

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая безопасность»



ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент
/ А.В. Карпушкина /
« 6 / января 2017 г.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ В ООО ПК "ВИНТЕХ+" НА РЫНКЕ
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО И ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ И ОСНАСТКИ

ЗАДАНИЕ
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)
ЮУрГУ – 38.04.01. 2017 120/380. ВКР

Руководитель ВКР, д.п.н., профессор

/ В.В. Лихолетов /
« 27 / декабря 2016 г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 340

/ Н.Е. Мартынов /
« 27 / декабря 2016 г.

Нормоконтролер, д.т.н., профессор

/ В.Г. Гурлев /
« 27 / декабря 2016 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая безопасность»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

/А.В. Карпушкина /

«27» декабря 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента
(магистерскую диссертацию)

Муртымова Кимовна Евгеньевна
Фамилия Имя Отчество

Группа ВШЭУ-340

1 Тема выпускной квалификационной работы

Будущая стратегия развития компании ООО ПК "Восток+" на рынке
мелкооптовой торговли с внутренними сетями обслуживания клиентов

Утверждена приказом ректора ЮУрГУ от 15.12.2016 № 2195

2 Срок сдачи студентом законченной ВКР

27 декабря 2016

3 Исходные данные к выпускной квалификационной работе

Будущая стратегия развития компании, интернет-ресурсы, учебные
литературные материалы по теме исследования, сайт компании ООО "Восток+"
за 2013-2015гг.

4 Перечень подлежащих разработке вопросов

Определить структуру стратегических функций компании, обеспечить необходимость подготовки стратегического документа для выбора стратегических функций компании разработать концепцию стратегического управления и выбора стратегических функций компании на стадии операционного управления, провести оценку факторов «кредит-венно-делительности» ООО «Вентек», провести анализ структуры средств, разработать механизм реализации стратегических функций ООО «Вентек» и дать оценку возможности реализации новой стратегии

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

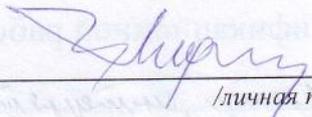
Подготовить материал: 1. Обзор стратегического менеджмента, 2. Цели и задачи стратегического менеджмента, 3. Виды функций (элементов) стратегического менеджмента, 4. Методы стратегического менеджмента для краткосрочной делительности и среднесрочной делительности, 5. Методы формирования базиса для реализации стратегического документа, 6. Основные изменения концепции выбора стратегических функций компании, 7. Анализ делительности функций и целей разработки концепции стратегического управления компанией, 8. Основные результаты анализа факторов «кредит-венно-делительности» ООО «Вентек» в 2013-2015 гг., 9. Результаты SWOT-анализа ООО «Вентек», 10. Цели проекта реализации системы оценки ООО «Вентек» на рынке, 11. Перевод стратегических функций компании в конкретные функции и задачи с учетом рыночных условий ООО «Вентек», 12. Оценка возможности реализации проекта для ООО «Вентек», 13. Краткая модель и результаты стратегического менеджмента

Общее количество иллюстраций 13

6 Дата выдачи задания 27 ноября 2016

Руководитель,

Г.И.И., К.Т.Н.
степень, звание


/личная подпись/

Лихачев В.В.

Задание принял к исполнению


/личная подпись/

Мартынов Н.Е.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
Сбор информации	04.04.16-12.04.16	<i>Закончено</i>
Обработка информации	12.04.16-16.04.16	<i>Закончено</i>
Формирование библиографического списка	16.04.16-18.04.16	<i>Закончено</i>
Определение структуры работы	18.04.16-20.04.16	<i>Закончено</i>
Экономическое содержание понятия «стратегия». Основные подходы к классификации стратегий развития организации	20.04.16-25.04.16	<i>Закончено</i>
Этапы разработки стратегии развития организации	25.04.16-30.04.16	<i>Закончено</i>
Реализация стратегии развития организации	30.04.16-5.05.16	<i>Закончено</i>
Подготовка информационного обеспечения для выбора стратегии эффективного управления компанией	15.06.16-22.07.16	<i>Закончено</i>
Разработка концепции стратегического управления и выбора стратегии развития компании	22.08.16-30.08.16	<i>Закончено</i>
Оценка эффективности выбранной стратегии на стадии оперативного управления	01.09.16-23.09.16	<i>Закончено</i>
Оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО «Винтех+»	01.10.16-27.10.16	<i>Закончено</i>
Выбор стратегии эффективного управления компанией и ее экономическое обоснование	02.11.16-05.12.16	<i>Закончено</i>
Оценка экономической эффективности предложенного бизнес-проекта	06.12.16-20.12.16	<i>Закончено</i>
Написание заключения	21.12.16-25.12.16	<i>Закончено</i>

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая безопасность»

ВКР ПРОВЕРЕН

Рецензент, директор ООО «Винтех+»

_____ / А.Н. Свиридов /

« ____ » _____ 2017г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____ / А.В. Карпушкина /

« ____ » _____ 2017 г.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ В ООО ПК "ВИНТЕХ+" НА РЫНКЕ
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО И ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ И ОСНАСТКИ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)
ЮУрГУ – 38.04.01. 2017 120/380. ВКР

Руководитель ВКР, д.п.н., профессор

_____ / В.В. Лихолетов /

« ____ » _____ 2017г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 340

_____ / Н.Е. Мартынов /

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер, д.т.н., профессор

_____ / В.Г. Гурлев /

« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая безопасность»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент
_____/А.В. Карпушкина /
« ____ » _____ 201 ____ г.

З А Д А Н И Е
на выпускную квалификационную работу студента
(магистерскую диссертацию)
Мартынова Никиты Евгеньевича

Фамилия Имя Отчество

Группа ВШЭУ – 340

1 Тема выпускной квалификационной работы

Разработка стратегии развития компании в ООО ПК «Винтех+» на рынке телекоммуникационного и электротехнического оборудования и оснастки

Утверждена приказом ректора ЮУрГУ от _____ № _____

2 Срок сдачи студентом законченной ВКР _____

3 Исходные данные к выпускной квалификационной работе

Публикации в периодической печати, интернет – ресурсы, учебная литература по теме исследования, отчетность ООО «Винтех+» за 2013-2015 г.г.

4 Перечень подлежащих разработке вопросов

Определить сущность стратегии развития компании, обосновать необходимость подготовки информационного обеспечения для выбора стратегии развития компании, разработать концепцию стратегического управления и выбора стратегии развития компании на стадии оперативного управления, провести оценку финансово-хозяйственной деятельности ООО «Винтех+», анализ внешней и внутренней среды, разработать механизм реализации стратегии развития ООО «Винтех+», и дать оценку экономической эффективности реализации новой стратегии

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

Раздаточный материал:

1 – Объект и предмет исследования

2 – Цель и задачи исследования

3 – Виды базисных (эталонных) стратегий развития компании

4 – Методика обоснования стратегии развития для эффективной деятельности производственной компании

5 – Алгоритм формирования базы данных для реализации информационного обеспечения стратегии компании

6 – Основные положения Концепции выбранной стратегии – усиление позиции на рынке

7 – Взаимодействие принципов и целей разработанной Концепции стратегического управления компанией

8 – Основные результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Винтех+» в 2013-2015 г.г.

9 – Результаты SWOT-анализа ООО «Винтех+»

10 – Цели проекта реализации стратегии усиления позиции ООО «Винтех+» на рынке

11 – Дерево стратегических решений нового проекта расширения производства и телекоммуникационных услуг ООО «Винтех+»

12 – Оценка экономической эффективности проекта для ООО «Винтех+»

13 – Научная новизна и результаты исследования

Общее количество иллюстраций 13

6 Дата выдачи задания

Руководитель,

_____ / _____ /
степень, звание */личная подпись/*

Задание принял к исполнению _____ / _____ /
/личная подпись/

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
Сбор информации	04.04.16- 12.04.16	
Обработка информации	12.04.16- 16.04.16	
Формирование библиографического списка	16.04.16- 18.04.16	
Определение структуры работы	18.04.16- 20.04.16	
Экономическое содержание понятия «стратегия». Основные подходы к классификации стратегий развития организации	20.04.16- 25.04.16	
Этапы разработки стратегии развития организации	25.04.16- 30.04.16	
Реализация стратегии развития организации	30.04.16-5.05.16	
Подготовка информационного обеспечения для выбора стратегии эффективного управления компанией	15.06.16- 22.07.16	
Разработка концепции стратегического управления и выбора стратегии развития компании	22.08.16- 30.08.16	
Оценка эффективности выбранной стратегии на стадии оперативного управления	01.09.16- 23.09.16	
Оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО «Винтех+»	01.10.16- 27.10.16	
Выбор стратегии эффективного управления компанией и ее экономическое обоснование	02.11.16- 05.12.16	
Оценка экономической эффективности предложенного бизнес- проекта	06.12.16- 20.12.16	
Написание заключения	21.12.16- 25.12.16	

Руководитель ВКР _____ / В.В. Лихолетов/

АННОТАЦИЯ

Мартынов Н.Е. Разработка стратегии развития компании в ООО ПК «Винтех+» на рынке телекоммуникационного и электротехнического оборудования и оснастки. – Челябинск: ЮУрГУ, группа ВШЭУ–340, 92 с., 22 ил., 21 табл., библиогр. список – 63 наим., 2 прил., 13 л. плакатов ф. А4.

Объект исследования – производственная компания – ООО «Винтех+», осуществляющая деятельность на рынке телекоммуникационного и электротехнического оборудования и оснастки, а предмет исследования – стратегия её развития на данном рынке.

Цель исследования – разработка стратегии развития ООО «Винтех+» на рынке телекоммуникационного и электротехнического оборудования и оснастки и предложений по эффективному управлению производственной компанией.

В исследовании обоснован выбор стратегии развития данной производственной компании на рынке телекоммуникационного и электротехнического оборудования и оснастки.

Научная новизна результатов исследования состоит в обосновании и определении подходов по совершенствованию механизма эффективного управления производственной компанией. Научные результаты, полученные автором исследования, заключаются в следующем: разработан алгоритм формирования базы данных для реализации информационного обеспечения

стратегии компании; выбран и апробирован методический подход по реализации стратегии эффективного управления производственной компанией.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1 Экономическое содержание понятия «стратегия». Основные подходы к классификации стратегий развития организации.....	11
1.2 Этапы разработки стратегии развития организации	18
1.3 Реализация стратегии развития организации	27
2 РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ.....	33
2.1 Подготовка информационного обеспечения для выбора стратегии эффективного управления компанией	33
2.2 Разработка концепции стратегического управления и выбора стратегии развития компании	38
2.3 Оценка эффективности выбранной стратегии на стадии оперативного управления	45
3 РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ВИНТЕХ+» НА РЫНКЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО И ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ И ОСНАСТКИ.....	52
3.1 Оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО «Винтех+»	52
3.2 Выбор стратегии эффективного управления компанией и ее экономическое обоснование	68
3.3 Оценка экономической эффективности предложенного бизнес- проекта	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	86
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс ООО «Винтех+»	93
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах ООО «Винтех+» за 2015 год	95
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о финансовых результатах ООО «Винтех+» за 2014 год	96

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Стратегическое планирование играет решающую роль при распределении материальных, финансовых и трудовых ресурсов компании. Стратегия распадается на множество конкурентоспособных действий и подходов к бизнесу, от которых зависит успешное управление фирмой.

Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей компании и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Каждая компания, разрабатывая индивидуальную стратегию или группу стратегий, стремится организовать свою деятельность таким образом, чтобы эффективность всех внутренних процессов была наивысшей.

Для того чтобы определить стратегию развития организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление не только о потенциале организации, ее внутренней среде и тенденциях развития, но и о внешней среде, внешних факторах, их развитии и возможном влиянии на деятельность данной организации. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы определить те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Безусловно, тот факт, что у предприятия имеется стратегия, очень важен, но на этом нельзя поставить точку, так как необходимо выяснить, насколько эффективна имеющаяся стратегия, какие цели она уже достигла и необходимо ли адаптировать утвержденную стратегию под изменяющееся влияние внешней и внутренней среды.

Выбор конкретного направления изменения стратегии означает, что из всех возможных путей корректировки стратегии, открывавшихся перед предприятием, решено выбрать одно направление, которое больше всего

подходит. Новые действия и подходы покажут возможные пути изменения и преобразования текущей стратегии. Но единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация, рынок, на котором она функционирует, уникальны в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, так как зависит от позиции организации на рынке, ее потенциала, динамики развития, поведения конкурентов, характеристик производимых товаров или оказываемых услуг, состояния экономики и др.

Таким образом, разработка стратегии развития компании является чрезвычайно актуальной проблемой и необходимой задачей для обеспечения максимально эффективной деятельности предприятия независимо от сферы.

Степень разработанности проблемы. Вопросы изучения корпоративного управления получают все большее распространение в экономической литературе, а также являются предметом обсуждений и дискуссий на различных форумах. Среди известных отечественных авторов следует отметить работы Аистовой М.Д., Забелина П.В., Лисовой В.И., Масютиной С.А., Мащенко В.Е., Пучковой В.В., Тютиковой Ю.П., Ткаченко И.Н., Пивоварова С.Э., Тарасевич Л.С., Майзеля А.И., Цуглевич В.Н., Якутина Ю.В. и др. Глубокие исследования рассматриваемого вопроса осуществили зарубежные ученые Р. Акофф, П. Гохан, Р. Кох, Г. Минцберг, Дж. Шелдрейк и др.

Объектом исследования является производственная компания – ООО «Винтех+», которая осуществляет свою деятельность на рынке телекоммуникационного и электротехнического оборудования и оснастки. Предметом исследования является стратегия развития данной производственной компании на данном рынке.

Целью исследования является разработка стратегии развития ООО «Винтех+» на рынке телекоммуникационного и электротехнического оборудования и оснастки и предложений по эффективному управлению производственной компанией.

В рамках реализации поставленной цели в исследовании предполагается решить следующие задачи:

- 1) раскрыть теоретические аспекты выбора и реализации стратегии развития компании;
- 2) обосновать необходимость подготовки информационного обеспечения для выбора стратегии развития компании;
- 3) разработать концепцию стратегического управления и выбора стратегии развития компании на стадии оперативного управления;
- 4) провести оценку финансово-хозяйственной деятельности ООО «Винтех+», анализ внешней и внутренней среды;
- 5) разработать механизм реализации стратегии развития ООО «Винтех+» и дать оценку экономической эффективности реализации новой стратегии.

Информационной базой исследования послужили теоретические выводы и практические рекомендации, представленные в работах отечественных и зарубежных экономистов, а также финансовая отчетность ООО «Винтех+» за 2013-2015 гг.

Научная новизна результатов исследования состоит в обосновании и определении подходов по совершенствованию механизма эффективного управления производственной компанией. Научные результаты, полученные автором исследования, заключаются в следующем:

- 1) разработан алгоритм формирования базы данных для реализации информационного обеспечения стратегии компании;
- 2) выбран и апробирован методический подход по реализации стратегии эффективного управления производственной компанией.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенный механизм управления позволит повысить эффективность функционирования производственной компании ООО «Винтех+» за счет разработки нового вида продукции и повышения рентабельности на этой основе.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Экономическое содержание понятия «стратегия». Основные подходы к классификации стратегий развития организации

Понятие «стратегия» в переводе с греческого означает «искусство генерала» или «искусство развертывания войск в бою». Несмотря на «военную» природу происхождения, данный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику современного стратегического менеджмента [8, с. 35].

В менеджменте стратегия рассматривается как долгосрочное качественно ориентированное направление развития организации, которое касается как сферы деятельности, используемых средств достижения целей и задач, так и системы взаимоотношений внутри организации и с внешним окружением.

Стратегия в общем виде представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение главных целей своей деятельности. 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.

Разработка стратегии лежит в компетенции стратегического менеджмента организации. Поэтому при разработке стратегии дальнейшего развития управление должно быть ориентировано на обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Конкретные стратегии, которые выбирают разные организации исходя из целей деятельности, вследствие особенностей внутренних и внешних, различных взглядов управленцев на пути развития организации и других

причин, могут существенно различаться. Однако все частные стратегии можно обобщить и вести речь о так называемых базисных, или эталонных стратегиях развития и роста бизнеса и предпринимательства. Эти стратегии касаются всей организации и отражают различные подходы к росту фирмы, связанные с изменением одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение компании в отрасли, технология [35, с. 44].

Итак, наиболее распространенные, применяемые в практической деятельности компаний и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются базисными, или эталонными. На рисунке 1.1 представлены четыре группы эталонных стратегий, каждая из которых включает подвиды стратегий.

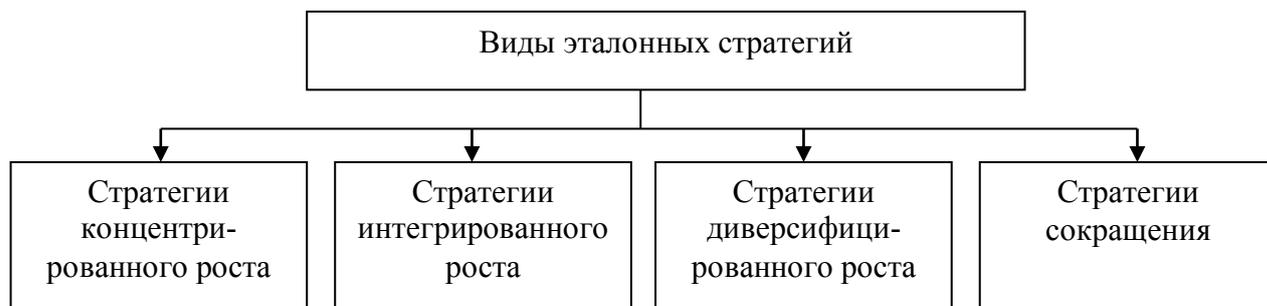


Рисунок 1.1 – Базисные (эталонные) стратегии в деятельности компаний

Первая группа – стратегии концентрированного роста. Это те стратегии, которые связаны либо с изменением рынка, либо с изменением продукта и не затрагивают изменения отрасли, положения компании в данной отрасли или технологию. Если компания выбирает данную стратегию, тогда она пытается улучшить свой продукт, повысить его конкурентоспособность, внедрить послепродажное обслуживание и др., либо начинает производить новый продукт, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск новых возможностей для улучшения своего положения на существующем рынке, либо переходит на новый рынок (возможно, меняет географию присутствия, либо выходит на экспорт и др.).

Подвидами стратегий первой группы являются следующие (рисунок 1.2):

1) стратегия усиления позиции на рынке, при которой компания делает все возможное, чтобы с данным продуктом на данном рынке поднять свои конкурентные позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой «горизонтальной интеграции», при которой компания пытается установить контроль над своими конкурентами;

2) стратегия развития рынка, которая заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

3) стратегия развития продукта, предполагающая рост компании за счет производства новых видов продукции и ее реализации на освоенном рынке.

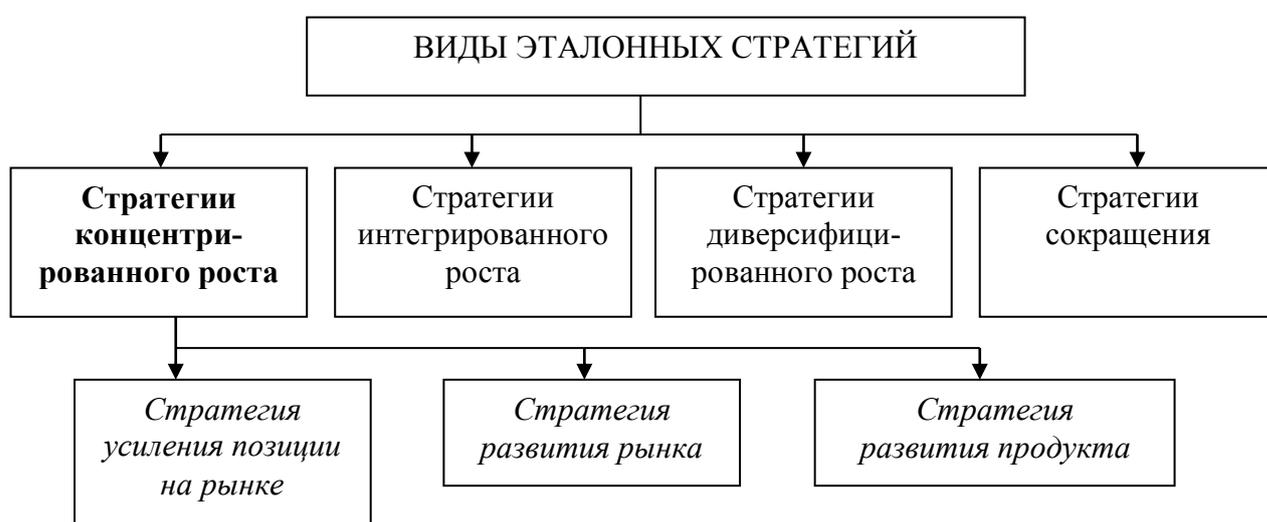


Рисунок 1.2 – Подвиды стратегий концентрированного роста компаний

Вторую группу эталонных стратегий составляют стратегии интегрированного роста. Они предполагают расширение компании путем добавления новых структур. Чаще всего организации прибегают к реализации таких стратегий, если находятся в «сильном» бизнесе, не могут выполнять стратегии концентрированного роста, но в то же время интегрированный рост вполне возможен. Компания осуществляет интегрированный рост как путем расширения внутренней среды (реорганизация и др.), либо путем приобретения новой собственности. Но в обоих случаях происходит изменение положения

компании внутри отрасли. Классификацию подвидов стратегий интегрированного роста представим на рисунке 1.3.

