



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
филиал в г. Туапсе

Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(бакалаврская работа)  
по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
(квалификация – бакалавр)

На тему «Стратегическое планирование деятельности предприятия»

Исполнитель Татулян Лариса Анатольевна

Руководитель к.г.н., доцент Аракелов Микаэл Сергеевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

доктор экономических наук, профессор

Фирова Ирина Павловна

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

Санкт-Петербург  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы стратегического планирования предприятия.....	6
1.1 Понятия и сущность стратегического планирования.....	6
1.2 Этапы и методы разработки стратегического планирования.....	12
2 Анализ и оценка системы стратегического планирования ИП Байракторян Овсеп Аванесович клининговая компания «Клин-Сервис».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	23
2.2 Анализ существующей стратегии развития предприятия и методов ее реализации .....	23
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического планирования ИП Байракторян Овсеп Аванесович .....	36
3.1 Основные направления совершенствования системы стратегического планирования предприятия.....	36
3.2 Экономическая эффективность разработанных мероприятий.....	47
Заключение .....	51
Список использованной литературы.....	54
Приложение .....	57

## Введение

Актуальность темы работы заключается в том, что глобализация мировой экономики, открытость российских рынков для внешних товаропроизводителей: все это, с одной стороны, резко обострило конкуренцию среди производителей, с другой - ускорило изменение потребительских предпочтений. Поэтому, в современных рыночных условиях, планирование в России приобретает особую актуальность.

В условиях рыночной экономики большое значение для развития деятельности предприятия имеет стратегическое планирование. Оно придает фирме такие качества, как определенность и индивидуальность, обеспечивает специфику, создает условия для возникновения и развития ряда важных и существенных факторов, позитивно влияющих на ее деятельность.

В отечественной экономической литературе до 1992 года проблема стратегического планирования рассматривалась лишь эпизодически, прежде всего, как опыт управления в капиталистических фирмах. Исторически первыми работами в области стратегического планирования являются монографии А.Н. Петрова, Ю.В. Гусева. Этому вопросу уделяли внимание: С.П. Болотина, О.С. Виханский, Р.А. Фатхутдинов, Э.А. Уткин и др. Существующий объем научных публикаций по данной проблематике невелик. В последнее время, в нашей стране большой вклад в развитие стратегического планирования внесли такие ученые как: В.И. Ляско, Г.А. Маховикова, М.И. Бухалков, С.И. Кукушкина, В. Позднякова, Е.С. Васильева, А.Н. Петров, Т.П. Лобанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова и др. Развитие научной мысли по стратегическому планированию приходится на период с 2005 г. по настоящее время. Это объясняется следующими обстоятельствами:

- наша страна вошла в фазу развития цивилизованной рыночной экономики, накопив опыт планирования;
- зарубежный информационный поток дал возможность изучить методологию стратегического планирования и применить его к

российской действительности.

Негативной стороной в исследованиях российских ученых является отсутствие универсального подхода к освещению вопросов по стратегическому планированию и его применению промышленными и торговыми предприятиями.

Несмотря на разнообразие применяемых методов, стратегическое планирование на российских предприятиях нередко не использует накопленный отечественный опыт в области планирования и опыт зарубежных стран. Обращает на себя внимание и слабое практическое применение методов экономико-математического моделирования в стратегическом планировании.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является ИП Байракторян Овсеп Аванесович.

Предметом исследования является система стратегического планирования предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы стратегического планирования ИП Байракторян Овсеп Аванесович.

В соответствии с обозначенной целью были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы стратегического планирования предприятия.
2. Провести анализ организационно-экономической деятельности ИП Байракторян Овсеп Аванесович.
3. Проанализировать существующую стратегию развития предприятия и методы ее реализации.
4. Разработать направления совершенствования системы стратегического планирования ИП Байракторян Овсеп Аванесович.
5. Рассчитать экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий на предприятии.

Структура работы сформирована в соответствии с поставленной целью и

определенными для ее достижения задачами исследования. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, определяется объект и предмет исследования, раскрываются цель и задачи. В первой главе рассматриваются теоретические основы стратегического планирования предприятия. Во второй главе проведен анализ и оценка системы стратегического планирования ИП Байракторян Овсеп Аванесович. В третьей главе представлены предложения по совершенствованию системы стратегического планирования ИП Байракторян Овсеп Аванесович и проведен расчет экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных авторов, посвященные проблемам стратегического планирования и развития предприятия, маркетинговой деятельности.

Что касается информационной базы исследования, то в этой связи были использованы статистические материалы различных источников, а также документация самого предприятия.

Общий объем работы составляет 54 страницы, в том числе 13 таблиц и 8 рисунков. Так же в работе использованы 8 приложений.

# 1 Теоретические основы стратегического планирования предприятия

## 1.1 Понятия и сущность стратегического планирования

Стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

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

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании, стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей [9, с. 174].

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед,

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

Вместе с тем, как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий [20, с. 139]:

1. Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.
2. Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
3. Стратегии диверсификационного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.
4. Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде. Выделяют четыре различные группы таких принципов (правил):

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в

настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами [25, с. 85].

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях управления:

«Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса.» Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, репрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.

Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений



организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие [12, с. 144]:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Усложняющим фактором при классификации стратегий является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Так, Забелин П. В. и Моисеева Н. К. предлагают классифицировать стратегии всего по трем признакам:

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные);

Выбор стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ. Факторы, влияющие на выбор стратегии представлены на рисунке 1.1 [3, с. 208].

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет

закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

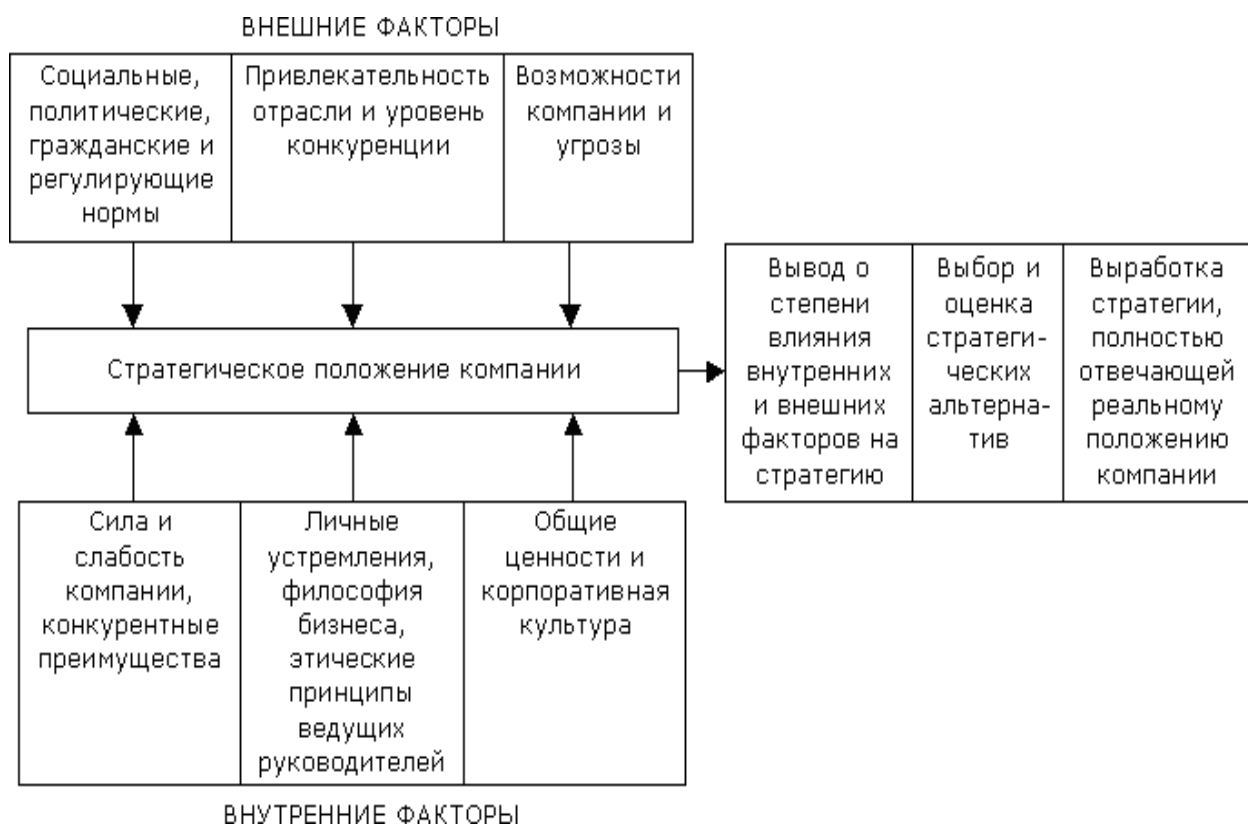


Рисунок 1.1 – Факторы влияющие на выбор стратегии

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;
- доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий [7, с. 92].

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы,

выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации [17, с. 36].

Стратегическое планирование дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

## 1.2 Этапы и методы разработки стратегического планирования

Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов [10, с. 117]:

1. Определение миссии и целей организации.
2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
3. Выбор стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения.

Определение миссии и целей организации. Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования.

Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия.

Цель – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Основные характеристики цели заключается в следующем [23, с. 206]:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;

- непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

Исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития и определяется политика организации.

Стратегический анализ или как его еще называют «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании) является основным элементом стратегического планирования. В литературе отмечается, что портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления.

Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

Существует три подхода к формированию матриц [15, с. 94-95]:

1. Табличный подход, при котором значения варьирующихся параметров возрастают по мере удаления от графы наименования этих параметров. При этом анализ портфеля ведется от левого верхнего угла к правому нижнему.
2. Координатный подход, при котором значения варьируемых параметров возрастают по мере отдаления от точки пересечения координат. Анализ портфеля здесь ведется от левого нижнего угла к правому верхнему.
3. Логический поход, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему. Такой поход получил наибольшее распространение в зарубежной практике.

Анализ окружающей среды необходим при осуществлении стратегического анализа, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения

предприятия на рынке.

Анализ окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- внешней среды;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации [1, с. 165].

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

Выбор стратегии. Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ (матрица BCG, Mc Kincey и др.) [19, с. 50-51].

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегия выбирается с учетом:

- конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
- перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
- в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма.

Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии [22, с. 102]:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Оценка выбранной (реализуемой) стратегии заключается в ответе на вопрос: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей? Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. И. Ансофф в

своей книге «Стратегическое управление» формулирует следующие принципы стратегического контроля [6, с. 115]:

1. Из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться в пустую затею. Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам. Но в отличие от обычной практики производственного контроля внимание должно быть сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом.
2. В каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течении жизненного цикла нового товара. До тех пор пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать. Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе прекращение проекта.

Функции высшего руководства в процессе реализации стратегии:

1. Углубленное изучение состояния среды, целей и разработки стратегий: окончательное уяснение сущности определенных целей и более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы.
2. Принятие решений по эффективности использования имеющихся у фирмы ресурсов.
3. Решения по поводу организационной структуры.
4. Проведение необходимых изменений на фирме.
5. Пересмотр плана выполнения стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоятельств [11, с. 58-59].

Изменения, которые проводятся в процессе выполнения стратегий называются стратегическими изменениями. Перестройка организации может быть в таких формах, как радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычные изменения и несущественные изменения.

Типы организационных структур: элементарная, функциональная, дивизиональная, структура по СЕБ, матричная. Выбор организационной структуры зависит от размера и степени разнообразности деятельности,



географического размещения организации, технологии, отношения к организации со стороны руководителей и сотрудников организации, динамизма внешней среды и стратегии, реализуемой организацией.

Чтобы провести изменения нужно вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление можно встретить, планируя изменения, уменьшить до возможного минимума это сопротивление и установить статус-кво нового состояния. Стили проведения изменений: конкурентный, самоустранения, компромисса, приспособления, сотрудничества. Задачей контроля является выяснение того, приведет ли осуществление стратегии к реализации целей.

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий – процедура необходимая.

Из сказанного следует, что универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, но опыт подсказывает несколько возможных направлений разработки.

Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали главные подходы к формированию стратегий, основные положения которых приведены в таблице 1.1 [2, с. 62].

Таблица 1.1 – Подходы к разработке стратегий

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

К. Эндрюс предложил стратегию, основанную на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков (экономическую стратегию). Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции организации, да и сами конкурентные стратегии, разработал М. Портер, а концепция стержневых компетенций принадлежит К. Прахаладу и Г. Хэмелу.

Ставший сегодня уже азбучной истиной для менеджеров SWOT-анализ внешних и внутренних параметров организации позволяет:

- определить возможности и угрозы;
- построить матрицу SWOT-анализа;
- выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться;
- построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации.

Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, стратегические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса.

По Портеру, необходимо [18, с. 157]:

- определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
- составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
- разработать мероприятия (как стратегические ходы), направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке.

Стержневые компетенции как способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

- определение уникальных свойств организации и ее конечного продукта;
- оценка коллективных умений (совокупной системной компетенции) работников организации;

- фокусирование внимания организации на стержневых компетенциях, которые составляют основу стратегии;
- обеспечение невоспроизводимости стержневых компетенций организации;
- разработка стратегии лидерства.

Анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз (SWOT-анализ). Простейшая форма представления результатов SWOT-анализа приведена в таблице 1.2 [3, с. 239].

Таблица 1.2 – Матрица SWOT-анализа

	возможности	угрозы
сильные стороны	СИВ	СИУ
слабые стороны	СЛВ	СЛУ

В качестве дополнений к данной таблице, могут составляться так называемые вспомогательные матрицы. Информация, представленная во вспомогательных матрицах, переносится в основную и используется для обобщения результатов анализа. Таких матриц две: матрица возможностей и матрица угроз. Также, в процессе выполнения SWOT-анализа рекомендуется составлять профиль среды, т.е. таблицу, в которой должны быть отмечены факторы среды, оказывающие или могущие оказать существенное влияние на организацию. Затем для каждого фактора определяется его важность для отрасли, влияние на организацию, направление данного влияния и подсчитывается совокупная степень воздействия по каждому фактору и в целом.

Благодаря своей концептуальной простоте SWOT стал легко применимым для менеджеров и столь же подверженным неправильному применению. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам, полным таких неопределенных и двусмысленных понятий, как

«эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «цены». Вдобавок, пользователи иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную информацию.

Матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ). В основе матрицы БКГ лежат два предположения [24, с. 335]:

1. Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.
2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, например зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям (рисунок 1.2) [8, с. 94]:

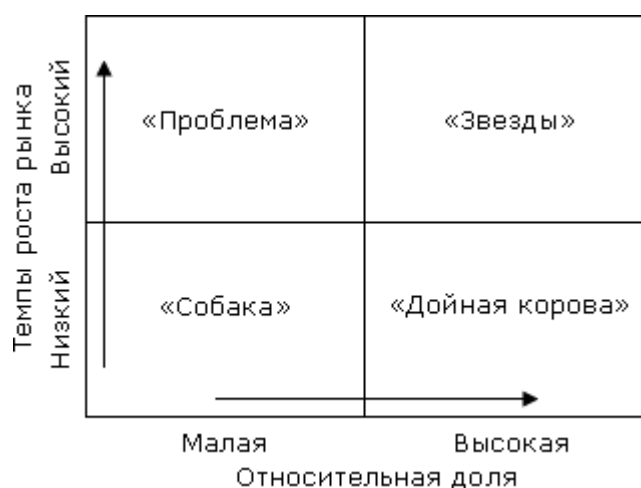


Рис. 1.2 – Схематическая структура матрицы БКГ

1. «Проблемы» (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но

требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

2. «Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.
3. «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».
4. «Собаки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2–3 товара – «коровы», 1–2 – «Звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2–3 товара – «коровы», 1–2 – «Звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

Матрица БКГ помогает выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем [16, с. 396].

## 2 Анализ и оценка системы стратегического планирования ИП Байракторян Овсеп Аванесович клининговая компания «Клин-Сервис»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ИП Байракторян Овсеп Аванесович зарегистрирован 3 февраля 2011 г. регистратором Межрайонная инспекция федеральной налоговой службы № 6 по Краснодарскому краю в г. Сочи. Руководитель организации: директор Байракторян Овсеп Аванесович.

Основным видом деятельности является «Деятельность по чистке и уборке жилых зданий и нежилых помещений прочая», зарегистрировано 14 дополнительных видов деятельности. ИП Байракторян Овсеп Аванесович присвоены ИНН 231703404363 и ОГРНИП 311236703400026.

Уставный капитал организации составляет 10000 руб. Среднесписочная численность сотрудников – 148 чел.

Клининговая компания «Клин-Сервис» выполняет работы по комплексному обслуживанию помещений и специализируется на уборке помещений и техническом обслуживанию с высокой проходимостью. Ежедневное комплексное обслуживание - это профессиональное мероприятие, при котором выполняется весь объем работ необходимых для поддержания чистоты и порядка в помещениях в течение всего рабочего дня. Компания использует в своей работе высоко технологические методы, что гарантирует высокое качество сервиса и полное соответствие современным стандартам. Производственный персонал компании отвечает всем требованиям знаний в области эксплуатации оборудования, использования химических препаратов и техники.

Среди заказчиков организации ряд крупных частных и государственных компаний:

- ООО «Газпром Добыча Астрахань» - 8 контрактов на сумму 75 млн руб.
- АО «Транснефть - Урал» - 1 контракт на сумму 43 млн руб.
- ООО «Лукойл-Ставропольэнерго» - 13 контрактов на сумму 34 млн руб.

- АО «Черномортранснефть» - 4 контракта на сумму 17 млн руб.
- АО «Нэск» - 4 контракта на сумму 4,1 млн руб.
- ООО «Газпромтранс» - 1 контракт на сумму 3,0 млн руб.
- АО «ТНТ» - 1 контракт на сумму 1,7 млн руб.
- АО «Нэск-Электросети» - 1 контракт на сумму 1,7 млн руб.
- ПАО «ФСК ЕЭС» - 1 контракт на сумму 1,3 млн руб.

По меркам рынка, на котором действует компания в рамках основной своей деятельности, компания еще молодая, растущая.

Стратегия роста компании предполагает увеличение ее размеров.

Выбранная компанией стратегия - стратегия диверсифицированного роста и усиления позиций на рынке.

Основные положения данной стратегии:

- диверсификация путем поглощения менее сильных конкурентов (конгломерация);
- открытие новых производств;
- межфирменное сотрудничество и кооперация в целях контроля за рынками сбыта и ресурсов;
- внешнеэкономическая деятельность как элемент географической экспансии.

Организационный процесс компании состоит из следующих этапов:

- 1) деление компании на подразделения соответственно стратегиям;
- 2) взаимоотношения полномочий.

Делегирование - это передача задач и полномочий лица, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Если руководитель не делегировал задачу, значит должен выполнить ее сам.

Ответственность - обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Ответственность нельзя делегировать. Объем ответственности - причина высоких окладов у менеджеров компании.

Полномочия - ограниченное право использовать ресурсы компании, и



направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не личности. Пределы полномочий - это ограничения.

Организационная структура управления по форме - функциональная. Распределение работ происходит по функциям (рисунок 2.1).

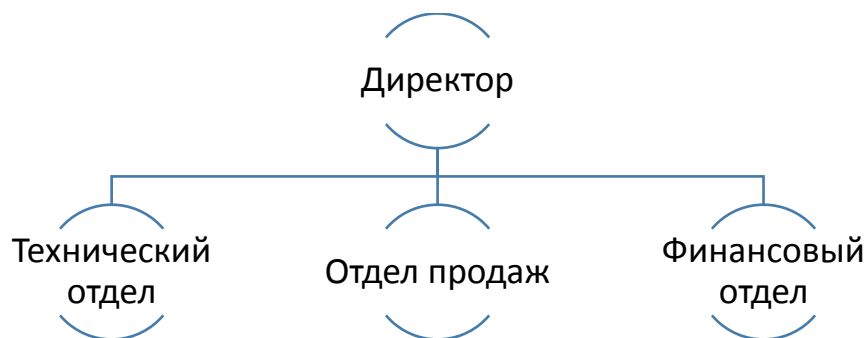


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ИП Байракторян Овсеп Аванесович клининговая компания «Клин-Сервис»

При функциональной структуре происходит деление компании на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Здесь имеет место вертикаль: руководитель - функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) - исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток - функции руководителя размыты.

