**Разработка стратегии в ООО Автоцентр Транзит**

**2011**

Реферат

Пояснительная записка страниц, 3 формулы, 5 рисунков, 17 таблиц, 25 источников, 1 приложение.

СТРАТЕГИЯ, СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ.

Объектом исследования является стратегия в ООО «Автоцентр Транзит».

Предмет исследования - процесс разработки стратегии в ООО «Автоцентр Транзит

Цель работы - разработка стратегии развития в ООО «Автоцентр Транзит».

В процессе работы проведен анализ литературных источников по исследуемой проблеме, анализ основных показателей работы организации, анализ финансовой деятельности организации; анализ внешней и внутренней среды организации.

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

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

В результате исследования теории вопроса и анализа производственной и хозяйственной деятельности предприятия была разработана стратегия развития в ООО «Автоцентр Транзит» с оценкой её экономической эффективности.

Содержание

Введение

1. Теоретические основы разработки стратегии развития организации

1.1 Сущность и содержание понятия стратегия организации

.2 Виды стратегий развития организации

.3 Процесс разработки и реализации стратегии развития организации

.4 Особенности стратегического управления предприятиями малого бизнеса в России

2. Анализ стратегического положения ООО «Автоцентр Транзит»

2.1 Краткая характеристика ООО «Автоцентр Транзит»

.2 Анализ внешней среды организации

.3 Анализ внутренней среды ООО «Автоцентр Транзит»

3. Разработка стратегии развития ООО «Автоцентр Транзит»

3.1 SWOT-анализ

.2 Проектные предложения по разработки и реализации стратегии

.3 Оценка экономического эффекта проектных предложений

Заключение

Список использованной литературы

Приложение

Введение

В последнее время возросло значение стратегического поведения, позволяющего организации выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе. Все предприятия в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в самой фирме, но и вырабатывать долгосрочную стратегию, которая позволила бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация и глобализация бизнеса. А также появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное получение и распространение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Стратегическое управление в каждый данный момент фиксирует, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемых целей в будущем. Учитывая то, что окружение и условия жизни организации будут меняться.

Необходимы огромные усилия и большие затраты на то, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Требуется создание и осуществление стратегического планирования, что в корне отлично от разработки долгосрочных планов обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким и реагировать на любые изменения внутри и вне организации. А для этого требуется гораздо больше затрат. Службы маркетинга, общественных отношений приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных затрат.

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия.

Стратегическое управление и планирование определяют цель движения вперед.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Стратегическое планирование представляет собой процесс выбора целей и путей их достижения, обеспечивает основу для всех управленческих решений, функционирования организации, мотивации и контроля. Не используя преимущества стратегического планирования, организация в целом и отдельные ее члены будут лишены четкого способа оценки и направления работы предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Актуальность данной темы дипломного проекта объясняется тем, что каждое предприятие на определенном этапе жизненного цикла может столкнуться с ситуациями, требующими пересмотрения дальнейшей стратегии развития. Такими ситуациями могут выступать - спад, или отсутствие спроса на предлагаемые товары, услуги; нестабильное финансовое положение; низкая рентабельность производства, или ее отсутствие и т.д.

Целью данной работы является разработка стратегии развития предприятия малого бизнеса ООО «Автоцентр Транзит». С 2001 года осуществляемой лицензированной деятельностью предприятия является техническое обслуживание и ремонт транспортных средств, продажа комплектующих запасных частей, а также продажа и обслуживание мототехники.

На основе поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

) рассмотреть понятие стратегии;

) охарактеризовать основные виды стратегий;

) исследовать процесс разработки и реализации стратегии;

) дать краткую характеристику деятельности ООО «Автоцентр Транзит»;

) провести SWOT-анализ ООО «Автоцентр Транзит»;

) разработать стратегию развития ООО «Автоцентр Транзит»;

) оценить экономический эффект разработанной стратегии.