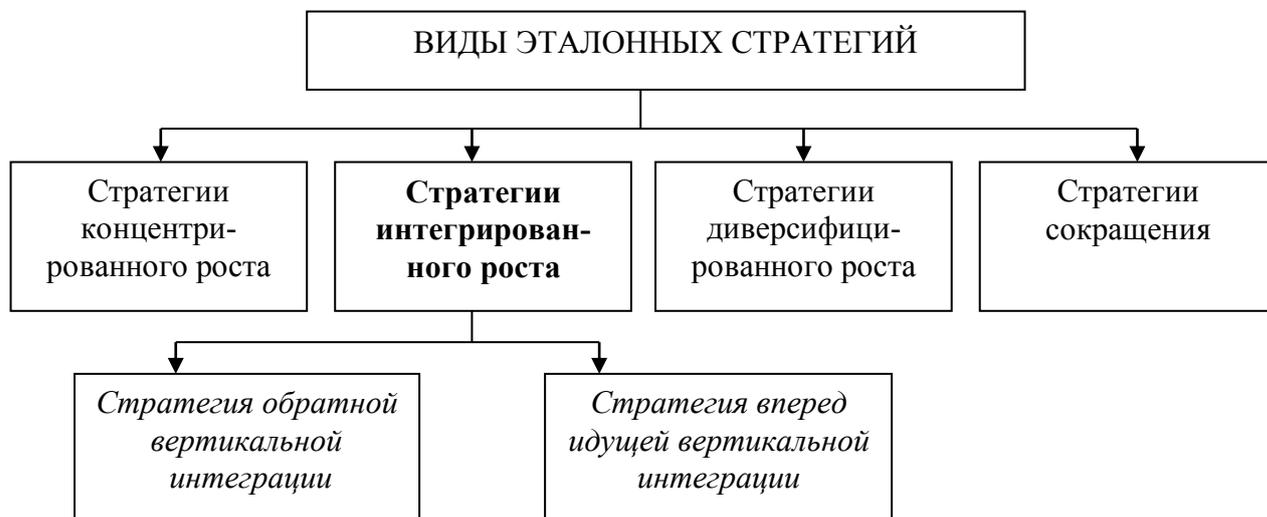


Рисунок 1.3 – Подвиды стратегий интегрированного роста компаний

Итак, подвидами стратегий интегрированного роста являются:

1) стратегия обратной вертикальной интеграции, которая направленная на рост компании за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может способствовать достижению компанией благоприятных результатов, связанных с уменьшением зависимости от меняющихся цен поставщиков сырья, например. При этом поставки как центр расходов для компании могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

2) стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте компании за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между данной компанией и конечным потребителем, то есть над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда компания не может найти посредников для организации продаж, либо наоборот, когда посреднические услуги значительно расширяются.

Третью группу эталонных стратегий развития компании образуют стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если компания дальше не может развиваться на данном рынке, с данным продуктом, в рамках данной отрасли. Стратегиями данного типа являются следующие стратегии, представленные на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Подвиды стратегий диверсифицированного роста компаний

Итак, подвидами стратегий диверсифицированного роста являются:

1) стратегия централизованной диверсификации, которая базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей бизнеса для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается главным, а новое производство возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в уже освоенном рынке, применяемой для производства технологии, либо в иных сильных сторонах функционирования компании;

2) стратегия горизонтальной диверсификации, которая предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. Выбрав данную стратегию, компания должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности компании, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта,

то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Предварительная оценка собственной компетентности в производстве нового продукта, проводимая компанией, является важным условием реализации этой стратегии;

3) стратегия конгломеративной диверсификации, которая заключается в расширении компанией новых продуктов за счет производства технологически не связанных с уже производимыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности менеджеров, сезонности жизнедеятельности рынка, наличия необходимых денежных средств для осуществления закупок и др.

Четвертым видом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения которые реализуются компанией, когда она нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В этих случаях компании прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Стоит отметить, что реализация этих стратегий чаще всего происходит не безболезненно для компании, но необходимо осознавать, что это такие же стратегии развития компании, как и изложенные выше стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать.

Кроме того, в определенных обстоятельствах для компании это бывают единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление, и всеобщее ускорение – это взаимоисключающие процессы развития бизнеса [8, с. 41].

Выделяют четыре подвида стратегий целенаправленного сокращения бизнеса, представленные на рисунке 1.5.

Итак, подвидами стратегий сокращения бизнеса являются [8, с. 41]:

1) стратегия ликвидации, которая является самым последним вариантом выхода из сложившейся ситуации, когда компания уже не может активно продолжать вести свой бизнес;

2) стратегия «сбора урожая», которая предполагает отказ от долгосрочного ведения бизнеса и ставит цель получения максимального дохода в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется в условиях бесперспективного бизнеса, который достаточно трудно продать, но который может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на оплату труда персонала и получение максимального дохода от распродажи имеющегося продукта при сокращении производства;

3) стратегия сокращения организационной структуры, которая заключается в сокращении подразделений компании за счет их закрытия или продажи для осуществления долгосрочного изменения границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными компаниями тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям компании направлений бизнеса;

4) стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения затрат и проведение соответствующих мероприятий. Данная стратегия является краткосрочной мерой и связана со снижением производственных затрат, повышением производительности труда, увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

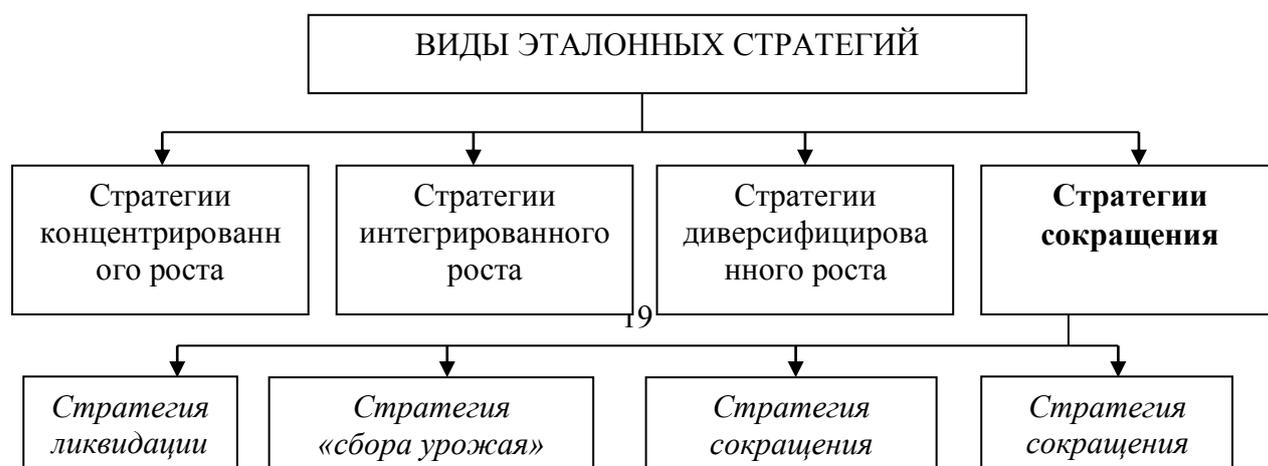


Рисунок 1.5 – Подвиды стратегий сокращения бизнеса

Таким образом, стратегия – это курс действий в процессе функционирования компании в сложившихся условиях жизнедеятельности, которые преследуют определенную цель. В зависимости от этих целей компания осуществляет выбор той или иной стратегии дальнейшего развития.

1.2. Этапы разработки стратегии развития организации

Стратегическое управление основывается на убеждении, что любая организация создается для определенной цели, является сложной социально-экономической системой и характеризуется рядом особенностей.

К таким особенностям можно отнести:

1) необходимость управления организацией. В этих целях создается специальный орган управления, который имеет определенную организационную и функциональную структуру, систему утвержденных норм поведения, формы контроля за их соблюдением и др.;

2) сложность внутренней среды организации (большое число различных элементов, наличие взаимосвязей между ними, вероятностный характер взаимодействия с другими организациями);

3) большая динамичность протекающих в системе процессов;

4) многокритериальность задач управления;

5) наличие определенных ресурсов и их преобразование в материальные блага (товары или услуги);

6) соизмерение затрат на производство продукции с финансовыми результатами деятельности;

7) невозможность формализации многих задач управления организациями;

8) обязательность развития и изменчивость критериев развития.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях: планирование стратегии, организация выполнения стратегических планов, координация действий по реализации стратегических задач, мотивация на достижение стратегических результатов и контроль за процессом выполнения стратегии на предприятии.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов – условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. В прогнозировании традиционно используются три измерения:

- а) время (как далеко вперед пытается заглянуть компания);
- б) направление (каковы тенденции развития компании в будущем);
- в) величина (насколько существенными будут перемены).

С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей компании с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов [13, с. 113].

Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала компании, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий

структурных подразделений на более высоких ступенях управления. Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.

Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно выявлять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия [8, с. 45]. Система реализации функций включает комплекс взаимосвязанных процессов:

- 1) анализ среды (внешней и внутренней);
- 2) определение миссии и целей;
- 3) выбор стратегии;
- 4) реализация стратегии;
- 5) контроль и оценка выполнения стратегии.

Анализ среды является отправным моментом в стратегическом управлении, так как он формирует исходную базу для определения миссии и целей фирмы, а также для выработки стратегии развития.

Стратегический анализ является способом реализации системного и ситуационного подходов при изучении факторов, влияющих на деятельность фирмы и определяющих весь процесс стратегического управления. Задачей анализа является получение полной характеристики объекта, выявление особенностей, закономерностей и тенденции его развития. Анализ среды предполагает анализ внешней и внутренней среды фирмы.

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития, важных для фирмы факторов окружающей среды прямого и косвенного воздействия. Он служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют состояние внешних факторов с целью предвидения потенциальных угроз и открывающихся возможностей. Анализ внешней среды позволяет фирме не только спрогнозировать возникновение угроз и новых возможностей, но и разработать ситуационные решения для

непредвиденных обстоятельств, стратегию развития фирмы. Угрозы и возможности проявляются в различных областях внешнего окружения, соответственно которым строится анализ: макроэкономические, правовые, факторы научно-технического и технологического развития, состояние и развитие инфраструктуры, факторы конкуренции, социально-культурные факторы, состояние политических процессов и международные факторы.

Анализ внешней среды позволяет компании:

- а) обозначить главные экономические характеристики отрасли;
- б) определить движущие силы отрасли;
- в) провести оценку сил конкуренции и конкурентной позиции предприятий в отрасли;
- г) определить ключевые факторы успеха;
- д) спрогнозировать вероятные действия ближайших конкурентов;
- е) оценить перспективы развития отрасли.

Анализ внутренней среды фирмы скрывает те возможности, тот потенциал, на который рассчитывает фирма в конкурентной борьбе для достижения своих целей. Он позволяет фирме понять реальное соответствие ее миссии и целей ранее заявленным, а также изучить, как фирма реализует социальную ответственность перед своими сотрудниками и обществом. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: функция управления, производство, маркетинг, персонал, финансы, организационная культура.

Анализ состояния фирмы позволяет:

- а) оценить существующие в организации стратегии;
- б) провести SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон фирмы, внешних угроз и возможностей, связанных с изменением среды);
- в) выполнить сравнительную оценку конкурентного положения фирмы и структуры собственных затрат и конкурентов.

Основными источниками информации при анализе являются: уставные, отчетные документы и другая внутренняя информация; данные о развитии

отрасли, специальные издания, периодическая печать; наблюдения за деятельностью фирмы, беседы с руководством и сотрудниками фирмы.

Определение миссии и целей фирмы. Процесс определения миссии и целей фирмы включает три основных подпроцесса. Первый состоит в формировании миссии фирмы, которая в концентрированном виде выражает предназначение фирмы, смысл ее существования. Миссия – это емкое, краткое и четкое определение основных направлений деятельности организации, которое характеризует положение компании в обществе и мотивирует ее сотрудников [35, с. 98]. Далее осуществляется формирование долгосрочных целей. Цели обычно связывают с конкуренцией в долгосрочной перспективе и с созданием соответствующих конкурентных преимуществ.

Завершающим этапом является формирование краткосрочных целей организации, которые должны вытекать, связываться с долгосрочными целями.

Существует восемь ключевых направлений, в рамках которых предприятие определяет свои цели:

- 1) положение на рынке;
- 2) инновации;
- 3) производительность;
- 4) ресурсы;
- 5) прибыльность;
- 6) управленческие аспекты;
- 7) персонал;
- 8) социальная ответственность.

Выделяют следующие критерии качества целей компании [8, с. 47]:

- 1) конкретность и измеримость;
- 2) горизонт планирования, в связи с чем выделяют:
 - а) долгосрочные цели – больше 5 лет;
 - б) среднесрочные цели – от 1 года до 5 лет;
 - в) краткосрочные цели – до 1 года;
- 3) достижимость целей;

- 4) гибкость целей, возможность их корректировки;
- 5) сопоставимость целей и их взаимная поддержка.

Определение стратегических альтернатив (или выбор стратегии) является следующим этапом процесса стратегического управления, который занимает ключевое место. Здесь на основе оценки действия всех факторов внешней и внутренней среды определяется позиция предприятия на рынке, выявляются стратегические задачи, альтернативные способы (стратегии) их развития. Чтобы стать стратегией, этот набор проблем и задач должен превратиться в систему: все мероприятия должны работать на долговременные цели, быть увязаны по ресурсам и времени, эффективно сочетаться и дополнять друг друга с точки зрения задач структурных подразделений компании.

Определение миссии, постановка целей развития, формулировка стратегии на основе анализа стратегических позиций, исследование внешних и внутренних факторов и действий, которые могут привести к достижению и развитию конкурентных преимуществ, составляют содержание стратегического планирования. Разработка стратегии развития компании – это мероприятие по разработке желаемого состояния организации: миссии, видения, целей деятельности (при этом разрабатывается карта целей и карта ключевых ориентиров и показателей эффективности), а также определенных мероприятий по использованию сильных сторон и возможностей, корректировке слабых сторон и нивелированию угроз.

Целью разработки стратегии развития компании является повышение управляемости бизнеса за счет обучения персонала, а также его вовлечения в процесс принятия управленческих решений. В ходе разработки стратегии развития компании решаются следующие задачи:

- 1) формируется образ будущего развития, деятельности компании;
- 2) разрабатывается миссия, карта целей и карта показателей эффективности будущей деятельности;
- 3) разрабатывается стратегический план работы компании сроком на пять лет (план реализации стратегии);

4) разрабатывается план-график реализации стратегии развития компания сроком на один год.

В процессе разработки стратегии развития компании определяются:

а) значимость сильных и слабых сторон, а также возможностей в деятельности компании;

б) причинно-следственные связи между сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами;

в) вероятность достижения возможностей и вероятностная оценка возможных угроз;

г) карта решений: сильные слабые стороны/возможности, стороны/возможности, слабые стороны/угрозы, сильные стороны/угрозы;

д) стратегические, среднесрочные (сроком до пяти лет) и оперативные (сроком до одного года) цели развития компании;

е) показатели, которые характеризуют цели разных периодов и достижение этих целей;

ж) последовательность выполнения решений и их трудоемкость, ответственные исполнители.

Технология разработки стратегии развития компании предполагает последовательное выполнение нескольких этапов:

1) подготовительный этап, который предполагает создание рабочей группы приказом по предприятию, и определение того, каким образом будет проводиться разработка стратегии;

2) этап определения сильных и слабых сторон внутренней среды компании. Данная оценка проводится каждым экспертом в составе рабочей группы самостоятельно на основе специального шаблона;

3) этап определения возможностей и угроз внешней среды в развитии бизнеса. Также проводится каждым из экспертов в составе рабочей группы самостоятельно;

4) этап проведения экспертной оценки сильных/слабых сторон, возможностей/угроз. При этом проводится совместное совещание, и эксперты

определяют, какие стороны действительно являются слабыми/сильными из представленного совокупного перечня, какие возможности/угрозы стоят на пути развития компании. Выявленные сильные/слабые стороны, а также возможности/угрозы классифицируют по различным параметрам (критериям). Возможно подведение итоговой оценки средним арифметическим либо с учетом веса каждого параметра оценки от 0 до 10 от каждого эксперта. Таким образом, итогом данного этапа будет составленный ранжированный перечень сильных/слабых сторон, возможностей/угроз;

5) этап разработки шаблона для установления причинно-следственных связей, который выдается каждому эксперту для оценки и разработки причинно-следственных связей. Общим правилом на данном этапе является выявление связи между двумя объектами, затем выявляется связь пары между собой, и в конечном итоге выявляются обратные связи;

6) этап установления причинно-следственных связей возникновения угроз, между сильными сторонами и возможностями в развитии бизнеса. На данном этапе по итогам проведения совместного совещания с экспертами определяется наличие причинно-следственной связи;

7) этап подготовки шаблона матриц для экспертной оценки возможных решений. На этом этапе составляются таблицы возможных решений, и эксперты самостоятельно определяют наличие (или отсутствие) на их взгляд связи между тем или иным фактором;

8) этап экспертной оценки возможных решений. На данном этапе эксперты сначала индивидуально, затем на общем собрании определяют на пересечении строк и столбцов матриц варианты возможных решений в реализации стратегии развития компании;

9) этап расчета сбалансированности предполагаемых решений и формирование рекомендаций по ослаблению/усилению загруженности ресурсов или излишних надежд на сильные стороны. Определяется как отношение числа найденных решений к числу возможных решений;

10) этап мозгового штурма по возможным решениям в поле «Сильные стороны/возможности». Результатом данного этапа является формирование набора решений относительно того, как использовать сильную сторону для достижения возможности;

11) этап мозгового штурма по возможным решениям в поле «Сильные стороны/угрозы». Результатом данного этапа является корректировка возможных решений поля «Сильные стороны/возможности» и формирование определенного набора решений относительно того, как предупредить возникновение той или иной угрозы используя сильную сторону, что делать, если угроза все-таки наступила, и что в результате следует сделать, чтобы сильная сторона не превратилась в слабую;

12) этап мозгового штурма по возможным решениям в поле «Слабые стороны/возможности» и корректировка решений в поле «Сильные стороны/возможности» и в поле «Сильные стороны/угрозы». Результатом данного этапа является формирование набора решений в части того, что необходимо сделать со слабой стороной, чтобы перевести ее в сильную для достижения возможности, и что сделать для того, чтобы слабая сторона не мешала осуществлению возможности;

13) этап мозгового штурма по возможным решениям в поле «Слабые стороны/угрозы». В ходе данного этапа корректируются возможные решения в поле «Сильные стороны/возможности», «Сильные стороны/угрозы», «Слабые стороны/возможности». Результатом данного этапа является набор решений в части того, что нужно сделать со слабой стороной для предупреждения появления угрозы и при появлении угрозы;

14) этап формирования матриц «Сильные стороны/возможности», «Сильные стороны/угрозы», «Слабые стороны/возможности», «Слабые стороны/угрозы» с готовыми решениями;

15) этап разработки миссии компании, ценностей, основных принципов управления компанией, стратегических, долгосрочных, среднесрочных и оперативных целей деятельности компании и установление сроков их

реализации. На данном этапе необходимо определить руководителя проекта внедрения стратегических мероприятий, провести анализ дублирования мероприятий (для одинаковых мероприятий с целью достижения различных возможностей их выполнения), оценить трудоемкость мероприятий;

16) этап определения последовательности реализации решений в достижении возможностей (с учетом сильных сторон компании и угроз). На данном этапе определяются сроки, ответственные лица, исполнители. Последовательность реализации решений основана на определении причинно-следственной связи, а затем – экспертной оценке привлекательности и важности;

17) этап определения последовательности реализации решений для предотвращения угроз (с учетом слабых сторон и возможностей компании). Разрабатывается согласно дереву причинно-следственных связей;

18) этап балансировки ресурсов и сроков. Сущность процедуры балансировки состоит в выравнивании загрузки руководителей структурных подразделений в рамках совмещения работ по развитию и текущей деятельности;

19) этап утверждения приказа и концепции стратегического развития компании генеральным директором. При необходимости оформляется также приказ по изменению организационной структуры компании.

1.3. Реализация стратегии развития организации

На этапе реализации стратегии осуществляется реализация ранее принятых решений, всей стратегии. Здесь стратегическое управление смещается в сторону практических мероприятий – распределения работ, ответственности за составление планов, графиков, способов выполнения работ. Организация меняет свой облик: вносятся изменения в сложившуюся систему ценностей, организационную структуру и др.

Существует несколько составляющих успешного выполнения стратегии:

а) своевременное и качественное доведение цели, стратегии и планов до работников фирмы для достижения понимания и вовлечения в процесс выполнения стратегий;

б) разработка системы стимулов реализации стратегии;

в) деятельность руководства по организации выполнения стратегии, выделение необходимых ресурсов;

г) проведение необходимых стратегических изменений в компании, позволяющих ей адаптироваться во внешней среде. Проведение изменений в организации создает условия, необходимые для реализации выбранной стратегии. Без стратегических изменений даже самая обоснованная стратегия может оказаться неэффективной.

Контроль и оценка выполнения стратегии. Процедура контроля обеспечивает обратную связь с процессом реализации стратегии. Основными задачами контроля являются:

1) обеспечение стратегического контроля необходимой информацией;

2) установление системы показателей, по которым осуществляется контроль;

3) формирование механизма сравнения и оценки результатов, анализ причин отклонений;

4) проведение соответствующей корректировки при отклонениях в процессе реализации стратегии.