Преимущества:

- углубление специализации,
- повышение качества
- управленческих решений;
- возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

Недостатки:

- недостаточная гибкость;
- плохая координация действий функциональных подразделений;
- низкая скорость принятия управленческих решений;

- отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы компании.

Основные экономические показатели деятельности компании представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Динамика показателей прибыли, тыс. руб.

Показатели	2017	2018	+ /-	%
Выручка от продажи	31 798	40 353	8 555	126,90
Себестоимость продукции	25 958	30 532	4 574	117,62
Коммерческие расходы	3 500	5 803	2 303	165,80
Управленческие расходы	983	1 699	716	172,84
Прибыль от продаж	1 357	2 319	962	170,89
Доходы от прочих операций	436	1 081	645	247,94
Расходы от прочих операций	453	2 201	1 748	485,87
Прибыль до налогообложения	1 340	1 199	-141	89,48
Налоговые платежи	93	198	105	212,90
Чистая прибыль	1 247	1 001	-246	80,27

По данным таблицы 2.1 можно сказать, что в 2018 году в сравнении с 2017 годом произошло увеличение выручки от реализации (на 8 550 тыс. руб., 26,90 %), а также себестоимости реализации (на 4 574 тыс. руб., 17,62 %). Кроме того, произошло увеличение коммерческих (на 2 303 тыс. руб., 65,80 %) и управленческих (на 716 тыс. руб., 72,84 %) расходов. В 2017-2018 годах расходы от прочих операций превышали доходы. Кроме того, в 2018 году, в сравнении с 2017 годом произошло увеличение сумм налоговых платежей - на 105 тыс. руб. (112,90 %). Все это привело к снижению чистой прибыли - на 246 тыс. руб. (19,73 %). Наибольшее влияние на формирование чистой прибыли в 2017-2018 годах оказали такие факторы, как выручка от реализации, себестоимость реализованной продукции, а также рост коммерческих и управленческих расходов.

## 2.2 Анализ существующей стратегии развития предприятия и методов ее реализации

В результате изучения факторов внешней среды, оказывающих влияние

на ведение бизнеса в России, и в первую очередь на деятельность рассматриваемой компании, сформирована таблица факторов (SWOT-анализ), имеющих существенное положительное или отрицательное влияние на итоги работы предприятия (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - SWOT-анализ ИП Байракторян Овсеп Аванесович

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<p>1. Благоприятные климатические условия и постоянный спрос в области клининговых услуг</p> <p>2. Выгодное географическое положение</p> <p>3. Развитая транспортная инфраструктура.</p> <p>4. Наличие полного спектра оборудования</p> <p>5. Высокая конкурентоспособность услуг</p> <p>6. Низкие политические инвестиционные риски, положительный инвестиционный имидж</p>	<p>1. Наличие «теневой» экономики - отсутствует рыночная конкурентная среда для развития среднего бизнеса.</p> <p>2. Отсутствие резервов энергетических мощностей для реализации программ развития отраслей.</p> <p>3. Низкий уровень экономической эффективности части имеющихся инвестиционных проектов.</p> <p>4. Низкий уровень корпоративного управления в компании, отсутствие программ экономического развития.</p> <p>5. Высокая степень износа основных фондов.</p>
Возможности (O)	Угрозы (Т)
<p>1. Реализация среднесрочных и долгосрочных мероприятий стратегий развития отраслей экономики региона, обеспечивающих рост спроса в области клининговых услуг</p> <p>2. Реализация программ экономического развития и повышения капитализации предприятий реального сектора экономики региона, обеспечивающая переоснащение их основных фондов с ростом спроса на клининговые услуги.</p> <p>3. Максимальное использование ресурсов.</p> <p>4. Использование положительного инвестиционного опыта</p>	<p>1. Резкое ослабление государственного регулирования инвестиционным процессом</p> <p>2. Риск сокращения спроса и темпов роста.</p> <p>3. Риски снижения темпов роста экономики, сокращения спроса предприятий и инвесторов.</p> <p>4. Риск потери конкурентоспособности и банкротства.</p> <p>5. Угроза выбытия существующих основных фондов по причине их полного износа.</p> <p>6. Угроза оттока и не восполнения численности подготовленных специалистов.</p> <p>7. Угроза удорожания ресурсов и роста издержек</p>

По итогам SWOT анализа и изучения внешней среды предприятия сделан следующий вывод - главной задачей рассматриваемого предприятия должно стать улучшение финансового положения, увеличение роста объема реализации и сокращения затрат, то есть на этом этапе формирование стратегии – стратегия увеличения объема производства продукции, работ и услуг представляется нам основной, а стратегия повышения эффективности – дополнительной (но также немаловажной).

Потенциальные возможности предприятия по росту объема реализации могут быть ограничены влиянием различных факторов, но главные из них – мощность предприятия, его производственные особенности и состояние дальнейшего развития рынка представляемых предприятием услуг (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Перечень факторов среды, имеющих наибольшую значимость для ИП Байракторян Овсеп Аванесович

Положительное влияние	Отрицательное влияние
Расширение рынка работ и услуг	Появление новых предприятий-конкурентов.
Увеличение объема работ.	Отсутствие источников финансирования.
Наличие высокоразвитого производственного потенциала.	Неблагоприятная политика органов власти
Благоприятный имидж предприятия.	Обеспеченность высококвалифицированными кадрами
Высокая эффективность и качество работ и услуг, относительно низкие цены	

Для оценки внутреннего потенциала использованы два подхода: составлено «дерево целей» с выходом на конкретные меры по повышению эффективности работы и сделана комплексная оценка резервов на основе перечня наиболее значимых показателей, определен уровень их оптимальных значений (приложения 1-3).

Существенными «точками роста» маркетингового потенциала компании является рост рентабельности производства и увеличения сбыта. Естественно, что ориентация на рынок автоматизации технологических процессов в газовой промышленности должна отразиться в стратегии предприятия. Общая оценка использования этого потенциала низкая, всего 38,7 %, т.е. доведение уровня рассматриваемых показателей до оптимальных значений позволяет повысить эффективность работы предприятия в 2,5 раза (при отсутствии, конечно, ограничений по другим факторам роста).

Производственный потенциал предприятия используется в целом на 63,4%, основными «точками роста» являются: увеличение показателей использования производственных мощностей (техники) и расширение оказываемых услуг. Характерно, что предприятие широко использует новую технику и технологии, соотношение фактического значения экономии затрат на один рубль продукции и оптимального, более 80%.

Финансовое положение компании непростое, низкий коэффициент ликвидности, имеется кредиторская задолженность, а также запасы сырья превышают нормативное значение почти в 2 раза. Общая оценка использования потенциала 26%. Необходимо выбрать стратегию, обеспечивающую финансовое оздоровление предприятия.

В компании наиболее эффективно используется научный потенциал (71,8%). Внедрение новой техники обеспечивает превышение экономии над затратами в 1,5 раза. «Точкой роста» этого потенциала является увеличение финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Затем произведен сравнительный анализ фактических значений и оптимальных с учетом коэффициента важности с точки зрения стоящей стратегической цели (приложения 4-6). Определена величина локальных потенциалов предприятия по направлениям деятельности и функциям.

Анализ показал, что общая величина использования потенциала по ресурсам равна 61,1%. На предприятии неплохо поставлено нормирование МТР (77,5% от подлежащей нормированию номенклатуры). Для предприятия

характерны большие потери МТР, темпы снижения которых значительно отстают от планируемых. Низкий коэффициент оборачиваемости (2,0) обусловлен, главным образом, невыполнением планового задания по объему работ и услуг.

В целом, потенциал по использованию кадров и организационной структуре оценивается довольно высоко – 68,3 % (приложение 7). Однако у предприятия высокая текучесть кадров, мало внимания уделяется обучению кадров, неполная обеспеченность кадрами маркетинговой службы.

На основе проведенных расчетов определен общий потенциал предприятия (таблица 2.4).

Анализ показал, что в целом возможности компании используются на 45,7%, т.е. наполовину. Особенно низко оценивается использование финансового потенциала (26,2% при его высокой значимости) и организация маркетинга (38,7%).

Таблица 2.4 - Определение общего потенциала компании

№ п/п	Локальные потенциалы	Коэфф. значим.	Оценка локального потенциала, %	То же с учетом коэффициента значимости
1	Маркетинг	0,30	38,7	11,6
2	Производство	0,15	61,4	9,2
3	Финансы	0,30	26,3	7,9
4	Исследования и разработки	0,10	71,8	7,2
5	Материальные ресурсы	0,05	61,1	3,0
6	Кадры, организационные возможности	0,10	68,3	6,8
7	Общая оценка потенциала предприятия	1,0		45,7

По результатам анализа внутреннего потенциала на основе комплексной оценки показателей работы предприятия можно сделать следующие выводы:

1. Слабая ориентация предприятия на состояние и развитие рынка работ и услуг. Неполная обеспеченность службы маркетинга предприятия персоналом.

2. Предприятие имеет значительные возможности увеличения объема производства продукции, работ и услуг (в 1,6 раза), которые могут быть реализованы при благоприятных внешних условиях.

3. Компания имеет невысокие финансовые показатели. Хотя величина показателя финансового потенциала во многом обусловлена низкими показателями других функциональных подразделений (маркетинга, производственных, службы снабжения и др.), для данного предприятия является обязательной разработка мер по финансовому оздоровлению.

4. Несмотря на то, что новая техника и передовые технологии используются предприятием достаточно успешно и возможности предприятия в этом отношении незначительны, следует продолжить использование этих резервов, т.к. затраты на внедрение мероприятий по новой технике и технологии окупаются полностью и имеется сокращение затрат на производство.

5. Для повышения квалификационного уровня персонала необходимо уточнение плана повышения квалификации из расчета переподготовки каждого сотрудника 1 раз в 3-5 лет.

6. Для снижения затрат и повышения эффективности производства необходимо привести соотношение численности основного и обслуживающего (включая вспомогательные) производства к планируемому значению (1:1).

В компании «Клин-Сервис» конкурентный технический анализ является одним из наиболее важных инструментов, используемых при формировании стратегии. Для того чтобы достичь всестороннего и прогностичного видения конкурентной среды, требуется понимание и господствующих технологических трендов, и ожидаемых событий в долгосрочной перспективе. Процесс формирования стратегии поддерживается конкурентным техническим анализом, который обращается к таким темам, как потребности бизнеса, рыночная динамика, ключевые игроки, а также внутренние компетенции.

