# Анализ и оценка системы стратегического управления предприятия ООО ЭМЗ 'Промэнерго'

**2015**

**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические основы стратегического управления на предприятии

.1 Сущность и значение стратегического управления предприятием

.2 Выбор стратегии и проблемы стратегического управления

Глава 2. Анализ и оценка системы стратегического управления предприятия ООО ЭМЗ «Промэнерго»

.1 Анализ отраслевой среды

.2 Общая характеристика предприятия ООО ЭМЗ «Промэнерго»

.3 Стратегический анализ ООО ЭМЗ «Промэнерго»

.4 Направления совершенствования стратегии развития предприятия

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

стратегический управление предприятие сбалансированный

**Актуальность исследования.** Основной проблемой любой организации, действующей в условиях рынка, является проблема выживаемости и обеспечения непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ. Содержание и организацию этой работы раскрывает концепция стратегического управления.

Стратегическое управление - область деятельности высшего руководства организации, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития организации, постановке целей, распределении ресурсов и всего того, что дает организации конкурентные преимущества.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)

Стратегическое управление исходит из следующих предпосылок: наличие представления о том, что организация желает достичь в будущем; основной источник проблем находится вне организации; организация должна обладать возможностью своевременного распознавания проблем и механизмом их решения; управленческая реакция на опасности и угрозы должна следовать не после того как они уже осуществились, используя принцип "тушения пожаров"; центр тяжести управления должен сместиться в сторону действий по их недопущению и минимизации потерь, если избежать их невозможно; потенциал организации должен быть "подстроен" под открывающиеся возможности и стратегические задачи с тем, чтобы на основе разработки целей и своевременной их корректировки обеспечить необходимые позиции на рынке; текущее управление есть продолжение, конкретизация стратегического управления и должно осуществляться в рамках действующей стратегии.

В условиях острой рыночной конкуренции предприятию необходимо совершенствовать механизмы управления через внедрение прогрессивных систем стратегического управления, для того, чтобы не ошибиться и не ухудшить свою конкурентную позицию.

**Степень разработанности темы исследования**. В трудах ведущих западных и отечественных специалистов по управлению тема разработки и совершенствования стратегии организаций освящена достаточно широко, однако применительно к отечественному опыту управления наблюдается нехватка практической информации по разработке предложений по совершенствованию действующей стратегии на предприятиях.

Особое внимание при написании данной работы уделено работам М.Портера, А. Томпсона и А.Стрикленда, Г.Н. Фидельмана, С.В. Дедикова, Ю.П. Адлера и др.

**Проблема исследования** заключается в том, что в процессе подготовки материала наблюдался недостаток открытой и доступной информации о деятельности конкурентов.

**Объект исследования** - Энергомеханический завод ООО ЭМЗ

«Промэнерго».

**Предметом исследования** является стратегическое управление предприятия ООО ЭМЗ «Промэнерго».

**Целью исследования** является раскрытие сущности стратегического управления в организации и разработка предложения по совершенствованию стратегии развития предприятия ООО ЭМЗ

«Промэнерго».

**Задачи дипломной работы:**

 исследовать теоретические подходы стратегического развития;

 провести анализ тенденции развития предприятия;

 стратегический анализ, выявление перспективы развития:

 разработка предложения по совершенствованию стратегии развития ООО «ЭМЗ Промэнерго»;

 разработать план по внедрению Системы Сбалансированных Показателей (ССП) для реализации стратегии.

**Информационной основой** для выполнения работы является бухгалтерская отчетность и документация предприятия.

Выпускная квалификационная работа основана на общенаучной методологии и методологии экономических исследований.

**Методы исследования**. В целом, исследование опиралось на системный метод. В качестве общенаучных методов, которые относятся не к исследованию объекта настоящей работы, а непосредственно к процедуре познавательного процесса, использовались методы: анализа, синтеза, классификации, моделирования. В качестве методов познания использовались: деятельностный, критически-диалектический, сравнительный. Расчеты опираются на методы экономического анализа.

Приведены актуальные статистические данные. Проведены математические расчеты.

**Структура исследования.** Данная работа состоит из введения, основной части, состоящей из двух разделов, заключения и списка литературы.

**Практическая значимость исследования**. Практическая значимость исследования заключается в разработке предложений по совершенствованию действующей стратегии на предприятии ООО ЭМЗ «Промэнерго». Результаты исследований могут быть использованы для принятия управленческих решений.

**Глава 1. Теоретические основы стратегического управления на предприятии**

**.1 Сущность и значение стратегического управления предприятием**

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60

– 70-х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

Стратегическое управление можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать совей цели в долгосрочной перспективе.

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, тем не менее постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению в рыночной борьбе. Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах.

Во-первых, организации планируют свою деятельность, исходя их того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий, как и в настоящем, так и в будущем, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически не будет меняться. Составление долгосрочных планов, в которых предписывается, что и когда делать, и поиск в исходный период решений на многие годы вперед, желание строить «на века» либо же приобретать «на долгие годы» - все это признаки нестратегического управления. Видение долгосрочной перспективы - очень важная составляющая управления. Однако это ни в коей мере не должно означать экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

В случае стратегического управления в каждый момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться, т.е. при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее. Определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определённое будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем. При этом для стратегического управления характерно, что не только фиксируется желаемое в будущем состояние организации, но и это является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемых целей в будущем.

Во-вторых, при нестратегичности управления выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может осуществить. Объем производства и величина издержек не дают ответа на вопрос о том, насколько созданный фирмой продукт будет принят рынком - какое количество будет куплено и по какой цене, определит рынок.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления.

Схематически структура стратегического управления изображена на Рис.1:1

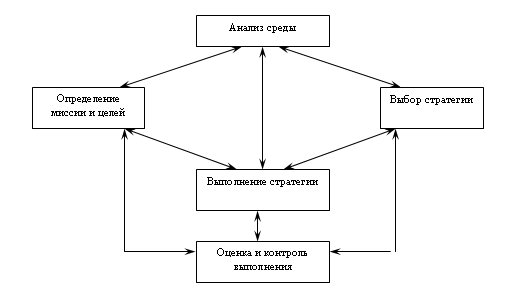


Рис.1. Структура стратегического управления.

В литературе по менеджменту можно встретить очень разные подходы к организации стратегического планирования. Мы рассмотрим три из них.

Первый подход подробно представлен в курсе «Стратегический маркетинг» (курс программы по маркетингу IME (Финляндия)):

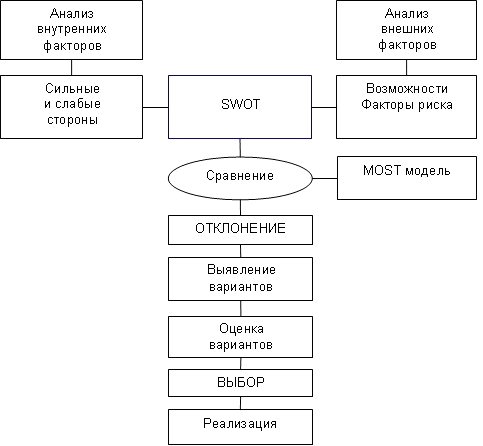


Рис. 2. Процесс стратегического анализа и планирования

Какой бы подход к стратегическому планированию ни был выбран, общим является одно - на каждом этапе его применения используются различные теории, позволяющие детально проанализировать ситуацию, осуществить выбор стратегии, спланировать реализацию. Применительно к первому подходу будет подробно рассмотрен модельный ряд, который с успехом может быть использован для наполнения соответствующих этапов и в других подходах, обсуждающихся ниже.

Представленный на рисунке 22 подход к стратегическому

планированию основывается на модели SWOT-анализа, в котором сопоставляются сильные и слабы стороны организации с внешними возможностями и угрозами. Для анализа организации может использоваться достаточно широкий круг моделей, начиная с цепочки ценности и заканчивая анализом ее ресурсов и способностей. Для более глубокого анализа организации так же может использоваться модель 7S Mc Kinsey, включающая в себя следующие элементы (Рис.3).3

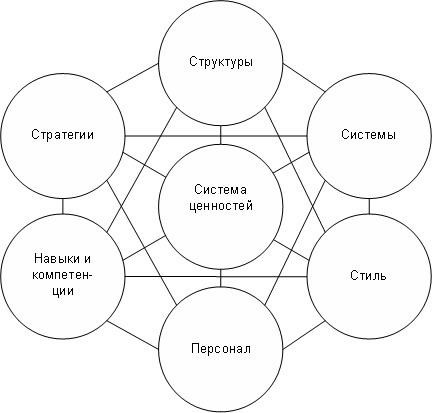


Рис. 3. Модель 7S Mc Kinsey

Представленная модель позволяет проанализировать как «жесткие», более осязаемые аспекты деятельности организации, так и «мягкие», труднее формализуемые. К первым, жестким, относятся стратегии, структуры и системы. К мягким, относятся система ценностей, навыки и компетенции, персонал и стиль. Анализ перечисленных аспектов позволяют выявить сильные и слабые стороны компании, но не дает возможности проанализировать внешнее окружение.

Для анализа внешнего окружения организации, для выявления возможностей и угроз, могут быть использованы такие подходы, как анализ дальнего внешнего окружения, анализ ближнего окружения: конкурентов, потребителей и поставщиков. Одним из основных элементов анализа дальнего окружения служит так называемый анализ STEP-факторов (социальных, технологических, экономических, политических). В различных книгах и учебниках используются разные аббревиатуры STEP, PEST, SLEPTE, STEEPLD. В последних двух вариантах добавляются такие факторы как законодательство (L), экология (Е), демография (D).

Одним из классических методов анализа ближнего внешнего окружения служит анализ пяти сил конкуренции М. Портера (Рис.4). 4

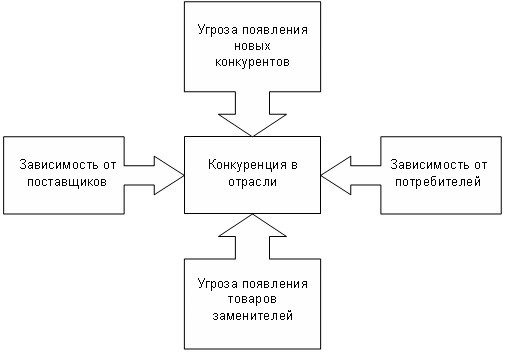


Рис. 4. Модель пяти сил конкуренции М. Портера

В представленной модели анализируется интенсивность конкуренции в отрасли, может быть проведен анализ жизненного цикла отрасли, степени монополизации в отрасли. Одновременно анализируются потребители и поставщики, сопоставляются доли продаж отдельным потребителям или группам потребителей в суммарном объеме продаж компании. С другой стороны, анализируется доля поставок различных поставщиков в сумме затрат самой компании. Может проводиться и более глубокий анализ.

Общая логика построения процесса стратегического планирования, представлена на рис. 2. Когда проведено сопоставление сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз, возникает вопрос, а насколько получившаяся картина соответствует миссии, целям и реализуемым стратегиям организации. Перечисленные понятия могут быть объединены в модель MOST (Рис. 5).5

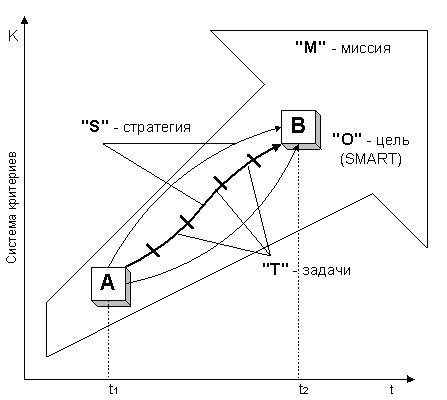


Рис. 5. Модель MOST.

Данная модель вносит определенность в иерархию между миссией, целями, стратегиями и задачами. Миссия подразумевает под собой видение далеких перспектив компании, задает границы приемлемого поведения, определяет предназначение компании. Но при этом миссия не дает ответа на вопрос, что конкретно должно быть достигнуто. Этому служат цели, причем цели эти должны соответствовать ряду критериев: быть конкретными, измеримыми, согласованными с заинтересованными сторонами компании, обеспечены ресурсами, и их достижение должно быть ограниченным по времени (SMART-цели).

Согласно модели MOST положение организации описывается в рамках измеримых критериев, к которым могут относиться объемы продаж, размер прибыли или выплачиваемых дивидендов, количество работников, а так же такие относительные показатели как ROCE, ROS, AUR и другие. В аналогичных измеримых критериях описывается и желаемое состояние компании через определенный промежуток, то есть цель.