Стратегическое управление осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. К их числу следует отнести все решения, которые затрагивают основные стороны деятельности предприятия, ориентированы на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности. Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Главные из них: направленность на перспективные цели и возможности, инновационный характер, сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно, необратимость и высокая степень риска.

Стратегические решения – это решения о реконструкции предприятия, выходе на новые рынки сбыта, внедрении новой продукции и технологии, приобретении и слиянии предприятий, а также проведении организационных изменений (переход к новым формам взаимодействия с поставщиками и потребителями, преобразование организационной структуры и т.д.).

Главная цель стратегического управления – развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Совокупность рассмотренных функций и данной цели определяет сущность стратегического управления. В общем виде структуру процесса стратегического управления представим на рисунке 1.6 [59, с. 9].



Рисунок 1.6 – Структура процесса стратегического управления

Формирование стратегии развития компании существенно зависит от параметров институциональной среды, в которой она функционирует. Поэтому процесс выбора и реализации стратегии развития компании является многовариантным за счет неоднородного по характеру и неравномерного по силе влияния факторов, предопределяющих деятельность предприятия в конкретной отрасли. При этом даже для предприятий одного рода деятельности влияние, которое может оказать каждый из факторов на процесс стратегического управления, не одинаково. Поэтому необходимо тщательное исследование с последующей систематизацией всех ситуационных факторов, которые могут повлиять на изменение стратегического курса предприятия.

В настоящее время разработка стратегии развития как процесс управления компанией имеет следующие преимущества:

1) рассматривает планирование как гибкий процесс, зависящий от ситуации, которая складывается на рынке, от поведения потребителей, влияния факторов внутренней и внешней среды;

2) учитывает процесс, включающий эффективное использование всех составляющих потенциала компании для обеспечения ее развития на долгосрочную перспективу;

3) предполагает исследование рынка, разработку стратегических планов (оперативных, среднесрочных и долгосрочных) для их реализации с внесением корректировок и оценки полученных результатов от реализации планов, разработки новых управленческих решений;

4) стратегия является инструментом сбалансирования интересов всех участников планового процесса в компании (начиная от собственников и инвесторов, заканчивая персоналом) для достижения определенных целей.

Зайченко И.М. предлагает систематизировать факторы выбора стратегии развития компании следующим образом (таблица 1.1)[21, с. 10].

Таблица 1.1 – Классификация факторов выбора стратегии развития

Группа факторов	Составляющие элементы
1. Факторы, определяемые характеристиками предприятия	1.1 Фаза жизненного цикла предприятия
	1.2 Размер предприятия
	1.3 Степень разнообразия товарного ассортимента (количество номенклатурных единиц)
	1.4 Тип производства: единичный, мелкосерийный, массовый
	1.5 Степень автоматизации производственного процесса
	1.6 Степень гибкости производственного процесса
	1.7 Степень стандартизации элементов продукции
	1.8 Доступность людских ресурсов
	1.9 Климатические особенности местоположения предприятия
	1.10 Удаленность рынков сбыта
	1.11 Конкурентоспособность предприятия

Окончание таблицы 1.1

Группа факторов	Составляющие элементы
1. Факторы, определяемые характеристиками предприятия	1.12 Возможность и темпы переориентации на альтернативный ассортимент (при изменениях среды предприятия)
	1.13 Возможность и темпы переориентации на альтернативный рынок сбыта (при изменениях среды предприятия)
	1.14 Соотношение трансформационных и транзакционных издержек предприятия
2. Отраслевые факторы	2.1 Фаза жизненного цикла отрасли
	2.2 Темпы научно-технической модернизации продукции отрасли
	2.3 Доступность сырья (близость и стоимость)
	2.4 Соотношение импорта и местного производства на данном рынке
	2.5 Наличие компаний-конкурентов и конкуренции в целом
	2.6 Уровень и наличие поддержки предприятия государственными структурами
	2.7 Возможность финансовой поддержки (субсидирования) со стороны государства
	2.8 Уровень и структура налогового бремени
	2.9 Коэффициент эластичности предложения поставок по цене
3. Факторы, влияющие на спрос	3.1 Величина спроса на продукцию предприятия
	3.2 Состав потребителей продукции предприятия
	3.3 Уровень лояльности потребителей к продукции предприятия и конкурентов
	3.4 Узнаваемость и популярность продукции предприятия
4. Факторы рынков сбыта	4.1 Фаза жизненного цикла рынка
	4.2 Степень насыщения рынка продукцией данного типа
	4.3 Емкость рынка и тенденции изменения этого показателя
	4.4 Модель рынка. Наличие и сложность преодоления барьеров на вход
	4.5 Соотношение среднегодового роста цен на рынке и уровня инфляции в стране
	4.6 Наличие подготовленного персонала по сбыту продукции конкретного типа

5. Стратегические факторы	5.1 Синергетический эффект от воздействия факторов
	5.2 Возможность минимизации фактора риска при реализации стратегии
	5.3 Стоимость реализации стратегии
	5.4 Эффективность реализации стратегии
	5.5 Тип менеджмента на предприятии и его особенность
	5.6 Необходимое время для осуществления стратегии
	5.7 Необходимая информация для формирования стратегии
6. Финансовые факторы	6.1 Степень финансовой устойчивости предприятия
	6.2 Степень обеспеченности собственными средствами
	6.3 Возможность использования собственных средств для финансирования реализации стратегии
	6.4 Возможность использования заемных средств для финансирования реализации стратегии

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. От эффективности стратегического управления в компании зависит выбор ориентиров в деятельности, стратегии и тактики действий. При этом выбор предпочтительной стратегии развития связан с определением и оценкой параметров стратегической альтернативы. Именно учет сочетания индивидуальных для каждого предприятия характеристик позволяет выбрать адекватную ему стратегию развития.

2. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ

2.1. Подготовка информационного обеспечения для выбора стратегии эффективного управления компанией

Прежде, чем перейти к разработке концепции эффективного стратегического управления и выбору стратегии развития производственной компании, представим описание комплекса мероприятий, который предшествует выбору стратегии развития.

Для разработки конкретной стратегии и ее концепции, необходимо провести оценку финансово-хозяйственной деятельности компании, оценить результаты ее деятельности за последние годы, уровень финансовой устойчивости и ликвидности, рентабельности, деловой активности. Кроме того, не менее важной и значимой является оценка сильных и слабых сторон в деятельности компании, выявление ее возможностей и угроз, что достигается посредством проведения SWOT-анализа. Данный этап можно назвать диагностикой.

После получения результатов проведенной диагностики финансово-хозяйственной деятельности, финансового состояния и конкурентной среды, можно формулировать дальнейшее видение и миссию компании, которые являются основой формулирования целей и задач деятельности, выбора определенной концепции стратегического развития компании. Данный этап назовем проектированием.

После разработки концепции стратегического развития компании руководство приступает к реализации выбранной стратегии. Назовем данный этап реализацией.

Итак, представим содержание этих этапов на рисунке 2.1.

Этап диагностики предполагает комплексный анализ: финансово-хозяйственной деятельности компании, ее внутренней и внешней среды, выявление проблем управления компанией с позиции их соответствия миссии данной компании, ее целям и задачам.



Рисунок 2.1 – Методика обоснования стратегии развития для эффективной деятельности производственной компании

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предполагает комплексную оценку финансового состояния компании и эффективности ее деятельности. Основными направлениями оценки при этом являются:

1) оценка имущественного потенциала компании, которая включает проведение горизонтального и вертикального анализа имущества компании (хозяйственных средств) и источников финансирования деятельности (собственных средств и обязательств);

2) оценка ликвидности и финансовой устойчивости, которые предполагают проведение абсолютной и относительной оценки (оценка ликвидности баланса, расчет коэффициентов ликвидности, определение типа финансовой устойчивости, расчет финансовых коэффициентов);

3) оценка деловой активности, которая включает определение скорости оборота активов компании, быстроту превращения менее ликвидных активов в абсолютно ликвидные;

4) оценка рентабельности, которая помогает определить уровень прибыльности деятельности компании и выявить резервы роста доходности и прибыльности.

Диагностика помимо проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности включает анализ внутренней среды, который предусматривает:

1) оценку условий и особенностей производства, выбранной технологии производства;

2) оценку обеспеченности трудовыми ресурсами, качество и эффективность трудовой деятельности персонала компании;

- 3) анализ состава и структуры ассортимента выпускаемой продукции;
- 4) анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности;
- 5) оценку взаимодействия компании с контролирующими органами и органами государственной власти, включая взаимодействие по госзаказу.

Анализ внешней среды предполагает:

- 1) анализ покупателей (сегменты, неудовлетворенность, потребности);
- 2) анализ конкурентов (стратегические группы, эффективность, имидж, цели, структура издержек, сильные и слабые стороны);
- 3) анализ рынка (барьеры на входе, структура издержек, объем продаж, перспективы роста, прибыльность и рентабельность, ключевые факторы успеха);
- 4) анализ среды (экономическая политика государства, построение сценариев, определение информационно-ненасыщенных областей).

Одновременно с оценкой внешней и внутренней среды, оцениваются основные проблемы в управлении компанией, вызванные объективными и субъективными причинами.

На основании проведенного выше анализа дается оценка конкурентных преимуществ компании, формируется информационная база для выбора наиболее верной стратегии дальнейшего развития исходя из имеющегося потенциала компании. На рисунке 2.2 представим алгоритм формирования базы данных для реализации информационного обеспечения стратегии компании.

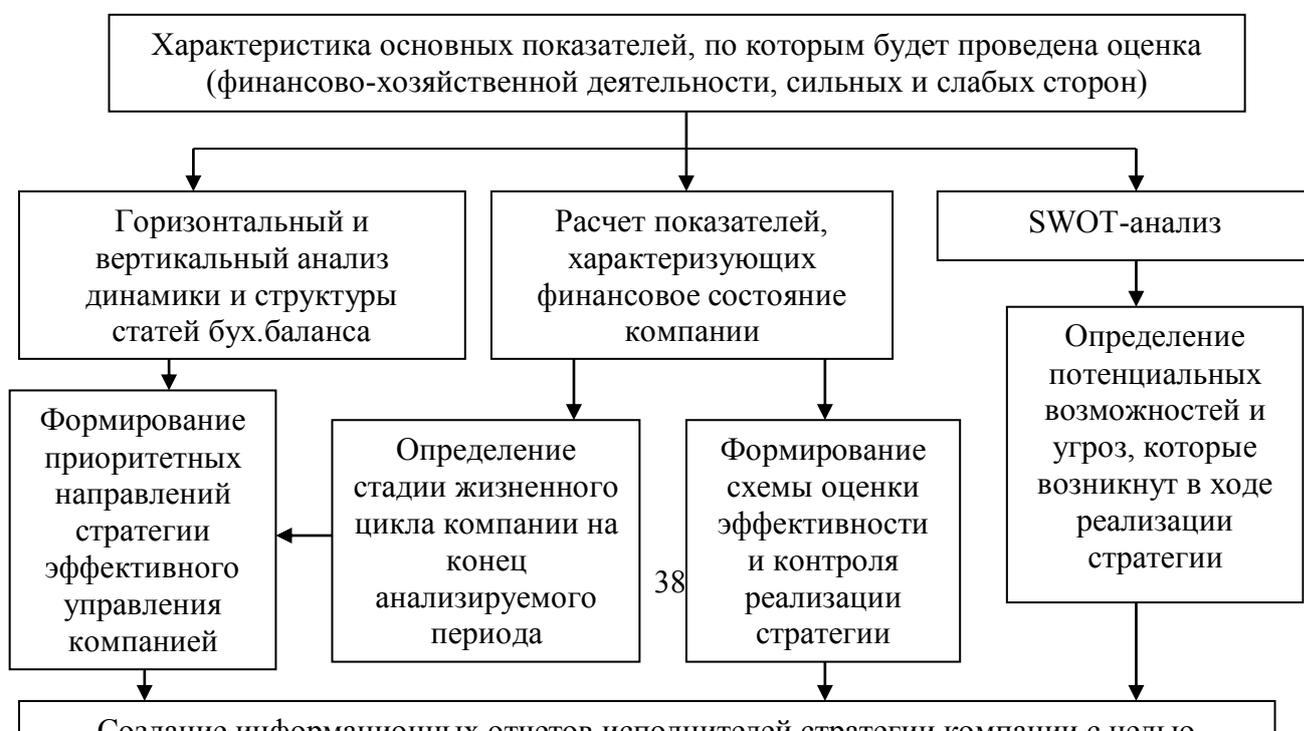


Рисунок 2.2 – Алгоритм формирования базы данных для реализации информационного обеспечения стратегии компании

Данный алгоритм позволяет увязать оценку финансового состояния и SWOT-анализ, сгруппировать полученные результаты и выявить стадию жизненного цикла, на которой находится компания (ее продукция). Это упрощает контроль за реализацией стратегии (с одной стороны), и позволяет вносить коррективы в соответствии со стадией жизненного цикла, на которой находится компания в конце анализируемого периода (с другой стороны).

Все вышеприведенные мероприятия этапа диагностики осуществляются в непосредственной связи с миссией организации. Кроме того, по результатам проведенного анализа корректируется и окончательно формулируется новая миссия организации, ее цели и задачи на долгосрочную перспективу.

Дальнейший этап – проектирование. На данном этапе сформулированная миссия организации задает основу дальнейших исследований по выбору стратегии развития.

Критериями выбора стратегии развития являются:

- 1) слабые и сильные стороны компании, возможности и угрозы;
- 2) обеспеченность ресурсами для производства, налаженные связи с поставщиками;
- 3) соответствие миссии, целям и задачам деятельности;
- 4) осуществимость стратегии и степень риска;
- 5) планируемые результаты.

На основании представленных критериев выбора определяются варианты выбора стратегии развития:

- а) усиление позиции на рынке (по новым видам продукции);

- б) фокусирование;
- в) стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

Выбор стратегии зависит от текущего финансового состояния компании, возможностей ее производственной деятельности, ресурсного, кадрового потенциала.

По итогам выбора стратегии развития начинается этап ее реализации, внедрения. Для этого необходимы следующие механизмы:

- а) повышение инвестиционной привлекательности компании;
- б) оптимизация кадровой политики;
- в) повышение эффективности обслуживания госзаказа;
- 4) разработка новых видов продукции.

По итогам внедрения выбранной стратегии в жизнь можно проводить оценку эффективности реализации этой стратегии, какие результаты принесет ее реализация в первый год работы компании в данном направлении.

2.2. Разработка концепции стратегического управления и выбора стратегии развития компании

Сформулированная концепция эффективного управления компанией должна предусматривать не только динамичный рост ее финансовых результатов, повышение рентабельности, но и устойчивое развитие, функционирование при воздействующих на предприятие факторах внешней среды.

Итак, на рисунке 2.3 представим основные положения Концепции выбранной стратегии – усиление позиции на рынке.



Рисунок 2.3 – Концепция стратегического управления в рамках выбранной стратегии усиления позиции на рынке

Так как объект исследования – производственная компания ООО «Винтех+» является достаточно «молодой» организацией, функционирует три года, то ей необходимо занять большую долю на рынке выпускаемой продукции. В связи с чем, была выбрана именно стратегия усиления позиции на рынке для повышения эффективности управления.

Концепция должна содержать описание тех средств, которые будут использованы для реализации процесса стратегического развития. Для этого представляется возможным использование трех типов средств:

1) организационных – это изменение существующей структуры управления компанией для реализации стратегии, либо создание новых структур внутри компании (создание новых центров ответственности – подразделений, отделов, служб) и за пределами компании (создание дочерних организаций, ассоциаций или слияние с другими предприятиями для реализации общей стратегии), а также разработка нормативно-правового обеспечения деятельности;

2) педагогических – это повышение качества кадрового потенциала компании за счет повышения квалификации и профессиональной переподготовки;

3) экономических – это распределение ресурсов между подразделениями, которое происходит при исполнении бюджетов подразделений и бюджетов реализации проектов.

Итак, разработаем концепцию стратегического управления производственной компании. Для этого представим:

1) систему принципов формирования стратегии развития производственной компании, выделим основные направления развития;

2) сформулируем методические приемы, определяющие учет процесса стратегического управления, которые являются основой разработки стратегической карты и ключевых показателей;

3) определим критерии и показатели, характеризующие эффективность стратегии компании.

Основными принципами Концепции стратегического управления компанией в связи с выбором стратегии усиления позиции на рынке являются следующие:

1. Принцип расширения существующей позиции на рынке и выхода на новые рынки сбыта. Данный принцип предполагает, что компания будет расти вместе с рынком (если рынок растет, то и компания должна следовать за ростом рынка, сохраняя или увеличивая свою долю рынка), а также расширять рынок (за счет новых товаров, сегментов рынка, регионов сбыта и др.);

2. Принцип эффективности и экономности использования материальных и финансовых ресурсов компании;

3. Принцип эффективности использования трудовых ресурсов;

4. Принцип сбалансированности источников финансирования деятельности (стремление к финансовой независимости за счет постепенного превышения доли собственного капитала над долей обязательств);

5. Принцип повышения инвестиционной привлекательности компании (за счет реализации новых эффективных инвестиционных проектов).

Целями создания Концепции стратегического управления в условиях выбора стратегии усиления позиции на рынке являются:

а) экономические цели – направлены на повышение эффективности деятельности компании за счет расширения рынков сбыта и занятия более высокой доли определенного конкурентного рынка;

б) финансовые – направлены на повышение эффективности использования инвестиционных средств, рост финансовых результатов компании;

в) организационные – направлены на совершенствование управления компанией;

г) социальные – направлены на совершенствование кадровой политики в компании при высокой производительности труда.

Взаимодействие целей и принципов предлагаемой автором Концепции стратегического управления представим на рисунке 2.4.

Реализация Концепции будет выполняться по следующим направлениям:

1) организационное обеспечение (усовершенствование организационной структуры, изменение кадровой политики компании, назначение ответственных лиц за каждый этап реализации инвестиционных проектов);

2) эффективное и экономное использования материальных и финансовых ресурсов, поиск новых источников финансирования деятельности (включая инвестиционные проекты, лизинг, банковские кредиты, факторинг);

3) усовершенствование технологии выпускаемой продукции под потребности заказчиков (покупателей), а также внедрение нового вида продукции в производство.



Рисунок 2.4 – Взаимодействие принципов и целей
Концепции стратегического управления компанией

Принятие Концепции призвано достичь следующих результатов:

- 1) завоевание большей доли рынка компанией;
- 2) повышение финансовых результатов деятельности;
- 3) расширение штата компании, курс на повышение производительности труда.

Главным акцентом в реализации выбранной стратегии усиления позиции на рынке должна стать сегментация рынка. Эта задача (сегментации рынка) будет включать два этапа:

- 1) оценку возможностей, которые те или иные сегменты рынка представляют конкурентам и отбор наиболее перспективных сегментов по определенным параметрам;
- 2) оценку возможностей, которые данная компания имеет для захвата перспективных сегментов рынка и окончательный выбор сегментов по параметрам компании.

В рамках первого этапа должно проходить формирование стратегических зон деятельности (далее – СЗД) компании. На данном этапе выявляются сегменты рынка, где покупатели удовлетворены товарами, которые выпускаются по определенной технологии. Поэтому основными факторами формирования СЗД являются потребности покупателей и технология производства, которая эти потребности удовлетворяет. Любая СЗД может быть доступна любому конкуренту компании, если этот конкурент оценивает ее перспективы для себя с позиции нестабильности, возможного роста, нормы прибыли (рентабельности) (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Факторы, определяющие параметры СЗД компании

Параметры	Определяющие факторы
-----------	----------------------

стратегических зон деятельности компании	
Нестабильность	Экономическая обстановка в стране
	Социально-политическая обстановка
	Технологическое развитие отрасли
Рост	Фаза жизненного цикла, на которой находится компания
	Размеры рынка, емкость рынка
	Торговые барьеры при входе на новые рынки
	Покупательная способность потребителей
Рентабельность	Состав конкурентов, которые определяют ценовую политику компании
	Каналы сбыта, от которых зависит уровень дохода
	Привычки и изменяющиеся потребности покупателей
	Государственное регулирование

Предварительный отбор зон деятельности осуществляется из числа тех сегментов рынка, на которые предприятие имеет выход, либо желает выйти. Необходимым условием выбора каждой конкретной зоны является наличие у компании той технологии производства, которая необходима для удовлетворения конкретных потребностей покупателей данного сегмента рынка.

В таблице 2.2 представим критерии принятия решений в части занимаемой позиции компании на рынке и инвестиций в зависимости от перспектив прибыли и прироста капиталовложений в стратегической зоне деятельности.