Аналитическая деятельность специалистов компании предоставляет базу, необходимую для определения приоритетов в стратегических действиях, а также для уверенности в их своевременности. Компания «Клин-Сервис» регулярно анализирует свое бизнес-окружение, и является сторонником бизнес-планирования, которое подкреплено эффективно проанализированной информацией.

Качество процесса планирования не должно зависеть от ротации персонала. Систематическая аналитическая деятельность понадобится для того, чтобы удостовериться в том, что качество информации, используемой при стратегическом планировании, останется стабильным или со временем улучшится.

Поддержка и улучшение процесса технологического анализа, используемого при стратегическом планировании, не представляет собой нечто сверхсложное, но все же требует постоянной работы определенного числа сотрудников. Прежде всего необходимо создать хороший портфель информационных источников, что занимает много времени. Сбор открытой информации является первым этапом, но многочисленные сообщества экспертов, как внутренних, так и внешних также должны быть сформированы. В конце концов, менеджмент компании получит возможность напрямую консультироваться у экспертов, но, чтобы добиться этого, могут понадобиться годы.

Ниже представлен системный подход к формированию процесса анализа, который используется в компании «Клин-Сервис». Вначале была разработана база данных по конкурентам и клиентам, после чего команда перешла к таким вопросам, как бизнес - модели, партнерские взаимодействия, а также отраслевая цепочка создания ценности. Проведя подготовительные работы, теперь можно формировать сценарии развития конкурентной среды».

По ходу процесса был сделан вывод, что по существу все три ключевых фактора успеха, задействованных в данном процессе, должны быть согласованы с пониманием того, зачем команда создает свои аналитические



ресурсы [5, с. 72]:

1. Взаимодействие с ключевыми лицами, принимающими решения, для того, чтобы сформировать аналитику, имеющую практическую ценность.
2. Глубокое понимание информационных потребностей лиц, принимающих решения.
3. Готовность адаптировать аналитический процесс к изменениям в стратегических решениях.
4. Использование конкурентно-технического анализа при формировании стратегических альтернатив.
5. Модель анализа для формирования технологической стратегии.

Аналитический отдел ИП Байракторян Овсеп Аванесович разработал модель технологических карт, которая помогает понять будущие технологии, а также стратегии ключевых игроков. Технологическая карта состоит из блоков.

1. Обозначение направлений работы. С этого все начинается. Если команда не сконцентрируется на правильных вопросах, то не будет в состоянии провести качественный анализ и дать хорошие рекомендации. Крайне важно вести диалог с топ-менеджментом для определения вопросов, которые будут в центре внимания команды.

2. Сбор информации из внутренних источников. Прежде всего, необходимо собрать информацию из внутренних источников для формирования первичной информационной базы по необходимым вопросам. Обычно в компании есть обширные внутренние информационные ресурсы по любому конкретному вопросу, однако доступ к данному источнику является достаточно серьезной проблемой. Результатами данной фазы являются карты ключевых игроков, а также обзор лидеров мнений.

3. Сбор информации из внешних источников. Разобравшись с внутренними исследованиями, команда переходит к анализу внешних источников, таких как публикации, интернет-исследования, результаты интеллектуальной деятельности и внешние экспертные интервью.

4. Фаза анализа включает в себя моделирование, позиционирование, анализ патентов, партнеров, бенчмаркинг, а также анализ 5 рыночных сил. В итоге, к концу дня получается исчерпывающий анализ существующих и перспективных тенденций, неопределенностей и проблем, а также влиятельных лиц в отрасли. На основе анализа можно определить компетенции, необходимые нам для того, чтобы эффективно реагировать на изменения в отрасли.

5. Обучение. В компании используются групповые семинары для того, чтобы проверить и подтвердить результаты анализа, а также обобщить неопределенности и возможности, которые в результате семинаров будут проанализированы и обновлены.

6. Результатом данного процесса являются стратегические альтернативы, которые менеджмент компании оценивает и использует при принятии решений.

Используя системный подход к пониманию технологических бизнес - факторов, компания «Клин-Сервис» смогла улучшить качество стратегического планирования. На основе данного анализа осуществляется стратегическое планирование для определения очередности и времени осуществления собственных действий компании.

Выделим ключевые факторы успеха, сформулированные сотрудниками «Клин-Сервис» в рамках стратегии развития предприятия:

1. Взаимодействие с ключевыми лицами, принимающими решения, для понимания их потребностей, а также для получения обратной связи по работе команды аналитиков. Выделение времени на структурированный диалог с менеджментом является одним из наиболее важных факторов успеха.

2. Проведение четкой связи между бизнес-факторами и технологическими изменениями.

3. Разработка долгосрочного плана на основе стратегического анализа. Результатом могут быть долгосрочные стратегии по исследованиям и разработкам, вопросам интеллектуальной собственности, а также партнерству.

4. Желание и возможность адаптироваться к изменениям внешней среды.

Хорошие возможности могут быть потеряны, если компания будет сопротивляться изменениям.

Необходимо понимать текущие стратегические потребности организации, а также привлекать лиц, принимающих решения, к разработке любого аналитического процесса, который является основой стратегического планирования. Это можно осуществить через различные семинары, обсуждения или с помощью других инструментов, наиболее эффективных для компании.

Выводы по второй главе. Производственные мощности ИП Байракторян Овсеп Аванесович позволяют оказывать услуги в области автоматизации технологических процессов в газовой промышленности в объемах и ассортименте, значительно превышающих проектные показатели.

В ИП Байракторян Овсеп Аванесович принятие финальных решений является практически исключительной прерогативой «первого лица»; штабные функции возложены на функциональных руководителей. Постановка проблем также замыкается на директоре, участие остальных руководителей невелико. Фактически это означает, что стратегический маркетинг реально осуществляется также «первым лицом». Роль остальных работников предприятия, а также собственников, партнеров и экспертов в процессе принятия стратегических решений незначительна.

### 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического планирования ИП Байракторян Овсеп Аванесович

#### 3.1 Основные направления совершенствования системы стратегического планирования предприятия

Проведенный SWOT-анализ позволил выделить ряд стратегий развития предприятия. Нам необходимо выбрать те из них, которые более всего приблизят предприятие к выполнению целей, которые перед ним стоят. Выбор стратегии проводится при помощи матрицы выбора оптимальной стратегии (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Выбор оптимальных стратегий развития ИП Байракторян Овсеп Аванесович клининговая компания «Клин-Сервис»

Стратегия	Цели			Оценка
	Увеличение доли рынка	Повышение производительности труда персонала	Снижение издержек предприятия	
Стратегия развития рынка	8/0,15	5/0,11	6/0,12	2,47
Стратегия усиления позиций на рынке	8/0,12	7/0,13	8/0,12	2,83
Лидерство в цене	8/0,10	6/0,15	3/0,13	2,09
Стратегия развития продукта	4/0,11	4/0,12	6/0,12	1,64
Диверсификация	6/0,06	5/0,07	5/0,1	1,21
Стратегия централизованной диверсификации	3/0,09	3/0,09	7/0,10	1,24
Стратегия сокращения расходов	5/0,12	7/0,10	6/0,10	1,9
Стратегия в перед идущей вертикальной интеграции	7/0,13	6/0,12	3/0,12	1,99
Стратегия обратной вертикальной интеграции	6/0,12	5/0,11	7/0,09	1,9

При заполнении матрицы используем две шкалы оценок: первая характеризует степень достижения целей организации при использовании данной стратегии (шкала от 1 до 10); вторая характеризует вероятность выполнения стратегии в рамках имеющейся цели (шкала от 0 до 1, сумма вероятности должна равняться 1). Наиболее оптимальной считается та стратегия, где сумма произведений двух оценок наиболее максимальна.

Таким образом, оптимальной базовой стратегией компании «Клин-Сервис» является стратегия усиления позиций на рынке.

Приоритетным направлением стратегии усиления позиций на рынке ИП Байракторян Овсеп Аванесович может стать увеличение объема реализации работ и услуг, при этом основным фактором данного роста может послужить разработка и реализации маркетинговой стратегии предприятия.

Компания «Клин-Сервис» так же, как и другие организации заявляет о себе посредством рекламы с целью привлечению потенциального покупателя. Но в штате предприятия нет квалифицированного специалиста, который грамотно может проанализировать рынок, разработать стратегию проведения рекламных мероприятий, проанализировать эффективность рекламы и т.д. Поэтому рекламной деятельностью на фирме занимаются директор и начальник отдела продаж предприятия, данные сотрудники не имеют достаточную профессиональную подготовленность, поэтому рекламные компании, проводимые фирмой, малоэффективны.

Внедрение должности маркетолога повлечет за собой ряд изменений в деятельности предприятия, как структурных, так и финансовых.

Для начала рассмотрим структуру предприятия и место маркетолога в нем. Т.к. маркетолог должен обеспечить продвижение фирмы на рынке, то подчинятся, будет непосредственно начальнику отдела продаж для того, чтобы начальство могло следить за достижениями результатов и вносить свои корректировки в маркетинговую деятельность предприятия

Введение маркетолога в штат потребует дополнительных ежемесячных расходов. Оклад маркетолога составит 15 тысяч рублей в месяц. Что

значительно скажется на бюджете предприятия, но экономическая выгода будет намного больше. Должностные обязанности маркетолога представлены в приложение 8.

Ввод в штат маркетолога позволит разгрузить директора и начальник отдела продаж предприятия, в результате чего они освободятся от лишней работы и более качественно могут выполнять свои прямые обязанности, не отвлекаясь на дополнительные задания. А маркетолог соберет все сведения о проводимых рекламных акциях оценит их эффективность и на основе нужд и требований компании разработает свою более эффективную маркетинговую политику.

Далее разработаем новую маркетинговую политику предприятия.