Следующим шагом компания определяет стратегии достижения целей. При этом, если рассматривать стратегии, как образ действий организации при достижении ее долгосрочных целей, то следует учитывать, что приемлемыми стратегиями будут те, которые находятся в рамках сформулированной миссии организации. Это означает, что организации должно быть не все равно, как именно она достигнет запланированных значений измеримых показателей. То есть предполагается, что если в миссии фигурирует забота о здоровье потребителей, то организация не будет заниматься видами деятельности, наносящими вред здоровью, например, не будет торговать сигаретами.

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, позволяет определить, насколько поставленные цели достижимы, насколько выбранные стратегии могут быть реализованы в рамках имеющихся ресурсов и способностей компании. Выявленные отклонения, позволяют приступить к разработке вариантов действий. Оценка вариантов облегчает выбор наиболее подходящих стратегий и предполагает внесение соответствующих изменений в стратегические планы. Последним шагом модели стратегического анализа и планирования является собственно реализация стратегии, в ходе которой необходимо продолжать учитывать как особенности самой организации, так и специфику внешнего окружения.

Схожий, но немного другой подход к процессу стратегического планирования предложен в курсе МИМ ЛИНК R820 «Стратегия» (Рис. 6).6

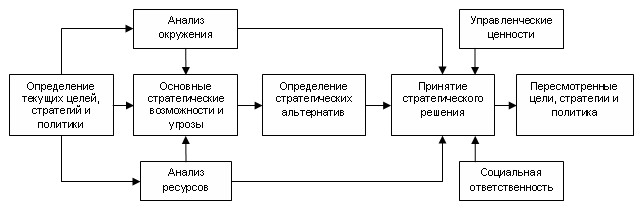


Рис. 6. Процесс формирования корпоративной стратегии.

В предложенной модели анализ начинается с ревизии существующих целей, стратегий и политик организации в отношении заинтересованных сторон (stakeholders). Анализ стратегических возможностей и угроз в чем-то схож со SWOT-анализом, упоминавшемся выше, и складывается из анализа внешнего окружения с одной стороны, и ресурсов и способностей - с другой. Далее следует определение стратегических альтернатив, т.е. выявление и формулирование возможных действий организации, после чего следует принятие стратегического решения. Принятие решения должно учитывать управленческие ценности, разделяемые менеджерами компании, и социальную ответственность, в том числе интересы наиболее важных заинтересованных сторон. Принятие решения приводит к пересмотру целей, стратегий и политики организации.

Третий подход к стратегическому планированию несколько отличается от двух предыдущих. И в первую очередь отличие состоит в том, что сначала определяется не существующее, а желаемое, будущее положение фирмы. Такой подход тесно связан с процессом организационного развития (Рис. 7).7

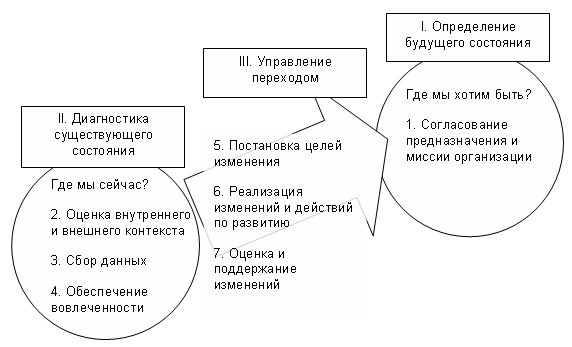


Рис. 7. Процесс организационного развития.

В процессе организационного развития отправной точкой для дальнейшего планирования служит формирование согласованного видения далекого будущего, включая определение предназначения и миссии компании. Дальнейшая работа включает в себя оценку внутреннего и внешнего контекстов, что показывает определенное сходство с предыдущими двумя подходами. Важным элементом технологии организационного развития является обеспечение вовлеченности персонала, менеджмента в процесс стратегических изменений.

Но не менее важным этапом является управление переходом организации из текущего в желаемое состояние. Для этого формулируются цели изменений, включая определение измеримых критериев их достижения. Далее следует реализация изменений и действий по развитию, а так же оценка прогресса и поддержание активности. Переводя модель

организационного развития в контекст стратегического планирования можно сформулировать следующий подход, представленный на (Рис.8).8

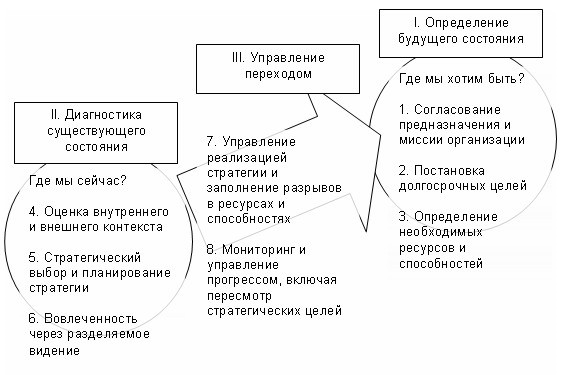


Рис. 8. Организационное развитие в стратегическом контексте.

В представленном варианте модели логика организационного развития угадывается только в основных моментах, а именно в том, что в первую очередь рассматривается желаемое состояние и лишь затем - текущая ситуация и процесс перехода. Но в некоторых случаях именно такой подход представляется вполне уместным, особенно в ситуации, когда организации требуется совершить радикальный переход, например, выйти на совершенно новые рынки с абсолютно новыми продуктами.

Все описанные выше подходы основываются на строгом следовании логике анализа и планирования. Каждый из подходов по своему выстраивает эту логику. Но, ни один из них не объясняет, как менеджеру выработать ту самую стратегию, которая могла бы быть записана в стратегический план и впоследствии реализована организацией. И это - основной недостаток таких логичных и хорошо структурированных моделей стратегического планирования.

В этой ситуации на первый план выходят знания и навыки, а так же личностные особенности самого стратега, человека осуществляющего стратегический анализ, делающего стратегический выбор и реализующего стратегию. Фактически речь идет о навыках стратегического мышления.

В курсе МИМ ЛИНК R820 «Стратегия» стратегическое мышление описывается следующим образом (Рис. 9):9

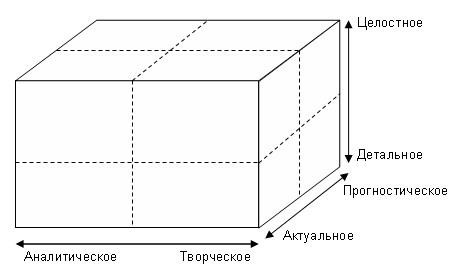


Рис. 9. Стратегическое мышление.

Представленный на схеме объем пространства стратегического мышления не охватывает все характеристики данного мышления, однако характеризует наиболее важные из них, а именно, способность стратега мыслить одновременно как аналитически, так и творчески. Первое необходимо при анализе текущего положения, второе - при разработке вариантов будущих действий, при согласовании видения и при постановке долгосрочных целей. Одновременно фокус внимания стратега должен быть, в зависимости от ситуации, направлен на актуальные, текущие проблемы и задачи, или на будущее. Отсюда следует необходимость мыслить одновременно категориями как актуальных событий, явлений и факторов, так и категориями будущих ситуаций. Третьим измерением пространства стратегического мышления является способность стратега видеть как проблему в целом, так и детально разбираться в ее причинах и последствиях.

В целом, стратегическое мышление складывается из двух основных категорий:

 знание моделей стратегического анализа и умение их применять в своих рассуждениях;

 гибкость мышления.

Причем знание моделей и умение их применять лишь в совокупности с гибкостью мышления образуют то самое стратегическое мышление, которое позволяет проводить достаточно глубокий стратегический анализ, осуществлять взвешенный стратегический выбор и, в конечном итоге, реализовывать стратегию.

На практике для формирования стратегии организации могут использоваться различные психологические приемы и креативные техники, которые позволяют задействовать потенциал мыслительных тактик стратега. В частности, показали свою исключительную полезность различные техники, основанные на метафорическом изображении организации и ее будущего. Другой подход включает в себя использование различных проекционных методик, к которым в частности относятся различные игры с детскими игрушками, в которых открываются давно забытые правополушарные (творческие) способности менеджеров.

Таким образом, наилучший эффект от стратегического процесса достигается при активизации особых свойств психики стратега и одновременном использовании методов и техник стратегического менеджмента.

**1.2 Выбор стратегии и проблемы стратегического управления**

Выбор стратегии - центральный момент стратегического управления. Предшествующие этапы стратегического управления при всей своей значимости лишь создают фундамент для формирования стратегии. Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии. Процесс стратегического выбора состоит из стадий разработки, доводки и анализа (оценки) стратегии. На практике эти стадии трудно разделять, так как они представляют собой различные уровни единого аналитического процесса. Однако по содержанию, методическому и информационному обеспечению эти виды управленческой деятельности имеют свои существенные особенности, которые нельзя игнорировать и целесообразно рассматривать по отдельности. На пе р вой с та д ии (разработка стратегических альтернатив) создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. При этом важно разработать как можно большее число возможных альтернативных стратегий, привлекая к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Это позволяет существенно расширить стратегический выбор и не пропустить потенциально лучший вариант. На в торой с та д ии (доводка стратегии) стратегии во всем их многообразии дорабатываются с учётом развития ситуации во внешней среде и изменений внутренней среды организации. В результате формируется общая стратегия, которая затем наполняется конкретным содержанием, а по отдельным функциональным зонам организации разрабатываются частные стратегии. На т ре т ье й с та д ии (анализ/оценка стратегии) анализируются альтернативы в рамках выбранной стратегии организации, и производится их оценка с точки зрения достижения главных целей и миссии при существующих ограниченных возможностях их реализации. В результате производится отбор стратегий, в наибольшей степени соответствующих стратегической ситуации. Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения любых задач.

Стратегическое управление в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее желаемое состояние организации - это не детальное описание её внутреннего и внешнего положения, а, скорее, качественное пожелание к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, входить в какие деловые группы и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет или нет организация в конкурентной борьбе.

Стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определённых задач или же в конкретных ситуациях. Стратегическое управление - это, скорее, определённая философия или идеология бизнеса и менеджмента. Каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом стратегическое управление - это симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям, высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и её продукции, а также реализацию текущих планов и, наконец, активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения её целей.

Требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание и осуществление стратегического планирования, что в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях.

Стратегический план должен быть гибким, он должен реагировать на изменения внутри и вне организации, а для этого требуются очень большие усилия и большие затраты. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду.

Резко усиливаются дополнительные негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, когда в короткие сроки кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическим бывают последствия неверного прогноза для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

При осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. Это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определённой гибкости в организации труда и т.п. При этом при стратегическом управлении процесс выполнения оказывает обратное влияние на планирование, что ещё более усиливает значимость фазы выполнения. Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у неё создана, пусть даже и очень хорошая, подсистема стратегического планирования и при этом нет предпосылок или возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения.

*Таким образом,* хорошее управление непременно требует от руководителей стратегического мышления и умения разрабатывать стратегию. Сегодняшним менеджерам приходится думать стратегически о положении, в котором находится компания, и о влиянии, которое на неё оказывают меняющиеся условия. Они вынуждены анализировать внешнюю среду достаточно тщательно, чтобы знать, когда вносить изменения в стратегию. Они должны быть достаточно хорошо знакомы с деятельностью компании, чтобы знать, какие изменения вносить в стратегию. Другими словами, стратегическое управление является фундаментом общего подхода к управлению всей компанией.

Преимуществами стратегического мышления, имеющего первостепенное значение, и осознанного стратегического управления (в противоположность свободной импровизации, интуиции или бездеятельности) являются:

1. обеспечение направленности всей организации на ключевой аспект стратегии: «что мы стараемся делать и чего добиваемся?»;

2. необходимость менеджеров более чётко реагировать на появляющиеся перемены, новые возможности и угрожающие тенденции;

. возможность для менеджеров оценивать альтернативные варианты капитальных вложений и расширения персонала, т.е. разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты;

. возможность объединить решения руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией;

. создание среды, благоприятствующей активному руководству и противодействующей тенденциям, которые могут привести лишь к пассивному реагированию на изменение ситуации.

Энергичное выполнение творческой, неординарной стратегии может вывести фирму на ведущие позиции, обеспечивая продвижение её товаров или услуг до тех пор, пока они не станут стандартом в данной отрасли.