Таблица 2.2 – Критерии принятия решений

Перспективы прибыли в стратегической зоне деятельности	Прирост отдачи капиталовложений	Принимаемые решения в отношении позиции на рынке	Принимаемые решения в отношении капиталовложений
Положительные	Положительный	Улучшить/сохранить	Вкладывать дополнительные средства
Положительные	Нулевой	Сохранить/расширить	Реинвестировать прибыль
Положительные	Отрицательный	Пустить на самотек	Извлечь максимальную прибыль
Нулевые	Отрицательный	Уходить медленно	Ликвидировать активы
Отрицательные	Отрицательный	Уходить быстро	-

Те стратегические зоны деятельности, которые выбрала кампания как направление функционирования, должны оцениваться не только каждая в отдельности, но и в совокупности. При этом важной характеристикой оценки совокупности является стратегическая гибкость, так как события в деятельности компании могут приносить как возможности, так и нести угрозу. Поэтому стратегическая гибкость – это что-то среднее между возможностями и угрозами при наступлении определенных событий и обстоятельств в деятельности компании. Методика оценки стратегической гибкости представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Оценка стратегической гибкости компании

Возможные экономические события	Вероятность события (оценивается в интервале от 0 до 1)	1-я стратегическая зона деятельности		2-я стратегическая зона деятельности		3-я стратегическая зона деятельности		Оценка вероятности воздействия (сумма по одному событию не должна быть более 10)
		возможности	угрозы	возможности	угрозы	возможности	угрозы	
1. Инфляция	p_1	P_{11}	L_{11}	P_{12}	L_{12}	P_{13}	L_{13}	$E_1 = \sum (P_{1k} - L_{1k}) p_1$
2. Рост ключевой ставки	p_2	P_{21}	L_{21}	P_{22}	L_{22}	P_{23}	L_{23}	$E_2 = \sum (P_{2k} - L_{2k}) p_2$
3. Снижение курса национальной валюты	p_3	P_{31}	L_{31}	P_{32}	L_{32}	P_{33}	L_{33}	$E_3 = \sum (P_{3k} - L_{3k}) p_3$
.....								
Оценка гибкости	$S_1 = \sum (P_{i1} - L_{i1}) p_i$			$S_2 = \sum (P_{i2} - L_{i2}) p_i$		$S_3 = \sum (P_{i3} - L_{i3}) p_i$		$E = \sum E_i$ или $E = \sum S_k$

Варианты возможных событий перечисляются в первом столбце. Вероятность наступления определенного события оценивается от 0 до 1. Для каждой стратегической зоны деятельности определяются возможности и угрозы, которые оцениваются по шкале до 10. Сумма по одному событию и по одной стратегической зоне деятельности не должна превышать 10.

Результаты оценки стратегической гибкости позволяют компании выбрать такой набор стратегических зон деятельности, при котором отрицательные

последствия какого-либо события для одной зоны будут компенсироваться положительными последствиями для другой зоны деятельности. Например, если компания является экспортером, то в случае повышения курса национальной валюты (рубля) по отношению к иностранной валюте торговля будет менее прибыльной, если компания является импортером – более прибыльной. Полностью скомпенсировать угрозы компании новыми возможностями чаще всего не удастся, но существенно ослабить угрозы соответствующим набором стратегических зон деятельности возможно.

2.3. Оценка эффективности выбранной стратегии на стадии оперативного управления

Оценка эффективности выбранной стратегии предполагает оценку финансового состояния компании, определение изменение результатов деятельности, уровня рентабельности, изменение доли рынка и других позиций компании после внедрения новой стратегии в жизнь. В таблице 2.4 представим эту систему показателей оценки.

Таблица 2.4 – Комплексная оценка эффективности реализации выбранной стратегии развития

Аспекты деятельности компании	Стратегические цели	Наименование показателя
Рынок	Укрепление рыночных позиций	Доля компании на рынке
		Коэффициент опережения темпов роста цен на готовую продукцию над темпами роста цен на материальные ресурсы
	Повышение конкурентоспособности продукции	Уровень конкурентоспособности продукции
Производство	Повышение эффективности использования ресурсов	Производительность труда
		Материалоемкость
		Фондоемкость
		Фондоотдача
	Обновление техники	Коэффициент износа оборудования

	и технологий	Коэффициент обновления оборудования
	Повышение степени загрузки производственных мощностей	Коэффициент загрузки производственной мощности
Социальная политика	Удовлетворенность оплатой труда	Отношение средней заработной платы на предприятии к средней заработной плате в отрасли
	Повышение стабильности кадров	Коэффициент стабильности кадров
	Повышение уровня квалификации персонала	Удельный вес персонала с высшим образованием
Экономика и финансы	Улучшение финансового состояния	Коэффициент автономии
		Коэффициент обеспеченности собственными средствами
		Коэффициент соотношения собственных и заемных средств

Окончание таблицы 2.4

Аспекты деятельности компании	Стратегические цели	Наименование показателя
Экономика и финансы	Улучшение финансового состояния	Коэффициент абсолютной ликвидности
		Коэффициент быстрой ликвидности
		Коэффициент текущей ликвидности
	Повышение доходности	Рентабельность активов
		Рентабельность продукции
		Рентабельность продаж
	Повышение инвестиционной активности	Инвестиции в основные фонды

Кроме того, оценку эффективности выбранной стратегии развития на стадии оперативного управления можно дополнить показателями эффективности бизнес-проекта, который внедрит выбранная стратегия развития.

Совокупность методов, применяемых для оценки эффективности инвестиций, можно разбить на две группы [34, с. 30]:

- 1) динамические (учитывающие фактор времени);
- 2) статические (учетные).

В состав динамических показателей включены чистая приведенная стоимость, индекс рентабельности и внутренняя норма доходности. К

статическим показателям относятся срок окупаемости и учетная норма прибыли. Рассмотрим указанные выше показатели более подробно.

Метод чистой современной стоимости (NPV) заключается в том, чтобы найти разницу между инвестиционными затратами и будущими доходами, выраженную в скорректированной во времени (как правило, к началу реализации проекта) денежной величине. При заданной норме дисконта можно определить современную величину всех оттоков и притоков денежных средств в течение экономической жизни проекта, а также сопоставить их друг с другом. Результатом такого сопоставления будет положительная или отрицательная величина (чистый приток или чистый отток денежных средств), которая показывает, удовлетворяет или нет проект принятой норме дисконта.

Пусть I_0 – сумма первоначальных затрат, то есть сумма инвестиций на начало проекта, PV – современная стоимость денежного потока на протяжении экономической жизни проекта, r – принятая норма дисконта, тогда чистая современная стоимость определяется по формуле [34, с. 32]:

$$NPV = PV - I_0. \quad (2.1)$$

Если рассчитанная таким образом чистая современная стоимость потока платежей имеет положительный знак ($NPV > 0$), это означает, что в течение своей экономической жизни проект возместит первоначальные затраты I_0 , обеспечит получение прибыли согласно заданному стандарту r , а также ее некоторый резерв, равный NPV . Отрицательная величина NPV показывает, что заданная норма прибыли не обеспечивается и проект убыточен. При $NPV = 0$ проект только окупает произведенные затраты, но не приносит дохода.

В простейшем случае денежный поток проекта состоит из суммы первоначальных инвестиций I_0 и последующих сумм поступлений средств от его реализации – CF_t .

При прогнозировании потоков платежей по периодам должны быть учтены все виды поступлений и выплат, связанных с данным проектом, как производственного, так и непромышленного характера. Например, амортизационные отчисления, высвобождения оборотных средств, поступления

от ликвидации либо продажи оборудования по окончании проекта должны включаться в доходы соответствующих периодов.

Если проект предполагает последовательные начальные вложения денежных средств на протяжении нескольких лет, либо дополнительные инвестиции в какие-то периоды реализации проекта, они также должны быть учтены при расчете NPV.

Общее правило использования показателя NPV [33, с. 32]:

- 1) если $NPV > 0$, то проект принимается;
- 2) если $NPV < 0$, то проект отклоняется;
- 3) если $NPV = 0$, то проект позволяет окупить только вложенные инвестиции.

В общем виде формула расчета показателя NPV имеет следующий вид:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (2.2)$$

где CF_t – объем генерируемых проектом денежных средств в периоде t ;

r – норма дисконта, принятая для данного проекта;

n – продолжительность периода действия проекта в годах.

I_0 – инвестиционные затраты в периоде t .

В случае, когда инвестиционные расходы осуществляются в течение ряда лет, формула расчета принимает следующий вид [33, с. 33]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_0}{(1+r)^t}. \quad (2.3)$$

Как следует из выше изложенного, при рассмотрении нескольких вариантов реализации проекта следует выбрать тот, для которого генерируется большее значение NPV.

Наряду с абсолютным показателем эффективности инвестиций NPV используется также и относительный показатель – индекс рентабельности (PI).

Индекс рентабельности показывает, сколько единиц современной величины денежного потока приходится на единицу предполагаемых первоначальных затрат. Критерий принимает во внимание временную ценность денежных средств. Это метод является следствием метода расчета показателя NPV.

Индекс рентабельности предусматривает сопоставление дисконтированных элементов возвратного потока платежей с исходной инвестицией, но не в виде разности, а в виде соотношения. Для расчета этого показателя используется следующая формула [33, с. 34]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{I_0}{(1+r)^t}}. \quad (2.4)$$

Или в обобщенном виде: $PI = PV / I_0$, учитывая, что $NPV = PV - I_0$:
 $PI = 1 + NPV / I_0$.

Если величина критерия $PI > 1$, то современная стоимость денежного потока проекта превышает стоимость первоначальных инвестиций, обеспечивая тем самым наличие положительной величины NPV . Если $PI = 1$, величина $NPV = 0$, и инвестиции не приносят дохода. Если $PI < 1$, проект не обеспечивает заданного уровня рентабельности и его следует отклонить.

Общее правило использования показателя PI [33, с. 35]:

- 1) если $PI > 0$, то проект принимается;
- 2) если $PI < 0$, то проект отклоняется;
- 3) если $PI = 0$, то происходит только окупаемость инвестиций.

В отличие от чистой приведенной стоимости (NPV), индекс рентабельности является относительным показателем, он характеризует уровень доходов на единицу затрат, то есть эффективность вложений. Чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждой единицы денежных средств, инвестированных в проект.

Следует отметить, что индекс рентабельности не всегда обеспечивает однозначную оценку эффективности инвестиций, и проект с наиболее высоким значением PI может не соответствовать проекту с наиболее высоким значением NPV . Обычно расчет индекса рентабельности дополняет расчет NPV с целью отбора проектов, порождающих максимальную современную стоимость на единицу затрат.

Внутренняя норма доходности (IRR) – широко используемый критерий эффективности инвестиций. Показатель IRR численно совпадает со значением ставки дисконтирования, при которой чистая приведенная (современная) стоимость инвестиционного проекта (NPV) равна нулю. При этом разность между показателем IRR и принятой нормой дисконта может рассматриваться как эффективность данного инвестиционного проекта.

При расчете показателя IRR принимается во внимание временная ценность денежных средств. Для конкретного проекта значение IRR показателя равно норме дисконта r , найденной из следующего уравнения [33, с. 35]:

$$NPV = f(r) = 0 \text{ или } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0. \quad (2.5)$$

В последней формуле искомой величиной является норма дисконта, а все другие параметры считаются заданными. Нетрудно заметить, что при $NPV=0$ современная стоимость проекта PV равна по абсолютной величине первоначальным инвестициям I_0 , следовательно, они окупаются. На практике величина IRR сравнивается с заданной нормой дисконта r . При этом, если $IRR > r$, проект обеспечивает положительную величину NPV и доходность, равную $IRR - r$. Если $IRR < r$, затраты превышают доходы, и проект будет убыточным.

Общее правило использования показателя IRR [33, с. 36]:

- 1) если $IRR > 0$, то проект принимается;
- 2) если $IRR < 0$, то проект отклоняется;
- 3) если $IRR = 0$, то происходит только окупаемость инвестиций.

Показатель IRR, рассчитываемый в процентах, более удобен для применения в анализе, чем показатель NPV, так как относительные величины легче поддаются интерпретации. Критерий внутренней нормы доходности несет в себе также информацию о приблизительной величине предела безопасности для проекта, так как определяет предельное значение нормы дисконта, при котором проект остается безубыточным.

Следующий показатель, который характеризует эффективность инвестиционного проекта – период окупаемости проекта (PP). С помощью периода окупаемости инвестиционного проекта рассчитывается период, в течение которого проект будет работать «на себя», то есть весь объем генерируемых проектом денежных средств, куда входят суммы чистой прибыли и амортизации, направляется на возврат первоначально инвестированного капитала. Формула для расчета периода окупаемости инвестиционного проекта может быть представлена в следующем виде [33, с. 37]:

$$PP = I_o / P, \quad (2.6)$$

где P – чистый годовой поток денежных средств от реализации проекта.

Расчет периода окупаемости может также осуществляться путем постепенного вычитания суммы амортизационных отчислений и чистой прибыли за очередной период (как правило, год) планирования из общего объема капитальных затрат. Интервал, в котором остаток обнуляется или становится отрицательным, и является тем самым периодом окупаемости. Если такой результат не достигнут, значит, срок окупаемости превышает установленный срок жизни проекта. Так как полученный результат должен быть достаточно нагляден, то показатель срока окупаемости иногда используется как простой способ оценки риска инвестиций.

Метод оценки эффективности инвестиций посредством расчета срока окупаемости хорош в ситуации, когда инвестиции сопряжены с высокой степенью риска, поэтому, чем короче срок окупаемости, тем менее рискованным является проект.

Таким образом, подготовка информационного обеспечения для выбора стратегии эффективного управления компанией и разработанная концепция стратегического управления при выборе стратегии усиления позиции компании на рынке позволяют перейти к апробации данной концепции в рамках деятельности производственной компании ООО «Винтех+».

3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ВИНТЕХ+» НА РЫНКЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО И ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ И ОСНАСТКИ

3.1. Оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО «Винтех+»

Производственная компания ООО «Винтех+» осуществляет свою деятельность на рынке телекоммуникационного и электротехнического оборудования и оснастки с 2013 года. Является одновременно и производственной, и торговой компанией, реализует выпускаемую продукцию высокого качества, которая отвечает всем международным стандартам.

ООО «Винтех+» производит следующие виды продукции [62]:

- 1) изделия для электрики (распределительные модули, распределительные щиты и др.);
- 2) изделия для телекоммуникаций (распределительные шкафы, распределительные коробки, кроссы оптические, стойки и др.);
- 3) изделия для воздушных линий связи и электрики (крепления, узлы, зажимы);
- 4) изделия для строительства (опоры, трубы, фасадные панели и др.)

ООО «Винтех+» поставляет пассивное и активное оборудование для построения линий связи и строительства линий электропередач, оказывает услуги лазерной резки металла, осуществляет производство изделий из металла по индивидуальным чертежам, покраску металла порошковым покрытием.

Основными конкурентами в данной производственной отрасли ООО «Винтех+» являются: ЗАО «Связьстройдеталь» (г. Москва) – доля рынка 55%, ООО «Эмилинг» (г. Москва) – доля рынка 22% и ООО «Связьдеталь» (г. Екатеринбург) – доля рынка 18%. Занимаемая доля рынка ООО «Винтех+» среди конкурентов по России составляет 5%.

ООО «Винтех+» на рынке электротехнической продукции зарекомендовал себя как надежный поставщик среди множества конкурентов. Сбытовая деятельность ООО «Винтех+» направлена на развитие существующего рынка и поиск новых рынков, повышение конкурентоспособности предприятия.

На сегодняшний день ассортимент продаваемых ООО «Винтех+» товаров включает в себя разнообразные электротовары, начиная от кабель-каналов и заканчивая автоматикой бытового и промышленного использования. Среднесписочная численность работников в ООО «Винтех+» составляет 55 чел.

Для разработки стратегии эффективного управления ООО «Винтех+» необходимо определить проблемы в деятельности компании, проанализировать ее внутреннюю и внешнюю среду, выделить сильные и слабые стороны, определить возможности дальнейшей деятельности. Для этого проведем оценку финансово-хозяйственной деятельности ООО «Винтех+» по следующим направлениям:

- 1) оценка состава и структуры активов и пассивов ООО «Винтех+» по данным бухгалтерского баланса;
- 2) оценка ликвидности и финансовой устойчивости ООО «Винтех+»;
- 3) оценка финансовых результатов деятельности ООО «Винтех+» и уровня рентабельности.

Информационную основу для проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности составили данные бухгалтерской отчетности

ООО «Винтех+» за 2013-2015 гг.: форма №1 «Бухгалтерский баланс» (Приложение А), форма №2 «Отчет о финансовых результатах» (Приложение Б,В).

Оценка динамики активов и пассивов ООО «Винтех+» проводилась посредством методов горизонтального и вертикального анализа. С помощью горизонтального анализа проведем расчет абсолютных и относительных отклонений. С помощью вертикального анализа рассчитаем долю (удельный вес) каждого показателя в активе и пассиве бухгалтерского баланса ООО «Винтех+». Результаты оценки активов ООО «Винтех+» представлены в таблице 3.1.

По данным таблицы 3.1 изменение актива баланса ООО «Винтех+» в 2013-2014 гг. составило прирост стоимости активов в размере 59 124 тыс. руб. или 1543,72 %, в 2014-2015 гг. стоимость активов снизилась на 2473 тыс. руб. или 3,93%. В 2013-2014 гг. значительно повысилась стоимость оборотных активов – на 58 522 тыс. руб. или 1527,99 %, что связано с расширением деятельности.

Таблица 3.1 – Оценка динамики активов ООО «Винтех+»

Показатель	Значение, тыс. руб.		Изменение 2013-2014 гг.		Значение, тыс. руб.	Изменение 2014-2015 гг.	
	конец 2013	конец 2014	+/-, тыс. руб.	прирост, %		+/-, тыс. руб.	прирост, %
I. Внеоборотные активы, в т.ч.:	0	602	602	0,00	3297	2695	447,67
основные средства	0	602	602	0,00	3297	2695	447,67
II. Оборотные активы, в т.ч.:	3830	62352	58522	1527,99	57184	-5168	-8,29
запасы	552	16923	16371	2965,76	27861	10938	64,63
дебиторская задолженность	1917	31433	29516	1539,70	21831	-9602	-30,55
денежные средства и денежные эквиваленты	1213	13601	12388	1021,27	7058	-6543	-48,11
прочие оборотные активы	148	395	247	166,89	434	39	9,87
Итого Актив	3830	62954	59124	1543,71	60481	-2473	-3,93

В 2013-2014 гг. причинами изменения общей стоимости активов стал рост:

- а) стоимости запасов на 16 371 тыс. руб. или 2965,76 %;
- б) дебиторской задолженности на 29 516 тыс. руб. или 1539,70 %;
- в) денежных средств на 12 388 тыс. руб. или 1021,27 %;
- г) стоимости прочих активов на 247 тыс. руб. или 166,89 %.

В 2014-2015 гг. стоимость активов немного уменьшилась – на 2473 тыс. руб. или 3,93 %. Такое снижение стоимости активов связано, главным образом, со снижением стоимости источников финансирования активов ООО «Винтех+» в 2015 году. Причины снижения стоимости источников средств позволит выявить дальнейший анализ динамики и структуры пассивов. Что касается стоимости активов по группам, то в 2014-2015 гг. увеличились лишь внеоборотные активы (представленные только основными средствами) – на 2695 тыс. руб. или 447,67 %. Оборотные активы в целом уменьшились на 5168 тыс. руб. или 8,29 % за счет уменьшения дебиторской задолженности на 9602 тыс. руб. или 30,55 %, уменьшения денежных средств на 6543 тыс. руб. или 48,11 %.

В составе оборотных активов ООО «Винтех+» в 2014-2015 гг. увеличились запасы на 10 938 тыс. руб. или 64,63 %, что положительно характеризует деятельность предпринимателя и связано с расширением объемов деятельности, а также увеличились прочие оборотные активы на 39 тыс. руб. или 9,87 %. Представим на рисунке 3.1 изменение стоимости активов ООО «Винтех+» за период 2012-2014 гг.

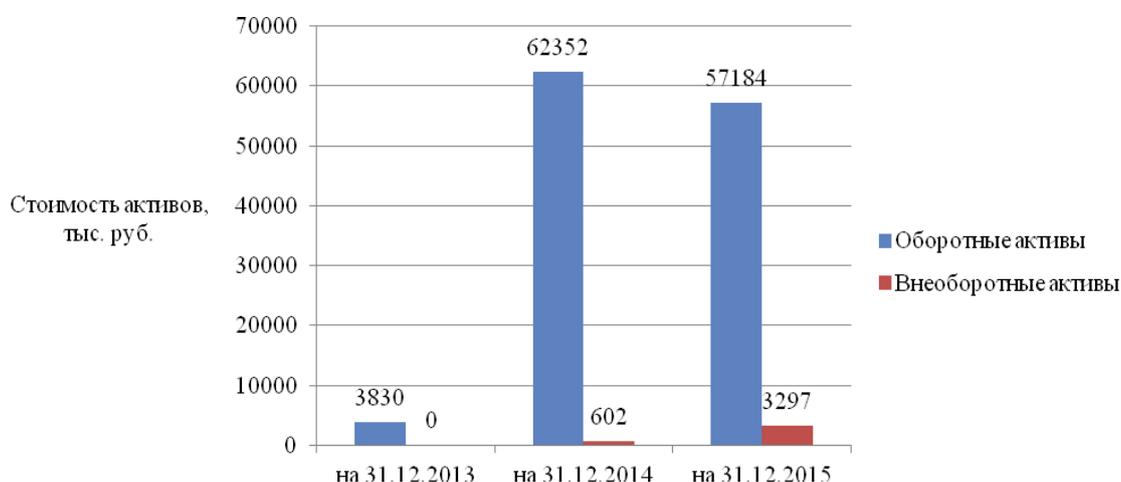


Рисунок 3.1 – Изменение стоимости активов в 2013-2015 гг.

Проанализируем структуру активов ООО «Винтех+» Результаты данной оценки представим в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Оценка структуры активов ООО «Винтех+»

Показатель	Удельный вес, % по периодам		
	на 31.12.2013	на 31.12.2014	на 31.12.2015
I. Внеоборотные активы, в т.ч.:	0,00	0,96	5,45
основные средства	0,00	0,96	5,45
II. Оборотные активы, в т.ч.:	100,00	99,04	94,55
запасы	14,41	26,88	46,07
дебиторская задолженность	50,05	49,93	36,10
денежные средства и денежные эквиваленты	31,67	21,60	11,67
прочие оборотные активы	3,86	0,63	0,72
Итого Актив	100,00	100,00	100,00

Графически изменение удельного веса внеоборотных и оборотных активов ООО «Винтех+» на конец 2013-2015 гг. представим на рисунке 3.2.

