовой организацией для реализации строительных и финансовых проектов; - Использование инноваций (заключается в работе с современными материалами и методами); - Имеет возможность нарастить свой собственный капитал.
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Низкий уровень маркетинговых исследований; - Недостаточность собственных средств для внедрения технологических инноваций; - Слабо развит выход на региональный рынок. 	<ul style="list-style-type: none"> - Усиление конкуренции на рынке типового жилья; - Резкий рост курса евро или доллара может привести к росту цен на строительные материалы и уменьшить спрос; - Ввод санкций на иностранных поставщиков материалов; - Усиление давления производителей стройматериалов; - Увеличение налогов, сокращение прибыли, снижение рентабельности производства; - Уменьшение рентабельности строительства типового жилья.

В ходе проведенного SWOT-анализа при сопоставлении сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка, было определено, что достаточно высокий уровень качества предоставляемых компанией услуг, приемлемые сроки выполнения работ, способствуют формированию потребительских предпочтений.

Занять более большую долю рынка предприятие может за счет введения инноваций (применение новых современных материалов и технологий). Это действие поможет также сократить затраты на строительно-монтажные работы, а также сократить сроки выполнения работ.

Составим матрицу SWOT-анализа с учетом балльных оценок определенных факторов (Таблица 17).

Таблица 17 - Стратегические позиции организации «Томскэнергосервис»

Показатели SWOT-анализа	Ai	Благоприятные возможности (O)			Угрозы (T)		
		Использование инноваций	Возможность наращивания собственного капитала	Расширение строительства объектов коммерческой недвижимости	Уменьшение рентабельности строительства типового жилья	Увеличение налогов, сокращение прибыли	Усиление конкуренции на рынке типового жилья.
1	2	3	4	5	6	7	8
Вероятность появления возможности, угроз (Pi)		0,5	0,35	0,2	0,7	0,4	0,5
Коэф-т влияния на деятельность организации (Ki)		0,3	0,2	0,1	0,6	0,35	0,25
Сильные стороны (S):							
1. Качество строительства	5	4	2	0	2	2	3
2. Высокая степень соблюдения договорных обязательств	3	2	2	1	2	2	4
3. Архитектурные решения	4	2	1	2	1	0	4
4. Имеет опыт и ключевые компетенции.	3	2	2	1	1	2	0
Слабые стороны (W):							
1. Недостаточность собственных средств для внедрения технологических инноваций	-3	-5	0	0	-1	0	0
2. Нет выхода на региональный рынок	-2	-2	0	0	0	0	-3

SWOT-анализ показал, что практически любая угроза ведет за собой цепь негативных факторов, которые являются проблемой в управлении предприятием, конечным звеном которой всегда являются финансовые убытки, а вслед за этим и, возможно, падение репутации фирмы. И наоборот, любая возможность дает предприятию шанс упрочить свое место на рынке, а также, при возможности, продвигаться дальше. SWOT-анализ позволяет выработать стратегии дальнейшей организации управления предприятием с целью развития сильных сторон организации.

Следующим этапом является определение оптимальной стратегии, используя рейтинговую оценку, а именно матрицу оценки стратегии (таблица 18).

Таблица 18 – Матрица оценки стратегии ООО «Томскэнергосервис»

Стратегии	Цели					Сумма баллов
	1	2	3	4	5	
1. Стратегия усиления позиции на рынке, целью которой является завоевание лучших позиций с существующим продуктом	5/0,5	4/0,7	5/0,5	4/0,7	4/0,7	22/3,1
2. Стратегия концентрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании дополнительных возможностей предоставления новых услуг – расширение производственного портфеля за счет новых услуг	5/0,6	4/0,8	4/0,7	5/0,6	5/0,8	23/3,5
3. Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта	5/0,7	5/0,6	5/0,6	4/0,7	4/0,8	22/3,4
4. Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном компанией рынке	5/0,6	4/0,8	5/0,6	5/0,6	5/0,6	20/3,4
5. Стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой	5/0,4	5/0,6	4/0,7	4/0,5	5/0,4	22/2,6
6. Стратегия конгломеративной диверсификации, предполагающая рост компании за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках	5/0,5	3/0,6	4/0,6	4/0,7	4/0,5	21/ 2,9

7. Стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост компании за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками	4/0,6	5/0,6	4/0,7	4/0,5	4/0,6	21/3
8. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте компании за счет приобретения или усиления контроля над системами распределения и продажи	4/0,5	4/0,6	3/0,6	4/0,6	4/0,7	19/3
9. Стратегия ускоренного роста потенциала компании предполагает интенсификацию усилий компании по завоеванию рынка и расширению своих потенциальных возможностей	4/0,6	3/0,6	4/0,7	4/0,6	3/0,7	18/3,2
10. Стратегия ограниченного роста потенциала компании предполагает сосредоточение и поддержку существующих направлений бизнеса	3/0,6	4/0,6	3/0,6	3/0,7	4/0,6	17/3,1
11. Интеграционная стратегия роста	4/0,6	3/0,5	3/0,7	3/0,6	3/0,7	16/3,1
12. Стратегия органического роста	3/0,6	3/0,4	3/0,3	3/0,3	3/0,3	15/1,9
13. Стратегия целенаправленного сокращения бизнеса	2/0,2	3/0,6	2/0,3	4/0,3	3/0,4	14/1,8
Примечание: В таблице дробью показано – числитель: оценка достижимости цели при данной стратегии в баллах от 1 до 5 / знаменатель: оценка вероятности реализации стратегии при данной цели (от 0 до 1). 1 - Максимизация прибыли 2 - Увеличение количества покупателей 3 - Увеличение качества продукции 4 - Повышение заинтересованности работников 5 - Минимизация издержек обращения						

Из полученной таблицы 18 видно, что по оценкам самая предпочтительная стратегия ООО «Томскэнергосервис» является «Стратегия концентрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании дополнительных возможностей предоставления новых услуг – расширение производственного портфеля за счет новых услуг», которая даст возможность значительного увеличения прибыли, а, следовательно, возможность развития ООО «Томскэнергосервис» и повышения конкурентоспособности организации в целом и предоставляемых услуг в частности.

Итак, на основании проведенного анализа можно отметить, что наиболее значимые сильные стороны ООО «Томскэнергосервис», обеспечивающие конкурентные преимущества. К ним относятся: во-первых, возможность поддержания более низких цен по сравнению с основными участниками рынка, что дает ООО «Томскэнергосервис»

возможность увеличения доли рынка; во-вторых, высокий профессионализм управленческих кадров, который позволяет вовремя среагировать на изменяющиеся условия внешней среды, нейтрализовать угрозы и воспользоваться возможностями внешней среды.

Отрицательное воздействие на работу предприятия строительного сектора, могут оказать следующие факторы: неспособность предоставить востребованные услуги и отсутствие заинтересованности потребителей в услугах компании, рост налогового бремени, ужесточение норм сертификации и лицензирования деятельности предприятия и другие.

В результате проведенного анализа были выделены основные проблемы ООО «Томскэнергосервис»:

- отсутствует долгосрочное планирование, являющееся неременным условием стратегического планирования, необходимого для выживания в условиях рынка;
- низкая рекламная деятельность, которая не является достаточно эффективной в настоящий период времени;
- низкий уровень маркетинговых исследований;
- перенасыщенность отрасли типичными предприятиями строительного сектора.

Стратегия предприятия ООО «Томскэнергосервис» заключается в максимальном насыщении рынка услугами своей рыночной сегментации за счет более динамичного освоения, чем конкуренты. Использование части прибыли на создание фонда для предоставления дополнительных бонусов покупателям услуг, позволит закрепиться на достигнутом уровне освоения рынка и максимально усложнить конкурентам проникновение на него.

3.3 Выбор и реализация стратегии развития ООО «Томскэнергосервис»

По итогам проведенного исследования, самая предпочтительная стратегия развития для ООО «Томскэнергосервис» является «Стратегия концентрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании дополнительных возможностей предоставления новых услуг – расширение производственного портфеля за счет новых услуг».

Стратегия диверсификации для предприятия строительной сферы является одной из наиболее доступных (прежде всего, за счет предоставления новых услуг потребителям). Во многом это зависит от позиции предприятия на рынке, динамики его развития, его

потенциала, поведения конкурентов, характеристик оказываемых услуг, состояния экономики и т.д.

Основная суть стратегии диверсификации состоит в разделении активов и капитала одной компании между различными направлениями деятельности для снижения рисков потери будущих доходов.

В экономической литературе нет единого мнения о сути, формах, методах, целях и задачах диверсификации. Одни понимают под ней распространение предпринимательской деятельности организации на новые сферы: расширение географии деятельности, ассортимента и видов товаров, продуктов и услуг. В таблице 20 (Приложение 1) представлено определение понятия «диверсификация» приведенное различными авторами.

Диверсификация представляет собой совокупность экономических, управленческих и организационных отношений, возникающих как внутри предприятия, компании, так и взаимодействие с рынком, другими субъектами, в том числе и участием представителей власти (государственное регулирование). Диверсификация основана на синергетическом эффекте, эффекте распределения рисков, возможности увеличения масштабов бизнеса. В самом широком смысле диверсификация есть расширение номенклатуры, товаров, услуг, производимых отдельными предприятиями, компаниями. Она связана с организацией новых видов производства, проникновения на новые рынки.²³

На переход к диверсификации оказывают влияние:

- внешние условия предприятия, которые при благоприятной ситуации позволяют улучшить его положение на рынке;
- объективные причины, от которых зависит повышение прибыли и снижение хозяйственных рисков (к ним можно отнести следующие факторы: расширение хозяйственной власти, экономия на масштабах производства; общее увеличение размеров компании; возможные конкурентные преимущества; синергический эффект).