**Глава 2. Анализ и оценка системы стратегического управления предприятия ООО ЭМЗ «Промэнерго»**

**.1 Анализ отраслевой среды**

ООО «ЭМЗ Промэнерго» относится к машиностроительной отрасли производства и осуществляет свою деятельность на рынке теплотехнического оборудования России. Географический рынок сбыта продукции - Европейская часть Российской Федерации. Кроме того, предприятие осуществляет экспортные поставки в Германию, Монголию, Латвию, Украину, Казахстан. ООО «ЭМЗ Промэнерго» имеет достаточный опыт работы на рынке производства теплотехнического оборудования и металлических укрытий, позволяющий в настоящее время понимать и анализировать его состояние и тенденции развития. Основными видами деятельности предприятия являются:

|  |
| --- |
| 1. производство теплообменной аппаратуры; |
| 2. производство отводов; |
| 3. производство фланцев; |
| 4. производство металлических укрытий и гаражей. |

Для оценки перспектив развития ООО ЭМЗ «Промэнерго» необходимо проанализировать состояние рынка. Основные продажи приходятся на Российскую Федерацию. Изменение объемов продаж в течение года связано с сезонностью продаж, изменением цен на сырье и, соответственно, на готовую продукцию для конечных потребителей.

Производство теплообменного оборудования (отводов, фланцев, фитингов) направлено на удовлетворения нужд хозяйств коммунального теплоснабжения; предприятий, имеющих собственные теплоэнергетические мощности; предприятий добывающих отраслей и транспортного хозяйства.

Основными конечными потребителями продукции являются:

|  |
| --- |
| хозяйства коммунального теплоснабжения; |
| предприятия, имеющие собственные теплоэнергетические мощности; |
| предприятия нефтяного комплекса; |
| предприятия газового комплекса. |

Для хозяйств коммунального теплоснабжения характерна высокая зависимость от бюджетных ассигнований всех уровней. Кроме того, существует ярко выраженная сезонность спроса на оборудование (основная потребность коммунальных служб ежегодно в июле-ноябре). Повышенное внимание со стороны государственных органов к проблемам ЖКХ вызывает растущий спрос на продукцию отрасли. Кроме того, созданные государственные программы поддержки предприятий жилищно- коммунального хозяйства, идущая реформа ЖКХ и тепловых сетей диктуют необходимость замены нуждающихся в ремонте коммуникаций.

Предприятия, имеющие собственные теплоэнергетические мощности, зачастую способны производить аналогичную продукцию. Например, производство фланцев на территории РФ и бывшего СССР носило сугубо отраслевой характер и не существовало специализированных заводов по их изготовлению. Каждая отрасль организовывала предприятия для покрытия своих потребностей. Как правило, такие заводы не оснащались специальным оборудованием, обработка велась на универсальных станках. Такая организация обуславливала использование в основном «обходных» технологий с низкими коэффициентами использования материала и большой трудоемкостью. Для кузнечно-прессовых цехов предприятий изготовление поковок или штамповок фланцев было не основной работой и делалось это на приспособленной или упрощенной оснастке по упрощенной технологии. В результате готовое изделие имело высокую себестоимость при невысоком качестве.

Другими крупными потребителями теплообменного оборудования являются предприятия добывающей и перерабатывающей промышленности, осуществляющие прокладку нефте-и газопроводов. Увеличение объемов добычи нефти и газа, строительство новых путепроводов и поддержание существующих - основа постоянного спроса на теплотехническое оборудование.

В странах ЕВРОСОЮЗА динамично развивается отрасль аппаратостроения, в которой применяются различные типы фитингов и фланцев, что, обеспечивает постоянный спрос на данный вид продукции. Вместе с тем в Европе по ряду причин экономического и социального характера закрываются ведущие предприятия по производству теплообменного оборудования. Дело в том, что в процессе штамповки фланцев, используется дорогостоящий и практически не автоматизируемый труд кузнецов-штамповщиков. Высокая стоимость рабочий силы приводит в итоге к удорожанию конечной продукции. В Германии за последнее время прекратилось производство фланцев на заводах В. Гельбаха и Ф. Гельбаха, в стадии банкротства находится завод Бебице. Взамен этого покупатели приобретают фитинги производителей из других стран и регионов. В странах ЕВРОСОЮЗА представлена продукция Китая, Румынии, Польши, Индии, странах СНГ и России. Дополнительные возможности сбыта продукции за рубежом появились у производителей из стран Восточной Европы, вступившим в ЕС (Польша, Румыния). Однако во всех странах ЕС цены на фланцы выше, чем в России. Представленная же в Европе продукция из стран Азии (Китай, Индия, Корея), имеет высокую цену вследствие географической удаленности производителей. ООО ЭМЗ «Промэнерго» имеет еще с 2002 года европейский Сертификат Системы Качества Производства TUV (Германия). Это позволило предприятию вывести свою продукцию на мировой рынок теплообменного оборудования.

Таким образом, в настоящее время происходит развитие рынка теплообменного оборудования и деталей трубопроводов. Отрасль является развивающейся. Спрос покупателей на отводы, фитинги, фланцы на территории России в ближайшие 5-7 лет практически не ограничен.

Рынок теплообменного оборудования является сбалансированным. Доля организаций на рынке в последние годы устойчива и ее изменение происходит только за счет предоставления клиентам дополнительных льготных условий: скидка, отсрочка платежа и т.д. Приобретение клиентами продукции у производителей соседнего региона осуществляется редко и обусловлено «маркетинговыми шагами»: предоставление дополнительных скидок, отсрочка платежа, бесплатная доставка и упаковка, дополнительные гарантийные обязательства по продукции.

Также маловероятно резкое самостоятельное повышение цен на продукцию ООО ЭМЗ «Промэнерго» как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Несмотря на то, что спрос на теплообменное оборудование характеризуется как устойчивый, резкое необоснованное повышение цен может повлечь отток покупателей, что негативно скажется на деятельности производителя.

Предприятие является значимым для региона и пользуется поддержкой администрации Петушинского района и администрации Владимирской области. ООО ЭМЗ «Промэнерго» стабильно работает, создает рабочие места, перечисляет своевременно налоги. При этом никаких налоговых и иных льгот для компании не предусмотрено.

**2.2 Общая характеристика предприятия ООО ЭМЗ «Промэнерго»**

История предприятия начинается с 1973г., когда было принято решение о строительстве в городе Покрове завода сантехнических и электромонтажных заготовок. В декабре 1986г. был подписан акт государственной комиссии о сдаче первой очереди завода. С этого момента ведется отчет хозяйственной деятельности.

После приватизации в 1994г. изменилась форма собственности. Сейчас предприятие называется Общество с Ограниченной Ответственностью Энергомеханичекий завод «Промэнерго» или сокращенно ООО ЭМЗ «Промэнерго».

Основными видами деятельности компании являются:

|  |
| --- |
| 1. производство теплообменного оборудования; |
| 2. производство деталей трубопроводов; |
| 3. производство строительных и прочих металлоконструкций, в том числе, тентов-укрытий и металлических гаражей индивидуального назначения. |

На сегодняшний день ООО ЭМЗ «Промэнерго» является одним из крупнейших предприятий г. Покрова и входит в число наиболее динамично развивающихся компаний Владимирской области.

Продукция завода пользуется устойчивым спросом на внутреннем и внешнем рынке.

Теплотехническое оборудование предназначено для использования в тепловых пунктах и индивидуальных котельных с целью обеспечения жилых и общественных зданий теплоснабжением и горячим водоснабжением.

Основными потребителями данного вида продукции, являются городские тепловые сети, жилищно-коммунальные хозяйства, строительно-монтажные управления, а также многие предприятия различных промышленных направлений. Увеличивается количество потребителей из нефте- и газодобывающих отраслей.

Зонами крупного потребления и перспективными рынками сбыта являются города и населенные пункты с развитой инфраструктурой.

Политика формирования цен предприятия обеспечивает конкурентоспособность продукции на рынке теплообменной аппаратуры, как Московского региона, так и Российской Федерации в целом.

Результаты анализа рынка деталей трубопроводов дают основание характеризовать его как объемный, продукция пользуется повышенным спросом. В среднесрочной перспективе емкость рынка может увеличиться.

План сбыта производимой предприятием продукции базируется на результатах анализа, оценке состояния и прогнозах развития промышленности и торговли РФ и стран Евросоюза.

Действующее производство включает в себя:

|  |
| --- |
| производство теплообменной аппаратуры; |
| производство отводов; |
| производство фланцев; |
| производство металлических гаражей и укрытий. |

В настоящее время (2014-2016 гг.) производственная мощность ООО ЭМЗ «Промэнерго» составляет свыше 11 000 т. (чистый вес) продукции в год.

Рынок изделий ООО ЭМЗ «Промэнерго» является сбалансированным. Резкое повышение цен маловероятно. Доля ООО «ЭМЗ Промэнерго» на рынке устойчива и ее изменение происходит за счет предоставления клиентам дополнительных льготных условий: скидка, отсрочка, платежа и т.д. Основными потребителями сейчас являются покупатели, функционирующие на местном рынке. Приобретение клиентами продукции у производителей соседнего региона осуществляется вследствие «маркетинговых шагов»: предоставления дополнительных скидок, отсрочки платежа, бесплатной доставки и упаковки, дополнительных гарантийных обязательств по продукции. В настоящий момент наши изделия представлены во многих крупных городах, в т.ч.: Санкт-Петербург, Ростов- на-Дону, Новосибирск, Волгоград и др.

Предприятие постоянно модернизирует производство.

Предприятие имеет положительную кредитную историю, которая характеризует завод как ответственного и добросовестного заемщика.

Производство продукции осуществляется в течение всего года. Однако, спрос на теплообменную аппаратуру, фитинги, фланцы носит сезонный характер. Анализ данных за 5 лет свидетельствует, что начало спроса на продукцию приходится на апрель - май. Пик спроса наступает в сентябре, затем начинается спад. Пик спада на продукцию январь - февраль. При этом в 2014-2015 гг. ООО ЭМЗ «Промэнерго» из-за лимита производственных мощностей было вынуждено отказаться от выполнения некоторых заказов, как из-за рубежа, так и от потребителей в РФ.

Предприятием значительно расширена сбытовая сеть за счет привлечения новых оптовых покупателей, а также благодаря умелой работе с рядом крупных конечных потребителей. При этом полностью сохранены все каналы сбыта, существовавшие ранее. Кроме того, проводятся мероприятия по увеличению доли экспортных поставок.

ООО ЭМЗ «Промэнерго» сейчас обладает факторами, которые способствуют ритмичному и сбалансированному производственному процессу, а именно:

|  |
| --- |
| информацией о наиболее востребованных видах продукции; |
| разветвленной сетью сбытовых компаний и организаций; |
| наличием значительных современных производственных мощностей; |
| опытом и квалификацией персонала. |

Равномерная загруженность производства обеспечивает бесперебойную работу предприятия и позволяет удовлетворять существующий дефицит в продукции теплоэнергетического назначения в периоды максимального спроса. Производственная программа составлена исходя из принципов осторожности и объективности оценок, с учетом прошлого опыта, расчетной загрузки производства и др. факторов.

В собственности предприятия находятся земельные участки и объекты недвижимости (здания, сооружения).

Основной имущественный комплекс предприятия, расположенный на площади 55 280 кв.м., включает в себя:

|  |
| --- |
| 1. 4-х этажный Административно-бытовой корпус (АБК); |
| 2. производственный корпус общей полезной площадью - 18 144 кв.м; |
| 3. насосная станция; |
| 4. склад материалов; |
| 5. склад готовой продукции; |
| 6. склад ГСМ и красок; |
| 7. рентгенлаборатория; |
| 8. строящийся кузнечно - прессовый цех занимает площадь 9 994,16 кв.м; |
| 9. объекты водоподготовки расположены на площади 12 590 кв.м; |
| 10. площадка разгрузки с примыкающими собственными железнодорожными путями занимает площадь 5 610 кв.м. |

Для оценки тенденций и перспектив развития рассмотрим жизненный цикл предприятия ООО ЭМЗ «Промэнерго».