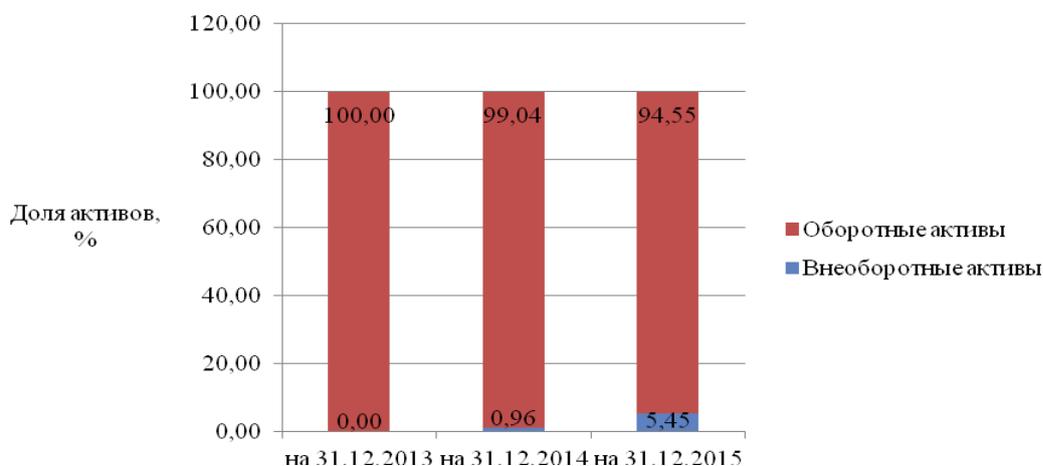


Рисунок 3.2 – Структура активов организации

Оценка структуры активов ООО «Винтех+» показала, что наибольший удельный вес занимают оборотные активы, их доля в общей структуре активов составила 100% на конец 2013 года, 99,04 % на конец 2014 года, 94,55 % на конец 2015 года.

Доля внеоборотных активов на конец 2013 года составила 0 %, на конец 2014 года – 0,96 %, на конец 2015 года – 5,45 %. В составе внеоборотных

активов ООО «Винтех+» присутствуют только основные средства. Это здание офиса, офисное оборудование и транспортные средства.

Оценка структуры оборотных активов показала наибольший удельный вес дебиторской задолженности: 50,05 % на конец 2013 года, 49,93 % на конец 2014 года, 36,10 % на конец 2015 года. Но, несмотря на это, к концу 2015 года дебиторская задолженность немного снизилась, покупатели и заказчики частично погасили свои обязательства перед ООО «Винтех+».

Доля запасов на конец 2013 года составила 14,41 %, на конец 2014 года – 26,88 %, на конец 2015 года – 46,07 %. Доля денежных средств и денежных эквивалентов снизилась с 31,67 % по данным на конец 2013 года до 21,60 % на конец 2014 года, с последующим снижением удельного веса до 11,67 % к концу 2015 года. Доля прочих оборотных активов снизилась с 3,86 % на конец 2013 года до 0,63 % на конец 2014 года, с небольшим повышением до 0,72 % к концу 2015 года.

Проведем оценку источников финансирования деятельности ООО «Винтех+» по данным бухгалтерского баланса на конец 2013-2015 гг. Результаты оценки динамики стоимости собственного и заемного капитала организации представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Оценка динамики собственного и заемного капитала

Показатель	Значение, тыс. руб.		Изменение 2013-2014 гг.		Значение, тыс. руб.	Изменение 2014-2015 гг.	
	конец 2013	конец 2014	+/-, тыс. руб.	прирост, %		+/-, тыс. руб.	прирост, %
III. Капитал и резервы, в т.ч.:	87	3138	3051	3506,90	6758	3620	115,36
уставный капитал	10	10	0	0,00	10	0	0,00
нераспределенная прибыль	77	3128	3051	3962,34	6748	3620	115,73
IV. Долгосрочные обязательства	0	0	0	0,00	0	0	0,00
V. Краткосрочные обязательства, в т.ч.:	3743	59816	56073	1498,08	53723	-6093	-10,19
заемные средства	0	0	0	0,00	0	0	0,00
кредиторская задолженность	3743	59816	56073	1498,08	53723	-6093	-10,19

Итого Пассив	3830	62954	59124	1543,71	60481	-2473	-3,93
--------------	------	-------	-------	---------	-------	-------	-------

Оценка динамики пассивов показала, что собственный капитал (III раздел баланса) вырос на 3051 тыс. руб. или 3506,90 % в 2013-2014 гг., и на 3620 тыс. руб. или 115,36 % в 2014-2015 гг. Основной причиной роста собственного капитала ООО «Винтех+» стало увеличение нераспределенной прибыли по итогам деятельности за каждый отчетный год.

Увеличиваются краткосрочные обязательства, которые представлены кредиторской задолженностью. Так, увеличение кредиторской задолженности на 56 073 тыс. руб. или 1498,08 % в 2013-2014 гг. связано с расширением деятельности и приобретением товаров для перепродажи, сырья для производства в большем объеме в 2014 году по сравнению с 2013 годом. В 2014-2015 гг. кредиторская задолженность компании уменьшилась на 6093 тыс. руб. или 10,19 %. В целом в составе обязательств на конец каждого года отсутствуют банковские кредиты (как краткосрочные, так и долгосрочные). Представим на рисунке 3.3 изменение стоимости источников средств ООО «Винтех+».

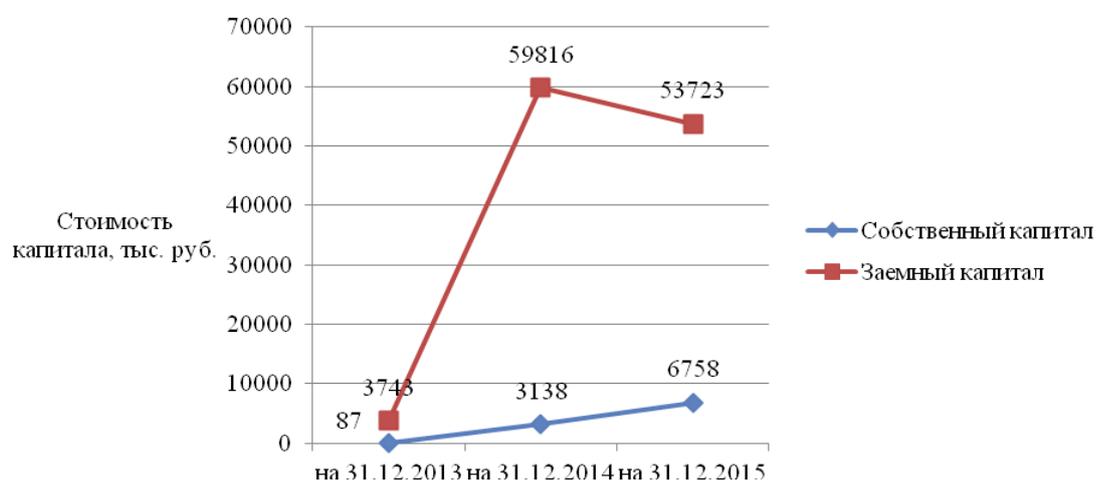


Рисунок 3.3 – Изменение источников средств организации, тыс. руб.

По данным рисунка 3.3 собственный капитал имеет устойчивую тенденцию роста в 2013-2015 гг., а заемный капитал значительно вырос в 2013-2014 гг. с последующим снижением в 2015 году. Тем не менее, ООО «Винтех+» очень зависит от внешнего финансирования деятельности.

В таблице 3.4 представим результаты оценки структуры пассивов ООО «Винтех+» по данным на конец 2013-2015 гг.

Таблица 3.4 – Оценка структуры пассивов ООО «Винтех+»

Показатель	Удельный вес, % по		
	на 31.12.2013	на 31.12.2014	на 31.12.2015
III. Капитал и резервы, в том числе:	2,27	4,98	11,17
уставный капитал	0,26	0,02	0,02
нераспределенная прибыль	2,01	4,97	11,16
IV. Долгосрочные обязательства	0,00	0,00	0,00
V. Краткосрочные обязательства, в том числе:	97,73	95,02	88,83
заемные средства	0,00	0,00	0,00
кредиторская задолженность	97,73	95,02	88,83
Итого Пассив	100,00	100,00	100,00

Оценка структуры пассивов ООО «Винтех+» показала существенную зависимость организации от внешних источников – 97,73 % на конец 2013 года, 95,02 % на конец 2014 года, 88,83 % на конец 2015 года. Соответственно, доля собственного капитала лишь 2,27 % на конец 2013 года, 4,98 % на конец 2014 года и 11,17 % на конец 2015 года. Положительной тенденцией является рост доли собственных средств за счет увеличения нераспределенной прибыли (при капитализации чистой прибыли в основную деятельность).

Таким образом, по результатам оценки активов и источников их финансирования ООО «Винтех+» повышается обеспеченность деятельности активами в части основных средств, запасами сырья и материалов, товаров для перепродажи в 2014-2015 гг.

Что касается источников финансирования деятельности, то ООО «Винтех+» зависимо от внешнего финансирования, имеется кредиторская задолженность, что негативно отражается на финансовой устойчивости компании.

Далее по данным бухгалтерского баланса проведем оценку ликвидности и финансовой устойчивости ООО «Винтех+» на конец 2013-2015 гг. Для проведения оценки ликвидности используем следующие показатели:

1) коэффициент абсолютной ликвидности, характеризует платежеспособность предприятия на текущую дату (на дату составления

отчетности) погасить свои обязательства имеющимися абсолютно ликвидными активами. Рекомендуемым значением коэффициента признано 0,2-0,25. Коэффициент рассчитывается по следующей формуле [60, с. 245]:

$$L_{ABC} = \frac{ДС + ФВ_{кр}}{О_{кр}}, \quad (3.1)$$

где L_{ABC} – коэффициент абсолютной ликвидности;

ДС – денежные средства и денежные эквиваленты;

ФВ_{кр} – краткосрочные финансовые вложения;

О_{кр} – краткосрочные обязательства;

2) коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности, характеризует возможности предприятия погасить обязательства в краткосрочной перспективе (после погашения покупателями своей задолженности). Рекомендуемым значением коэффициента признано 0,7-1,0. Коэффициент рассчитывается по следующей формуле [60, с. 246]:

$$L_{ПРОМ} = \frac{ДС + ФВ_{кр} + ДЗ_{кр}}{О_{кр}}, \quad (3.2)$$

где $L_{ПРОМ}$ – коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности;

ДЗ_{кр} – краткосрочная дебиторская задолженность;

3) коэффициент текущей ликвидности, характеризует платежеспособность предприятия в долгосрочной перспективе. Рекомендуемым значением коэффициента признано 1,0-2,0. Коэффициент рассчитывается по формуле [60, с. 246]

$$L_{ТЕК} = \frac{ДС + ФВ_{кр} + ДЗ_{кр} + ДЗ_{д} + МОС}{О_{кр}}, \quad (3.3)$$

где $L_{ТЕК}$ – коэффициент текущей ликвидности;

ДЗ_д – долгосрочная дебиторская задолженность.

МОС – материальные оборотные средства (запасы);

4) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает долю оборотных активов, приобретенных за счет собственного капитала. В экономической литературе приводится нормативное значение

данного коэффициента – не меньше 0,1. Коэффициент определяется по следующей формуле [60, с. 247]:

$$K_{coc} = \frac{COC}{OA}, \quad (3.4)$$

где OA – общая величина оборотных активов;

5) коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами показывает долю запасов, приобретенных за счет собственных средств. Исходя из логики абсолютных показателей финансовой устойчивости, должен быть не менее единицы. Определяется по формуле [60, с. 249]

$$K_{oz} = \frac{COC}{З}, \quad (3.5)$$

где З – стоимость запасов;

6) коэффициент финансовой независимости показывает долю собственного капитала в общей сумме источников средств. В экономической литературе приводится нормативное значение данного коэффициента – не меньше 0,5. Определяется по формуле [60, с. 250]

$$K_{фн} = \frac{СК}{ИБ}, \quad (3.6)$$

где ИБ – итог баланса.

Результаты расчета коэффициентов представим в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Изменение коэффициентов ликвидности и финансовой устойчивости ООО «Винтех+»

Показатель	Значение показателя			Норматив
	на 31.12.2013	на 31.12.2014	на 31.12.2015	
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,32	0,23	0,13	02-0,25
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,84	0,75	0,54	0,7-1,0
Коэффициент текущей ликвидности	0,98	1,04	1,06	1,0-2,0
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,02	0,04	0,06	от 0,1
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными	0,16	0,15	0,12	1,0

средствами				
Коэффициент финансовой независимости	0,02	0,05	0,11	от 0,5

По результатам оценки можно сделать следующие выводы:

а) нормативное значение коэффициента абсолютной ликвидности, равное 0,2-0,25, выполняется только по данным на 31.12.2013 года и 31.12.2014 когда полученный результат расчета составил 0,32 и 0,23 соответственно. На 31.12.2015 года ООО «Винтех+» не имеет достаточно денежных средств, чтобы погасить наиболее срочные обязательства и значение коэффициента абсолютной ликвидности снизилось до 0,13;

б) нормативное значение коэффициента промежуточной ликвидности составляет 0,7-1,0, норматив выполняется только по данным на 31.12.2013 и 31.12.2014 года, когда результат расчета составил 0,84 и 0,75 соответственно. То есть организация сможет погасить своим наиболее срочные обязательства объемом имеющихся денежных средств и после погашения дебиторской задолженности. На 31.12.2015 года ситуация с платежеспособностью ухудшается, значение коэффициента промежуточной ликвидности снизилось ниже норматива и составило 0,54;

в) нормативное значение коэффициента текущей ликвидности 1,0-2,0 не выполняется только на 31.12.2013 года, когда результат расчета коэффициента составил 0,98. По данным на 31.12.2014 года и на 31.12.2015 года нормативное значение достигнуто, значение коэффициента составило 1,04 и 1,06 соответственно.

Графически изменение коэффициентов ликвидности ООО «Винтех+» представлено на рисунке 3.4.

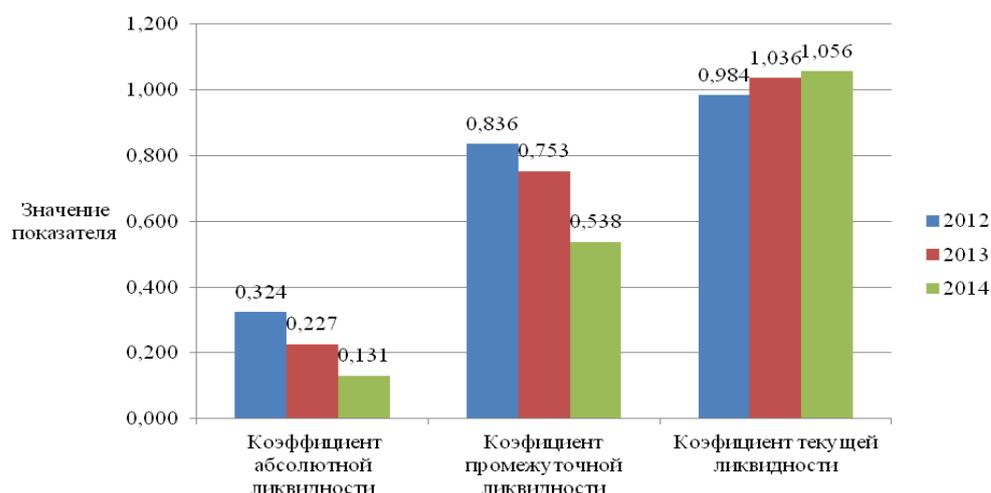


Рисунок 3.4 – Коэффициенты ликвидности организации

Что касается финансовых результатов деятельности ООО «Винтех+», то персонал организации старается работать продуктивно, с высокой производительностью. Но внешние факторы сложных современных экономических условий также оказывают свое, иногда и негативное влияние. В таблице 3.6 отражены результаты оценки динамики доходов, расходов, прибыли организации за 2013-2015 гг.

Таблица 3.6 – Оценка финансовых результатов ООО «Винтех+»

Показатель	Значение, тыс. руб.			Изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2013-2014	2014-2015	2013-2014	2014-2015
Выручка	1825	245152	213546	243327	-31606	13432,99	87,11
Себестоимость	1714	223342	189128	221628	-34214	13030,46	84,68
Валовая прибыль	111	21810	24418	21699	2608	19648,65	111,96

Окончание таблицы 3.6

Показатель	Значение, тыс. руб.			Изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2013-2014	2014-2015	2013-2014	2014-2015
Коммерческие расходы	13	17023	19771	17010	2748	130946,15	116,14
Прибыль (убыток) от продаж	98	4787	4647	4689	-140	4884,69	97,08
Проценты к получению	0	159	50	159	-109	-	31,45
Проценты к уплате	0	0	18	0	18	-	-
Прочие доходы	0	46	957	46	911	-	2080,43
Прочие расходы	1	1182	985	1181	-197	118200,0	83,33
Прибыль (убыток)	97	3810	4651	3713	841	3927,84	122,07

до налогообложения							
Текущий налог на прибыль	19	760	908	741	148	4000,00	119,47
Чистая прибыль (убыток)	78	3050	3743	2972	693	3910,26	122,72

По результатам оценки динамики финансовых результатов ООО «Винтех+» следует отметить значительный рост всех показателей в 2013-2014 гг., то есть организация увеличила объемы своей основной деятельности, связанной с продажей электрооборудования и выполнением электромонтажных работ. Так, в 2013-2014 гг. рост выручки составил 243 327 тыс. руб. или 13 433 %, рост себестоимости – 221 628 тыс. руб. или 13 031 %, рост коммерческих расходов – 17 010 тыс. руб. или 130 946 %, что привело к росту прибыли от продаж в сумме 4689 тыс. руб. или 4885 %.

В 2014-2015 гг. ситуация немного меняется, выручка и себестоимость снизились на 31 606 тыс. руб. или 12,89 % (100 % минус темп роста 87,11 %), и 34 214 тыс. руб. или 15,32 % (100 % минус темп роста 84,68 %) соответственно. Тем не менее, это не отразилось негативно на валовой прибыли, которая в данном периоде увеличилась на 2608 тыс. руб. или 11,96 % (темп роста 111,96 % минус 100 %). Коммерческие расходы в 2014-2015 гг. также выросли на 2748 тыс. руб. или 16,14 % (темп роста 116,14 % минус 100 %). Рост себестоимости и коммерческих расходов (расходов на продажу) привели к снижению прибыли от основной деятельности – прибыли от продаж – на 140 тыс. руб. или 2,92 % (100 % минус темп роста 97,08 %). Графически изменение доходов, расходов, прибыли от основной деятельности ООО «Винтех+» в 2013-2015 гг. представлено на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Изменение финансовых результатов ООО «Винтех+» от основной деятельности

По данным рисунка 3.5 наиболее активной деятельностью ООО «Винтех+» была в 2014 году, в 2015 году небольшое снижение оборотов деятельности, которое привело к небольшому уменьшению финансового результата – прибыли от продаж.

По данным таблицы 3.6 прочие доходы выросли в большей степени, чем прочие расходы в 2013-2015 гг. Получение прибыли от основной деятельности покрыло убытки от прочей деятельности и привело к образованию прибыли до налогообложения в сумме 97 тыс. руб. в 2013 году, 3810 тыс. руб. в 2014 году, 4651 тыс. руб. в 2015 году. Темп роста прибыли до налогообложения в 2013-2014 гг. составил 3927,84 %, в 2014-2015 гг. – 122,07 %. В связи с чем, увеличилась и чистая прибыль ООО «Винтех+» на 3810,26 % в 2013-2014 гг., и на 22,72 % в 2014-2015 гг.

Графически изменение прочих доходов, расходов и итоговых финансовых результатов ООО «Винтех+» представим на рисунке 3.6.