Объектом дипломной работы является стратегия ООО «Автоцентр Транзит», предметом - процесс ее разработки.

1. Теоретические основы разработки стратегии развития организации

.1 Сущность и содержание понятия стратегия организации

Первоначально термин strategos относился к роли человека (командующего армией). Впоследствии слово приобрело новый смысл - «искусство военного командования», т. е. говорило о психологических и поведенческих навыках, необходимых для выполнения роли командующего. Ко времени Перикла (450 г. до н. э.) этим словом стали обозначать любые навыки управления (административный талант, ораторское мастерство, силу). А ко времени Александра Македонского (330 г. до н.э.) термин означал умение организовать силы для победы над противником и создавать единую систему всеобъемлющего управления. [1, с. 14]

Стратегия - это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества.[2, с. 18]

Стратегия организации - взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам. Стратегия организации, по существу, набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Обычно фирма имеет не одну, а несколько стратегий на все случаи жизни. Применение той или иной стратегии зависит от ситуации и целей процесса изменений, его желательной скорости и сложности. Для достижения успеха часто одновременно используются несколько стратегий, но, поскольку их реализация связана с риском, считается необходимым ограничивать их число.

Экономическая сущность стратегии организации состоит в следующем: стратегия - это процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Процесс выработки стратегии включает анализ внешней и внутренней среды организации, постановку целей, выработку стратегии, и не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы. На следующей ступени в рамках стратегического анализа, фирма сравнивает полученные результаты первого и второго этапов и определяет возможные варианты стратегий, выбирает наиболее предпочтительный вариант и формулирует собственную стратегию. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах. [3, с. 23]

Задачи стратегии заключаются в следующем:

создание конкурентного преимущества фирмы;

устранение негативного эффекта нестабильности окружающей среды;

обеспечение доходности и уравновешенности внешних требований и внутренних возможностей.

Способность организации проводить самостоятельную стратегию во всех областях делает ее более гибкой, устойчивой, позволяет адаптироваться к требованиям среды и обстоятельствам. Стратегия формируется под воздействием внутренней и внешней среды, постоянно развивается, так как всегда возникает что-то новое, на что нужно реагировать.

К любой стратегии предъявляются следующие требования:

реальность, предполагается ее соответствие ситуации, целям бизнеса, техническому и экономическому потенциалу фирмы, опыту и навыкам работников и менеджеров, менталитету, культуре, существенной системе управления;

логичность, внутренняя целостность, гибкость, непротиворечивость отдельных элементов и поддержка ими друг друга;

этичность, нравственность (реализация стратегии не должна предполагать противоречащие нормам морали и права действия);

совместность со средой, обеспечивающая возможность взаимодействия с ней (стратегия находится под влиянием изменений в окружении фирмы и может сама формировать эти изменения);

оправданная рискованность;

направленность на формирование конкурентных преимуществ, достижение успеха;

учет интересов общества, местных властей, акционеров, деловых партнеров, персонала, особенности отрасли и позиции фирмы в ней;

альтернативность. [4, с. 32]

Стратегия дает ответы на следующие вопросы:

Какой может стать организация в будущем?

В чем ее предназначение (миссия)?

Что конкретно может достичь (цели)?

Что и как для этого необходимо сделать (задачи, правила, процедуры)?

Стратегия позволяет:

сосредоточиться на главных проблемах и отбросить второстепенные;

определить будущие пути развития и мобилизации всех ресурсов для того, чтобы обеспечить себе первенство в сферах, где имеются наибольшие шансы на успехи;

наметить и скоординировать действия по реализации миссии и основных целей организации, пути ее потребления в новое состояние, способы использования необходимых для этого ресурсов;

отыскать пути нейтрализации соперников;

сформировать стратегический потенциал в виде совокупности материальных и иных условий.[5, с. 22]

Формируя стратегию, нельзя учесть всех возможностей, поскольку ее разработка часто основывается на недостоверной или неполной информации. При осуществлении миссии организации, достижении ее целей или коренном изменении ситуации стратегия полностью обновляется, так как перестают существовать те объективные внешние и внутренние условия, реакцией на которые она была. Таким образом, стратегия представляет собой фундамент практической деятельности организации, координации ее отдельных направлений, процесса адаптации к среде. Стратегия - это не только рассчитанная на перспективу концепция действий, но и способ мышления управленцев.