Сначала определим цели и задачи предприятия. Под целью понимается желаемое будущее состояние реальности. При определении цели необходимо обращать внимание на точную формулировку по содержанию, объему и времени. Кроме того, цели необходимо рассматривать не изолированно, а всегда во взаимосвязи. Выделяют четыре ключевых пространства, в рамках которых следует определить маркетинговые цели (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Маркетинговые цели предприятия ИП Байракторян Овсеп Аванесович

Области маркетингового целеполагания	Подцели, показатели
Рыночные цели	Доля рынка, роль и значимость услуги, новые рынки
Экономические цели	Прибыль
Социальные цели	Социальная ответственность, общественное признание, имидж
Инновационные цели	Расширение существующего круга услуг за счет инноваций в технологии

Маркетинговые цели первого уровня делятся на цели второго, третьего и более низкого уровней.

Представим «дерево целей» ИП Байракторян Овсеп Аванесович на рисунках 3.1-3.4.

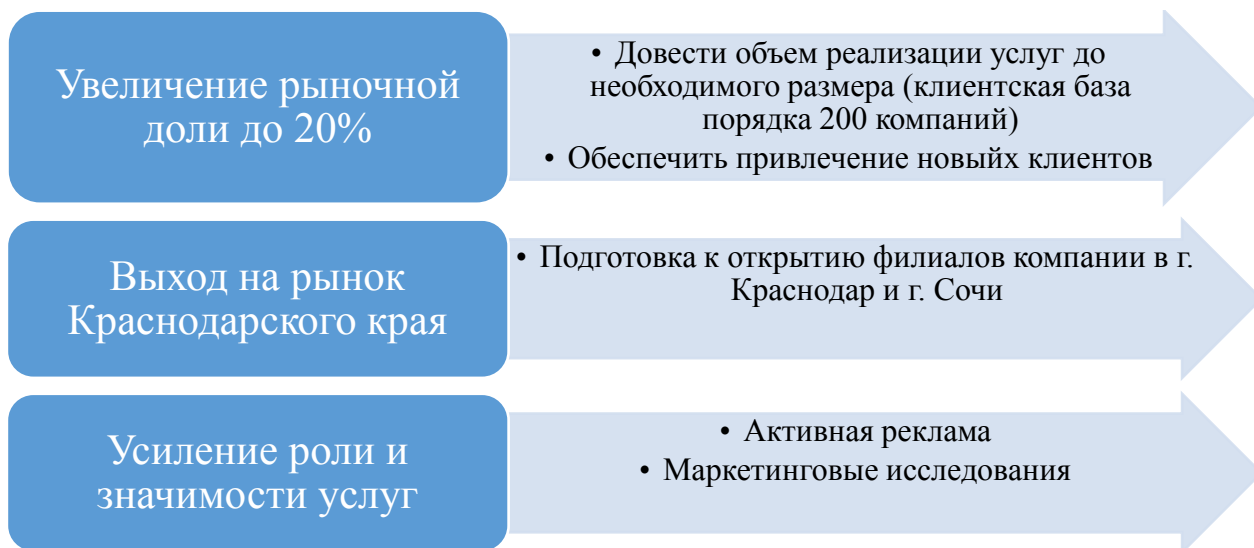


Рисунок 3.1 – Рыночные цели и задачи «Клин-Сервис»

Увеличение рыночной доли до 20%. Разделить рынок с конкурентом компании «Клин-Сервис» в равных долях. Это возможно, если будут выполнены следующие задачи:

1. Довести объем сбыта до необходимого количества.
2. Обеспечить привлечение новых клиентов, за счет активной рекламы, системы скидок, и так далее.
3. Ориентировать клиентов на повторное приобретение услуги, для этого можно использовать льготные условия при повторной покупке и, например, рассрочку платежа.

Усиление роли и значимости услуги. Этому способствует активная реклама, пропаганда предоставляемых услуг. Реклама, как известно двигатель прогресса, именно она выступает коммуникативным мостом между производителями и потребителями. В рекламных лозунгах необходимо особо подчеркнуть, что технологии будущего уже доступны, и приобщаться к нему легко и доступно с фирмой «Клин-Сервис»

Необходимо проводить маркетинговые исследования с целью получения информации, касающейся необходимости и нужности предоставляемой услуги.

Мониторинг клиентской базы позволит узнать, удовлетворен ли клиент предоставленной услугой, устраивают ли его внедренная аппаратура, удобно ли

ее использовать, есть ли какие-то отрицательные моменты в предоставлении услуги. Так же мониторинг клиентской базы поможет составить истинный портрет клиента, с помощью которого будет гораздо легче проводить маркетинговые мероприятия.

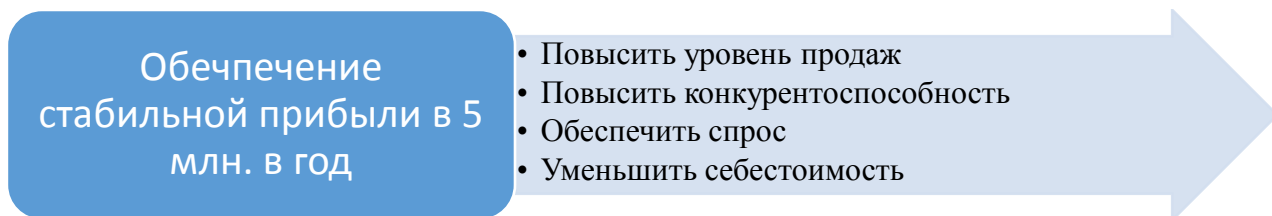


Рисунок 3.2 – Экономические цели и задачи ИП Байракторян Овсеп Аванесович

Обеспечение стабильной прибыли в размере 5 млн. руб. Для того, чтобы добиться стабильной прибыли в размере 5 млн. руб. необходимо:

1. Повысить объем продаж до 100-110 проектов в год. Это возможно, если будет расти спрос на предлагаемую услугу, и уровень доходов предприятий станет приемлемым.
2. Повысить конкурентоспособность. Говорить о конкурентоспособности услуги довольно сложно, так как нет определенных методологий ее расчета для данной ситуации. Тем не менее, нам известны основные параметры, которые имеют для потребителя определяющее значение. Именно с помощью усовершенствования этих параметров можно повысить конкурентоспособность фирмы (например, параметр цена – установить цену ниже, чем у конкурентов, качество внедряемого оборудования – устанавливать исключительно качественное оборудование и так далее).
3. Обеспечить спрос. Обеспечить спрос можно, воспользовавшись услугами рекламного агентства города. Так же возможен вариант снижения цены, что может так же вызвать увеличение спроса.
4. Уменьшить себестоимость. Уменьшение себестоимости является важным вопросом и возможно, даже необходимостью, для дальнейшего



успешного функционирования фирмы «Клин-Сервис». Для того что бы уменьшить себестоимость услуги необходимо принять следующие меры: найти поставщика, который предлагал бы оптимальное соотношение цены и качества для ресурсов; так же необходимо приобрести свой транспорт для доставки работников и оборудования к заказчику, чтобы ни переплачивать за транспортировку.

Расширение круга предлагаемых услуг за счет инноваций в технологии.

Расширение круга предлагаемых услуг – это необходимый фактор для благополучного функционирования фирмы, ее совершенствования.

Для того, чтобы расширить круг, предлагаемых услуг за счет инноваций в технологии необходимо выполнить следующие задачи:

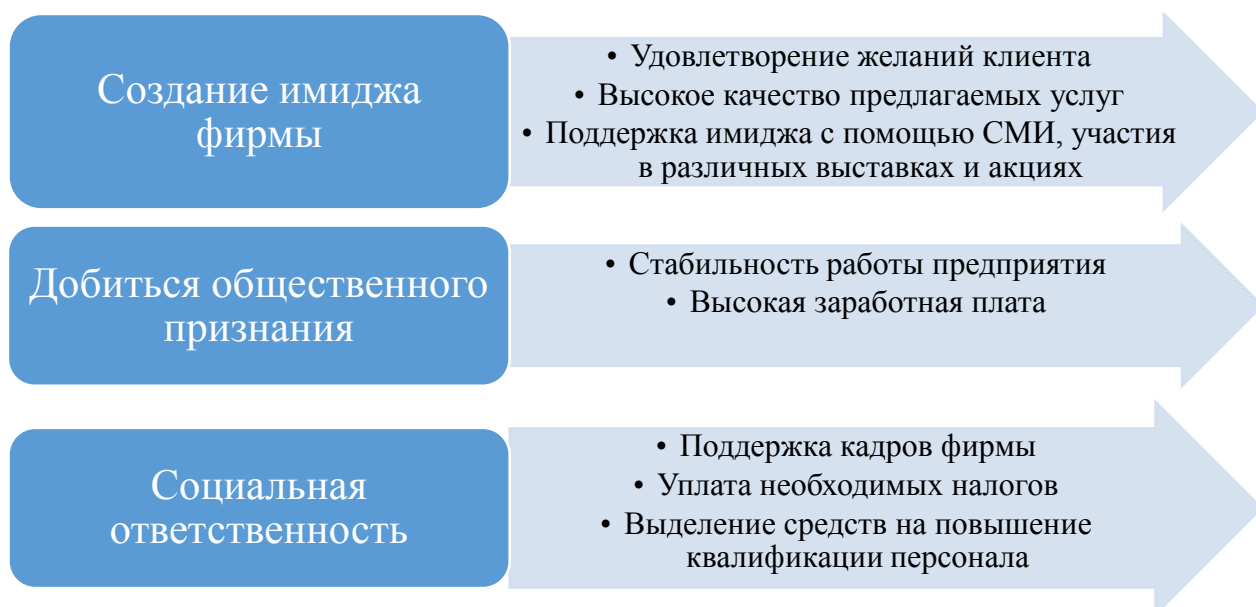


Рисунок 3.3 – Социальные цели и задачи «Клин-Сервис»

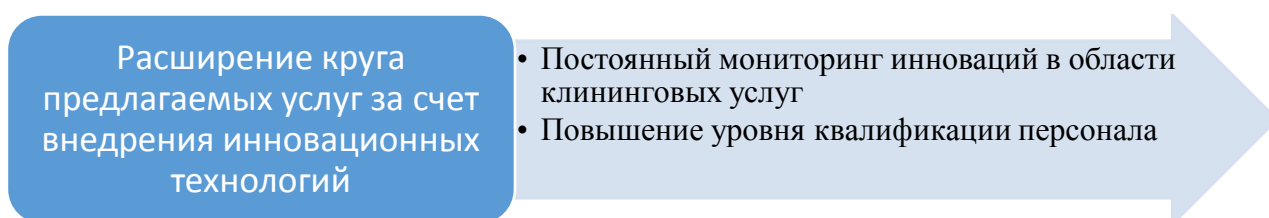


Рисунок 3.4 – Инновационные цели и задачи «Клин-Сервис»

1. Постоянный мониторинг инноваций в области технологий. Развитие и совершенствование, используемых в производстве услуги технологий,

происходит довольно динамично. Поэтому необходимо отслеживать последние изменения, чтобы не отставать от прогресса. Но следует учесть, еще и то, что не все инновационные технологии могут прижиться на рынке Челябинской области. Повышение уровня жизни и заработной платы жителей города, происходит не такими стремительными темпами, как развитие технологий. Поэтому необходимо трезво оценивать возможности принятия рынком инноваций.