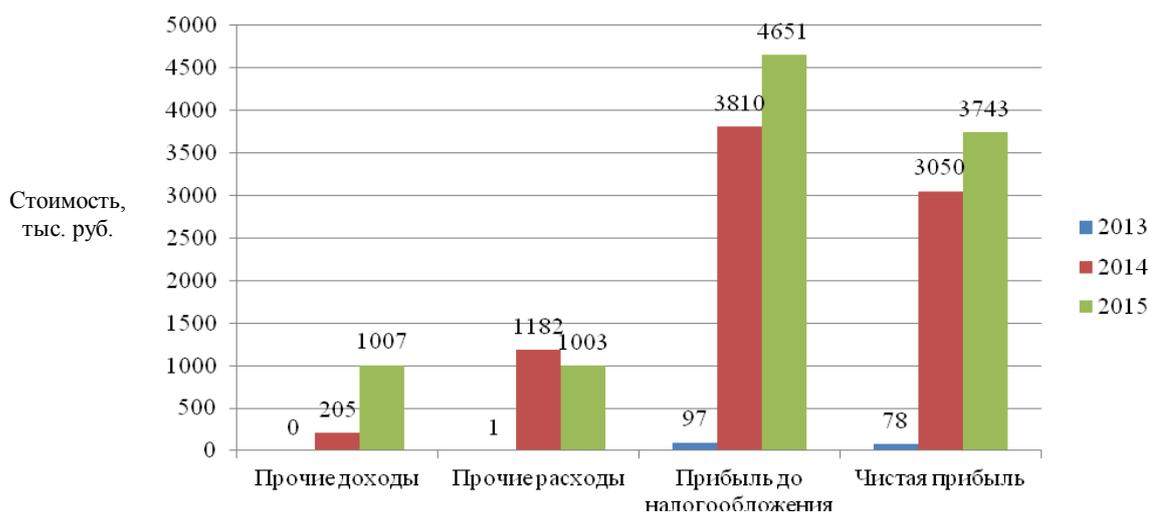


Рисунок 3.6 – Изменение прочих доходов, расходов, итоговой прибыли

По данным бухгалтерского баланса (Приложение А) и отчета о финансовых результатах (Приложение Б,В) ООО «Винтех+» проведем оценку рентабельности. Для оценки рентабельности используем следующие показатели:

1) рентабельность продукции. Характеризует прибыльность основной деятельности организации и определяется как отношение прибыли от продаж к затратам на производство продукции (себестоимость);

2) рентабельность продаж. Рассчитывается как отношение суммы прибыли от продаж к полученной выручке. Показывает сколько копеек прибыли приходится на рубль объема продаж;

3) экономическая рентабельность (рентабельность активов). Определяется как отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости активов предприятия. Показывает эффективность использования всего имущества предприятия, сколько копеек прибыли приходится на рубль активов;

4) рентабельность собственного капитала. Определяется как отношение чистой прибыли и стоимости собственного капитала. Показывает сколько копеек прибыли приходится на рубль собственного капитала, то есть отражает эффективность использования средств собственников предприятия.

Результаты расчета показателей рентабельности продукции, продаж, активов и собственного капитала ООО «Винтех+» за 2013-2015 гг. представим в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Изменение показателей рентабельности ООО «Винтех+»

Показатель	Значение, %		
	2013	2014	2015
Рентабельность продукции	5,72	2,14	2,46
Рентабельность продаж	5,37	1,95	2,18
Рентабельность активов	2,04	4,84	6,19
Рентабельность собственного капитала	89,66	97,20	55,39

На рисунке 3.7 представлены результаты расчета показателей рентабельности за 2013-2015 гг.

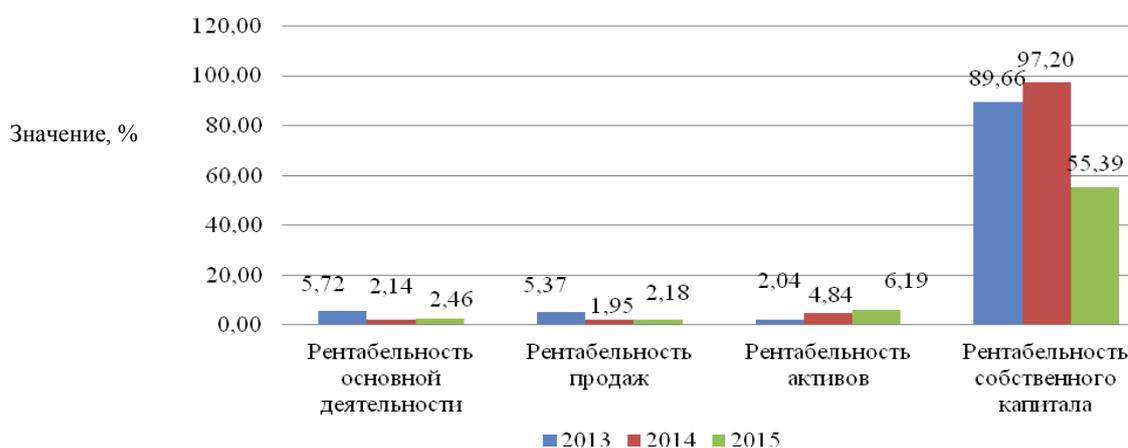


Рисунок 3.7 – Показатели рентабельности ООО «Винтех+»

По итогам оценки рентабельности отметим следующее:

- а) рентабельность продукции снизилась за период 2013-2014 гг. 5,72 % до 2,14 %, к окончанию 2015 года незначительно повысилась – до 2,46 %;
- б) рентабельность продаж также сначала снижается в 2013-2014 гг. с 5,37 % до 1,95 %, а потом снова повышается к окончанию 2015 года до 2,18 %;
- в) рентабельность активов повышается на протяжении всего анализируемого периода с 2,04 % до 6,19 %;
- г) рентабельность собственного капитала сначала повышается с 89,66 % в 2013 году до 97,20 % в 2014 году, но затем понижается до 55,39 % за 2015 год.

В целом, по результатам проведенной оценки следует отметить значительную зависимость организации от внешних обязательств, что очень сильно отражается на финансовом состоянии и подрывает финансовую устойчивость организации и возможности к дальнейшей деятельности. Но при этом, основную долю обязательств (100 % по данным на конец 2013-2015 гг.) составляет кредиторская задолженность, которая является бесплатным видом заемных средств. Несмотря на такую зависимость, организация старается работать и получать прибыль, которую направляет на расширение своей имущественной базы: в анализируемом периоде выросла стоимость основных средств, часть запасов финансируется за счет собственного капитала.

Что касается уровня ликвидности ООО «Винтех+», то в анализируемом периоде 2013-2015 гг. она значительно снижается по коэффициентам абсолютной и промежуточной ликвидности. Таким образом, большая сумма дебиторской задолженности «тормозит» платежеспособность ООО «Винтех+».

Также следует отметить очень низкий уровень рентабельности продукции и продаж. Компании следует на этом акцентировать внимание и ориентироваться при выборе стратегии развития на повышение прибыли.

Позитивные и негативные особенности процесса жизнедеятельности ООО «Винтех+» возможно наглядно увидеть после проведения SWOT-анализа деятельности компании (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Результаты SWOT-анализа ООО «Винтех+»

Strengths (сильные стороны)	Weakness (слабые стороны)
1. «Узнаваемость» организации среди конкурентов; 2. Стремление развиваться; 3. Квалифицированный производственный персонал.	1. Слабое позиционирование компании на рынке телекоммуникационного и электрооборудования и оснастки (доля рынка низкая, лишь 5% по РФ); 2. Отсутствие службы маркетинга; 3. Не уделяется должного внимания организации рекламных компаний;
Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)
1. Увеличение занимаемой доли на рынке телекоммуникационного и электрооборудования и оснастки, рост рынка сбыта;	1. Угрозы со стороны конкурентов; 2. Нестабильная экономическая ситуация в стране; 3. Нестабильность российского налогового

<p>2. Возможность привлечения банковских кредитов для расширения производства;</p> <p>3. Способность к расширению ассортимента при увеличении продаж и организации нового производства.</p>	<p>законодательства;</p> <p>4. Отсутствие реальной поддержки малого бизнеса со стороны государства.</p>
---	---

Проведенный SWOT-анализ позволил определить следующее:

1) представленные сильные стороны ООО «Винтех+» позволят компании динамично развиваться дальше, увеличивая объемы продаж и объемы производства (особый акцент компания делает на шкафы ПОН – пассивная оптика Networks);

2) в конкурентной среде ООО «Винтех+» узнаваемо, но доля, которую компания занимает на российском рынке, слишком мала – 5 %. Компания планирует расширение и увеличение объемов производства на перспективу, что повысит занимаемую долю на рынке;

3) обеспеченность квалифицированным персоналом для организации торговой и производственной деятельности будет способствовать повышению производительности труда, периодическое повышение квалификации позволит повысить эффективность использования трудовых ресурсов;

4) представленные слабые стороны в деятельности ООО «Винтех+» возможно устранить и переориентировать их при умелом менеджменте, развивая функции маркетинга имеющимся отделом продаж, либо организовать новую маркетинговую службу (отдел). Кроме того, необходима активная реклама собственной производственной деятельности и выпускаемой продукции;

5) представленные возможности предопределяют также возможные угрозы, так как рынок, на котором работает ООО «Винтех+» специфичный, имеет особенную конкурентную среду. Кроме того, угрозы предпринимательской деятельности компании также связаны с нестабильной экономической ситуацией в стране, неустойчивостью налогового законодательства, отсутствием государственной поддержки малого бизнеса.

3.2. Выбор стратегии эффективного управления компанией и ее экономическое обоснование

Производственная компания ООО «Винтех+» является достаточно «молодой» организацией, функционирует три года, поэтому ей необходимо занять большую долю на рынке выпускаемой продукции. В связи с чем, для дальнейшей деятельности и повышения эффективности управления компанией выберем стратегию усиления позиции на рынке, обоснуем проект внедрения в деятельность ООО «Винтех+» нового вида продукции – комплексное телекоммуникационное оснащение домов с закрытой территорией на основе технологии ПОН (пассивная оптика networks). В настоящее время только в г.Челябинске и области идет строительство более 144 объектов – жилых комплексов с закрытой территорией. Именно в эти объекты предлагается внедриться ООО «Винтех+» в части телекоммуникационного оснащения (связь, телевидение, интернет) посредством установки оборудования ПОН.

Для определения целей проекта и разработки проектных планов используем методологию SMART-подхода:

S (Specific) – конкретность;

M (Measurable) – измеримость;

A (Affordable) – достижимость;

R (Realistic) – реалистичность и соотнесенность;

T (Time-bound) – соотнесенность по времени.

Цели данной организации, сформулированы так, что соответствуют SMART – анализу: S-специфичны, M-измеримы, A-достижимы, R-совместимы с внутренними условиями, T-определены во времени.

Конкретность: для принятия цели необходима ее конкретная формулировка. В случае с ООО «Винтех+» целью проекта является повышение финансовых результатов деятельности компании.

Измеримость: для повышения финансовых результатов ООО «Винтех+» рекомендуется увеличение продажи шкафов ПОН (во всем телекоммуникационным оборудованием) и повышение доли рынка в данном

сегменте производства и продаж. Для реализации данной цели необходимо применить следующие меры стимулирования:

1) проведение активной рекламной компании, контакт с техническими специалистами и руководством строящихся жилых комплексов;

2) обучение персонала (менеджеров по продаже).

Достижимость: цель и план должны быть нацелены на достижимость, чему будет способствовать ресурсная база ООО «Винтех+» (сырье, покупные комплектующие, производственное оборудование). Для реализации проекта нужны будут дополнительные инвестиции.

Реалистичность и соотнесенность: цель и проект внедрения нового вида продукции и услуг телекоммуникационного обустройства жилых комплексов в ООО «Винтех+» реальны, так как у компании имеются средства для реализации данного проекта – инвестиции. Таким образом, план затрат должен быть обеспечен источниками их финансирования, план доходов сопоставлен с планом расходов.

Соотнесенность во времени: реализация проекта и его окупаемость рассчитаны на определенный период времени.

Построим пирамиду целеполагания для решения проблем ООО «Винтех+», сформулированных в работе ранее по итогам SWOT-анализа.

Миссия компании в рамках нашего проекта – удовлетворение потребностей заказчиков и новых клиентов в качественном телекоммуникационном оборудовании (на основе технологии пассивной оптики networks) для качественного домашнего интернета, телевидения и связи. Данная миссия будет способствовать достижению целей проекта.

Цели по принципу SMART:

1) увеличить имеющуюся долю рынка с 5% до 10% на конец 2017 года;

2) повысить объем продаж в части продажи шкафов ПОН на 50%;

3) повысить эффективность деятельности менеджеров по продаже.

Представим цели проекта на рисунке 3.8.

Таким образом, стратегическими решениями в рамках формирования маркетинговой стратегии является создание проектной группы, занимающейся реализацией наступательной маркетинговой стратегии ООО «Винтех+», основанной на использовании конкурентного преимущества компании – качественное телекоммуникационное оборудование на основе технологии ПОН (пассивная оптика networks).



Рисунок 3.8 – Цели проекта реализации стратегии усиления позиции ООО «Винтех+» на рынке

Построим дерево стратегических решений проекта для ООО «Винтех+» (рисунок 3.9). Проект расширения производственной деятельности и услуг ООО «Винтех+» потребует изменения организации процесса продаж предприятия (за счет создания проектной команды, выбора каналов стимулирования продаж, формирования позитивного имиджа компании и стремление к удовлетворению интересов заказчиков и их потребностей в

шкафах ПОН), а также изменения подсистемы управления (за счет совершенствования мотивационных механизмов, совершенствования системы обучения персонала).



Рисунок 3.9 – Дерево стратегических решений нового проекта расширения производства и телекоммуникационных услуг ООО «Винтех+»

Для разработки подсистемы управления факторами реализации проекта воспользуемся полем сил Курта Левина. В соответствии с теорией Курта Левина, любую организацию или ситуацию следует рассматривать как находящуюся при определенном балансе или равновесии между движущими и сдерживающими силами изменения. Если ничего не происходит, то противоположные силы равны. Схематично анализ поля сил компании ООО «Винтех+» представлен на рисунке 3.10.

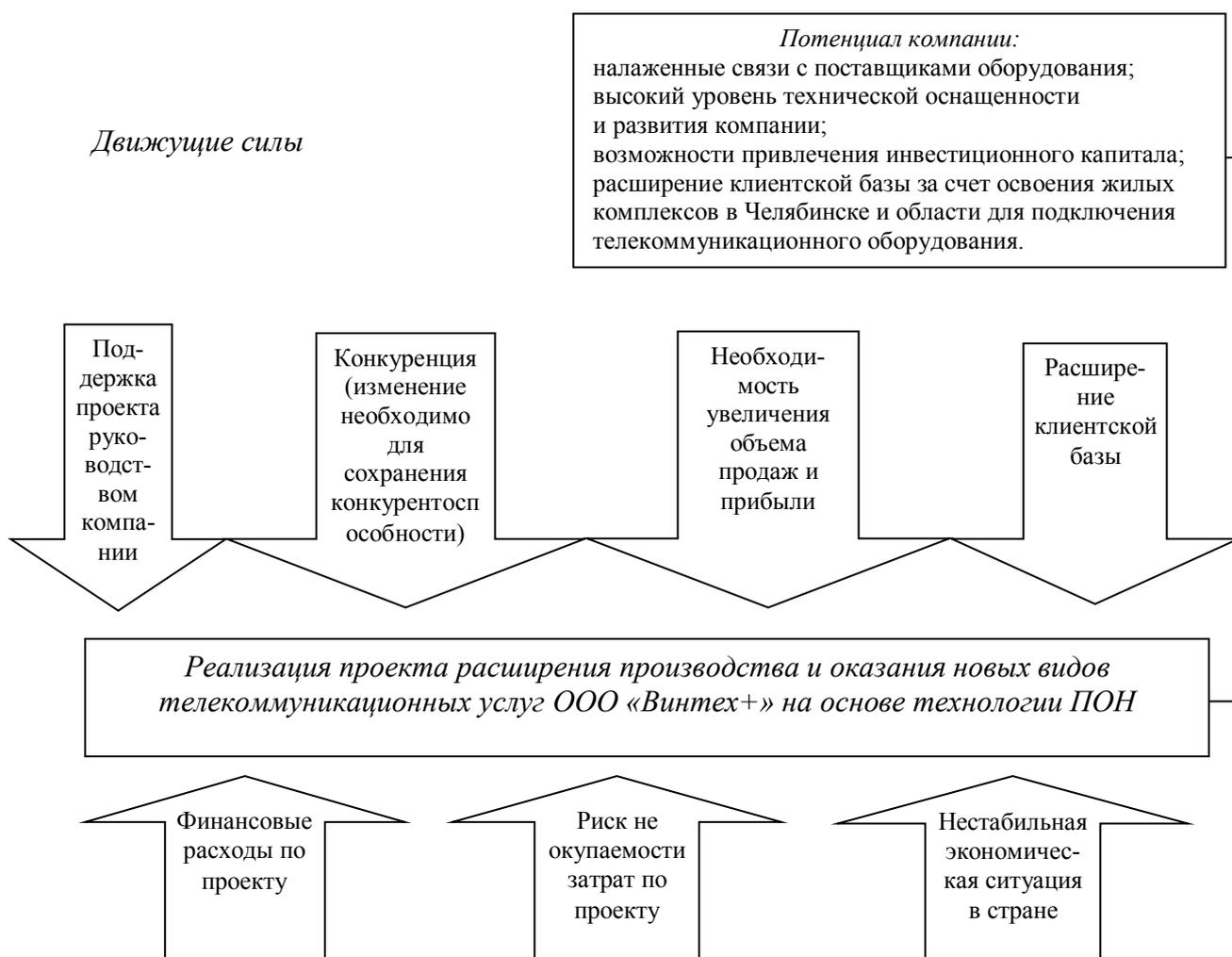
По данным рисунка 3.10 из движущих сил наибольшее влияние оказывают следующие силы:

1) «Конкуренция (изменение необходимо для сохранения конкурентоспособности)», так как именно нежелание компании терять свои позиции на рынке, покупателей и поставщиков толкает ее на проведение изменений, на поиск новых конкурентных преимуществ;

2) «Увеличение объема продаж», поскольку именно это является одной из долгосрочных целей компании, а реализация проекта обеспечит достижение цели;

3) влияние средней силы оказывает движущая сила «Расширение клиентской базы». Такое расширение даст толчок дальнейшему развитию компании, укреплению позиций на рынке;

4) «Поддержка проекта руководством компании» – сила, имеющая слабое влияние, но важное значение, так как без финансовой поддержки руководства ООО «Винтех+», либо учредителей компании невозможна реализация проекта.



Сдерживающие силы

Рисунок 3.10 – Анализ поля сил реализации проекта ООО «Винтех+»

Среди сдерживающих сил наибольшее влияние оказывают «Нестабильная экономическая ситуация в стране» и «Риск некупаемости проекта», так как в связи с ростом инфляции, высокой стоимостью кредитных ресурсов, определение эффективности и периода окупаемости предлагаемого проекта займет длительное время.

«Финансовые расходы по проекту» также являются сдерживающей силой, но с умеренным влиянием, так как ООО «Винтех+» постоянно обновляет свою техническую базу, модернизирует имеющиеся объекты, поэтому в финансовых планах компании расходы на ее развитие и модернизацию имеют значительный удельный вес. Большая часть чистой прибыли капитализируется в деятельность, поэтому к слишком большому оттоку средств предлагаемый проект расширения услуг не приведет.

Из анализа поля сил видно, что в данной ситуации преобладают движущие силы, что позволяет смело реализовывать выбранный проект. При эффективной работе всех сотрудников компании и тщательном анализе ситуации, риски будут минимизированы.

Составим план-график мероприятий для реализации нового проекта в деятельности ООО «Винтех+» (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – План-график мероприятий по проекту

Название задачи	Длительность, дни	Начало	Окончание	Ответственное лицо
Программа внедрения проекта расширения производства и оказания нового вида телекоммуникационных услуг	90	10.01.2017	10.04.2017	Руководитель проекта
1. Формирование целей и задач проекта	3	10.01.2017	12.01.2017	Руководитель проекта, директор
2. Разработка организационной структуры проектной группы и состава персонала проектной группы	5	13.01.2017	17.01.2017	Руководитель проекта, директор
3. Составление плана обучения менеджеров	3	18.01.2017	20.01.2017	Начальник отдела кадров,

менеджеров по продажам компании				руководитель проекта
4. Обучение менеджеров по продажам с ориентированием на новый проект	30	21.01.2017	20.02.2017	Начальник отдела кадров, руководитель проекта

Окончание таблицы 3.9

Название задачи	Длительность, дни	Начало	Окончание	Ответственное лицо
5. Составление технического плана обустройства жилых комплексов телекоммуникационным оборудованием	14	21.02.2017	06.03.2017	Начальник производства
6. Разработка рекламных мероприятий по привлечению новых клиентов (выезд в строящиеся и готовые жилые комплексы)	302	07.03.2017	31.12.2017	Директор, руководитель проекта
7. Закуп оборудования для обустройства жилых комплексов по системе ПОН	-	09.03.2017	неопределенный срок (постоянно)	Начальник производства, начальник отдела снабжения
8. Монтаж и установка оборудования в жилых комплексах	-	10.04.2017	неопределенный срок (постоянно)	Начальник производства
9. Выявление проблем и их устранение	31	10.04.2017	постоянно (по мере необходимости)	Технический директор, начальник отдела технической поддержки, руководитель проекта

Таким образом, реализация проекта начнется с 10.01.2017, запуск производства и начала монтажных работ обустройства жилых комплексов телекоммуникационным оборудованием по системе ПОН начнется 10.04.2017.

На рисунке 3.11 представим техническое описание бизнес-проекта «Обустройство закрытых жилых комплексов пассивной оптикой networks – ПОН», а также технический план телекоммуникационного обустройства на

примере жилого комплекса, в составе которого построено 16 домов (таунхаусы на две квартиры).