.2 Виды стратегий развития организации

С точки зрения иерархии управления стратегии можно подразделить на:

корпоративную;

деловую;

функциональную;

операционную (линейную).

Корпоративная стратегия состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.[6, с.161]

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности.

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка, проведение рекламной кампании).

Все перечисленные стратегии являются комплексными и охватывают стратегические действия на той или иной ступени управления. Ответственность за разработку стратегии лежит на соответствующих руководителях. За корпоративную стратегию отвечают управляющие высшего ранга, решения в данном случае обычно принимаются советом директоров корпорации. Деловая стратегия находится в ведении генеральных директоров и руководителей предприятий, тогда как по функциональным стратегиям решения принимают руководители среднего звена. Операционные стратегии разрабатывают руководители на местах (менеджеры низшего звена управления).

Если компания занимается монопрофильной деятельностью, то корпоративный уровень отсутствует и стратегия разрабатывается для стратегического хозяйственного центра или центра прибыли, т.е. на деловом уровне.

М. Портер выделяет пять вариантов стратегий, позволяющих фирме добиться усиления конкурентных позиций.[7, с.269]

) Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги.

) Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов.

) Стратегия оптимальных издержек дает возможность фирме предложить своим покупателям более ощутимую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (насколько возможно низкие) издержки и цены по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов.

) Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

) Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Другим подходом, позволяющим классифицировать стратегии, является выделение функциональных направлений деятельности внутри компании. С этих позиций стратегии можно разделить на:

функциональные стратегии, ориентированные на внутреннюю сферу деятельности компании;

функциональные стратегии, проявляющиеся в основном во внешней сфере.

К первому виду относятся стратегические решения в области:

планирования;

контроля;

координации;

структурного построения;

мотивации;

информационного обеспечения.[7, с.262]

Внутренние стратегии в большей степени связаны с оперативными действиями компании по приведению состояния фирмы в соответствие с изменениями во внешней среде и подробно рассматриваются в литературе по операционному менеджменту.

Ко второму виду относятся следующие стратегии:

инвестиционные;

ресурсообеспечения;

политические;

экологические;

технологические;

маркетинговые.

Следует иметь в виду, что функциональные стратегии, проявляющиеся во внешней сфере, всегда связаны с внутренней средой организации, в той или иной степени зависимы от нее и влияют на процесс ее развития.

Инвестиционные стратегии - это стратегии формирования инвестиционного портфеля. С этих позиций можно выделять стратегии, направленные на развитие деятельности компании, ее рост, и стратегии, направленные на сокращение этой деятельности.

Выделяется три разновидности инвестиционной активности фирмы: стратегия поведения на рынке ценных бумаг, стратегия расширения производства и стратегия диверсификации.[8, с.59]

Стратегия поведения на рынке ценных бумаг. Данная стратегия заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач. В рамках этой стратегии разрабатываются правила и приемы мониторинга этих рынков, постоянного слежения за изменениями конъюнктуры и выбора предпочтительных форм и условий получения кредитов, моментов приобретения или продажи ценных бумаг, в наибольшей мере отвечающих стратегическим целям фирмы, выбора наиболее надежных эмитентов ценных бумаг.

Стратегии расширения производства. Данные стратегии можно классифицировать в зависимости от состояния или изменения одного или нескольких из четырех элементов: продукта, рынка, конкурентной позиции, технологии.