В рамках настоящего исследования интерес для нас представляет такая стратегия развития, как Концентрированная диверсификация – когда предпринимательская структура конкурирует в отрасли, где нет роста или имеется рост с очень низкими темпами; когда добавление новых, но профильных продуктов может существенным образом улучшить реализацию традиционной продукции; когда профильные продукты предлагаются на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам; когда вводимые

²³Селезнева О.В. Стратегическое планирование диверсификации предпринимательской деятельности как стратегии развития [Электронный ресурс] / О.В. Селезнева // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie>

профильные продукты имеют сезонные колебания спроса, находящиеся в противофазе с колебаниями финансовых пиков и спадов предпринимательской структуры; когда традиционные продукты предпринимательской деятельности находятся в стадии умирания по жизненному циклу; когда предпринимательская структура имеет сильный менеджмент – это обеспечивает стабильность.

Стратегию концентрированной диверсификации рекомендуют при следующих условиях:

- когда основная отрасль деятельности организации испытывает уменьшение объема продаж и прибыли за год;
- когда добавление новых, но связанных с имеющимися, товаров или услуг значительно стимулирует продажи имеющихся товаров;
- когда новые, но связанные с имеющимися, товары или услуги могут быть предложены по высококонкурентным ценам;
- когда новые, но связанные с имеющимися, товары или услуги имеют сезонные уровни продаж, которые сбалансируют существующие пики и спады в деятельности организации;
- когда производимые организацией товары или оказываемые услуги находятся в стадии упадка их жизненного цикла;
- когда в организации имеется сильная команда управляющих.

Стратегия концентрированной диверсификации означает расширение производственного портфеля за счет товаров, услуг или направлений бизнеса, позволяющих более эффективно или полно использовать существующие технологии и ресурсы компании. Другими словами, следуя стратегии концентрированной диверсификации, компания создает дополняющие товары или вводит дополняющие услуги, способствующие облегчить и улучшить потребление основного продукта.

Преимуществами стратегии связанной диверсификации является получение доступа к готовым решениям и опыту, снижение конкуренции в сегменте, повышение эффективности использования имеющихся ресурсов. Диверсификация продукции используется на рынках со стабильным спросом и предложением и жесткой конкуренцией со стороны предложения.

Перспективами развития ООО «Томскэнергосервис» должно стать расширение комплекса предоставляемых услуг, путем освоения новой ниши – внутренняя и внешняя отделка помещений.

Внутренняя и внешняя отделка квартиры (комнаты, дома).

Когда работы по возведению здания закончены, начинается один из самых сложных этапов в строительстве. Это внутренняя и внешняя отделка, представляющая собой целый комплекс различных работ. Этап отделочных работ сложен еще и тем, что необходимо выбрать из многообразия возможных вариантов самый подходящий, с учетом пожеланий заказчика услуги.

Отделка включает в себя создание эстетичного внешнего вида дома и устройство внутренних помещений. В итоге квартира (комната, дом) станет комфортным и уютным для проживания.

Внутренняя отделка бывает двух видов, черновая и чистовая.

Внутренняя отделка черновая — включает в себя весь комплекс подготовительных работ и черновые работы по облагораживанию, подготовке стен под чистовые работы.

Во внутренние черновые работы входит такой спектр отделочных работ как: монтаж демонтаж перегородок, удаление не качественного строительного материала, подготовка поверхности стен, потолка, пола под черновую отделку, грунтовка, подготовка стен под штукатурку и полов, под стяжку. Далее выставление маяков, непосредственно штукатурку, создание стен и перегородок без финишной шпаклёвки, монтаж откосов, стартовая шпаклёвка. Соответственно:

Внутренняя чистовая отделка — включает в себя весь спектр отделочных строительных работ таких как: шпаклёвка финиш, венецианская шпаклёвка, покраска, поклейка обоев, поклейка багета, их покраска, монтаж полового плинтуса, монтаж плитки и т.д.

Работы по внешней отделке.

При строительстве дома завершающей частью всегда является внешняя отделка. Каждому владельцу приятно иметь жилище, внешне отличающееся от других: долговечное, теплое, безопасное и привлекательное внешне. Лучшим способом защитить стены от воздействия природных факторов, пыли, излучений, возможного возгорания, обеспечить дополнительную теплоизоляцию и декоративно украсить дом является отделка сайдингом.