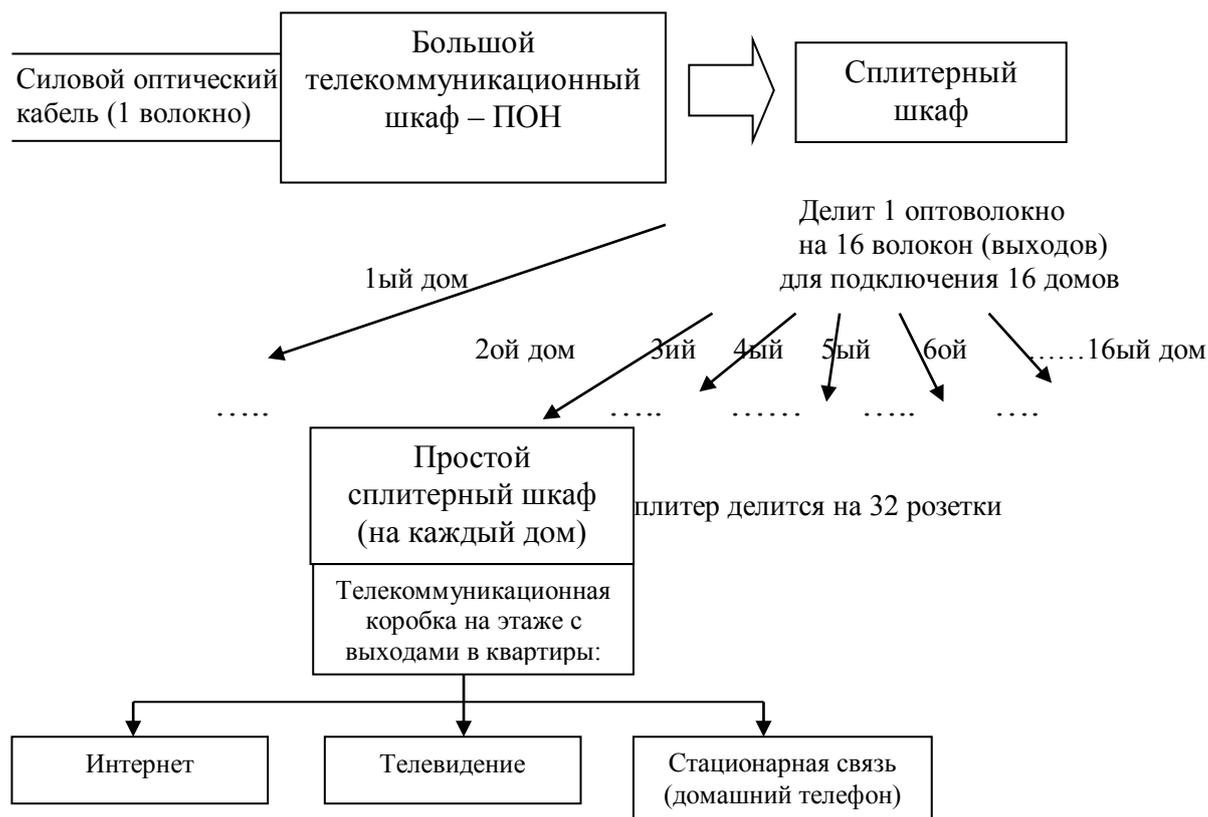


Рисунок 3.11 – Технический план телекоммуникационного обустройства закрытого жилого комплекса технологией ПОН

По данным представленного технического плана к жилому комплексу будет подведен силовой оптический кабель (протяженностью на весь жилой комплекс 3 км). Стоимость 1 км такого кабеля составляет 30 тыс. руб. Работы на прокладку 1 км кабеля составляют 28 тыс. руб. Сварочные работы по кабелю составят 15 тыс. руб. Помимо прокладки кабеля, установки одного шкафа ПОН на весь жилой комплекс, на каждом объекте (доме) будет установлен большой сплитерный шкаф (всего таких шкафов будет 16 шт.). Каждый сплитерный шкаф будет иметь 1 оптоволоконный выход с простому сплитерному шкафу

(всего таких шкафов будет 16). Каждый сплитер будет разделен на 32 розетки, 32 телекоммуникационные коробки. Из этих коробок будет идти выход на телевидение, интернет и стационарную связь (домашний телефон) на каждую квартиру в жилом комплексе.

Так как большую часть материалов для реализации проекта можно будет приобрести с отсрочкой платежа, которую предоставляют поставщики ООО «Винтех+», то для реализации проекта дополнительных инвестиций не понадобится на первом этапе (этапе закупа телекоммуникационного оборудования и материалов) (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Материальные затраты и затраты на строительно-монтажные работы по проекту

Наименование показателя	Стоимость на 1 ед., руб.	Кол-во на весь проект	Сумма затрат, руб.
Силовой оптический кабель	30000	3	90 000
Прочие материалы для кабеля (муфты, установки для кроссового оборудования и др.)	210 000	1	210 000
Шкаф ПОН (с оптическим наполнением)	480 000	1	480 000
Большой сплитерный шкаф (с наполнением)	75 000	16	1 200 000
Простой сплитерный шкаф	1500	16	24 000
Коробки	200	32	6400
Прокладка кабеля	30 000	3	90 000
Сварка кабеля	45 000	3	135 000
Монтажные работы	195 000	32	6 240 000
Итого	—	—	8 475 400

Себестоимость одного объекта (обустройства одного жилого комплекса закрытого типа) составит 8475,4 тыс. руб. В год ООО «Винтех+» планирует обустроить 30 таких объектов (при имеющемся количестве строящихся микрорайонов и жилых комплексов закрытого типа в г.Челябинске и Челябинской области в количестве 144 объекта). Низкая конкурентная среда именно в Челябинской области у ООО «Винтех+» позволит захватить данный рынок Челябинской области данной компанией и обустроить телекоммуникационным оборудованием на основе оптической оптики эти объекты. В таблице 3.11 представим прогноз выручки, себестоимости и валовой

прибыли. Себестоимость 1 объекта составит 8475,4 тыс. руб. Процент прибыли составит 25% (умножаем себестоимость на 1,25). Таким образом, выручка от обустройства 1 жилого комплекса (из 16 домов) составит 10 594,25. В год планируется обустройство 30 объектов в первом году, с дальнейшим увеличением объемов на 5 объектов в год.

Таблица 3.11 – Прогноз выручки, себестоимости и валовой прибыли ООО «Винтех+» на 2017-2019 гг. по проекту

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.			
	2017	2018	2019	2020
Выручка	10 594,25 x 30 = 317 828	10 594,25 x 40 = = 423 770	10 594,25 x 45 = 476 741	10 594,25 x 50 = = 529 713
Себестоимость	8475,4 x 30 = 254 262	8475,4 x 40 = 339 000	8475,4 x 45 = 381 393	8475,4 x 50 = 423 770
Валовая прибыль	317 827,5 – 254 262 = 63 566	423 770 – 339 000 = 84 770	476 741 – 381 393 = 95 348	529 713 – 423 770 = 105 943

Таким образом, выручка ООО «Винтех+» при реализации проекта в 2017-2018 гг. увеличится на 50 %.

Общая сумма выручки с учетом основной деятельности по данным за 2015 год увеличится с учетом проекта на 149 % (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Изменение финансовых результатов ООО «Винтех+» после реализации проекта в 2017 году

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.	
	2015 год	2017 год с учетом проекта
Выручка	213546	531374
Себестоимость	189128	443390
Валовая прибыль	24418	109188

Далее представим оценку экономической эффективности предлагаемого проекта в деятельности ООО «Винтех+».

3.3. Оценка экономической эффективности предложенного бизнес-проекта

Проведем оценку экономической эффективности реализации новой стратегии в деятельности ООО «Винтех+» – усиления позиции компании на

рынке телекоммуникационного и электрооборудования и оснастки за счет реализации нового бизнес-проекта на основе пассивной оптики.

В качестве инвестиций в проект будем использовать стоимость материальных затрат и монтажных работ, которые в 2017 году составят по данным таблицы 3.11 составят за три года реализации проекта 974 655 тыс. руб. Входной денежный поток (выручка от продажи) определяем по данным таблицы 3.11, выходной денежный поток (учитывая себестоимость услуг) также определяем по данным таблицы 3.11. Нормативный срок окупаемости проекта 3 года. Следующим этапом работы будет определение движения денежных средств, результаты занесены в таблицу 3.13. Затраты по проекту составляют стоимость инвестиций, доходы – это выручка, которую получит ООО «Винтех+» за период 2017-2019 гг. по проекту.

Таблица 3.13 – Движение денежных средств по проекту

Периоды	Затраты, тыс. руб.	Доходы, тыс. руб.
2016	974 655	0
2017	0	317 828
2018	0	423 770
2019	0	476 741
2020	0	529 713

Составим в таблице 3.14 денежные потоки по проекту.

Таблица 3.14 – Денежные потоки по проекту

Годы	2016	2017	2018	2019	2020
Потоки	-974 655	317 828	423 770	476 741	529 713
Потоки нарастающим итогом	-974 655	-656 827	-233 057	243 684	773 397

На рисунке 3.12 отразим изменение движения денежных средств ООО «Винтех+» по проекту.

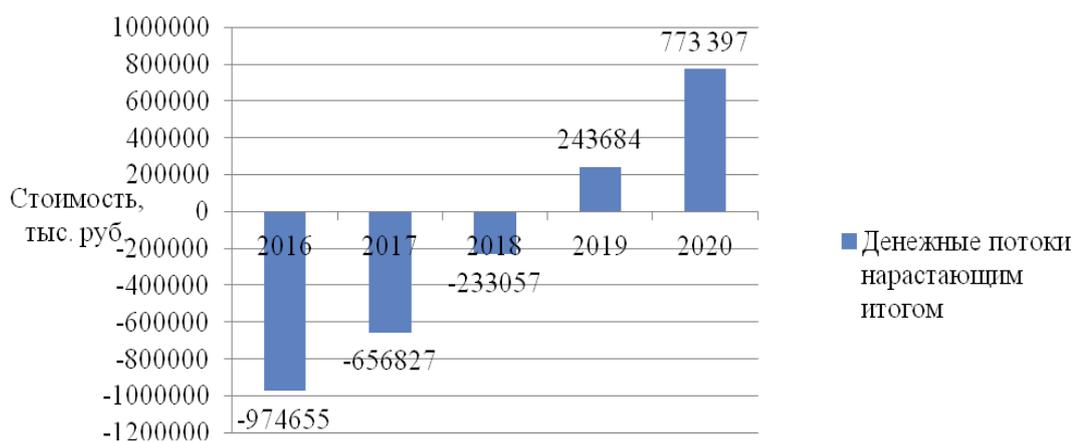


Рисунок 3.12 – Денежные потоки по проекту, тыс. руб.

Далее посчитаем ставку дисконтирования. Она рассчитывается по следующей формуле:

$$d_t = a + b + c, \quad (3.7)$$

где a – исходная стоимость денег (ключевая ставка Банка России);

b – величина, учитывающая инфляцию;

c – учет рисков.

Для оценки проекта возьмем реальную ставку банковского процента – ключевую ставку, которая действует с 19.09.2016 в размере 10 % годовых. Уровень инфляции по данным Министерства экономического развития России за 2016 год составил 5,76 %. Коэффициент, учитывающий степень риска (возникновение форс-мажорных обстоятельств), возьмем за 5 %.

Таким образом, ставка дисконтирования составит:

$$d_t = 10,0 + 5,76 + 5,0 = 20,76 \% \text{ или } 0,2076.$$

Далее приступим к расчету таких показателей как ЧДД и ЧТС, но для этого дадим определение данных показателей. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) – это разница (сальдо) между затратами и будущими поступлениями, то есть разность между приведенными стоимостями поступлений и отчислений денежных средств. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект, если же ЧДД отрицательный, то проект неэффективен и несет убытки. Чистая текущая стоимость (ЧТС) – разница между суммой дисконтированных денежных потоков, ожидаемой от инвестиции, и количеством первоначально

проинвестированных средств. Для расчета данных показателей воспользуемся табличным алгоритмом расчета в таблице 3.15 и изобразим графически на рисунке 3.13. Все параметры измеряются в тыс. руб.

Таблица 3.15 – Расчет ЧДД и ЧТС

Периоды	D_t	Z_t	K_{dt}^*	$D_t \times K_{dt}$	$Z_t \times K_{dt}$	ЧДД	ЧТС
2016	0	974 655	1	0		-974 655	-974 655
2017	317 828	0	$1/1,2076=0,83$	263 797	0	263 797	-710 858
2018	423 770	0	$1/1,2076^2=0,69$	292 401	0	292 401	-418 457
2019	476 741	0	$1/1,2076^3=0,57$	271 742	0	271 742	-146 715
2020	529 713	0	$1/1,2076^4=0,47$	248 965		248 965	102 250
по проекту	–	974 655	–	1 076 905	974 655	102 250	–

$ЧДД_t = ЧТС_t > 0$, следовательно, проект имеет положительную доходность

Теперь нам необходимо определить следующие показатели:

1) индекс доходности – показатель сравнительной эффективности инвестиционного проекта, который представляет собой отношение суммы приведенных эффектов (дисконтированного дохода) к величине капиталовложений (дисконтированных затрат). Определяется по формуле

$$ИД_t = \sum D_t \times K_{dt} / \sum Z_t \times K_{dt} \quad (3.8)$$

Тогда $ИД_t = 1\,076\,905 / 974\,655 = 1,105$. То есть на каждый вложенный рубль компания имеет 1,105 руб. дохода, что расценивается положительно как для ООО «Винтех+», так и для реализации проекта.

Средняя рентабельность по проекту – показатель эффективности проекта, характеризующий уровень отдачи от затрат и степень использования средств.

Определяется по следующей формуле:

$$R_{пр} = (ИД - 1/n_{пр}) \times 100, \quad (3.9)$$

где $n_{пр}$ – годы, в которых есть доход от проекта.

$$R_{пр} = ((1,105 - 1)/2) \times 100 = 5,25 \% > 0.$$

Таким образом, рентабельность не очень высокая, что не очень выгодно для компании. Но причиной является слишком высокая ставка дисконтирования, которая продиктована современными экономическими условиями в России.

Срок окупаемости проекта – срок со дня начала финансирования проекта до дня, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли с амортизационными отчислениями и объемом затрат приобретает положительное значение:

$$T_{ок} = A + X, \quad (3.10)$$

где A – годы с отрицательной текущей стоимостью,

X – доля следующего года, чтобы погасить задолженности.

Таким образом, срок окупаемости проекта:

$T_{ок} = 3 + 0,5 = 3,5$ года, то есть проект окупится через 3,5 года. Но при более низком уровне инфляции и уровне рисков, срок окупаемости мог бы быть короче. Для того чтобы сделать вывод об эффективности проекта, все полученные данные занесем в таблицу 3.16.

Таблица 3.16 – Сводная таблица показателей

№ п/п	Показатели	Фактическое значение	Единицы измерения	Оценка по норме
1	Срок окупаемости $T_{ок}$	3,5	Кол-во лет	$2,06 < T_p(7)$
2	Средняя рентабельность проекта $R_{пр}$	5,25	%	$24,8\% > 0$
3	Индекс доходности ИД	1,105	-	$2,24 > 1$
4	ЧТС	102 250	тыс. руб.	> 0

Таким образом, можно сделать вывод об эффективности выбранной стратегии повышения эффективности компании ООО «Винтех+», эффективности предложенного проекта расширения производства и услуг компании, что принесет дополнительную прибыль: проект реализации эффективен, так как имеет положительную доходность ($ЧДД_t = ЧТС_t > 0$), уровень рентабельности проекта – 5,25 %, индекс доходности равняется 1,105 – на каждый вложенный рубль предприятие имеет 1,11 рубля дохода, а окупаемость проекта наступит раньше расчетного периода, примерно через 3,5 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о достижении его цели – разработаны предложения по созданию системы эффективного управления производственной компанией на основе разработки стратегии её развития на рынке. При этом объектом исследования стала производственная компания – ООО «Винтех+», которая осуществляет свою деятельность на рынке телекоммуникационного и электротехнического оборудования и оснастки.

В рамках реализации поставленной цели в исследовании были решены следующие задачи:

- 1) раскрыты теоретические аспекты выбора и реализации стратегии развития компании. При этом стратегия представляет собой курс действий в процессе функционирования компании в сложившихся условиях

жизнедеятельности, которые преследуют определенную цель. В зависимости от этих целей компания осуществляет выбор той или иной стратегии дальнейшего развития;

2) обоснована необходимость подготовки информационного обеспечения для выбора стратегии эффективного управления компанией. Для разработки конкретной стратегии и ее концепции, необходимо проведение оценки финансово-хозяйственной деятельности компании, уровня финансовой устойчивости и ликвидности, рентабельности, деловой активности. Кроме того, не менее важной и значимой является оценка сильных и слабых сторон в деятельности компании, выявление ее возможностей и угроз, что достигается посредством проведения SWOT-анализа. Результаты проведенной оценки представляют собой информационную базу для выбора стратегии эффективного управления компанией. При этом процесс обоснования стратегии включает три этапа: диагностику, проектирование и реализацию;

3) разработана концепция стратегического управления и выбора стратегии развития компании на стадии оперативного управления. Для этого в работе:

а) представлена система принципов формирования стратегии развития производственной компании, выделены основные направления развития;

б) сформулированы методические приемы, определяющие учет процесса стратегического управления, которые являются основой разработки стратегической карты и ключевых показателей;

в) определены критерии и показатели, характеризующие эффективность стратегии компании;

4) проведена оценка финансово-хозяйственной деятельности объекта исследования – ООО «Винтех+», анализ внешней и внутренней среды. В целом, по результатам проведенной оценки следует отметить значительную зависимость организации от внешних обязательств, что очень сильно отражается на финансовом состоянии и подрывает финансовую устойчивость организации и возможности к дальнейшей деятельности. Но при этом, основную долю обязательств (100 % по данным на конец 2013-2015 гг.)

составляется кредиторская задолженность, которая является бесплатным видом заемных средств. Несмотря на такую зависимость, организация старается работать и получать прибыль, которую направляет на расширение своей имущественной базы: в анализируемом периоде выросла стоимость основных средств, часть запасов финансируется за счет собственного капитала. Что касается уровня ликвидности ООО «Винтех+», то в анализируемом периоде 2013-2015 гг. она значительно снижается по коэффициентам абсолютной и промежуточной ликвидности. Таким образом, большая сумма дебиторской задолженности «тормозит» платежеспособность ООО «Винтех+». Также следует отметить очень низкий уровень рентабельности продукции и продаж. Компании следует на этом акцентировать внимание и ориентироваться при выборе стратегии развития на повышение прибыли;

5) создан механизм реализации стратегии эффективного управления в деятельности ООО ПК «Винтех+» и дана оценка экономической эффективности реализации новой стратегии. Так как производственная компания ООО «Винтех+» является достаточно «молодой» организацией, функционирует три года, поэтому ей необходимо занять большую долю на рынке выпускаемой продукции. В связи с чем для дальнейшей деятельности и повышения эффективности управления компанией была предложена стратегия усиления позиции на рынке, обоснован проект внедрения в деятельность нового вида продукции и услуг – комплексное телекоммуникационное оснащение домов с закрытой территорией на основе технологии ПОН (пассивная оптика networks). Оценка экономической эффективности данного проекта показала рентабельность данного проекта для ООО «Винтех+» и повышение финансовых результатов в 2017-2019 гг. Срок окупаемости проекта составит 3,5 года.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрютина, М.С., Грачев, А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – 2-е изд., испр. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2008. – 256 с.
- 2 Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 2002. – 256 с.
- 3 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 248 с.

4 Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / под ред. П.П. Табурчака, В.М. Тумина, М.С. Сапрыкина. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 352 с.

5 Афоничкин, А.И., Афоничкина, Е.А. Анализ модели стратегического развития корпоративных систем / А.И. Афоничкин, Е.А. Афоничкина // Сборник научных трудов XX Международной научно-практической конференции: Системный анализ в проектировании и управлении. – 2016. – С. 328-336.

6 Баранов, В.В., Баранова, И.В., Зайцев, А.В., Карпова, В.Б. Система управления инвестиционным потенциалом как фактор эффективной реализации стратегии экономического развития высокотехнологичного предприятия / В.В. Баранов, И.В. Баранова, А.В. Зайцев, В.Б. Карпова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2015. – №3 (31). – С. 5-17.

7 Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А.Баринов, В.Л.Харченко. – М: ИНФРА-М, 2007. – 453 с.

8 Баринов, В.А. Организационное проектирование / В.А. Баринов. – М.: Инфра-М, 2005. – 390 с.

9 Белобородов, В.А. Традиционные и нетрадиционные подходы к исследованию проблем малого бизнеса / В.А. Белобородова // Изв. Уральского гос. эконом.ун-та. – 2007. – № 1. – С. 17-24.

10 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 215 с.

11 Бирюков, С.Д. Разработка и реализация стратегии эффективного управления дочерним предприятием нефтехолдинга (на примере ОАО «Удмуртнефть») / С.Д. Бирюков // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Екатеринбург: Изд-во Института экономики УрО РАН, 2004. – 29 с.

12 Вакуленко, Т.Г., Фомина, Л.Ф. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений / Т.Г. Вакуленко, Л.Ф. Фомина. – СПб.: «Издательский дом Герда», 2009. – 288 с.

13 Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учебник / Е.Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 673 с.

14 Гершанок, А.А. Стратегия формирования эффективной модели антикризисного управления промышленным предприятием / А.А. Гершанок // Сборник научных статей: теория и практика корпоративного менеджмента. Пермский государственный национальный исследовательский университет. – 2015. – С. 29-35.

15 Гохан, Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний: пер с англ. / Патрик А. Гохан. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2004. – 741 с.

16 Грачев, И.Д. Проблем много у малого бизнеса / И.Д. Грачев // Право и инвестиции. – 2013. – №1-2. – С. 54-55.

17 Донцова, Л.В., Никифорова, Н.А. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2009. – 336 с.

18 Доронина, Е.В., Заступов, А.В. Выбор стратегии управления развитием предприятий / Е.В. Доронина, А.В. Заступов // В сборнике материалов II Международной заочной научно-практической конференции «Наука XXI века: актуальные направления развития». Самарский государственный экономический университет. – 2015. – С. 128-130.