К стратегиям концентрированного (интенсивного) роста можно отнести стратегии, связанные с изменением продукта или рынка и не затрагивающие другие элементы. Данная стратегия актуальна, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее товарами на существующих рынках, и может укрепить свои позиции. В то же время компания рассматривает возможности выхода на новые рынки. При этом она пытается улучшить свой товар или начать производить новый, не меняя отрасли.

В рамках стратегий концентрированного роста можно выделить стратегии проникновения на рынок, стратегии развития рынков, стратегии развития продукта.

Стратегия проникновения на рынок имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. В качестве новых рынков здесь рассматриваются как новые территориальные рынки, так и новые сегменты на том же региональном рынке (например, предложение товаров промышленного назначения потребительскому рынку). Стратегия развития рынков опирается в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга.

В рамках стратегии развития рынков фирмы пытаются увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках, что в конечном итоге будет способствовать развитию производства.

Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, которые будут реализовываться на уже освоенном фирмой рынке. Данная стратегия может предусматривать изменение характеристик товара, расширение товарного ассортимента, обновление продуктовой линии, улучшение качества продукции и т.п.[8, с.64]

Стратегии интегрированного роста оправданны, когда фирма может развивать производство и повышать рентабельность, контролируя стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товаров. Данные стратегии связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур.

Стратегии диверсификации. Данные стратегии связаны, прежде всего, с состоянием или изменениями продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологии. Вопрос о начале диверсификации зависит частично от возможности роста компании в ее настоящей отрасли, а частично - от ее конкурентных позиций.

Прежде всего, компания должна оценить, способно ли то или иное решение по диверсификации повысить доходность акций. При этом можно использовать следующие критерии.[9, с.112]

Критерий привлекательности. Отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли с вложенных средств. Истинная привлекательность определяется наличием благоприятных условий для конкуренции и рыночной среды, способствующих обеспечению долгосрочной рентабельности.

Критерий «издержки входа». Затраты при вхождении в новую отрасль не должны быть слишком высоки, чтобы не ухудшить перспективы получения прибыли. Чем более привлекательна отрасль, тем дороже стоит проникновение в нее. Входные барьеры для новых компаний всегда высоки, в противном случае поток «новичков» свел бы к нулю возможность получения прибыли другими компаниями. Поэтому покупка компании, уже работающей в данной сфере - операция достаточно дорогостоящая. Большая плата за проникновение в новую отрасль снижает возможность увеличения доходности акций.

Критерий дополнительных выгод. Компания, осуществляющая диверсификацию, должна приложить определенные усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности или новый вид деятельности должен обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущих делах компании. Создание конкурентного преимущества там, где его ранее не существовало, приводит к появлению возможности получения дополнительной прибыли и увеличения доходности акций.

Если деятельность фирмы по диверсификации удовлетворяет трем вышеназванным критериям, то у нее большой потенциал для создания дополнительной доходности акций. При соответствии только одному или двум критериям проведение диверсификации вызывает значительные опасения.

В противоположность стратегиям инвестиционной активности выделяют также стратегии целенаправленного сокращения.

Стратегия сокращения (свертывания) предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделения его в самостоятельную структурную единицу. От данного подразделения материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением). Часто эта стратегия реализуется тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо начала новых, более соответствующих целям фирмы видов деятельности.

Стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения. Однако данная стратегия ориентирована в основном на сокращение сравнительно небольших источников затрат, связанных с деятельностью фирмы, а не самих видов деятельности. Речь может идти, например, о прекращении выпуска неприбыльных товаров, сокращении персонала и т.д.

Стратегия «сбора (снятия) урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня получение максимально возможного дохода.[10, с.10]

Стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности. Либо фирма отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

.3 Процесс разработки и реализации стратегии развития организации

Анализ литературы по стратегическому управлению показывает, что мнения авторов к процессу разработки и реализации стратегии являются неоднозначными. Разные авторы предлагают различные подходы.

И. Ансофф выделяет следующую группу ключевых решений при формулировании стратегии: внутренняя оценка фирмы; оценка внешних возможностей; формулировка целей и выбор задач; решение о портфельной стратегии; конкурентная стратегия; создание альтернативных проектов, их отбор и реализация.