На сегодняшний день существует масса способов и всевозможных отделочных материалов для наружной отделки помещений. И наибольшей популярностью в их числе пользуются:

- виниловый сайдинг;
- фиброцементный сайдинг;
- природный камень и клинкерный кирпич;
- фасадная декоративная штукатурка.

Чтобы понять востребована ли эта услуга, есть ли на нее спрос у населения, был проведен социологический опрос данные которого представлены в таблице 19, в ходе которого было опрошено 80 человек.

Таблица 19 - Показатели спроса на новую услугу

№	Вопрос	Варианты ответа	Количество ответивших
1	Проводился ли капитальный ремонт Вашей квартиры (комнаты, частного дома) в прошлом или текущем году?	Да	14
		Нет	66
2	В настоящий момент ваша квартира (комната, частный дом) нуждается в ремонте (внутренней или внешней отделке)?	Да	44
		Нет	36
3	Относится ли Ваше жилье к категории "ветхое жилье" или находится в аварийном состоянии?	Да	14
		Нет	59
		Затрудняюсь ответить	7
4	Одни предпочитают делать ремонт самостоятельно, другие – с помощью друзей или родственников, третьи предпочитают нанимать для ремонта профессионалов. Какая позиция вам ближе?	Предпочитаю делать ремонт самостоятельно	11
		Предпочитаю делать ремонт с помощью друзей или родственников	9
		Предпочитаю нанимать для ремонта профессионалов	60
5	Воспользовались бы услугой внутренней или внешней отделки в своей квартире (комнате, частном доме) у профессионалов, за приемлемую цену?	Да	53
		Нет	27

В соответствии с данными, полученными в ходе социологического опроса, можно сделать вывод: внедрение новой услуги представляет большой интерес и, что самое главное, вызывает большой спрос у некоторых людей. Так, 66% опрошенных, готовы воспользоваться данной услугой по приемлемой цене, а также у 55%

опрошенных жильев нуждается в ремонте. Это очень хороший показатель, который свидетельствует о повышенном спросе.

Такой спрос возникает, когда величина спроса больше величины предложения. Это весьма благоприятная ситуация для внедрения предлагаемой услуги.

Итак, проведенный анализ внутренней и внешней среды строительного предприятия, позволил установить функциональные связи, послужившие основой для формулирования рекомендаций по разработке и реализации стратегии роста предприятия ООО «Томскэнергосервис». Нами предложено разработать стратегию диверсифицированного роста – стратегию концентрированной диверсификации, которая включает в себя внедрение в области товаров или услуг, которые связаны с существующими товарами или услугами через технологию или маркетинг. Предложенная и разработанная нами стратегия обеспечивает возможность синергии, то есть ситуации, когда общий результат превосходит сумму отдельных результатов существующих видов деятельности.

В ходе разработки стратегии развития ООО «Томскэнергосервис», были предложены видение и миссия для анализируемого предприятия строительно-отделочного сектора. Также по результатам проведенного исследования был сформирован стратегический план развития ООО «Томскэнергосервис», позволяющих осуществить выбранную стратегию и достичь поставленных целей.

Для внедрения данной услуги в ООО «Томскэнергосервис», необходимо выполнить ряд задач:

- Подготовить макет процесса оказания услуг;
- Провести рыночное тестирование новой услуги;
- Сформировать необходимую инфраструктуру;
- Обеспечить выход данной услуги на рынок;
- Проверка после представления на рынок новой услуги.

Кроме детального письменного описания, необходимо подготовить макет процесса оказания услуг. Этот этап обеспечивает обратную связь для оценки значимости, потенциальных преимуществ, главных препятствий и объема затрат при разработке новой услуги. Он также подготавливает компанию к рыночному тестированию.

Рыночное тестирование.

Как только предполагаемые выгоды от новой концепции оценены, разработчики услуги часто стремятся немедленно вывести услугу на рынок. Но спешка с представлением новой услуги на рынке может создать угрозу ее успеху. Поэтому мнения

заказчиков о данной услуге являются очень важными перед представлением ее на рынке. В этих целях следует провести тестирование подготовленной системы. Сочетается ли новый вид услуги с внутренними возможностями компании? Сможет ли компания занять свою позицию на рынке? Сможет ли она максимально повысить свою продуктивность? Укрепит ли это позицию компании? Отвечает ли услуга финансовым целям? Присмет ли ее заказчик? Перед представлением услуги на рынке ее разработчики должны ответить на эти вопросы.

Формирование инфраструктуры.