Стадию жизненного цикла определим с помощью теории Ицхака Адизеса, в которой представлено 10 стадий жизненного цикла предприятий (Рис. 10).10

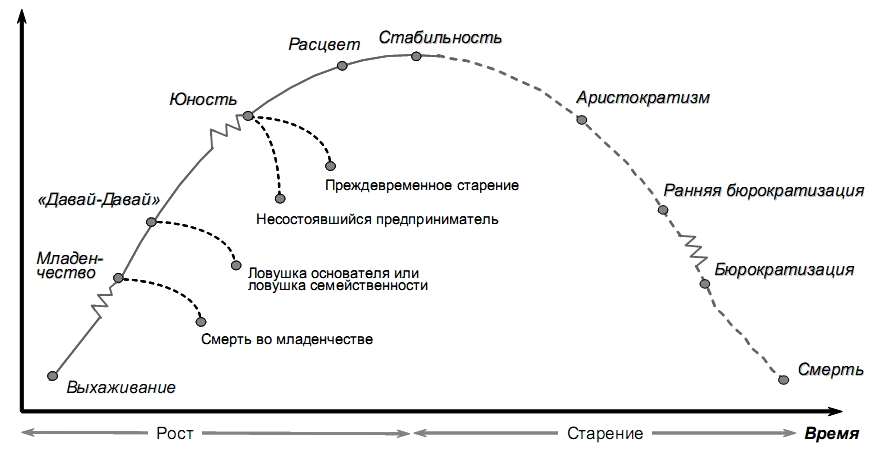




Рис. 10. Модель жизненного цикла организации по И.Адизесу

По предложенной теории жизненного цикла предприятия ООО «ЭМЗ Промэнерго» находится на стадии расцвета. На этой стадии предприятию свойственно наличие систем должностных обязанностей и высокой организационной культуры; усложнилась структура организации; наладилось планирование, определились перспективы развития; компания ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов; наблюдается стабильный рост продаж и прибыли. Период расцвета наступает, когда фирма гибкая и в то же время контролируемая. Для того чтобы подольше сохранить это состояние, необходимо подбирать команду согласно принципам комплементарности. Для этого важно четко распределить внутри все департаменты так, чтобы это не порождало деструктивных конфликтов.

*Характеристики организации на стадии расцвета:*

|  |
| --- |
| наличие функциональных систем и организационной структуры; |
| институализированные перспективы и творческий подход к делу; |
| ориентация на результаты: организация удовлетворяет нужды клиентов; |
| организация разрабатывает планы и следует им; |
| предсказуемость организации проявляется в ее деятельности; |
| организация может позволить себе как увеличение объемов |
| производства, так и повышение прибыльности; |
| организация порождает новые компании; |

*Тенденциями развития предприятия являются:*

|  |
| --- |
| стабильные договора с российскими и зарубежными партнерами |
| развивается социальная сфера предприятия |
| модернизируются службы снабжения и сбыта |
| появляется новый вид деятельности государственного характера, такой как холодильное оборудование для военных подводных лодок |
| разработан перспективный бизнес-проект по строительству кузнечно- прессового цеха |
| расширяются складские помещения |
| ведется объединение дочерних компаний |
| производится высококачественная, высокотехнологичная продукция с широким набором дополнительных услуг, сервисов, удобств и преимуществ |

Организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивает целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого.

Основными принципами данной организационной структуры являются:

|  |
| --- |
| четкая система взаимных связей внутри функций и в соответствующих им подразделениях; |
| четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью функций, составляющих деятельность; |
| быстрая реакция исполнительных функциональных подразделений на прямые указания вышестоящих. |

Главные преимущества организационной структуры ООО ЭМЗ «Промэнерго»:

|  |
| --- |
| расширенные права подразделений, которое повышает быстроту реакции на изменение состояний внешней среды, что увеличивает гибкость и адаптивность организации в целом; |
| выделение подразделений как “центров прибыли” позволяет не только определить ответственность линейных руководителей за получение доходов, но и уделять больше внимания отдельным рынкам, продуктам или потребителям: |
| руководители самостоятельных структур получают опыт координации и регулирования деятельности как производственных, так и функциональных подразделений. Это создает благоприятные условия для формирования руководящих кадров компании; |
| широкая децентрализация и делегирование полномочий практически полностью освобождают высшее руководство от текущих проблем развития фирмы и позволяет сосредоточиться на решении стратегических задач. |

Главными показателями эффективной организационной структуры являются сокращение затрат, рост прибыли, улучшение обслуживания клиентов (покупателей продукции или услуг), более гибкий стиль управления, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений.

Данная организационная структура способствует быстрому и эффективному рабочему процессу, а так же дает возможность выхода на новый качественный уровень деятельности, что соответствует поставленным целям и стратегиям ООО ЭМЗ «Промэнерго».

Организационная структура ООО ЭМЗ «Промэнерго» является линейно-функциональной (При ложе ние 1).

Линейно-функциональная структура управления предприятия состоит из:

 линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;

 специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Недостатки организационной структуры ООО ЭМЗ «Промэнерго»:

|  |
| --- |
| отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими; |
| тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений; |
| малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации; |
| критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные; |
| тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности; |
| большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение; |
| перегрузка управленцев верхнего уровня; |
| повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев. |

Не смотря на все преимущества данной структуры, одним из важных недостатков является отсутствие отдела стратегического развития.

Практика показывает, что возможно создать 3 вида служб стратегического развития:

|  |
| --- |
| сильная центральная служба развития, разрабатывающая стратегии для всей организации и ее подразделений; |
| центральная служба развития, обеспечивающая стратегическое развития путем оказания методической помощи и координации деятельности стратегических служб и подразделений организации; |
| децентрализованная служба стратегического развития, в которой полномочия и ответственность за разработку стратегии полностью возлагается на руководителей. |

Выбор той или иной структуры стратегического планирования определяется многими факторами: сложностью организационной структуры фирмы, ее специфическими свойствами, накопленным опытом и традициями планирования и т. Для ООО ЭМЗ «Промэнерго» необходимо создать сильную центральную службу развития, которая будет непосредственно разрабатывать стратегию для всей организации.

Стратегическая направляющая заметно изменит структуру управления предприятием. Дирекция ООО ЭМЗ «Промэнерго» теперь будет иметь непосредственный выход на жизненноважные аспекты деятельности предприятия, их оптимизации и возможности более четкого и скоординированного управления. Появление в структуре управления отдела стратегического развития имеет решающее значение в разработке и реализации выбранной стратегии предприятия. Отдел служит связующим звеном между отдельными функциональными подразделениями, стратегическими хозяйственными подразделениями и центрами прибыли.

**2.3 Стратегический анализ ООО ЭМЗ «Промэнерго»**

Для того, чтобы определить стратегию поведения предприятия и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те *угрозы* и *возможности*, которые организация должна учитывать при определении своих целей и их достижении.

При анализе материальных ресурсов учитывается оценка зданий, сооружений, оборудования, материалов и др.; при оценке финансовых ресурсов - привлекаемые средства, необходимые для стратегического развития (табл. 1).

Таблица 1 Сильные и слабые стороны ООО ЭМЗ «Промэнерго»

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| Маркетинг : | Ф инансы : |
| 1.удовлетворенность покупателей (предложение клиенту дополнительных сервисов и удобств как в производственном сегменте, так и в сбытовом.); | 1. дебиторская задолженность (необязательность партнеров-смежников по оплате продукции, которая сделана с ними, приводит к уменьшению средств, использующихся для дальнейшего развития предприятия); |
| 2.положительная репутация собственников в деловых кругах на региональном уровне и профессиональной области бизнеса. |  |
|  | 2. высокие затраты на материалы, выпускающиеся предприятиями- монополистами. |
| Про изво дство : | Маркетинг : |
| 1. контроль над качеством (существование специальной службы «Управления качества и стандартизации», которая разрабатывает внутренние стандарты предприятия и осуществляет контроль над качеством материалов). | 1. эффективность рекламы (отсутствие качественной, работающей на предприятие, рекламы); |
|  | 2. отсутствие службы маркетинга и слабое проектное инициирование (ценовая политика отсутствует, технология вхождения в новые рынки отсутствует, регулярный мониторинг конкурентов е проводится). |
| Ч елов еческие рес урсы : |  |
| 1. наличие высококвалифицированных и мотивированных работников. |  |

Таблица 2 Возможности и угрозы ООО ЭМЗ «Промэнерго»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Сегменты внешней среды косвенного влияния** | **Возможности** | | **Угрозы** | |
| - Демографический | -------- | | -демографический взросление населения | кризис, |
| - Социокультурный | - повышение уровня жизни, глобализация | | -------- | |
| - Экономический | - увеличение спроса на новое направление продукции металлургической промышленности | | - отток высококвалифицированных инженерно-технических рабочих в Москву из-за более высоких заработков | |
| - Технологический | - закупка оборудования появление денежных средств | нового за счет свободных | -------- | |
| - Международный | -------- | | - вступление в ВТО (появление иностранных конкурентов на рынке с дублированной продукцией по низкой стоимости) | |
| - Клиенты | - расширение рынка сбыта | | -------- | |
| - Государственное регулирования |  | | - снижение объёмов госзаказов | |
| - Поставщики | -------- | | - рост цен у поставщиков на материалы, необходимые для производства, что влияет на себестоимость продукции | |

Для установления цепочек связей между внутренней и внешней средой, между слабыми/сильными сторонами предприятия и возможностями/угрозами сферы деятельности используется матрица решений SWOT - анализа.

Для уточнения угроз проведен анализ рисков и путей их уменьшения. Анализ Отраслевых рисков представлен в Пр иложени и 2.

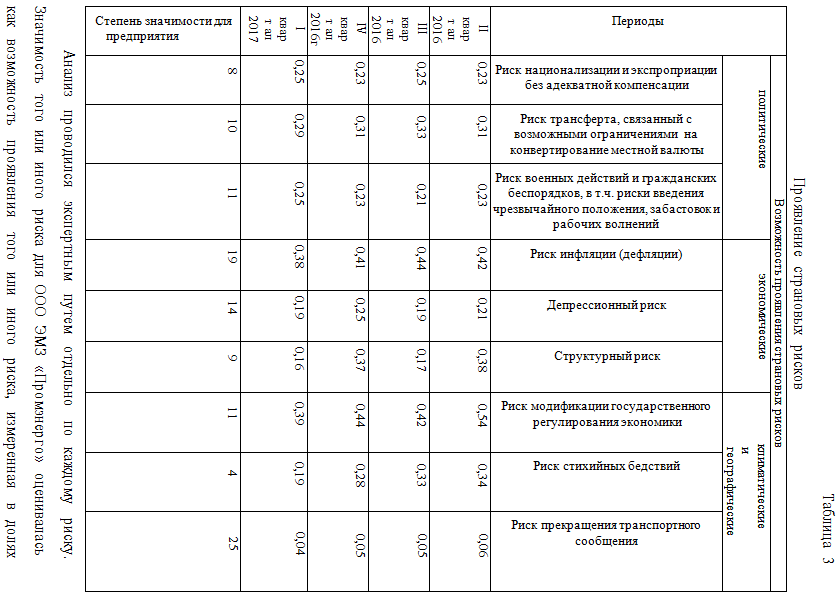
*Страновые и региональные риски.*

Основными рисками для ООО ЭМЗ «Промэнерго» на всех этапах деятельности являются страновые риски. В любой переходной экономике эти риски являются наименее предсказуемыми и наиболее опасными с точки зрения устойчивости деятельности предприятия. Существуют два пути борьбы со страновыми рисками: компенсация последствий нанесенных ими ущербов и предотвращение (недопущение) их появления. В международно- правовой практике наиболее широко отработаны механизмы первой группы

– методы компенсации ущербов, нанесенных возникновением события, связанного с данным риском.

На основании ежегодного Global Retail Development Index (GRDI), обнародованного компанией A.T.Kearney в 2013 г., оценка которого производится с использованием данных Всемирного банка, агентства Euromоney, собственных данных A.T.Kearney, Россия получила 52 пункта по показателю странового риска. Данный показатель является нейтральным. Для сравнения, в 2012г. Россия получила 36 пунктов, что является негативным показателем. Соответственно, можно говорить о тенденции значительного снижения странового риска.

На основании информации агентств, Мирового банка, а также, проведя анализ возникновения и влияния факторов странового риска на деятельность прошлых лет, можно составить рейтинговую оценку страновых рисков в виде таблицы возможности проявления (возникновения) основных страновых рисков деятельности предприятия на 2016г. Динамика изменения этого показателя представляет, как на протяжении года, меняется значение вероятности проявления (или возникновения) того или иного риска. Возможность проявления страновых рисков представлена в таблице 3.



единицы. Для каждого из рисков максимальное значение возможности его возникновения равно единице, а минимальное - нулю. Однако это не говорит о том, что риск обязательно проявится (единица) или, напротив, гарантировано его отсутствие (ноль). Это значит, что на данной стадии вероятность проявления риска является максимальной или, наоборот, минимальной. Для проведения количественного анализа рисков в рамках выбранной их классификации необходимо придать вес каждому из них. При определении весовых коэффициентов надо исходить из степени значимости конкретных рисков для предприятия. Проанализировав и обобщив различные экспертные оценки, каждому риску присвоен свой весовой коэффициент по 25-бальной шкале. Этот коэффициент носит интегральный характер и включает в себя различные аспекты влияния каждого из рисков на деятельность ООО ЭМЗ «Промэнерго». Он показывает, насколько риск предсказуем, как сложно его минимизировать, каково его влияние на производственно-хозяйственную деятельность и исполнение обязательств.