19 Дубовик, М.В. Эффективная стратегия управления контрагентской конкурентоспособностью промышленных предприятий и их комплексов / М.В. Дубовик // В сборнике: Институциональные аспекты глобальных технологических сдвигов Материалы Пятых Друкеровских чтений. – 2011. – С. 191-201.

20 Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2005. – 528 с.

21 Зайченко, И.М. Выбор и оценка стратегии развития промышленного предприятия / И.М. Зайченко // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – СПб.: Изд-во политехнического университета, 2006. – 16 с.

22 Замятина, В.К., Филонова, О.О., Смирнов, В.П. Фундаментальные проблемы стратегического управления в организации в современных условиях и пути их решения / В.К. Замятина, О.О. Филонова, В.П. Смирнов // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2013. – № 3. – С. 172-175.

23 Зыкунов, Д.С. Стратегическое управление финансами предприятия и этапы применения антикризисных мер / Д.С. Зыкунов // Сервис plus. – 2011. – № 3. – С. 67-72.

24 Игнатъева, А.В. Исследование систем управления: учебное пособие / А.В. Игнатъева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 167 с.

25 Извольская, Е.С. Выбор стратегии развития организации с учетом цикличности экономических процессов / Е.С. Извольская // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М.: ГУУ, 2005. – 26 с.

26 Калмыкова, Е.А., Куций, Н.А. Стратегическое антикризисное управление как фактор повышения эффективности управления предприятием / Е.А. Калмыкова, Н.А. Куций // В сборнике материалов первой научной сессии факультета управления. Южный федеральный университет. – 2015. – С. 143-145.

27 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 311 с.

28 Козлов, В.А. Производственный менеджмент / В.А. Козлов. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 574 с.

29 Комплексный экономический анализ предприятия / под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой. – СПб.: Питер, 2010. – 256 с.

30 Коренная, К.А., Логиновский, О.В., Максимов, А.А. Стратегия эффективного управления крупным промышленным предприятием / К.А. Коренная, О.В. Логиновский, А.А. Максимов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. – 2016. – № 3. – С. 102-109.

31 Коробкова, О.М., Курмангалиева, А.Р. Стратегия эффективного управления малыми научно-инновационными предприятиями / О.М. Коробкова, А.Р. Курмангалиева // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2010. – № 2. – С. 63-67.

32 Кох, Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. – Спб.: Питер, 2003. – 320 с.

33 Кочкина, Е.М. Радковская, Е.В. Моделирование и оценка инвестиционных решений: структурированный по темам и разделам лекционный материал / Е.М. Кочкина, Е.В. Радковская. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2015. – 52 с.

34 Курач, А.Е. К вопросу управления процессом разработки эффективной инновационной стратегии предприятия / А.Е. Курач // В сборнике: Труды Балтийского института экологии, политики и права Межвузовский сборник. Факультет управления бизнесом. Санкт-Петербург, 2010. – С. 23-25.

35 Ляско, В.И. Стратегическое планирование развития предприятия / В.И. Ляско. – М.: «Экзамен», 2008. – 356 с.

36 Мещерякова, Е. В. Региональный аспект проблем малого и среднего бизнеса в России / Е.В. Мещерякова // Региональная экономика. – 2013. – №5. – С. 32-36.

37 Мишин, В.М. Исследование систем управления / В.М. Мишин. – 2-е изд., перераб. и доп. / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 527 с.

38 Овчинникова, И.М. Методы решения проблем развития малого и среднего бизнеса в России / И.М. Овчинникова // Транспортный бизнес в России. Управление. – 2013. – С. 209-211.

- 39 Попова, В.М. Финансовый бизнес-план: учебное пособие / В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 237 с.
- 40 Перевозчикова, Е.А. Критерии отнесения к субъектам малого предпринимательства / Е.А. Перевозчикова. – <http://rosbuh.ru/>
- 41 Ребрин, Ю.И. Основы экономики и управления производством / Ю.И. Ребрин. – Таганрог: ТРТУ, 2000. – 145 с.
- 42 Румянцева, З.П., Поршнева, А.Г., Саломатина, Н.А. Управление организацией / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 669 с.
- 43 Рухляда, Н.О. Управление структурой капитала для эффективной реализации стратегии современного предприятия / Н.О. Рухляда // Научные труды Северо-Западного института управления. – 2014. – № 3 (15). – С. 151-158.
- 44 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г.В. Савицкая. – 8-е изд., исп. – Минск: Новое знание, 2009. – 704 с.
- 45 Селезнева, Н.Н., Ионова, А.Ф. Финансовый анализ: учебное пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 479 с.
- 46 Соколова, Н.Н. Инвестиционная стратегия промышленных предприятий / Н.Н. Соколова // Экономические и гуманитарные науки. – 2010. – №8 (223). – С. 8-13.
- 47 Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон-мл., А. Артур, Ш. Стрикленд. – 12-е издание. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
- 48 Стрикленд, Ш., Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Ш. Стрикленд, А. Артур. – 12-е изд., перераб. и доп. – М.: «Вильямс», 2006. – 928 с.
- 49 Сукиасян, А.С., Кирпичева, М.А. Разработка маркетинговой стратегии предприятия в условиях неопределенности / А.С. Сукиасян, М.А. Кирпичева // Новая наука: От идеи к результату. – 2016. – № 1-1 (60). – С. 221-224.

- 50 Сухова, М.Ю. Проблемы развития малого бизнеса / М.Ю. Сухова // Вестник ТГУ. Гуманитарные науки. Экономика. Выпуск 4. 2008. С. 338-341.
- 51 Табурчак, П.П., Тумина М.С., Сапрыкина, М.С. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / П.П. Табурчака, В.М. Тумина и М.С. Сапрыкина. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 352 с.
- 52 Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 669 с.
- 53 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2008. – 448 с.
- 54 Финансы предприятий: учебник для вузов / под ред. Н.В. Колчиной. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 447 с.
- 55 Шеремет, А. Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятий / А.Д. Шеремет. – М.: Экономика, 2001. – 210 с.
- 56 Цыцарова, Н.М. Производственный менеджмент: учебное пособие / Н.М. Цыцарова. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 158 с.
- 57 Чайковская, Н.В. Разработка эффективной стратегии управления предприятием / Н.В. Чайковская // Наука и экономика. – 2011. – № 3. – С. 22-24.
- 58 Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации: пер. с англ. / Дж. Шелдрейк. – СПб.: Питер, 2000. – 352 с.
- 59 Шкуратов С.Е. Обоснование выбора стратегии развития малого инновационного предприятия на основе матричной модели / С.Е. Шкуратов // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М.: Издательский центр ГОУ ВПО «ГУУ», 2006. – 24 с.
- 60 Экономический анализ: учебник для вузов / под ред. Л.Т. Гиляровской. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 527 с.
- 61 Анализ финансового состояния организации: учебно-методические материалы. – <http://www.std72.ru/dir/>
- 62 Официальный сайт ООО «Винтех+». – <http://xn--b1agiuzt.xn--plai/>

63 Цлаф, М.В. Реформирование промышленного предприятия: методическое пособие. – <http://www.cfin.ru/management/tslaf/05.shtml>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Винтех+» на 31.12.2015

Бухгалтерский баланс

	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
	Резервный капитал	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	6748	3128	77
	Итого по разделу III	6758	3138	87
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	-	-	-
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу IV	-	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	-	-	-
	Кредиторская задолженность	53723	59816	3743
	Доходы будущих периодов	-	-	-
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу V	53723	59816	3743
	БАЛАНС	60481	62954	3830

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Винтех+» за 2015 год

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 15

г.

Форма по ОКУД

Коды

0710002

Дата (число, месяц, год)			
Организация _____ ООО «Винтех+» _____ по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН			
Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКФС			
_____ по ОКЕИ			384 (385)
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)			

Пояснения	Наименование показателя	За _____ год		За _____ год			
		20	15 г.	20	14 г.		
	Выручка		213546		245152		
	Себестоимость продаж	(189128)	(223342)
	Валовая прибыль (убыток)		24418		21810		
	Коммерческие расходы	(19771)	(17023)
	Управленческие расходы	(0)	(0)
	Прибыль (убыток) от продаж		4647		4787		
	Доходы от участия в других организациях		0		0		
	Проценты к получению		50		159		
	Проценты к уплате	(18)	(0)
	Прочие доходы		957		46		
	Прочие расходы	(985)	(1182)
	Прибыль (убыток) до налогообложения		4651		3810		
	Текущий налог на прибыль	(908)	(760)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)						
	Изменение отложенных налоговых обязательств						
	Изменение отложенных налоговых активов						
	Прочее						
	Чистая прибыль (убыток)		3743		3050		

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах ООО «Винтех+» за 2014 год

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 14 г. Коды

Организация _____ ООО «Винтех+» _____	Дата (число, месяц, год) _____	Форма по ОКУД 0710002
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН _____	
Вид экономической деятельности _____ производство _____	по ОКПО _____	
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	ОКВЭД _____	
_____ по ОКОПФ/ОКФС _____	_____	
Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> (млн. руб.)	по ОКЕИ _____	384 (385)

Пояснения	Наименование показателя	За _____ год _____	
		20 _____ 14 г.	20 _____ 13 г.
	Выручка	245152	1825
	Себестоимость продаж	(223342)	(1714)
	Валовая прибыль (убыток)	21810	111
	Коммерческие расходы	(17023)	(13)
	Управленческие расходы	(0)	(0)
	Прибыль (убыток) от продаж	4787	98
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	159	0
	Проценты к уплате	(0)	(0)
	Прочие доходы	46	0
	Прочие расходы	(1182)	(1)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	3810	97
	Текущий налог на прибыль	(760)	(19)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	3050	78

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая безопасность»

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ В ООО ПК "ВИНТЕХ+" НА РЫНКЕ
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО И ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ И ОСНАСТКИ

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
(МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ)
ЮУрГУ – 38.04.01. 2017 120/380. ВКР

Количество листов 13

Руководитель ВКР, д.п.н., профессор

_____ / В.В. Лихолетов /
_____ 2017г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 340

_____ / Н.Е. Мартынов/
_____ 2017г.

Нормоконтролер, д.т.н., профессор

_____ / В.Г. Гурлев /
_____ 2017г.

Челябинск 2017

Объект и предмет исследования



Объект исследования –
производственная компания
ООО «Винтех+»,
осуществляющая свою деятельность
на рынке телекоммуникационного
и электротехнического оборудования
и оснастки.

Предмет исследования –
стратегия развития данной
производственной компании
на данном рынке.



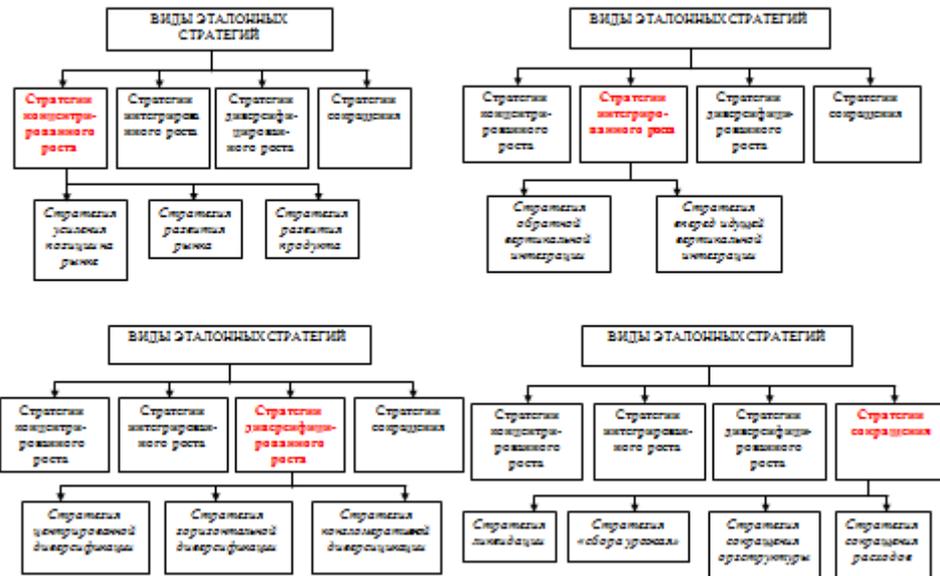
1

Цель и задачи исследования

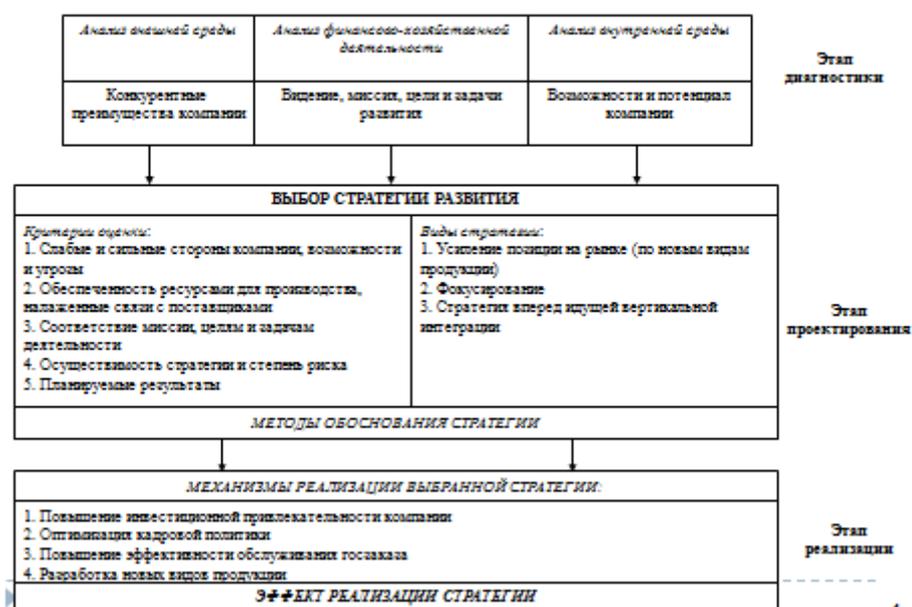


2

Виды базисных (эталонных) стратегий компаний

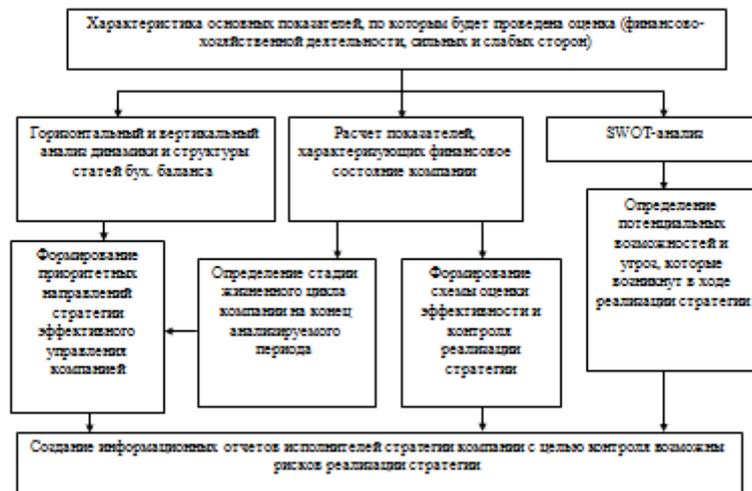


Методика обоснования стратегии развития для эффективной деятельности производственной компании



4

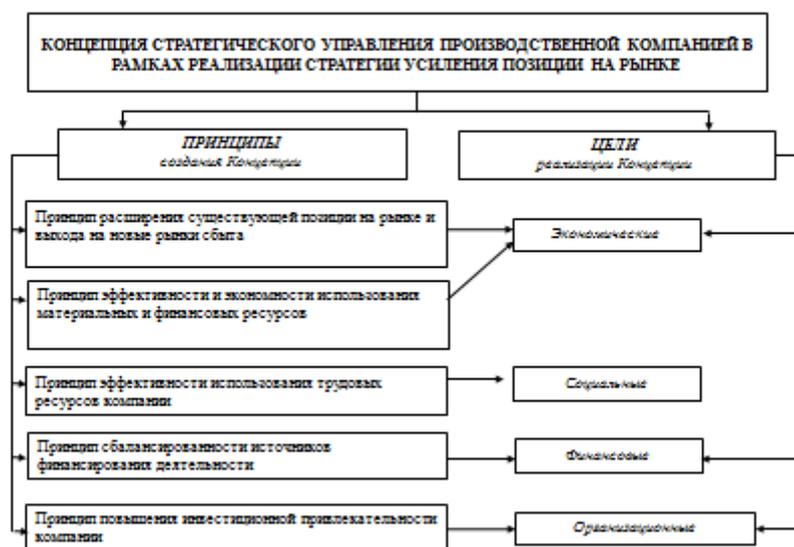
Алгоритм формирования базы данных для реализации информационного обеспечения стратегии компании



*Основные положения Концепции выбранной стратегии –
усиление позиции на рынке*



Взаимодействие принципов и целей разработанной Концепции стратегического управления компанией



7

Основные результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Винтех+» в 2013-2015 гг.

Изменение коэффициентов ликвидности и финансовой устойчивости ООО «Винтех+»

Показатель	Значение показателя			Норматив
	на 31.12.2013	на 31.12.2014	на 31.12.2015	
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,32	0,23	0,13	02-0,25
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,84	0,75	0,54	0,7-1,0
Коэффициент текущей ликвидности	0,98	1,04	1,06	1,0-2,0
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,02	0,04	0,06	от 0,1
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	0,16	0,15	0,12	1,0
Коэффициент финансовой независимости	0,02	0,05	0,11	от 0,5

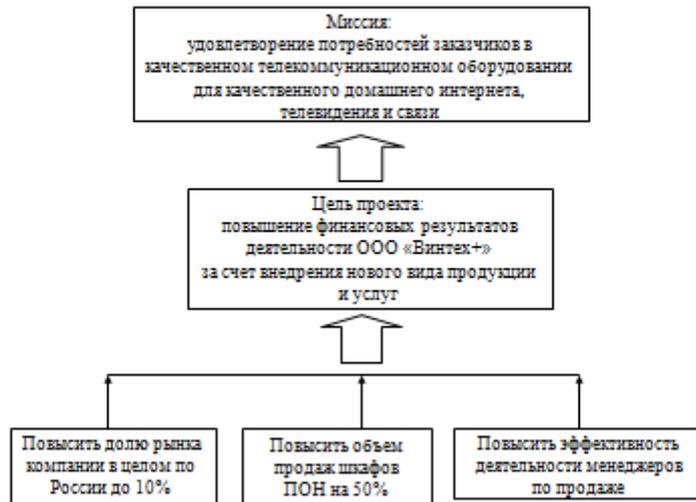
Изменение рентабельности ООО «Винтех+»

Показатель	Значение, %		
	2013	2014	2015
Рентабельность продукции	5,72	2,14	2,46
Рентабельность продаж	5,37	1,93	2,18
Рентабельность активов	2,04	4,84	6,19
Рентабельность собственного капитала	89,66	97,20	55,39

Результаты SWOT-анализа ООО «Винтех+»

Strengths (сильные стороны)	Weakness (слабые стороны)
<ol style="list-style-type: none"> 1. «Узнаваемость» организации среди конкурентов; 2. Стремление развиваться; 3. Квалифицированный производственный персонал. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабое позиционирование компании на рынке телекоммуникационного и электрооборудования и оснастки (доля рынка низкая, лишь 5% по РФ); 2. Отсутствие службы маркетинга; 3. Не уделяется должного внимания организации рекламных компаний;
Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение занимаемой доли на рынке телекоммуникационного и электрооборудования и оснастки, рост рынка сбыта; 2. Возможность привлечения банковских кредитов для расширения производства; 3. Способность к расширению ассортимента при увеличении продаж и организации нового производства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Угрозы со стороны конкурентов; 2. Нестабильная экономическая ситуация в стране; 3. Нестабильность российского налогового законодательства; 4. Отсутствие реальной поддержки малого бизнеса со стороны государства.

**Цели проекта реализации стратегии усиления позиции
ООО «Винтех+» на рынке**



*Дерево стратегических решений нового проекта
расширения производства и телекоммуникационных услуг
ООО «Винтех+»*



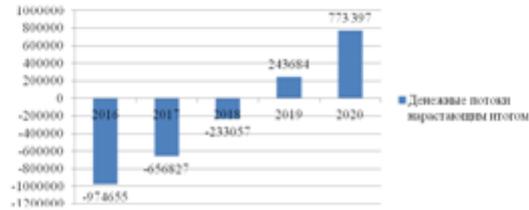
Оценка экономической эффективности проекта для ООО «Винтех+»

Изменение финансовых результатов

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.	
	2015 год	2017 год с учетом проекта
Выручка	213546	531374
Себестоимость	189128	443390
Валовая прибыль	24418	109188

Сводная таблица показателей эффективности проекта

№ п/п	Наименование показателя	Фактическое значение	Единицы измерения	Оценка по норме
1	Срок окупаемости $T_{ок}$	3,5	Кол-во лет	2,06 < T_n (7)
2	Средняя рентабельность проекта $R_{ср}$	5,23	%	24,8% > 0
3	Индекс доходности ИД	1,105	-	2,24 > 1
4	ЧТС	102 250	тыс. руб.	> 0



Денежные потоки по проекту, тыс. руб.

Научная новизна и результаты исследования

Научная новизна результатов исследования состоит в обосновании и определении подходов по совершенствованию механизма эффективного управления производственной компанией.

Научные результаты, полученные автором исследования, заключаются в следующем:

1) разработан алгоритм формирования базы данных для реализации информационного обеспечения стратегии производственной компании;

2) выбран и апробирован методический подход по реализации стратегии эффективного управления производственной компанией.