Если рыночное тестирование прошло успешно, компания может приступать к созданию необходимой инфраструктуры. Для подготовки к оказанию новой услуги «внутренняя и внешняя отделка помещений» по стандартам качества, часто требуются большие инвестиции. При создании инфраструктуры какой-либо услуги большое внимание уделяется структуре, системам, процессу, людям, что также требует значительных денежных вложений. Инвестиции в обучение и образование в этом случае принесут большие дивиденды в будущем.

Представление на рынок.

От качества новой услуги во время выхода ее на рынок зависит, будет ли новое предложение успешным или потерпит крах. Для достижения высокого уровня качества компании следует использовать специальную небольшую команду по оказанию данной услуги, иметь ограниченный контингент заказчиков, достаточно времени, прямую связь с главными потребителями и немедленную обратную связь.

Проверка после представления.

Компания, которая представила свой новый вид услуги на рынок, должна определить, какие дополнительные изменения необходимы для поддержания конкурентоспособности и успешной работы. Обзор действия услуги в течение 6-12 месяцев позволяет определить, отвечает ли она финансовым и стратегическим целям.

Отрицательное воздействие на работу предприятия строительного сектора могут оказать следующие факторы: неспособность купить услугу и отсутствие заинтересованности потребителя в услугах предприятия, рост налогового бремени, ужесточение норм сертификации и лицензирования деятельности предприятия и другие. Основными проблемами ООО «Томскэнергосервис» являются: отсутствует долгосрочное планирование, низкая рекламная деятельность, перенасыщенность отрасли типичными предприятиями строительного сектора, в связи с чем было предложено разработать и реализовать стратегию диверсифицированного роста – стратегию концентрированной диверсификации. При реализации предложенной стратегии ООО «Томскэнергосервис»

выходит за рамки цепочки, внутри которой действовало строительное предприятие, путем освоения новой ниши, что будет развивать, продвигать предприятие и дополнять его деятельность в технологическом и коммерческом плане.

Самая большая преграда на пути развития новых услуг сегодня — это стремление руководства компании к получению краткосрочной прибыли. Поддаваясь давлению текущих дел, руководители не хотят финансировать нововведения в сфере услуг. Хотя при таком отношении можно получать определенную прибыль от существующих услуг.

Итак, анализ внешней и внутренней среды ООО «Томскэнергосервис» показал, что основными факторами и слабыми сторонами сдерживающими дальнейшее развитие предприятия, являются: слабое развитие системы долгосрочного планирования; низкий уровень маркетинговых исследований; проблемы организационной структуры (отсутствие иных стимулов в системе мотивации, кроме материальных, отсутствие системы оценки работы персонала). К внешним угрозам для ООО «Томскэнергосервис» можно отнести: риск изменения налогового законодательства, в частности увеличения налоговых ставок; обесценивание накоплений организации в связи с ростом инфляции. В качестве возможностей, предоставляемых внешней средой ООО «Томскэнергосервис», были отмечены: расширение перспектив развития строительного предприятия за счет внедрения новых слуг и более совершенного оборудования; возможность получения дополнительных денежных средств для развития строительного предприятия; отсутствие возможных угроз со стороны новых участников рынка из-за сложности выхода на рынок новых участников.

В результате проведенного анализа были выявлены наиболее значимые сильные стороны ООО «Томскэнергосервис», обеспечивающие конкурентные преимущества. К ним относятся: во-первых, возможность поддержания более низких цен по сравнению с основными участниками рынка и наличие собственных средств, необходимых для развития, что дает ООО «Томскэнергосервис» возможность увеличения доли рынка; во-вторых, высокая востребованность услуг корпоративными клиентами, способствуют быстрой оборачиваемости капиталов. А так же высокий профессионализм управленческих кадров, который позволяет ООО «Томскэнергосервис» вовремя среагировать на изменяющиеся условия внешней среды, нейтрализовать угрозы и воспользоваться возможностями внешней среды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проделанной работы следует сделать ряд выводов.

В данной работе были раскрыты основные понятия и виды стратегии, методы ее реализации, так же проведен анализ внешней и внутренней среды компании и произведена разработка стратегии развития ООО «Томскэнергосервис».

Целью работы послужило изучение деятельности компании, отслеживание ее возможностей и угроз, этапы внедрения стратегии на основе анализа предприятия.

Актуальность данной темы, состоит в том, что любая организация рано или поздно попадает в такую ситуацию, где будет необходимо принимать стратегические решения. Подобные ситуации могут вызвать определенные проблемы от отсутствия спроса до разорения. Поэтому для разработки правильной стратегии, способной справиться с определенными проблемами компании, проводится доскональный анализ внешней и внутренней среды компании.

Стратегия представляет собой совокупность мероприятий, позволяющих предприятию в достижение поставленных перед ней целей, обеспечить долгосрочное конкурентоспособное существование на рынке, используя оптимальное использование ресурсов, обеспечивая высокую рентабельность. Стратегия, представляется собой совокупность стратегий, которые взаимодействуют друг с другом, которые будут определены и однозначны для данного предприятия. Такая стратегия будет определять какие действия нужно совершить сейчас, чтобы функционировать долгое время.