В силу большой территории страны на деятельность предприятия могут оказать влияние лишь последствия, вызванные забастовками, географическими особенностями, стихийными бедствиями и прекращением транспортного сообщения в регионе деятельности.

ООО ЭМЗ «Промэнерго» осуществляет свою деятельность на всей территории Российской Федерации, а также в других странах. Однако, ни в одном регионе, кроме региона, в котором предприятие зарегистрировано в качестве налогоплательщика (Российская Федерация, Владимирская область), основная деятельность не приносит 10 и более процентов доходов.

Основной объем товаров и услуг, используемых предприятием в своей деятельности, приобретается у поставщиков, осуществляющих свою деятельность в Центральном регионе страны. Данный регион является наиболее благополучным с точки зрения социального обеспечения, что минимизирует возможность возникновения забастовок. Кроме этого, поставщики товаров и услуг, являются надежными, хозяйственные связи с данными поставщиками - длительными, стабильными и устойчивыми. Осуществление деятельности в Центральном регионе России нивелирует риски, связанные с забастовками, еще и потому, что в данном регионе самая высокая конкуренция между поставщиками всех необходимых для деятельности ООО ЭМЗ «Промэнерго» товаров и услуг. Следовательно, в случае невозможности исполнения действующими поставщиками своих обязательств по причине забастовки, поиск другого поставщика не будет затруднительным. Географическое положение региона также является благоприятным. Рисков возникновения стихийных бедствий и прекращения транспортного сообщения не существует.

*Финансовые риски*

ООО ЭМЗ «Промэнерго» кредитуется Акционерным Коммерческим Сберегательным Банком Российской Федерации, следовательно, предприятие подвержено риску изменения ставки рефинансирования Центрального Банка России, и, соответственно, ставке Сбербанка РФ.

Колебания процентных ставок могут повлиять на краткосрочные и долгосрочные обязательства по займам и кредитам, себестоимость продукции, валовую прибыль. Для того, чтобы изменение процентных ставок не влияло на изменение вышеперечисленные показатели деятельности предприятия, ООО ЭМЗ «Промэнерго» планирует перейти от краткосрочных кредитов на пополнение оборотных средств к долгосрочным кредитам - под инвестиционную деятельность.

Материалы и услуги, используемые предприятием в своей деятельности, приобретаются на территории Российской Федерации. Валютой платежа является рубль Российской Федерации.

ООО ЭМЗ «Промэнерго» занимается поставкой продукции на экспорт, поэтому существуют риски, связанные с изменением курса обмена доллара США и Евро.

Однако, валютой платежа по международным контрактам в основном является рубль Российской Федерации. Объем продукции, поставляемый на экспорт, незначителен. Следовательно, колебание курса валют не может оказать значительного отрицательного влияния на финансовое состояние.

*Правовые риски.*

В связи с тем, что материалы и услуги, используемые в своей деятельности, приобретаются на территории Российской Федерации за валюту Российской Федерации, валютой платежа по международным контрактам в основном является рубль Российской Федерации, объем продукции, поставляемый на экспорт, не значителен, предприятие не несет значительных рисков, связанных с изменением валютного регулирования. По тем же причинам не окажет значительного влияния на деятельность ООО ЭМЗ «Промэнерго» изменение таможенного контроля и таможенных пошлин.

Налоговое законодательство России, подвержено изменениям, что осложняет налоговое планирование и связанные с ним решения коммерческих вопросов и может неблагоприятно сказаться на деятельности.

Возможны доначисления налогов, штрафы, пени и иные санкции органов в случае проведения ими документальной проверки предприятия. Риски возможны как будущие, так уже и существующие - риски возникновения налоговых санкций по любому из прошедших периодов, отчетность по которому представлена в налоговую инспекцию. Однако, вероятность возникновения данных последствий низка, так как налоговый учет ведется на ООО ЭМЗ «Промэнерго» добросовестно, а представляемая в налоговые органы информация тщательно проверяется.

Требования по лицензированию основной деятельности предприятия, а также по лицензированию прав пользования объектами, нахождение которых в обороте ограничено (включая природные ресурсы) за последние несколько лет претерпевали лишь незначительные изменения, таким образом, риск изменения данных требований низкий. В случае, если подобное изменение будет иметь место, соблюдение новых требований для ООО ЭМЗ

«Промэнерго» не станет затруднительным, так как на настоящий момент ресурсы, имеющиеся в наличие у предприятия, позволяют соблюдать и более жесткие требования.

*Анализ конкурентоспособности.*

Как было отмечено ранее, предприятие функционирует на местном рынке (Владимирская и соседние области), на территории Европейской части РФ и на мировом рынке. В настоящее время рынок теплообменного оборудования и деталей трубопроводов представлен компаниями, зарекомендовавшими себя с надежной стороны в течение длительного времени работы, и примерно с равными ценовыми уравнениями на продукцию. Рынок сбыта является сбалансированным.

Заводы-изготовители деталей трубопроводов, оказывающие основное влияние на «местные» регионы:

 ООО ЭМЗ «Промэнерго» (Владимирская обл. г. Покров) - Центральный и Северный район;

 ОАО «Лискимонтажконструкция» (Воронежская обл. г. Лиски) - Черноземный и Волго-Вятский район;

 АОЗТ «Завод элементов трубопроводов» (Свердловская обл. п. Большой Исток) - Урал и Зауралье;

 ОАО «Гагаринский машиностроительный завод» (Смоленская обл. г. Гагарин) - северо-западный регион.

Приобретение клиентами продукции у производителей соседнего региона осуществляется вследствие «маркетинговых шагов»: предоставление дополнительных скидок, отсрочка платежа, бесплатная доставка и упаковка, дополнительные гарантийные обязательства по продукции. Предприятия, выпускающие фитинги и теплообменную аппаратуру, представлены в таблице 4.

Таблица 4. Основные отечественные конкуренты

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование** | **Адрес** |
| ОАО «Завод спец. монтаж изделий» | 109469, г. Москва, ул. Верхние поля, д. 26 |
| ЗАО «Талнахский механический завод» | 300026, г. Тула, ул. Рязанская, д. 9 |
| ЗАО «ЭЗТМ» | 117292, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 16/10 |
| ЗАО «Самарский завод КВО и Т» | 443022, г. Самара, проезд Мальцева, д. 1 |
| ТД «Завод элементов трубопроводов» | 624006, Свердловская обл., п. Большой Исток, ул. Металлистов, д. 1 |
| ЗАО «Завод деталей трубопроводов «Реком» | 193019, г. Санкт-Петербург, ул. Проф. Качалова, д. 11 В. |
| ОАО «Лискимонтажконструкция» | 397907, Воронежская обл., г. Лиски, ул. Монтажников, д. 1 |
| ОАО «Гагаринский машиностроительный завод» | 215010, Смоленская обл., г. Гагарин, ул. Первомайская, д. 12 |
| ОАО «Конар» | 484085, г.Челябинск, пр.Ленина, 4Б |
| ОАО «Арматурно-фланцевый завод» | 644036, г.Омск, ул.Центральная, 33 |
| Прочие |  |

Как было отмечено ранее, ООО ЭМЗ «Промэнерго» оказывает существенное влияние на рынок теплообменного оборудования на территории Владимирской и Московской областей. Выручка от продаж продукции на местном рынке стабильно превышает 10% от общей выручки предприятия. Оценка доли организации на различных рынках представлена в таблице 5.

Таблица 5. Характеристика ООО ЭМЗ «Промэнерго» на рынках России и Московской области (2014-2015г.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Россия (рынок страны) | Московская область (местный рынок) |
| Тенты-укрытия | - | 35% |
| Гаражи сборные | - | 55% |
| Отводы | 8% | 10% |
| Теплообменное оборудование | 16% | 15% |
| Фланцы | 8% | 19% |

Изучив рынок производителей продукции за последние 6 лет, определены основные конкуренты ООО ЭМЗ «Промэнерго» по каждому из видов производимой продукции на местном рынке.

Анализ факторов конкурентоспособности продукции производства металлических конструкций представлен в таблице 6.

Таблица 6 Факторы конкурентоспособности производства металлических конструкций

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование фактора | Рейтинг важности фактора | ООО ЭМЗ «Промэнерго» | ООО «Металлик» | ОАО Самарский завод «ЭЛЕКТРОЩИТ» |
| Удобство расположения | 10% | 8 | 8 | 6 |
| Цена | 30% | 10 | 10 | 10 |
| Качество продукции | 30% | 10 | 8 | 6 |
| Быстрота обслуживания | 20% | 10 | 8 | 6 |
| Послепродажное обслуживание | 10% | 8 | 4 | 2 |
| Итоговое значение конкурентоспособности предприятия | | 9,6 | 8,2 | 6,8 |

На рис. 11 наглядно представлена конкурентоспособность производства металлических конструкций.



Рис. 11. Факторы конкурентоспособности металлических конструкций

Таблица7 Факторы конкурентоспособности производства отводов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование фактора** | **Рейтинг важност и фактора** | **ОО ЭМЗ «Промэнер го»** | **ОАО «Лискимонт ажконструк ция»** | **ЗАО «Завод элементов трубопро- водов»** | **ОАО «Опытный завод №1»** | **ОАО «Завод СпецМонта жИзделий»** |
| Удобство расположения | 15% | 8 | 8 | 7 | 10 | 10 |
| Цена | 40% | 9 | 8 | 10 | 7 | 7 |
| Качество продукции | 30% | 8 | 10 | 7 | 8 | 8 |
| Быстрота обслуживания | 15% | 9 | 10 | 6 | 9 | 7 |
| Послепродажн ое обслуживание | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Итоговое значение конкурентоспособности предприятия | | 8,55 | 8,9 | 8,05 | 8,05 | 7,75 |



Рис.12. Факторы конкурентоспособности производства отводов

Таблица 8 Факторы конкурентоспособности производства теплообменных аппаратов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование фактора | Рейтинг важности фактора | ООО ЭМЗ «Промэнерг о» | ОАО «Сатекс» | ЗАО «Завод энергооборуд ования» | ПКП «Теплообме нник» | ОАО «Сарэнергом аш» |
| Удобство расположения | 10% | 9 | 9 | 10 | 8 | 6 |
| Цена | 30% | 9 | 10 | 8 | 7 | 7 |
| Качество продукции | 30% | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| Быстрота обслуживания | 20% | 9 | 8 | 8 | 6 | 6 |
| Послепродажное обслуживание | 10% | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Итоговое значение конкурентоспособности предприятия | | 9,1 | 9,2 | 8,7 | 7,8 | 7,6 |



Рис. 13. Факторы конкурентоспособности производства теплообменных аппаратов

Таблица 9. Факторы конкурентоспособности производства фланцев

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование фактора | Рейтинг важности фактора | ООО ЭМЗ «Промэнер го» | ОАО «Лискимон тажконстру кция» | ОАО «Конар» | ЗАО «Завод Реком» | ОАО «АФЗ» |
| Удобство расположения | 15% | 8 | 8 | 7 | 8 | 7 |
| Цена | 40% | 10 | 10 | 8 | 8 | 7 |
| Качество продукции | 30% | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 |
| Быстрота обслуживания | 15% | 8 | 8 | 8 | 7 | 8 |
| Послепродажное обслуживание | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Итоговое значение конкурентоспособности предприятия | | 9,4 | 9,4 | 8,5 | 8,15 | 7,8 |



Рис. 14 *Факторы конкурентоспособности производства фланцев*

В целом, можно спрогнозировать доли продукции предприятия на местном рынке в ближайшие 5 лет - (рис. 15).

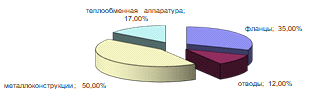


Рис 15. Ожидаемое значение доли ООО ЭМЗ «Промэнерго» на 2016-2017 г.

Основания для данного прогноза:



По результатам исследований выявлено, что для всех групп покупателей главными параметрами выбора производителя теплотехнических изделий являются:

|  |
| --- |
| цена продукции; |
| качество продукции; |
| быстрота обслуживания заказа. |

Учитывая значимость цен на продукцию, предприятие находит возможности для снижения отпускных цен. Введение в эксплуатацию нового оборудования, позволяет существенно снизить себестоимость конечной продукции, что привлекает дополнительных клиентов и увеличивает сбыт на территории Российской Федерации.

Одновременно с этим введение нового оборудования в эксплуатацию позволяет повысить качество изделий.

Увеличение количества выпускаемой продукции приводит к уменьшению оттока клиентов в периоды максимального спроса. Поскольку в течение 2010- 2015гг. вследствие высокой загруженности производства и нехватки собственных производственных мощностей, предприятие не имело возможность удовлетворить 100% потребности прочих (неосновных) оптовиков и розничных торговцев теплотехническими изделиями.