2. Повышение уровня квалификации персонала. Фирма предполагает постоянное совершенствование используемых технологий, соответственно, кадры предприятия должны разбираться в них. Для этого предполагается повышать уровень квалификации персонала 1 раз в год. Что поможет осуществлять услугу, более качественно.

Реклама фирмы будет размещена в печатных изданиях в городах присутствия организации. Но для того, чтобы размещенная реклама была эффективной, необходимо создать правильный рекламный текст.

На основе разработанного портрета потенциального клиента, попытаемся сформулировать предполагаемые лозунги фирмы.

Цели клиентов ИП Байракторян Овсеп Аванесович:

- выделяться из общего ряда, быть впереди всех;
- комфортно чувствовать себя на рабочем месте.

В зависимости от приведенных целей сформулируем возможные лозунги:

- «С комфортом по жизни!»
- «С нами беззаботно, надежно и экономично!»
- «Клин-Сервис» - технологии будущего!»

Реклама предлагаемой услуги должна быть размещена именно в том печатном издании, которое предпочитает наш потенциальный клиент. Это должно быть деловое издание, либо информационное издание города, освещающее жизнь элиты. На этом основании были выбраны следующие издания города Краснодар, как потенциального объекта по открытию офиса компании (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Информация о печатных изданиях, в которых будет размещена реклама компании «Клин-Сервис»

Наименование печатного издания	Размер рекламного текста	Полоса размещения	Стоимость, руб.
«KRASNODAR REGION»	Цветной модуль 213*303 мм – 645 кв. см.	Третья полоса	8000
«Ва-банкъ»	Цветной модуль 213*303 мм – 645 кв. см.	Третья полоса	18000
«Аргументы и факты Юг»	Цветной модуль – 152 кв. см.	Третья полоса	14250
Итого	-	-	40250

Для размещения рекламы были выбраны именно эти печатные издания, так как среднестатистический читатель этих журналов – это человек, находящийся в самом активном возрасте, с высшим образованием, владеющий собственным бизнесом или занимающий руководящие посты на предприятии. Имеет высокий доход, позволяющий приобретать ему дорогие вещи и услуги. Реклама будет размещаться в названных журналах 1 раз в год.

Поскольку наш клиент, это человек занятой и активный, которому не когда смотреть телевизор, фирма отказалась от телевизионной рекламы. В таком случае эффективней будет разместить рекламу на радио, которое везде и повсеместно работает: на работе, в машине, в магазинах и так далее.

Реклама на радио имеет ряд преимуществ [21, с. 281]:

- дает хорошие результаты даже для относительно небольшого бизнеса;
- позволяет воздействовать на определенный тип аудитории;
- произвести рекламный радио ролик достаточно просто и недорого;
- доносит рекламу до людей активных;
- легко внести изменения, как в текст рекламы, так и в план ее звучания в эфире; радио аудитория обычно несколько моложе, чем типичные читатели газет, и поэтому более охотно покупает новые товары и услуги.

Радиостанция «Европа +» тоже была выбрана не случайно, так аудиторию данного радио в основном составляют молодые и среднего возраста активные

люди. Поэтому планируется размещение роликов продолжительностью в 5 секунд (стоимость изготовления 2250 рублей, стоимость размещения – 10000 рублей в месяц). Рекламу на радио планируется размещать 3 раза в день в прайм-тайм (утром с 06:30 до 10:00, днем с 12:00 до 14:00 и вечером с 16:00 до 21:00).

Для формирования положительного имиджа и привлечения внимания клиентов фирма может выступать спонсором на различных массовых мероприятиях города (достаточно 100 тыс. руб. 1 раз в год).

О рекламе в интернете много споров, но факт остается фактом – она действует. В наше время, когда компьютер многим заменяет обычное общение, просто необходимо разместить свой сайт в интернете – это удобно, клиенту не придется собираться, ехать в офис, он просто может сидя дома в комфортных для себя условиях просмотреть ассортимент и все возможности предлагаемый услуг. Поэтому фирма обязательно разместит свой сайт в интернете, который бы информировал обо всем, что касается фирмы и предлагаемых услуг (стоимость разработки сайта – 100 тыс. руб.).

Сегодня под имиджем понимается не просто система атрибутов фирменного стиля и формальные приемы, подчеркивающие особенность фирмы (фирменная одежда, графическая атрибутика и т.д.). Имидж с «ростом числа желающих стать уникальными» превращается в тотальную коммуникацию, то есть в коммуникацию, осуществляемую во всех сферах деятельности, а не только во внешнем облике компании.

Составляющими имиджа как тотальной коммуникации являются [4, с. 93]:

1. Корпоративная философия.
2. История-легенда компании.
3. Внешний облик фирмы.
4. Корпоративная культура.
5. Развитие отношений с обществом.

Имидж фирмы - это фактор доверия клиентов к фирме и ее товару, фактор роста числа продаж, кредитов, а значит, фактор процветания или упадка для фирмы, ее собственников и ее работников. При этом имидж - явление динамическое, и, как и впечатление о человеке, может меняться под воздействием обстоятельств, новой информации, в результате продолжительных контактов рисунок 3.5.

Имидж фирмы зависит не только от качества, выпускаемой ею продукции, но и от наличия у нее социальной ответственности, тех форм деятельности, которые общество расценивает как позитивные, соответствующие насущным общественным интересам и заботам.

Для того, чтобы создать имидж преуспевающей, серьезной фирмы необходимо выполнить следующие задачи:

Удовлетворить желания клиентов. Сотрудники фирмы должны применять индивидуальный подход к каждому клиенту, чтобы выявить все его потребности и выполнить услугу так, чтобы она соответствовала ожиданиям клиента и его желаниям.

При этом следует помнить, что неэтичное поведение одного сотрудника может уничтожить имидж фирмы навсегда в глазах клиента. Следовательно, персонал фирмы обязан обладать навыками общения.



Рисунок 3.5 – Основные составляющие имиджа

Надежность и качество внедряемых систем. Одна из составляющих имиджа фирмы – это качество предоставляемой услуги. Соответственно, фирма должна внедрять только качественное оборудование, которое бы служило долго и являлось напоминанием о хорошо сделанной работе.

Поддержка имиджа с помощью СМИ, участия в различных благотворительных вечерах, выставках.

Поддержка имиджа является неотъемлемым фактором долгосрочной перспективы развития фирмы. Необходимо постоянно напоминать клиентам о существовании фирмы.

Участие в благотворительных вечерах кроме имиджа, может принести еще и новых клиентов, так как в них не редко принимают участие самые состоятельные люди города.

Добиться общественного признания, за счет выполнения следующих задач:

Стабильность работы фирмы. Фирма должна работать стабильно, без сбоев в поставках и кадрового дефицита. Что бы избежать перечисленных проблем, необходимо постоянно проводить мониторинг поставщиков и кадров фирмы.

Высокая заработная плата работникам. Повышая заработную плату, фирма повышает не только свой имидж, но и так называемый внутренний имидж среди сотрудников.

Тем самым мотивируя работника к ответственному и добросовестному отношению к работе.

Люди, работающие на предприятии, их навыки, знания, опыт и здоровье являются основными ресурсами фирмы, от которых зависит успешная деятельность всей компании [14, с. 417].

Поэтому вопросы развития персонала, создания наиболее комфортных условий работы и предоставление конкурентного компенсационного пакета являются для фирмы исключительно важными.

Для данной поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. Поддержка кадров фирмы. Поддержка кадров так же способствует формированию положительного внутреннего имиджа фирмы. Включает в себя: обеспечение полноценного питания в обеденное время и частичная компенсация стоимости питания; организация и финансирование спортивных мероприятий для работников и членов их семей; организация и финансирование культурно-массовых мероприятий; частичная компенсация лечения в санаториях, домах отдыха и детских лагерях; материальная помощь.

2. Уплата необходимых налогов. Уплата необходимых налогов, поступающих на развитие социальной сферы в стране.

3. Выделение средств на переквалификацию персонала. Необходима разработка и реализация постоянно действующих программ развития персонала в различных областях: техническое обучение, обучение по охране труда и технике безопасности, обучение по повышению управленческих навыков для всех уровней управления.

Разработка и реализация программы «Кадровый резерв», с помощью которой можно было бы возобновлять кадровый ресурс.

### 3.2 Экономическая эффективность разработанных мероприятий

Для оценки эффективности разработанных мероприятий необходимо, в первую очередь, составить бюджет маркетинга. В данном разделе приводятся размеры затрат на маркетинг на планируемый период (год). До настоящего времени не разработана унифицированная методика составления бюджета; каждая фирма использует свой подход к определению статей бюджета на маркетинг и составление форм отражения в них необходимой информации.

Наиболее предпочтительным для данного исследования является метод на основе целей и задач, основывающийся на калькулировании затрат, которые могут иметь место при проведении маркетинговых мероприятий на фирме для достижения поставленных целей.

С учетом вышеперечисленных рекламных мероприятий составим бюджет

маркетинга таблицы 3.3-3.4).

Итак, после оценки бюджета рекламной кампании маркетолог должен определить: сколько средств должно быть выделено для формирования рекламного бюджета компании, так же надо учесть, что бы выделяемые средства более или менее были свободными и никоим образом не повлияли на деятельность предприятия.

Таблица 3.3 – Бюджет рекламной кампании на 2020 г.

Статьи	Уровень затрат руб.
1. Разовые инвестиции	-
1.1. Компьютер и оргтехника	-
2. Периодические расходы	
2.1. Канцелярские принадлежности	10000
2.2. Затраты на рекламу	
- затраты на рекламу в периодических изданиях города	40250
- затраты на радиорекламу	120000
- затраты на спонсорство	100000
- затраты на создание сайта в интернете	100000
<b>ИТОГО</b>	<b>370250</b>

В результате проделанных расчетов, можно сделать вывод: для того что бы провести рекламную кампанию предприятию понадобится 420250 рублей.