По М. Мескону процесс стратегического управления состоит из девяти шагов. Это: выработка миссии и целей организации; оценка и анализ внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ и выбор стратегических альтернатив; реализация и оценка стратегии.

С. Вутон и Т. Хорн рассматривают процесс стратегического планирования в контексте трех этапов, декомпозирующихся, в свою очередь, на девять шагов:

) стратегический анализ, состоящий из: анализов внешней и внутренней среды и их совокупной оценки;

) выбор стратегического направления, включающий: прогнозирование; определение миссии и целей; и выявление стратегических «расхождений» между прогнозами и целями;

) реализация стратегии, предусматривающая: рассмотрение альтернативных вариантов стратегии; анализ каждого варианта на конкурентоспособность, совместимость, выполнимость, риск и прочее; составление плана выполнения стратегии.

А. Томпсон и Д. Стрикланд рассматривают стратегический менеджмент с точки зрения решения пяти задач: определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок; постановка стратегических целей и задач для их выполнения; формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства; реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение плана и/или методов его исполнения.

Модель стратегического процесса В. Марковой и С. Кузнецовой состоит из четырех этапов: определение цели; анализ «пробелов», включающий оценку внешнего и внутреннего окружения; формулирование стратегии, с учетом рассмотрения альтернативных вариантов; реализация стратегии на основе составления планов и бюджетов.

О. Виханский процесс стратегического управления рассматривает, как динамическую совокупность пяти взаимоувязанных управленческих процессов: анализ среды; определение миссии и целей; выбор и выполнение стратегии, оценка и контроль реализации.

Сопоставляя подходы этих и других авторов к определению содержательной стороны стратегического управления можно констатировать, что в основном ученые придерживаются принципов И. Ансоффа и Г. Минцберга. Они рассматривают методологию стратегического менеджмента, как состоящую из двух взаимодополняющих подсистем:

) управление стратегическими возможностями, включающее анализ и выбор стратегической позиции, или «запланированная стратегия»;

) оперативное управление проблемами в реальном масштабе времени, позволяющее фирмам реагировать на неожиданные изменения или «реализуемая стратегия».

Классическая структурная схема формирования стратегического поведения представлена на рисунке 1:



Рисунок 1 - Процесс формирования стратегии по М. Мескону

В разрабатываемом алгоритме, сведем последовательность формирования стратегического поведения к следующим четырем блокам:

) «анализ» (оценка внешнего и внутреннего окружения, определение миссии, формулировка целей);

) «планирование» (планирование стратегии, постановка задач);

) «реализация» (разработка планов, проведение структурных изменений);

) «контроль» (формирование бюджетов, оперативное управление, оценка и контроль).

Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под предпринимательской средой (рисунок 2) понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование организации и требуют принятие управленческих решений, направленных на их устранение, либо на приспособление к ним. Среду любой организации принято рассматривать как состоящую из двух сфер: внешнюю и внутреннюю. Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на микросреду (или рабочую, или непосредственного окружения, или среду прямого воздействия) и макросреду (или общую, или непосредственное деловое окружение, или среду косвенного воздействия).[11, с.45]



Рисунок 2 - Среда организации

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда организации является источником её жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Когда речь идёт о внутренней среде фирмы, имеется в виду глобальная структура фирмы, охватывающая все производственные предприятия фирмы, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в фирму, независимо от их местоположения и сферы деятельности. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации. [12, с. 58]

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или способные оказать воздействие на её функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны, причём не только у авторов научных публикаций по вопросам менеджмента, но и у каждой фирмы. Обычно фирма в процессе управления сама определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты её деятельности в настоящий период и на будущую перспективу, вывода проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Причём, прежде всего, выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды фирмы.