По итогам проведенного исследования, самая предпочтительная стратегия развития для ООО «Томскэнергосервис» является «Стратегия концентрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании дополнительных возможностей предоставления новых услуг – расширение производственного портфеля за счет новых услуг».

Стратегия концентрированной диверсификации означает расширение производственного портфеля за счет товаров, услуг или направлений бизнеса, позволяющих более эффективно или полно использовать существующие технологии и ресурсы компании. Другими словами, следуя стратегии концентрированной диверсификации, компания создает дополняющие товары или вводит дополняющие услуги, способствующие облегчить и улучшить потребление основного продукта.

Для достижения поставленных целей, были решены задачи по оценке и анализу предприятия, рассмотрены основные теоретические аспекты и выявлена роль стратегии, выбраны стратегические направления развития.

Итак, предложенная стратегия концентрированной диверсификации характеризуется формированием новых услуг, проникновением на новые рынки услуг.

Перспективами развития ООО «Томскэнергосервис» должно стать расширение комплекса предоставляемых услуг, путем освоения новой ниши – внутренняя и внешняя отделка помещений.

Реализация данной стратегии позволит ООО «Томскэнергосервис» сохранить лидирующие позиции на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акимова Е.В. Стратегия — набор правил [Электронный ресурс] / Е.В. Акимова // Интернет-проект «Планово-экономический отдел». - URL: https://www.profiz.ru/peo/9_2015/strategija_predprijatija/ (дата обращения: 12.05.2018).
2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева. –М. : Финансы и статистика, 2014. – 129 с.
3. Алиев И. И. Экономика труда: учебник для бакалавров / И. И. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. - М.: Юрайт, 2016. - 671 с.
4. Анализ внешней среды бизнеса. Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. / Д.В. Арутюнова. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с
5. Анализ внешней среды бизнеса. Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. / Д.В. Арутюнова. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с
6. Анопченко Т.Ю. Формирование стратегии развития коммерческой организации на основе критериального выбора [Электронный ресурс] // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 10-3 – Электрон. журн. – URL: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41871> (дата обращения: 23.05.2018)
7. Басовский Л.Е Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский. – ИНФРА-М, 2015, 255с.
8. Бусов В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учебник для бакалавров - М.: Юрайт, 2016. - 430 с.
9. Вахтель Д. Анализ продуктового портфеля – ключевой метод стратегического планирования бизнеса в рамках разработки, выпуска и сбыта продуктов компании / Д. Вахтель // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2010. – №6. – С. 452-462.
10. Велесько, Е. И. стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Велесько, А. А. Неправский. - Минск: БГЭУ, 2009. - 307 с.
11. Видение компании [Электронный ресурс] / Сайт «Лаборатория деловых игр». - URL: <http://games4business.ru/articles/videnie-kompanii> (дата обращения: 14.05.2018).
12. Голубков Е.П Стратегический менеджмент: учебник / Е.П Голубков. – ЮРАСТТ, 2015, 290с.
13. Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НГАС, 2016. – 286 с.
14. Диверсификация как способ борьбы с конкуренцией [Электронный ресурс] / Сайт по маркетингу «PowerBranding.ru». – URL: <http://powerbranding.ru/marketing->

strategy/diversification/ (дата обращения: 12.05.2018).

15. Дойль П. Менеджмент стратегия и тактика. — СПб.: «Питер», 2015 - 560с.
16. Иванов И. Н. Организация производства на промышленных предприятиях: учебник; допущено УМО вузов России по образованию в области менеджмента / И. Н. Иванов. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 352 с.
17. Кабинетные исследования [Электронный ресурс] Инф. портал «Система межрегиональных маркетинговых центров» - URL: http://www.marketcenter.ru/content/document_r_A1C6A949-EDEA-42EC-9DD3-9E0A2B0F5BA8.html (дата обращения: 18.05.2018)
18. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 11-е изд., испр. - М.: Новое знание, 2009. - 336 с.
19. Крылова Г. Д. Зарубежный опыт управления качеством / Г. Д. Крылова. – М.: Издательство стандартов, 2015. – 432 с.
20. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом.- 2016.-№2.- с.110-120
21. Маркетинговая среда и ее структура [Электронный ресурс] Интернет-проект «Популярно о маркетинге» - URL: <http://www.markets-web.ru/study-591-1.html> (дата обращения: 18.05.2018)
22. Новодворский В. Д. Прибыль предприятия: бухгалтерская и экономическая / В. Д. Новодворский, Н. В. Клестова, А. В. Шпак // Финансы. – 2015. – № 4. – С.64-68.
23. Озеров Г.М. Разработка стратегии выхода фирмы на внешний рынок [Электронный ресурс] / Г.М. Озеров // «Экономический рост» - URL: <http://ekrost.ru/poster/razrobotkastrategii> (дата обращения: 17.05.2018)
24. Пашкус В.Ю. Современные подходы к разработке стратегий продвижения инновационных продуктов / В.Ю. Пашкус, Н.А. Пашкус // Стратегический менеджмент. – 2014. – № 2. – С. 150-160.
25. Пилипишин Д.В. Стратегия как управленческое ядро / Д.В. Пилипишин // Стратегический менеджмент. – 2014. – №4. – С. 258-268.
26. Пилипишин Д.В. Стратегия как управленческое ядро / Д.В. Пилипишин // Стратегический менеджмент. – 2014. – №4. – С. 258-268.
27. Попов С. А. Стратегический менеджмент : Актуальный курс [Электронный ресурс] : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. – М.: Юрайт, 2018. – 464 с. – Электрон. версия печат. публ. – Доступ из электрон. библиотечной системы «Юрайт».
28. Правила организации технического обслуживания и ремонта оборудования,