Таким образом, в ближайшие 5-7 лет сохраняя существующие производственные мощности, применяя нынешнюю технологию и оборудование, а, также осуществляя более гибкую работу с новыми покупателями, ООО ЭМЗ «Промэнерго» сохранит существующие рынки сбыта. Более того, может произойти увеличение занимаемой предприятием доли на выявленных и сформировавшихся за последние годы рынках сбыта теплотехнических изделий.

По результатам анализа, ожидаемая доля предприятия на разных географических рынках представлена на рис.16.

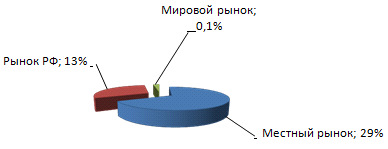


Рис 16. Ожидаемая доля ООО ЭМЗ «Промэнерго» на географических рынках производимой продукции на 2016-2017гг.

Для оценки угроз и возможностей был проведен SWOT-анализ.

На основе матрицы решений SWOT-анализа можно сделать выводы, что:

|  |
| --- |
| 1. есть возможность расширения клиентской базы и объемов сбыта благодаря четко-разработанной стратегии развития на длительную перспективу; |
| 2. положительная репутация в деловых кругах поддерживается за счет качественной т не дорогой продукции, а так же за счет квалифицированного персонала и постоянно развивающихся партнерских связей; |
| 3. благодаря постоянному обновлению и расширению производства, ООО ЭМЗ «Промэнерго» тем самым возвращает конкурентные преимущества, сохраняя качество продукции на высоком уровне; |
| 4. осуществляется развитие перспективных направлений бизнеса за счет грамотно сформулированных и поставленных целей; |
| 5. ООО ЭМЗ «Промэнерго» может предложить клиенту дополнительный сервис как в производственном сегменте, так и в сбытовом, что дает преимущество над многими конкурентами. |

Несмотря на положительные стороны, выявляются недостатки и угрозы, такие как:

|  |
| --- |
| недостаток высококвалифицированного персонала из-за отсутствия плановых мероприятий по привлечению и удержанию данного актива; |
| отсутствует служба стратегического развития, что может привести к не четко расставленным целям среди подразделений, а следовательно к разнонаправленности в достижении целевых показателей; |
| большинство производственных мощностей являются изношенными, что в дальнейшем может привести к снижению конкурентоспособности и потере основной части клиентов и партнеров; |
| необходимо уделять больше внимания инфраструктурным инновациям. |

Ключевые вопросы по управлению не должны замыкаться только на собственниках.

Необходимо разработать программу для привлечения квалифицированных технических специалистов, а так же организовывать плановые мероприятия по привлечению и удержанию данного актива.

Отсутствует четкая целевая направленность.

Необходимо обновление производственных мощностей и более приоритетное внимание ресурсному обеспечению.

Бизнес обязан приносить прибыль, обеспечивать норму доходности не менее рыночной, и выплачивать дивиденды собственникам на вложенный капитал.

Управляющие обязаны управлять доходностью руководимого бизнеса, анализировать доходность и перспективы его развития. В случае, если доходность бизнеса имеет тенденцию к снижению, Управляющий обязан выступить с предложением о его продаже.

*Таким образом,* можно сделать вывод, что предприятие является значимым для региона и пользуется поддержкой администрации Петушинского района и администрации Владимирской области. ООО ЭМЗ

«Промэнерго» стабильно работает, создает рабочие места, перечисляет своевременно налоги. При этом никаких налоговых и иных льгот для компании не предусмотрено. ООО ЭМЗ «Промэнерго» осуществляет товарную рекламу. В регионах, где продукция широко известна, проводится фирменная реклама, т.е. реклама успехов и достоинств компании. Задачей фирменной рекламы является создание в обществе, среди потенциальных клиентов предпочтительного имиджа завода, образа, который вызывает доверие к самому предприятию и всем выпускаемым им товарам.

ООО ЭМЗ «Промэнерго» выполняет работу по следующим направлениям:

 заключает досрочные договора на поставку продукции;

 отслеживает отношения потребителей к продукции предприятия, контактирует непосредственно с конечными потребителями;

 ежегодно проводит мониторинг реализации товаров.

Расширение ассортимента товара способствует укреплению положения предприятие на существующих рынках и дает возможность осваивать новые, позволяет увеличить коэффициент загрузки производственных мощностей, увеличить рентабельность. Так, за прошедшие периоды времени предприятие освоило выпуск следующих новых товаров:

|  |
| --- |
| увеличился ассортимент производимых отводов, за счет освоения производства «толстостенных» отводов, отводов с различными углами сгиба; |
| для более полного удовлетворения потребности рынка во фланцах, предприятием реализована программа расширения ассортимента и увеличения объемов производимой и отгружаемой продукции, выражающаяся в использовании покупных полуфабрикатов, в результате чего предприятие смогло двукратно увеличить объемы отгружаемой продукции. Идет освоение производства фланцев из нержавеющих марок сталей и фланцев, изготовленных по ГОСТ 12821-80; |
| уже освоены и готовятся к освоении ряд охлаждающей теплообменной аппаратуры - конденсаторы, блоки машин холодильных винтовых, газоохладители и т.п. |

Анализируя конкурентоспособность, можно сделать вывод, что ООО

«ЭМЗ Промэнерго» оказывает существенное влияние на рынок теплообменного оборудования на территории Владимирской и Московской областей. Выручка от продаж продукции на местном рынке стабильно превышает 10% от общей выручки предприятия. Сохраняя существующие производственные мощности, применяя нынешнюю технологию и оборудование, а, также осуществляя более гибкую работу с новыми покупателями, ООО «ЭМЗ Промэнерго» сохранит существующие рынки сбыта. Более того, может произойти увеличение занимаемой предприятием доли на выявленных и сформировавшихся за последние годы рынках сбыта теплотехнических изделий.

Для ООО ЭМЗ «Промэнерго» необходимо создать сильную центральную службу развития, которая будет непосредственно разрабатывать стратегию для всей организации.

Стратегическая направляющая заметно изменит структуру управления предприятием. Дирекция ООО ЭМЗ «Промэнерго» теперь будет иметь непосредственный выход на жизненноважные аспекты деятельности предприятия, их оптимизации и возможности более четкого и скоординированного управления. Появление в структуре управления отдела стратегического развития имеет решающее значение в разработке и реализации выбранной стратегии предприятия. Отдел служит связующим звеном между отдельными функциональными подразделениями, стратегическими хозяйственными подразделениями и центрами прибыли.

**2.4 Направления совершенствования стратегии развития предприятия**

*Стратегия развития ООО ЭМЗ «Промэнерго».*

Даже если стратегия компании представляется совершенно ясной ее руководителю, этого недостаточно для того, чтобы она успешно выполнялась. Стратегия должна быть понятна всем членам управленческой команды и сотрудникам, необходимы средства управления реализацией стратегии, позволяющие направлять и отслеживать траекторию движения фирмы к ее стратегическим целям. Глава посвящена методике построения сбалансированной системы показателей, которая является инструментом стратегического управления компанией.*11*

Основной стратегией является развитие предприятия путем внутреннего роста, т.е. за счет освоения и более эффективного использования уже существующих ресурсов и площадей, тем самым добиться выхода на новые рынки и лидерства в отрасли.

Многие отрасли бизнеса возглавляют общепризнанные компании- лидеры, захватившие в свои руки самые большие куски общего пирога соответствующего рынка. Такие компании обычно подают пример конкурентам, изменяя политику цен, представляя новую продукцию, расширяя каналы распределения и устанавливая степень интенсивности мероприятий по продвижению. Лидер может вызывать восхищение и уважение, его политика может критиковаться общественностью и конкурентами, но так или иначе его господствующее положение на рынке не подвергается сомнению. На лидера ориентируются конкуренты, ему бросают вызов, его избегают, ему подражают. Впрочем, если доминирующая компания не обладает абсолютной монополией, то ей не позавидуешь: она должна постоянно быть настороже, потому что конкуренты стремятся поставить под сомнение ее ведущую роль, воспользоваться ее слабостями. Лидер рынка с легкостью может не “вписаться” в очередной поворот и оказаться на втором или третьем месте в группе.

Лидеру необходимо проявлять консерватизм в расходах, допуская вероятность наступления тяжелых времен, в то время как претендент на первенство свободно использует имеющиеся ресурсы. В свою очередь новый лидер нередко недооценивает своих конкурентов и значительно отстает от них.

Каждая доминирующая на рынке компания хотела бы навсегда застолбить за собой первое место, а значит, ей необходимо найти способы расширения общего спроса, защищать свой сегмент рынка с помощью хорошо спланированных наступательных и оборонительных действий, попытаться расширить свою долю рынка.

Разработка стратегии обоснована анализом рисков и возможностей, которые описаны нами были выше.

*Подготовка к разработке Системы сбалансированных показателей.*

На этапе подготовки к построению ССП необходимо разработать стратегию, определить перспективы и принять решение, для каких организационных единиц и уровней нужно разработать ССП.

Важно всегда помнить, что ССП - это концепция внедрения существующих стратегий, а не разработки принципиально новых стратегий. Необходимо сначала завершить разработку стратегии, а потом приступать к созданию сбалансированной системы показателей.

Внедрение ССП - сложный процесс, поэтому целесообразно провести пилотный проект по внедрению в одном из подразделений, таком как - Дочернее Общество «Сбыт и снабжение».

*Выбор ключевых стратегий и их анализ.*

Для выбора ключевых стратегий и целевых направлений была составлена матрица решений, которая основывается на анализе рисков и возможностей.

Таблица 10 Матрица решений 3х3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возможности | Сильные стороны | | | | | | | | | |
|  |  | | Большое поставщиков | кол-во | Отлаженная логистики | | система | Конкурентное преимущество в отрасли | | |
|  | Расширение ассортимента | | Увеличение объемов выпуска. Обеспеченность продукцией, возможность взять сырье без предоплаты | | Разработать стратегию выхода на новые рынки. Укрепление своих конкурентных позиций | | | Разработать стратегию, направленную на завоевание рынка, т.е. стать лидером в отрасли | | |
|  | Увеличение доли рынка и выход на новые рынки | | Поиск новых каналов сбыта. Освоение новых рынков, увеличение объемов продаж | | Реализация стратегии «точно в срок» - доставка готовой продукции и обеспеченность сырьем | | | Укрепление своих позиций, разработать стратегию, направленную на лидерство в отрасли | | |
|  | Эффективное управление браком | | Продажа поставщикам переработки | брака для | Продажа брака крупным компаниям и потребителям в виде вторсырья | | | Занятие ниши вторсырья | | |
| Угроз ы | Сильные стороны | | | | | | | | | |
|  |  | | Большое поставщиков | кол-во | Отлаженная логистики | | система | Конкурентное преимущество в отрасли | | |
|  | Увеличение конкурентов, производящих аналогичную продукцию | кол-ва | Расширение ассортимента, увеличение производства | объемов | Поддержание уровня качества производства и обслуживания | | | Проведение маркетинговых исследований прогнозирования управления ситуацией в отрасли | | для и |
| Угрозы | Инфляция, и как следствие рост цен на сырье | | Заключение долгосрочных договоров, с фиксированными ценами | | | Давление на поставщиков для получения скидок и льгот. Долгосрочное сотрудничество на взаимовыгодных условиях | | | Повышение цен на продукцию | | |
|  | Появление товаров заменителей | | «Активная» рекламная компания. Продукция должна иметь торговую марку, фирменный знак | | | Реализация стратегии на продвижение продукции предприятия, охват новых рынков сбыта | | | Исследование отрасли и новшеств. «Активная» реклама | | |
| Возможности | Слабые стороны | | | | | | | | | |
|  |  | | Разнонаправленность мотиваций руководителей направлений в способах достижения целевых показателей | | | Отсутствие заинтересованности у работников | | | Объем брака превышает допустимые нормы | | |
|  | Расширения ассортимента | | Четко разграничить полномочия. Премии за выполнение плана | | | Ввести методы стимулирования и поощрения. | | | Усилить контроль качества | | |
|  | Увеличение доли рынка и выход на новые рынки | | Возможность приобретения профильных активов, создание совместных предприятий и партнерских связей | | | Ввести премии за выполнение плана, повышение з/п | | | Использование квалификации и опыта руководства для конструктивного решения проблем с кадрами | | |
|  | Эффективное управление браком | | Определить ответственных за брак, ввести методы штрафов | | | Ввести штрафы за брак | | | Продавать брак по заниженной цене, или перерабатывать его | | |

На основе этой матрицы ведется выбор ключевых стратегий и их анализ.