Внешняя среда организации является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить её потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать её потенциал на уровне, необходимом для достижения её целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. [13, с. 123]

Анализ внешней среды предполагает изучение двух ее составляющих: макроокружения или макросреды (среда косвенного воздействия) и непосредственного окружения - микроокружения или микросреды (среда прямого воздействия).

Факторы макросреды являются внешними факторами, или неконтролируемыми переменными. [14, с. 271] Основными факторами макросреды являются социокультурные (социальные), технологические и природные (технологические), экономические и конкурентные (экономические), а также политико-правовые (политические) факторы (таблица 1).

Таблица 1 - Примеры факторов макросреды по группам факторов

|  |  |
| --- | --- |
| Социальные факторы | Технологические факторы |
| - демографические изменения; - система ценностей общества; - вкусы и предпочтения общества; - уровень образования; - образ жизни и культурное развитие. | - альтернативные способы предоставления услуг и производства товаров; - государственные приоритеты развития науки и техники; - новые открытия; - изменения коммуникационных технологий. |
| Экономические факторы | Политические факторы |
| - динамика ВВП, ВНП и чистого дохода населения; - процентные ставки и уровень инфляции; - соотношение расходов и доходов местных и федерального бюджетов; - уровень безработицы и ставок налогов; - цены на энергоносители. | - влияние правительства на экономику; - трудовое, налоговое, экологическое законодательство; - лоббирование политическими группами; - правовая культура страны; - уровень государственного регулирования и политика правительства в отношениях собственности. |

Изучение микросреды организации предполагает анализ тех составляющих внешнего окружения, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии: это потребители, поставщики, конкуренты, кредиторы, акционеры. Анализ этих рыночных сил, которые могут влиять как позитивно, так и негативно на предприятие, можно проводить с помощь методики «Пять сил Портера» (рисунок 3). Она была предложена профессором Майклом Портеров около 40 лет назад и рассматривает воздействие по пяти силам среды:

существующие конкуренты;

клиенты, покупатели;

поставщики;

новые конкуренты и рыночные новички;

товары-заменители или товары-субституты.



Рисунок 3 - Модель «Пять сил Портера»

Затем оценивается возможная сила влияния для каждой группы факторов в бальной системе от 0 до 6 согласно следующей таблице (таблица 2):

Таблица 2 - Критерии бальной оценки внешних сил

|  |  |
| --- | --- |
| Количество баллов | Критерий оценки |
| 0 | - давления не ощущается, вполне возможно собственное давление; |
| 1 | - минимальное и нерегулярное давление, не представляющее никакой опасности; |
| 2 | - давление есть, можно отслеживать его динамику, серьезных угроз нет; |
| 3 | - нормальная конкурентная среда, отслеживать ситуацию нужно регулярно; |
| 4 | - активные и агрессивные конкуренты, быстрее анализируемого предприятия, демпингуют, отбивают клиентов и пытаются диктовать условия; |
| 5 | - очень сильное конкурентное давление, происходит быстрая потеря позиций; |
| 6 | - полное влияние конкурентов, невозможно сделать какие-либо действия, ожидания бесперспективны; |

Следующим этапом происходит определение суммарного влияния сил внешней среды и прогнозирование возможных действий (таблица 3):

Таблица 3 - Оценка давления «Пять сил Портера» и рекомендуемые действия

|  |  |
| --- | --- |
| Согласованная сила давления в баллах | Рекомендуемые действия |
| 0-1 | - надо «давить» дальше; |
| 2-3 | - ничего не делать, проводить мониторинг ситуации; |
| 4-5 | - нужны спецпрограммы с назначением ответственных и соответствующими бюджетами; |
| 6 | - уже поздно, надо уходить из бизнеса: отдаваться или продаваться. |

Анализ микросреды на основе методики «Пять сил Портера» позволяет выявить возможные пути развития сил рыночной среды и на основе полученных данных построить стратегию взаимодействия фирмы с этой средой, основанную на максимальном извлечении прибыли из этих изменений.