зданий и сооружений электростанций и сетей [Электронный ресурс] / Интернет-проект «Энергетика и промышленность России» - URL: <https://www.eprussia.ru/lib/402/co34041812003> (дата обращения: 15.05.2018).

29. Романов Е. Стратегический менеджмент: учебное пособие- ИНФРА-М, 2015, 159с.

30. Савчук В. П. Стратегия + финансы : базовые знания для руководителей / В. П. Савчук. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2017. – 301 с.

31. Селезнева О.В. Стратегическое планирование диверсификации предпринимательской деятельности как стратегии развития [Электронный ресурс] / О.В. Селезнева // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-diversifikatsii-predprinimatelskoj-deyatelnosti> (дата обращения: 18.05.2018)

32. Семенихина А.А. Сущность и организация материального стимулирования работников атомной энергетики [Электронный ресурс] // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 10(25). URL: [http://sibac.info/archive/economy/10\(25\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/10(25).pdf) (дата обращения: 17.05.2018)

33. Сироткин С.А. Стратегический менеджмент на предприятии: учебное пособие - ИНФРА-М, 2014, 245с.

34. Специфика реконструкции промышленных зданий [Электронный ресурс] / Строительная компания «Олимпия». - URL: <http://www.skmsk.ru/information/rekonstrukcija/promishlennost> (дата обращения: 15.05.2018).

35. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : [справочное пособие] / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 320 с.

36. Тарбеева Е.М. Оцениваем рентабельность финансово- хозяйственной деятельности компании / Е.М. Тарбеева, О.В. Рыжов // Главбух. – 2015. – № 2. – С. 17-21.

37. Теплова Т. В. Управленческие решения: стратегия и тактика: Учебное пособие. — М.: ИЧП «Изд-во Магистр», 2016. — 264 с.

38. Титаева А.В. Анализ финансового состояния предприятия. [Электронный ресурс] URL: <http://www.Titaeva.ru> (дата обращения: 06.05.2018)

39. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: / А.А. Томпсон, А. Дж. Скрикленд. – 12-е издание пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. – 592 с.

40. Туркин Д. А., Кробка Н. И. Обзор зарубежного опыта реализации стратегии развития компаний высокотехнологического сектора [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. – Том 8, №3. – Электрон. версия печат. публ. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/98EVN316.pdf> (дата обращения 25.05.2018)
41. Удовлетворение потребностей потребителей [Электронный ресурс] / Энциклопедия по экономике - URL: <http://economy-ru.info/info/24849/> (дата обращения: 17.05.2018)
42. Участие в государственных закупках [Электронный ресурс] / Глобальная справочная система по российским юридическим лицам и предпринимателям «Rusprofile» - URL: <https://www.rusprofile.ru/id/3733715> (дата обращения: 15.05.2018).
43. Цыпленкова М.В. Сущность понятия стратегии организации [Электронный ресурс] / М.В. Цыпленкова // «Бизнес конспект» - URL: <http://www.konspekt.biz/index.php?text=1628> (дата обращения: 12.05.2018).
44. Черников А. А. Методы и модели стратегического управления предприятием. / А.А. Черников // Вестник нижегородского университета им. н.и. Лобачевского, серия экономика и финансы. – 2004. – № 2. – С. 163-169.
45. Шайдуллин И. У. Сравнительный анализ использования моделей экономического анализа при стратегическом планировании в России и за рубежом [Электронный ресурс] // Молодой ученый. – 2017. – №10. – С. 247–250. – Электрон. версия печат. публ.– URL: <https://moluch.ru/archive/144/40584/> (дата обращения: 25.05.2018)
46. Шмелев А.Г. Продуктивная конкуренция. Опыт диверсификации / А.Г. Шмелев. - М.: Магистр, 2015. – 56 с.
47. Штерн К. Стратегии, которые работают / К Штерн, Дж. Сток-мл. – М. : Манн и Фербер, 2012. – 496 с.
48. Ящук Л.И. Факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы / Л.И. Ящук, А.А. Швец, А.Н. Морозов // Проблемы региональной экономики ЦИРЭ: Центр исследований региональной экономики. – 2015. – № 10. – С. 33-34.
49. Ackermann F. The Practice of Making Strategy : A Step-by-Step Guide / F. Ackermann, C. Eden. – London, England : SAGE, 2005. – 252 p.
50. Hendrick R. Strategic planning environment, process, and performance in public agencies : A comparative study of departments in Milwaukee // Journal of Public Administration Research and Theory, 2003. No. 13, pp. 491-519.
51. Rugman M. The regional multinationals : MNEs and global strategic management / M. Rugman. – Cambridge :Cambridge university press, 2005, – 276 p.