*Стратегия поля СиВ: Выход на новые рынки, укрепление конкурентных позиций.*

Сильная сторона: отлаженная система логистики Возможность: расширение ассортимента

По ка за те ли по пе рс пе к тива м С С П:

*Клиенты:*

|  |
| --- |
| 1.Количество размещенных реклам, шт |
| 2. Количество сделанных предложений, шт. |
| 3.Частотность (количество продаж), шт. |

*Финансы:*

|  |
| --- |
| 1.Затраты на исследование рынка, руб |
| 2.Затраты на обучении работников, руб |
| 3.Затраты на создание рекламных акций, руб |

*ВБП:*

|  |
| --- |
| 1.Точность планирования |
| 2 .Время, необходимое для выхода на рынок, мес |
| 3. Количество позитивных отзывов в прессе, шт |

*Обучение и развитие:*

|  |
| --- |
| 1.Увеличение кол-ва рационализаторских предложений работников, шт |
| 2.Удовлетворенность работников, % |
| 3.Увеличение среднего стажа работы на предприятии, г. |

*Стратегия поля СиУ. Расширение ассортимента, увеличение объемов производства.*

Сильная сторона: Конкурентное преимущество в отрасли

Угроза: Увеличение количества конкурентов, производящих аналогичную продукцию

Показатели по перспективам ССП:

*Обучение и развитие:*

|  |
| --- |
| 1.Развитие лидерства |
| 2.Умение оперативно реагировать на пожелания клиентов |

*Финансы:*

|  |
| --- |
| 1.Увеличение доходов. руб |
| 2.Увеличение затрат. руб |

*ВБП:*

|  |
| --- |
| 1.Качественное предоставление услуг, положительные отзывы, шт. |
| 2.Оперативная обработка информации, полученной от клиента |

*Клиенты:*

|  |
| --- |
| 1.Количество контактов, шт. |
| 2.Стоимость продукта, руб |

*Стратегия поля СлВ. Увеличение доли рынка и выход на новые рынки.*

Слабая сторона: Отсутствие заинтересованности у работников Возможность: Ввод методов стимулирования и поощрения

Показатели по перспективам ССП:

*ВБП:*

|  |
| --- |
| 1.Время необходимое для выхода на рынок новых товаров, мес |
| 2.Кол-во предложенных новых продуктов, шт |

*Обучение и развитие:*

|  |
| --- |
| 1.Управление знаниями |
| 2.Инвестиции в обучение, руб |
| 3.Количество рациональных предложений работников, удовлетворенность работников |

*Клиенты:*

|  |
| --- |
| 1.Объем продаж, руб |
| 2.Количество сделанных предложений, % |
| 3.Признание торговой марки |

*Финансы:*

|  |
| --- |
| 1.Доход от новых продуктов, руб |
| 2. Доход на работника, руб |

*Общая стратегия развития предприятия.*

Существует три стратегии:

|  |
| --- |
| близость к клиенту |
| операционное совершенство |
| лидерство в отрасли |

Общей стратегией развития предприятия ООО ЭМЗ «Промэнерго» является - лидерство в отрасли, так как большинство показателей ориентированы на это:

|  |
| --- |
| Затраты на исследование рынка, руб |
| Затраты на создание рекламных акций, руб |
| Увеличение доходов, руб |
| Объем продаж, руб |
| Количество размещенных реклам, шт |
| Процент дохода от новых клиентов, % |
| Кол- во контактов, щт |
| Стоимость продукта, руб |
| Время, необходимое для выхода на рынок, мес |
| Кол- во позитивных отзывов в прессе, шт |

Показатели разрабатываются для всех причинно-следственных связей, их необходимо распределить по основным составляющим (обучение и развитие, клиентская, внутренних бизнес-процессов, финансовая).

Каждый показатель оценивается по следующим критерия:

1. Связь со стратегией.

Каждый показатель отображает изменение организации в рамках своей стратегии.

Критерий оценивается в баллах по 100-бальной шкале.

Для того, чтобы принять решение о простановке баллов, необходимо создать шкалу для критерия. Например:

|  |
| --- |
| 100- 80 - всегда соответствует стратегии и четко определяет приближение или удаление к основным целям стратегии. |
| 79 - 50 - как правило, определяет взаимосвязь между показателем и целью. Иногда сложно понять, насколько эффективно осуществляется приближение к цели. |
| 50- 30 - взаимосвязь со стратегией прослеживается, но очень сложная, запутанная. |
| 30- 10 - связь со стратегией практически не прослеживается. |

2. Количественное выражение.

Данный критерий связан с информационными технологиями, использующимися на предприятии. Значение данного показателя может быть индикатором, а может соответствовать определенной шкале. Например:

|  |
| --- |
| 100- 80 - информация есть в электронном виде за несколько периодов. |
| 79- 50 - информация существует за несколько периодов, но в разных вариантах носителя. |
| 50- 30 - информация существует только за прошедший период. |
| 30- 10 - информация существует запутанная, несоизмеримая. |

3. Доступность.

Критерий описывает возможность измерения и доступность к измерителям по выбранному показателю.

Может быть измерена по шкале:

|  |
| --- |
| 100 - 80 - существует методика оценки данного измерителя, которая используется на практике не один период. |
| 80- 50 - методика существует лишь в теории и лишь однократно применялась в практике. |
| 50 - 30 - методики не существует, на практике измеряется по разному, период от периода. |
| 30 - 10 - методики не существует, измерение не проводится. |

4. Доходчивость.

Этот уровень понимания показателя работниками, а также понимание позитивных и негативных тенденций.

Оценивается в баллах:

|  |
| --- |
| 100 - 80 - все знают, что это за показатель, как его рассчитывать, понимают, на что нужно повлиять для улучшения данного показателя. |
| 80 - 50 - работники понимают значение показателя, не всегда знают, как его рассчитать, понимают позитивные и негативные тенденции данного показателя. |
| 50 - 30 - работники догадываются о значении показателя, его позитивных и негативных тенденциях, не знают, как рассчитать. |
| 30 - 10 - о показателе услышали первый раз, путаются в расчетах и понимании, на знают, как использовать. |

5. Релевантность.

Хорошей проверкой данного показателя является возможность действовать на основе анализа данного показателя.

Релевантность - степень взаимосвязи между показателем и возможностью действовать в результате анализа данного показателя.

|  |
| --- |
| 100 - 70 - анализ показателя дает возможность действовать. |
| 69 - 50 - анализ показателя, на основании общей картины имеет большое значение для действий. |
| 50 - 30 - показатель помогает определить сторону в которую нужно действовать. |
| 29 - 10 - показатель не определяет действие. |
| 10 - показатель не определяет действие. |

6. Наличие общего определения для показателя.

|  |
| --- |
| 100 - 80 - определение существует уже давно, используется всеми предприятиями. |
| 80 - 50 - определение появилось в последние 5 лет, используется специализированными предприятиями. |
| 50 - 30 - определение существует в рамках данного предприятия, используется уже несколько лет. |
| 30 - 10 - определение существует совсем недавно, используется только узкоспециализированными специалистами, либо отсутствие общего определения |

7. Авторский критерий - это тот, который определяет собственную заинтересованность в использовании данного показателя в конечной ССП.

Для использования ССП необходимо определить целевой уровень показателей. Для этого следует проанализировать каждую составляющую.

Сбалансированная система показателей является средством реализации выработанной стратегии ООО ЭМЗ «Промэнерго». Механизм ССП заключается в переводе общего видения и стратегии компании в конкретные, вполне осязаемые цели и задачи с помощью сбалансированного набора составляющих. Стратегия, конкурентные преимущества, управленческие решения и действия отдельных исполнителей приводятся в единую систему, что обеспечивает эффективность и целена- правленность деятельности предприятия. *Организация реализации стратегии.*

Система Сбалансированных Показателей будет реализовываться для дочернего общества «Сбыт и Снабжение». Для целесообразности выбора, необходимо провести оценку данной организационной единицы. Результаты приведены в таблице 11.

Таблица 11 Обоснование выбора подразделения для реализации пилотного проекта

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерий** | **Очки (до 10)** | **Удельный вес** | **Общий бал** | **Обоснование** |
| 1.Стратегия | 10 | 30% | 3 | У данного подразделения существует целостная стратегия, т.к. завершена разработка стратегического плана на 5 лет |
| 2.Поддержка со стороны руководства | 9 | 30% | 2.7 | Руководство имеет опыт по внедрению ССП и активно помогает реализации компонентов ССП |
| 3.Необходимость ССП | 4 | 15% | 0.6 | Новый инструмент может не применяться в будущем. |
| 4.Поддержка со стороны ключевых менеджеров | 7 | 10% | 0.7 | Организации привлекает много молодых специалистов, готовых экспериментировать с новыми подходами |
| 5.Организациооная сфера охвата | 3 | 4% | 0.12 | Это подразделение занимается оценкой рынка и сбытом продукции |
| 6.Данные | 5 | 6% | 0.3 | Данное подразделение применяет оценки деятельности, но пока они еще не достаточно развиты |
| 7.Ресурсы | 5 | 5% | 0.25 | Ресурсов не достаточно, но изыскивать их для проекта будет не трудно |
| **Всего** |  | 100% | 7.67 |  |

*Общая оценка.* Эта организационная единица получает достаточно высокую оценку: 7.67 из 10 и является отличным кандидатом по внедрению ССП. Благодаря поддержке со стороны руководства, проблемы с данными и ресурсами смягчаются. Эти проблемы особо не повлияют на внедрение ССП

*Дочернее Общество «Сбыт и снабжение» Целевые установки:*

|  |
| --- |
| расширить долю рынка по имеющимся и новым видам продукции; |
| изменить штатную структуру, выделить в отдельные направления: внешнеэкономическую деятельность, снабжение, сбыт продуктовых групп с закреплением ответственных специалистов; |
| поднять квалификацию и эффективность работы менеджеров; |
| обеспечить рост рентабельности продаж по имеющимся и новым видам продукции; |
| создать системы прямых продаж по теплообменной продукции и специальным деталям и узлам трубопроводов; |
| обеспечить инженерное консультирование заказчиков несерийной теплообменной продукции; |
| обеспечить активное участие в конкурсах и тендерах на поставку продукции; |
| совместно с Головным Обществом разработать и обеспечить проведение активной PR-кампании, направленной на создание положительного имиджа бизнеса (товарный знак, продукция); |
| совместно с проектом «КПЦ» разработать механизм поиска заказчиков и заключения договоров поставки поковки (для новой продукции); |
| обеспечить консолидацию канала снабжения материалами, внедрить форматы тендерных закупок, «конкурентных» листов поставщиков; |
| совместно с финансовым блоком Головного Общества разработать механизм использования инструментов отсрочки, резервных запасов поставщиков материалов на складах Холдинга; |
| менеджерское закрепление (персонализация) клиентской базы, автоматизация и архивирование контактов с клиентами, внедрение автоматизации в систему ценообразования для менеджеров; |
| расширить региональную сбытовую сеть до уровня присутствия во всех наиболее промышленных развитых регионах, обеспечить экстерриториальное присутствие в развивающихся сопряженных государствах (Казахстан, Узбекистан, Украина). |

*Формирование команды по внедрению ССП*

1. Поддерживающий руководитель: Обязанности:

|  |
| --- |
| ответственный за проект по внедрению ССП; |
| предоставляет команде информацию о выработанной стратегии и методологии; |
| предоставляет материальные, финансовые, трудовые, временные и информационные ресурсы; |
| обеспечивает поддержку по отношению к ССП во всей организации. |

2. Ведущий специалист по ССП - сторонний консультант (аудиторской фирмы и консалтинга):

Обязанности:

|  |
| --- |
| планирует, осуществляет координацию деятельности и сообщает результаты работы команды остальным работникам; |
| обеспечивает и снабжает команду всей необходимой литературой; |
| обеспечивает обратную связь с поддерживающим руководителем; |
| обеспечивает руководство команды по вопросам методологии ССП; |
| содействует формированию эффективной команды посредством наставничества и поддержки. |

3. Члены команды: Обязанности:

|  |
| --- |
| действуют в интересах предприятия в целом; |
| информируют и влияют на своих начальников из состава руководства; |
| действуют как после ССП в своей организационной единице; |
| предоставляют специальные знания хозяйственной единице или функциональных областей. |

.Эксперт по организационным изменениям: Директор осуществляет все этапы системного анализа

|  |
| --- |
| определяет факторы влияния внешней среды на фирму и ее деятельность |
| проводит анализ предприятия по технологическому процессу |
| производит анализ возможных изменений предметов исследования, моделирование возможных изменений |
| оценивает возможности реализации нововведений и определение их эффективности |

Обязанности:

 освещает вопросы организационных изменений;

 расследует проблемы, связанные с изменениями, которые влияют на проект по внедрению ССП, работает над выработкой решений, уменьшающих риски.