Таблица 3.4 – Сводный бюджет маркетинга на 2020 г ИП Байракторян Овсеп Аванесович

Направления	Расходы, руб.	Структура, %
1. Исследование рынка	50000	11,9%
2. Реклама и другие средства информационного воздействия.	370250	88,1%
<b>Всего расходов</b>	<b>420250</b>	<b>100,0</b>

Также нам необходимо учесть затраты на ввод и содержание новой должности маркетолога (таблица 3.5).

В результате, мы получаем общую сумму затрат на внедрение предлагаемых мероприятий:  $420250 + 429000 = 849250$  руб.

Рассчитаем эффективность рекламной кампании с учетом целей и задач,



поставленных перед маркетологом.

За основу расчета возьмем данные по продажам предприятия за 2018 год, в частности выручка 40353 тыс. руб. и себестоимость продукции 30532 тыс. руб. (75%). Коммерческие и управленческие расходы, а также доходы и расходы от прочих операций мы не будем учитывать, для того, чтобы показатель эффективности отражал только основной вид деятельности предприятия и полученные от него доходы – как основной объект разработанной маркетинговой стратегии.

Таблица 3.5 – Затраты на ввод должности маркетолога

Статья затрат	Сумма затрат
Заработная плата, год	300 000 руб.
Оплата страховых взносов, год	90 000 руб.
Ноутбук	30 000 руб.
Компьютерный стол и стул	8 000 руб.
Канцелярские товары	1 000 руб.
ИТОГО	429 000 руб.

Отечественный и международный опыт проведения подобных маркетинговых компаний позволяет спрогнозировать рост выручки от предоставляемых услуг на 25%. Полученные данные по расчету эффективности разработанной маркетинговой стратегии представим в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Расчет эффективности разработанной маркетинговой стратегии для ИП Байракторян Овсеп Аванесович

Прогнозируемый прирост объема продаж (+25%)	10088,25 тыс. руб.
Прогнозируемый прирост объема прибыли (25%)	2522,06 тыс. руб.
Эффективность маркетинговой стратегии	296,97%

Из представленной таблицы видно, что, при условии внедрения разработанной маркетинговой стратегии, прибыль предприятия до налогообложения увеличится на 2522,06 тыс. руб. При этом эффективность предложенных мероприятий составит 296,97%, что свидетельствует о высокой экономической эффективности и целесообразности внедрения стратегии маркетинга и должности маркетолога в компании «Клин-Сервис».

## Заключение

Процесс стратегического планирования на предприятии заключается в достижении стратегической цели через выбор и реализацию стратегии, на основе реализации обоснованных методов и моделей стратегического анализа, формирования программ стратегического плана, а также установления основных показателей его финансово–хозяйственной деятельности.

Стратегическое планирование предприятия - необходимое и обязательное условие его долговременного успешного развития. Используя, в зависимости от условий, ту или иную стратегию, организация обеспечит себе устойчивое финансовое положение, конкурентоспособность и перспективное развитие на длительный период в условиях рыночной экономики.

ИП Байракторян Овсеп Аванесович зарегистрирована 4 октября 2012 г.

Основным видом деятельности является «Деятельность по чистке и уборке жилых зданий и нежилых помещений прочая», зарегистрировано 14 дополнительных видов деятельности.

В 2018 году в сравнении с 2017 годом произошло увеличение выручки от реализации (на 8 550 тыс. руб., 26,90 %), а также себестоимости реализации (на 4 574 тыс. руб., 17,62 %). Кроме того, произошло увеличение коммерческих (на 2 303 тыс. руб., 65,80 %) и управленческих (на 716 тыс. руб., 72,84 %) расходов.

В 2017-2018 годах расходы от прочих операций превышали доходы. Кроме того, в 2018 году, в сравнении с 2017 годом произошло увеличение сумм налоговых платежей - на 105 тыс. руб. (112,90 %).

Все это привело к снижению чистой прибыли - на 246 тыс. руб. (19,73%).

Наибольшее влияние на формирование чистой прибыли в 2017-2018 годах оказали такие факторы, как выручка от реализации, себестоимость реализованной продукции, а также рост коммерческих и управленческих расходов.

Уже по итогам SWOT анализа и изучения внешней среды предприятия сделаны следующие выводы: главной задачей рассматриваемого предприятия

должно стать улучшение финансового положения, увеличение роста объема реализации и сокращения затрат, то есть на этом этапе формирование стратегии – стратегия увеличения объема производства продукции, работ и услуг представляется нам основной, а стратегия повышения эффективности – дополнительной (но также немаловажной).

По результатам анализа внутреннего потенциала на основе комплексной оценки показателей работы предприятия можно сделать следующие выводы:

1. Слабая ориентация предприятия на состояние и развитие рынка работ и услуг. Неполная обеспеченность службы маркетинга предприятия персоналом.
2. Предприятие имеет значительные возможности увеличения объема производства продукции, работ и услуг (в 1,6 раза), которые могут быть реализованы при благоприятных внешних условиях.
3. Компания имеет невысокие финансовые показатели. Хотя величина показателя финансового потенциала во многом обусловлена низкими показателями других функциональных подразделений (маркетинга, производственных, службы снабжения и др.), для данного предприятия является обязательной разработка мер по финансовому оздоровлению.
4. Несмотря на то, что новая техника и передовые технологии используются предприятием достаточно успешно и возможности предприятия в этом отношении незначительны, следует продолжить использование этих резервов, т.к. затраты на внедрение мероприятий по новой технике и технологии окупаются полностью и имеется сокращение затрат на производство.
5. Для повышения квалификационного уровня персонала необходимо уточнение плана повышения квалификации из расчета переподготовки каждого сотрудника 1 раз в 3-5 лет.

Для снижения затрат и повышения эффективности производства необходимо привести соотношение численности основного и обслуживающего (включая вспомогательные) производства к планируемому значению (1:1).

В ходе анализа внешней и внутренней среды организации выявили, что наиболее слабой стороной является отсутствие маркетолога в штате предприятия, и неэффективность проводимых рекламных акций.

Поэтому, предприятию ИП Байракторян Овсеп Аванесович необходимо совершенствовать свою деятельность, повышать экономическую эффективность.

Для повышения эффективности стратегического планирования ИП Байракторян Овсеп Аванесович были предложены следующие мероприятия:

- выбрана оптимальная стратегия развития предприятия - стратегия усиления позиций на рынке;
- необходимо усовершенствовать маркетинговую политику, а для этого нужно ввести должность маркетолога, пересмотреть методы проведения рекламных компаний мероприятий, проводимых фирмой, ввести гибкую систему скидок на электротехническую продукцию. Все эти улучшения позволят привлечь новых клиентов, увеличить объемы продаж, а, следовательно, увеличить прибыль;
- разработан эффективный план маркетинговой политики, спроектирована структура древа целей. Данный план предполагает методичное улучшение своих позиций на рынке путем иерархического достижения намеченной цели.
- даны рекомендации по созданию имиджа фирмы, в результате чего вырастет конкурентоспособность и узнаваемость фирмы среди других, а также стимулирует потенциального покупателя к повторной покупке.

Расчет экономической эффективности показал, что при условии внедрения разработанной маркетинговой стратегии, прибыль предприятия до налогообложения увеличится на 2522,06 тыс. руб. При этом эффективность предложенных мероприятий составит 296,97%, что свидетельствует о высокой экономической эффективности и целесообразности внедрения стратегии маркетинга и должности маркетолога в компании «Клин-Сервис».

## Список использованной литературы

1. Александрова, А.В., Стратегический менеджмент: учеб. / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 320 с.
2. Бабич, О.В., Стратегический менеджмент современного предприятия: учеб. пособие. - Брянск: Брянский государственный технический университет, 2015. - 96 с.
3. Баринов, В.А., Харченко, В.Л. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 285 с.
4. Басовский, Л.Е., Современный стратегический анализ: учеб. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 256 с.
5. Басовский, Л.Е., Стратегический менеджмент: учеб. / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 365 с.
6. Веснин, В.Р., Стратегическое управление: учеб. пособие. – М.: Проспект, 2017. - 192 с.
7. Грушенко, В.И., Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 336 с.
8. Гуськов, Ю. В., Стратегический менеджмент: учеб. пособие. - М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2014. - 190
9. Зайцев, Л.Г., Стратегический менеджмент: учеб. / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2016. - 528 с.
10. Зуб, А. Т., Стратегический менеджмент: учеб. для бакалавров. - 4-е издание, переработанное и дополненное. - М.: Юрайт, 2015. - 375 с.
11. Исаева, Е.А., Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях: учеб. пособие. - М.: КНОРУС, 2016. — 174 с.
12. Казакова, Н. А., Александрова, А. В., Кондрашева, Н. Н., Курашова, С. А. Стратегический менеджмент: учеб. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 320 с.
13. Каменских, Н.А. Региональное управление и территориальное

- планирование: стратегическое партнёрство в системе регионального развития. учеб. пособие / Н.А. Каменских. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 507 с.
14. Керцнер, Г., Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. Перевод с английского. - М.: ДМК Пресс, 2017. - 320 с.
15. Кузнецов, Б. Т., Стратегический менеджмент: учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 623 с.
16. Кузык, Б. Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование / Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яковец. - М.: Экономика, 2016. - 606 с.
17. Курлыкова, А. В., Стратегический менеджмент: учеб. пособие. - М.: РИОР; ИНФРА-М, 2016. - 176 с.
18. Литвак, Б. Г., Стратегический менеджмент: учеб. для бакалавров. - М.: Юрайт, 2016. - 507 с.
19. Маврина, И. М., Стратегический менеджмент: учеб. пособие. - Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2018. - 129 с.
20. Маркова, В. Д., Кузнецова, С. А., Стратегический менеджмент: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 288 с.
21. Меркулова, Ю. В. Ситуационно - стратегическое планирование в экономике. Том 1. Методология оптимизации показателей спроса и предложения / Ю.В. Меркулова. - М.: Экономика, 2015. - 480 с.
22. Пленкина, В. В., Ленкова, О. В., Чистякова, Г. А., Стратегический менеджмент: учеб. пособие. - Тюмень: ТюмГНГУ, 2018. - 116 с.
23. Проблемы стратегического государственного планирования и управления в современной России. Выпуск №5 (43), / Коллектив авторов. - Москва: РГГУ, 2018. – 643 с.
24. Романов, Е. В., Стратегический менеджмент: учеб. пособие. 2-е издание, переработанное и дополненное. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 160 с.
25. Румельт, Р., Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 448 с.