Таблица 20 – Определение понятия «диверсификация»

Автор	Определение
Т.В. Радченко	Проникновение фирмы в другие отрасли производства в целях обеспечения стабильных условий функционирования, получения экономической выгоды, повышения уровня конкурентоспособности или уменьшения предпринимательского риска
О.А. Лузгина	Распространение хозяйственной деятельности на новые, несвязанные сферы в целях: уменьшения риска, использования выгод налогообложения, повышения ликвидности активов, управления потоком доходов, защита против слияний, установление «договорных» цен, обеспечение интересов руководства
С.Ю. Богатырев	Расширение номенклатуры и организация нового производства или покупка нового предприятия, использование собственной научно-технической базы и средств или заемное финансирование, расширение многообразия рынков, обслуживаемых фирмой
Ю.Б. Вершинин	Аккумуляция финансовых ресурсов и совершенствование систем управления.
Гражданский кодекс РФ	Разностороннее развитие производственной, коммерческо-торговой и финансово-кредитной деятельности предприятия
Н.В. Дьяченко	Изменения, происходящие в компании под воздействием конъюнктуры рынка, конкуренции, изменений экономических отношений; проникновение ранее специализированных компаний в другие отрасли; расширение ассортимента, номенклатуры производимой продукции; распределение выпуска продукции компании между разными целевыми рынками; форма межотраслевой конкуренции; процесс расширения деятельности за рамки основного бизнеса; любое изменение (увеличение, уменьшение) числа видов деятельности, процесс превращения компании в группу компаний, занимающихся производством нескольких различных товаров и оперирующих на нескольких различных рынках; одна из форм концентрации капитала; одновременное развитие в компании многих, не связанных друг с другом видов производства; присоединение новых компаний по дальнейшей переработке своей продукции, либо для обеспечения ее сырьем, а также для непосредственного сбыта своих товаров; одна из базовых стратегий развития компании, направленная на организацию производства нового товара на новый рынок; объединение нескольких видов производства в рамках компании; проведение компанией различных видов хозяйственной деятельности; перераспределение ресурсов компании между различными сферами деятельности в целях снижения предпринимательского риска; объединение нескольких видов производства в рамках компании; ведение компанией различных видов хозяйственной деятельности

Отчет о проверке на заимствования №1

Автор: Абдулаев Исмаил abdulaev_ismail96@mail.ru / ID: 5513793

Проверяющий: Абдулаев Исмаил (abdulaev_ismail96@mail.ru / ID: 5513793)

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://www.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 42
Начало загрузки: 15.06.2018 21:05:19
Длительность загрузки: 00:00:00
Имя исходного файла: Разработка стратегии развития малого предприятия на примере ООО Томскэнергосервис.txt
Размер текста: 267 кБ
Символов в тексте: 148052
Слов в тексте: 17039
Число предложений: 1002

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 15.06.2018 21:05:20
Длительность проверки: 00:00:03
Комментарии: не указано
Модули поиска:

ЗАИМСТВОВАНИЯ 28,4% ЦИТИРОВАНИЯ 0% ОРИГИНАЛЬНОСТЬ 71,6%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.
Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	0,07%	4,47%	Анализ внешней и внутрен...	http://diplomba.ru	29 Авг 2016	Модуль поиска Интернет	3	97
[02]	2,45%	3,02%	2 Г.М. ЗАГИДУЛЛИНА, Э.И. ...	http://diss.seluk.ru	07 Фев 2017	Модуль поиска Интернет	16	21
[03]	2,3%	2,59%	не указано	http://ref.by	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	40	44

Еще источников: 17
Еще заимствований: 23,59%