Таблица 12. Эффективность стратегии.

|  |  |
| --- | --- |
| **Стейкхолдеры** | **Учет интересов** |
| 1.Акционеры | Развитие бизнеса, получение высоких дивидендов |
| 2.Кредиторы | Своевременное погашение кредитов, квалифицированное управление движением денежных средств |
| 3.Государственные органы | Выплаты налогов, вклад в экономический рост региона |
| 4.Конкуренты | Конкурентные преимущества, увеличение потребителей товаров и услуг в своих интересах |
| 5.Работники | Возможность продвижения по карьерной лестнице, достойная заработная плата |
| 6.Клиенты | Высокое качество продукции, индивидуальный подход к клиентам, разнообразие выбора и доступные цены |
| 7.Поставщики | Оплата в срок по условиям договора, стабильность заказов, увеличение объема заказов |
| 8.СМИ | Предоставление полной и достоверной информации о деятельности организации, о новых видах производимой продукции и оказываемых услуг |

*Контроль выполнения стратегии.*

Если бы внедрение ССП заканчивалось разработкой стратегических целей, причинно-следственных цепочек, показателей, целевых значений и стратегических мероприятий для одной организационной единицы, это означало бы лишь одноразовое сильное фокусирование на стратегию. Чтобы обеспечить долгосрочную реализацию стратегии, сформулированной в ССП, необходимо интегрировать ССП в систему управления.

Внедрение методологии реализации стратегии сегодня непрерывно связано с автоматизацией. Внедрение ССП, например, с помощью MS Excel, или вообще без какой-либо информационной поддержки возможно лишь на начальных этапах внедрения ССП либо в небольших организациях. Если компания собирается разрабатывать сбалансированные системы показателей для нескольких структурных подразделений и периодически их уточнять и корректировать, то без использования преимуществ информационных технологий не обойтись.

Как правило, основная проблема, с которой сталкиваются предприятия, решившие внедрить у себя данную методологию реализации стратегии, не в том, как автоматизировать создание дерева целей и показателей или построение стратегической карты, а в том, как в автоматическом режиме постоянно обеспечивать ССП свежими данными и поддерживать ее в рабочем состоянии. Программный продукт Business Studio как раз и предназначен для решения проблем, связанных с автоматизацией внедрения ССП.

Лишь с завершением этапа внедрения сбалансированная система показателей действует как концепция менеджмента, а не только как система показателей.

Таким образом, система сбалансированных показателей - это управленческая и стратегически-измерительная система, которая переводит миссию и стратегию развития в сбалансированный комплекс интегрированных рабочих показателей эффективности. Сбалансированная система показателей основана на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов. Предприятия извлекают пользу от применения Системы сбалансированных показателей следующими способами:

|  |
| --- |
| делая видение ясным и понятным для всей организации; |
| добиваясь согласия и принятия на себя обязательств командой руководителей; |
| предоставляя структуру для равнения организации на единую цель; |
| предоставляя структуру для поддержки множества инициатив; |
| направляя процесс распределения ресурсов и ассигнования капитала; |
| интегрируя процесс стратегического управления во всей организации; |
| сосредотачивая внимание команд и сотрудников на стратегических приоритетах. |

В итоге можно сказать, что данная ССП служит для повышения эффективности бизнеса, т.к. наглядно демонстрирует стратегию -

«Лидерство в отрасли». В результате внедрения данной ССП в организацию мы добьемся увеличения доли рынка, а следовательно увеличения прибыли. Руководство понимает необходимость в ССП и полностью поддерживает ее внедрение.

**Заключение**

Видение компании обычно отражает субъективное восприятие или понимание компанией своего положения в настоящем или будущем среди других компаний, занимающихся примерно тем же бизнесом, т. е. своего рода позиционирование на данном сегменте рынка.

Основной проблемой любой организации, действующей в условиях рынка, является проблема выживаемости и обеспечения непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ. Содержание и организацию этой работы раскрывает концепция стратегического управления.

В результате исследования теоретических подходов к стратегическому развитию предприятия определено, что хорошее управление непременно требует от руководителей стратегического мышления и умения разрабатывать стратегию. Энергичное выполнение творческой, неординарной стратегии может вывести фирму на ведущие позиции, обеспечивая продвижение её товаров или услуг до тех пор, пока они не станут стандартом в данной отрасли.

На основе анализа тенденций развития предприятия сделан вывод, что предприятие является значимым для региона и пользуется поддержкой администрации Петушинского района и администрации Владимирской области. ООО ЭМЗ «Промэнерго» стабильно работает, создает рабочие места, перечисляет своевременно налоги.

В регионах, где продукция широко известна, проводится фирменная реклама, т.е. реклама успехов и достоинств компании. Задачей фирменной рекламы является создание в обществе, среди потенциальных клиентов предпочтительного имиджа завода, образа, который вызывает доверие к самому предприятию и всем выпускаемым им товарам.

ООО ЭМЗ «Промэнерго» выполняет работу по следующим направлениям:

заключает досрочные договора на поставку продукции;

отслеживает отношения потребителей к продукции предприятия, контактирует непосредственно с конечными потребителями;

ежегодно проводит мониторинг реализации товаров.

На основе выполненного стратегического анализа сделаны выводы о том, что:

есть возможность расширения клиентской базы и объемов сбыта благодаря четко-разработанной стратегии развития на длительную перспективу;

положительная репутация в деловых кругах поддерживается за счет качественной т не дорогой продукции, а так же за счет квалифицированного персонала и постоянно развивающихся партнерских связей;

благодаря постоянному обновлению и расширению производства, ООО ЭМЗ «Промэнерго» тем самым возвращает конкурентные преимущества, сохраняя качество продукции на высоком уровне;

осуществляется развитие перспективных направлений бизнеса за счет грамотно сформулированных и поставленных целей;

ООО ЭМЗ «Промэнерго» может предложить клиенту дополнительный сервис как в производственном сегменте, так и в сбытовом, что дает преимущество над многими конкурентами.

А так же существуют угрозы, такие как:

снижение конкурентоспособности из-за изношенности производственных мощностей и недостатка высококвалифицированных кадров;

отсутствие службы стратегического развития может привести к разнонаправленности в достижении целевых показателей.

Анализируя конкурентоспособность, можно сделать вывод, что ООО

«ЭМЗ Промэнерго» оказывает существенное влияние на рынок теплообменного оборудования на территории Владимирской и Московской областей. Выручка от продаж продукции на местном рынке стабильно превышает 10% от общей выручки предприятия. Сохраняя существующие производственные мощности, применяя нынешнюю технологию и оборудование, а, также осуществляя более гибкую работу с новыми покупателями, ООО «ЭМЗ Промэнерго» сохранит существующие рынки сбыта. Более того, может произойти увеличение занимаемой предприятием доли на выявленных и сформировавшихся за последние годы рынках сбыта теплотехнических изделий.

На основании вышеизложенного, предлагаются следующие рекомендации по улучшению хозяйственной деятельности предприятия:

необходимо разработать программу для привлечения квалифицированных технических специалистов, а так же организовывать плановые мероприятия по привлечению и удержанию данного актива;

необходимо обновление производственных мощностей и более приоритетное внимание ресурсному обеспечению;

для ООО ЭМЗ «Промэнерго» необходимо создать сильную центральную службу развития, которая будет непосредственно разрабатывать стратегию для всей организации. Стратегическая направляющая заметно изменит структуру управления предприятием. Дирекция ООО ЭМЗ «Промэнерго» теперь будет иметь непосредственный выход на жизненноважные аспекты деятельности предприятия, их оптимизации и возможности более четкого и скоординированного управления. Появление в структуре управления отдела стратегического развития имеет решающее значение в разработке и реализации выбранной стратегии предприятия. Отдел служит связующим звеном между отдельными функциональными подразделениями, стратегическими хозяйственными подразделениями и центрами прибыли.

Внедряя Систему Сбалансированных Показателей необходимо:

делать видение стратегии ясным и понятным для всей организации;

интегрировать процесс стратегического управления по всей организации;

сосредоточить внимание команд и сотрудников на стратегических приоритетах.

необходим тщательный контроль со стороны руководства за проведением мероприятий по внедрению ССП.

Основной результат проведенного исследования заключается в разработке Системы Сбалансированных Показателей, которую можно использовать в качестве базового элемента стратегического развития ООО ЭМЗ «Промэнерго».

**Список использованных источников**

**Литература:**

1. Архипов, В.М. Стратегический менеджмент. -СПб.: СПбУЭФ, 2012. - 161 с.

2. Адизес, И.К. Управление корпоративным жизненным циклом: почему и как организации растут, стареют и умирают; что с этим делать. - Санта- Барбара: Институт Адизеса, 2004. - 224 с.

. Академия контроллинга. Внедрение сбалансированной системы показателей. /Horvath and Partners, Пер. с нем. - 2-е издание. - М.: Альпина Букс, 2013. - 478 с.

. Баринов, В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование. - М.: КноРус, 2011. - 230 с.

. Басовский, Л.Е. Менеджмент. - М.: Инфра - М, 2013. - 215 с.

. Браун, М.Г. Сбалансированная система показателей. На маршруте внедрения. Пер. с англ. Сакунина Ю. Библиотека Strategica. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. -226 с.

7. Вакуленко, Р.Я., Новоселов Е.В. Защита бизнеса и стратегия предприятия: Экономический и правовой аспект. - М.: Юркнига, 2011. - 160 с.

. Веснин, В.Р. Стратегическое управление. Учебник для вузов. - М.: Проспект/ТК Велби, 2010. - 328 с.

. Горемыкин, В.А., Нестерова Н.Е. Стратегия развития предприятия. - М.: Издательский дом Дашков и К, 2010. - 594 с.

10 .Грейсон, Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века. Учебник/ Дж.

Грейсон, Карла О’Делл. - М.: Экономика, 2003. - 320 с.

11 .Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие.

Изд. 2-е., испр., доп. - М.: Тейс, 2010. - 239 с.

12 .Дерябин, А.А. Система ценообразования и финансов, пути совершенствования. Учебник. - М.: Прогресс, 2013. - 80 с.

13 .Зайцев, Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. - М.: Юристъ, 2013. - 416 с.

14 .Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. - М.: Аспект Пресс, 2010. - 415 с.

.Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. - М.: Вильямс, 2010. - 384 с.

.Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента. - М.: Издательство - Консалтинговое Предприятие «ДеКА», 2010. - 896 с.

.Кэмбелл, Р. Экономикс. Учебник. - М.: Республика, 2010. - 944 с. 18.Люкминов, А.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. -М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2004. - 375 с.

19 .Ляско, В.И. Стратегическое планирование развития предприятия. Учебное пособие для вузов. - М.: Экзамен, 2011. - 288 с.

20 .Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Учебник. - М.: Внештогриздат, 2013. - 304 с.

21 .Ноздрева Р.Б. Как побеждать на рынке? Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 268 с.

22 .Нельсон Б., Экономи П. Библия менеджмента. Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2013. - 256 с.

.Невилл, Л. Практикум по стратегическому планированию. - М.: Поколение, 2013. - 304 с.

.Ольве, Н. - Г., Рой Ж., Веттер М. Сбалансированная система показателей: Практическое руководство по использованию. Пер. с англ. Кордуковой Э.В./ Под редакцией Кондуковой Э.В. - М.: Диалектика-Уильямс, 2010. - 304 с. 25.Панов А.И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. - М.:ЮНИТИ -ДАНА, 2014. - 240 с.

26 .Стратегический менеджмент: Планирование, контроллинг, учет рисков. Учебник для вузов. / Под редакцией Петрова А.Н. - СПб.: Питер, 2009. - 496 с.

27 .Томпсон, А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. Пер. с англ. / Под редакцией Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 576 с.

.Уткин, Э.А. Управление фирмой. Учебник. - М.: Акалис, 2005. - 516 с. 29.Фидельман, Г.Н., Дедиков С.В., Адлер Ю.П. Альтернативный менеджмент:Путь к глобальной конкурентоспособности. - М.: Альтина Букс, 2011. - 485 с.

30 .Шигаев, А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия. - М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2012. - 351 с.

31 .Широкова, Г.В. Жизненный цикл организации. Концепции и российская практика. - М.: ИД СПбГУ Высшая школа менеджмента, 2012. - 480 с.

**Интернет-ресурсы:**

. «Бизнес и маркетинг» - аналитический центр (Электронный ресурс) http:// [www.bma.ru](http://www.bma.ru)

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)