- 26.Савченко, А. Б., Стратегический менеджмент: учеб. пособие. - М.: РИОР; ИНФРА-М, 2017. - 228 с.
- 27.Стратегическое управление: учеб. для магистров / Под редакцией доктора экономических наук, профессора И. К. Ларионова. - М.: Дашков и К°, 2018. - 235 с.
- 28.Фомичев, А. Н., Стратегический менеджмент: учеб. для вузов. - М.: Дашков и К°, 2014. - 468 с.
- 29.Шилков, В. И., Стратегический менеджмент: учеб. пособие. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
- 30.Шкардун, В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика / В.Д. Шкардун. - М.: Дело, 2016. - 584 с.



## Приложение 1

Перечень выбранной системы показателей и их оптимальных значений по направлению «Производство и реализация»

Наименование показателя	Ед. изм.	Оптимальное значение	Основание
Маркетинг Доля рынка	%	60,0	Экспертным путем
Удельный вес сертифицированной продукции	%	100,0	По экономическому смыслу
Рентабельность реализованной продукции работ и услуг	%	15,0	По нормативному значению показателя, принимаемому при формировании цен
Удельный вес объема работ и услуг вне региона	%.	70,0	В соответствии с наличными мощностями
Рост объема реализации услуг	% в общем объеме	20,0	Экспертная оценка возможностей с учетом развития рынка
Количество рекламаций, жалоб потребителей	шт.	0	Лучшее значение по предприятиям-конкурентам
Удельный вес затрат на рекламу	%	3,0	По аналогии с компаниями-конкурентами
Производство: Экономия на 1 руб. продукции от внедрения новой техники и технологии	коп. / руб.	3,0	Расчет на планируемый объем внедрения
Коэффициент использования техники	доля единицы	0,6	Расчетно, исходя из передвижного характера работ
Удельный вес объемов реализации	%	60,0	Экспертным путем

## Приложение 2

Перечень выбранной системы показателей и их оптимальных значений по направлению «Финансы и ресурсы»

Наименование показателя	Ед. изм.	Оптимальное значение	Основание
Финансы: Коэффициент текущей ликвидности	коэф.	2,0	Нормативное значение
Соотношение собственного капитала к заемному	коэф.	1.0	Нормативное значение
Отношение валюты баланса к кредиторской задолженности	коэф.	3.0	Экспертным путем
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	коэф.	1,0	Нормативное значение
Отношение фактического запаса материалов к нормативному	коэф.	1,0	Нормативное значение
Исследования разработки (инновации) Соотношение экономии от внедрения	коэф.	2,0	Экспертным путем
Прибыль, направляемая на НИОКР	млн. руб.	5,0	Плановое значение
Количество новых типов оборудования и технологий, запущенных в производство	ед.	5	Плановое значение
Соотношение наличного количества разработок по ресурсосбережению и фактически внедренного	%	80,0	Плановое значение
Удельный вес материалов, имеющих нормы расхода в общем перечне материалов	%	80,0	Нормативное значение исходя из структуры и уровня затрат на материалы в себестоимости работ
Снижение стоимости продукции и материалов, списанных как потери в общем объеме производства работ и услуг	%	25,0	По лучшему значению предприятия
Коэффициент оборачиваемости материалов	коэф.	4,0	Лучшее по предприятию за определенный период

### Приложение 3

Перечень выбранной системы показателей и их оптимальных значений по направлению «Кадры»

Наименование показателя	Ед. изм.	Оптимальное значение	Основание
Кадры, организационные возможности: Коэффициент текучести персонала	коэф.	0,1	Планируемое значение
Удельный вес сотрудников, прошедших обучение	%	33,0	Нормативное значение, предполагающее прохождение персоналом переподготовки 1 раз в 3 года
Удельный вес ИТР с высшим образованием в общем количестве ИТР	%	90,0	Лучшее по предприятиям-
Средний разряд рабочих	разряд	5,0	В соответствии с требованием по сложности выполняемых работ
Отношение численности работников основных подразделений к численности обслуживающих	коэф.	1,0	Лучшее по предприятию-конкуренту
Удельный вес маркетинговой службы в общей численности ИТР и служащих аппарата	%	30,0	Значение по наиболее эффективно работающему предприятию-конкуренту
Обеспеченность трудовыми ресурсами	°/	100	По экономическому принципу

## Приложение 4

### Оценка финансового потенциала

Показатель	Ед. измер.	Коэф. значимости	Оптим. знач.	Факт. знач.	Степень достижения оптимального значения, %	
					без учета значимости	с учетом значимости
Коэф. текущей ликвидности	к-т	0,40	2,0	0,3	15,0	6,0
Отношения собственного капитала к заемному	к-т	0,20	1,0	0,04	10,0	0,8
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	к-т	0,10	1,0	0,55	55,0	5,5
Соотношение между нормативным значением запаса	к-т	0,15	1,0	0,566	56,6	8,5
Общая оценка		1,0	-	-	-	26,3

## Приложение 5

### Оценка научно-исследовательского потенциала

Показатель	Ед. измер.	Коэф. значимости	Оптим. знач.	Факт. знач.	Степень достижения оптимал. знач., %	
					без учета значимости	с учетом значимости
Соотношение экономии от внедрения НИОКР к затратам на их проведение	К-т	0,5	2,0	1,5	75,0	37,5
Прибыль, направляемая на проведение	млн. руб.	0,10	5,0	1,0	20,0	2,0
Количество новых типов оборудования и технологий, запускаемых в производство	ед.	0,15	5	4	80,0	12,0
Соотношение наличного количества разработок и фактически внедренного		0,25	80	65,0	81,2	20,3
Общая оценка		1,0	-	-	-	71,8

## Приложение 6

### Оценка использования материальных ресурсов

Показатель	Ед. измер.	Коэф. значимости	Оптим. знач.	Факт. знач.	Степень достижения оптимал. знач., %	
					без учета значимости	с учетом значимости
Удельный вес материалов, имеющих нормы расхода, в общем перечне	%	0,6	80,0	62,0	77,5	46,5
Снижение стоимости продукции и материалов, списанных как потери в общем объеме оказываемых услуг	%	0,3	25,0	8,1	32,0	9,6
Коэффициент оборачиваемости	к-т	0,1	4,0	2,0	50,0	5,0
Общая оценка		1,0	-	-	-	61,1

## Приложение 7

### Оценка локальных потенциалов по кадрам и организационным возможностям

Показатель	Ед. измер.	Коэф. значимости	Оптим. знач.	Факт. знач.	Степень достижения оптимальн. знач., %	
					без учета значимости	с учетом значимости
Коэффициент текучести	к-т	0,25	0,1	0,3	33,0	8,3
Удельный вес ИТР с высшим образованием в общем количестве	%	0,10	90,0	82,0	91,0	9,1
Удельный вес сотрудников, прошедших обучение	% в год	0,05	33,0	12,0	36,4	1,8
Средний разряд рабочих	разряд	0,25	5,0	4,2	84,0	21,0
Соотношение численности работников основных подразделений к численности обслуживающих и вспомогательных рабочих		0,20	1,0	0,8	80,0	16,0
Удельный вес маркетинговой службы в общей численности	%	0,05	30,0	16,0	53,0	2,7
Обеспеченность трудовыми	к-т	0,10	100,0	84,0	94,0	9,4
Общая оценка		1,0	-	-	-	68,3

## Приложение 8

### Должностная инструкция маркетолога

#### 1. Общие положения

1.1. Маркетолог относится к категории специалистов.

1.2. На должность маркетолога назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое или инженерно-экономическое) образование и стаж по специальности в области маркетинга не менее одного года.

1.3. Маркетолог назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора организации.

1.4. Маркетолог должен обладать аналитическими, коммуникационными способностями, способностями к перспективному планированию.

1.5. Маркетолог должен знать:

- законодательные нормативные акты, методические материалы по организации маркетинга, оценке финансово-экономического состояния и емкости рынка;
- методы изучения рыночной конъюнктуры и разработки прогнозов потребности в реализуемой услуге;
- особенности организации рекламного дела;
- методы работы со средствами массовой информации;
- основные технологические и конструктивные характеристики и потребительские свойства реализуемой услуги, ее преимущества и недостатки;
- методы изучения мотивации потребителей, их отношения к выпускаемой услуге;
- основы трудового законодательства;
- компьютерные технологии;
- организационно-распорядительные документы руководителей организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;



## Продолжение приложения 8

- правила и нормы охраны труда;
- этику делового общения.

1.6. Маркетолог в своей деятельности руководствуется настоящей должностной инструкцией.

1.7. Маркетолог подчиняется непосредственно директору фирмы.

### 2. Должностные обязанности

2.1. Изучение рынка реализации услуги.

2.2. Деятельность в области рекламы.

2.2.1. Принимает участие в разработке стратегии проведения рекламных мероприятий.

2.2.2. Контролирует проведение рекламных кампаний в средствах массовой информации, Интернете и т. д.

2.2.3. Анализирует эффективность рекламных мероприятий.

2.2.4. Готовит предложения по формированию фирменного стиля фирмы и фирменного оформления рекламной продукции.

### 3. Маркетолог имеет право:

3.1. Запрашивать у руководителей, специалистов и иных работников фирмы информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

3.2. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

3.3. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей должностной инструкцией обязанностями.

3.4. Сообщать непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в деятельности предприятия и вносить предложения по их устранению.

3.5. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных прав и обязанностей.

## Продолжение приложения 8

### 4. Ответственность

4.1. Маркетолог несет ответственность, предусмотренную трудовым и гражданским законодательством:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией;
- за причинение материального ущерба и ущерба деловой репутации организации;
- за разглашение коммерческой тайны;
- за невыполнение приказов, распоряжений и поручений руководства.

### 5. Условия работы

5.1. Режим работы маркетолога определяется в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в организации.