Анализ внутренней среды направлен на определение потенциала организации и, как правило, проводится по следующим основным направлениям: маркетинг, производство, НИОКР, финансы, персонал, структура управления.

Следующим этапом в алгоритме формирования стратегического поведения является «планирование» (рисунок 4).

Из рисунка видно, что анализ внешнего окружения не отображается отдельным этапом, а «стоит» как бы «над» всем процессом стратегического управления. «Анализ, прогнозирование и мониторинг» внешнего окружения следует представлять отдельно, в виде базиса, на котором строится модель стратегического менеджмента. Это связано с тем, что оценку внешнего окружения необходимо осуществлять постоянно и этот процесс не может быть выделен в отдельный этап. (Кроме того, факторы внешней среды, в отличие от внутренней, в основном не поддаются воздействию, их можно лишь учитывать.)



Рисунок 4 - Процесс планирования стратегии

При таком подходе (рисунок 4), во-первых, увеличивается степень контроля над изменениями во внешнем окружении, так как анализ среды осуществляется как бы параллельно с каждым этапом и, во-вторых, обеспечивается соответствие методологическому принципу современного стратегического управления, который заключается в построении стратегии от будущего через прошлое к настоящему (прогнозирование анализ мониторинг).

С учетом полученных в ходе стратегического «анализа» результатов осуществляется «разработка» стратегии.

Связующим звеном между этапами «разработка» и «реализация» служит «постановка задач». Роль этого шага в общем процессе стратегического управления следует усилить. Речь идет о том, что при необходимости внесения корректив в стратегическое поведение, не требующих пересмотра миссии и проведения анализа внутренней среды, процесс управления целесообразно ограничить постановкой дополнительных (корректирующих) задач.

Блок «реализация» в процессе стратегического управления является по своей сути «подготовительным» и «способствующим» эффективному достижению выбранных целей. А этап «оценки и контроля» замыкает процесс стратегического управления в непрерывный цикл.

Таким образом, кратко представлена последовательность процесса формирования стратегии.

.4 Особенности стратегического управления предприятиями малого бизнеса в России

Малое предпринимательство или малый бизнес представляет самый многочисленный слой мелких собственников, которые уже в силу своей массовости в значительной мере определяют социально-экономический облик страны. Этот сектор предпринимательства образует самую разветвленную сеть предприятий. В сочетании с небольшими размерами малых предприятий, их технологической, производственной и управленческой гибкостью это позволяет таким предприятиям чутко реагировать на изменяющуюся конъюнктуру рынка малого бизнеса.[15, с. 63]

В определении термина «малое предпринимательство» у теоретиков нет пока единого мнения. В мировой практике не выработано единых критериев и показателей для определения размеров бизнеса.

Во-первых, они существенно разнятся по странам и отраслям экономики. Во-вторых, при всех различиях общим является использование не только количественных, но и качественных критериев определения малого предпринимательства. В-третьих, следует признать невозможность и нецелесообразность единого определения малого бизнеса не только в силу существенных различий объективных условий развития экономики отдельных стран и отраслей, но и в силу того, что подходы к такому определению различаются в зависимости от целей.

Правильное понимание сути этого вида бизнеса имеет большое теоретическое и практическое значение по следующим причинам:

) процесс его функционирования тесно связан с государственной поддержкой, в том числе в сфере финансово-кредитной, налоговой политики, а поэтому необходим контроль со стороны государства;

) он особенно уязвим при неблагоприятных изменениях в макро- и микросреде фирмы, недостаточно устойчив в кризисных ситуациях;

) выполняет важные социальные функции: содействует росту занятости трудоспособного населения и является мобильным поставщиком на рынок новых товаров и услуг;

) для экономики в целом деятельность малых предприятий становится важным фактором повышения ее конкурентоспособности и стабильности.

Исследование деятельности предприятий малого бизнеса как сложной экономической системы показало, что современное его место в обществе выражается в экономической и социальной функции. Полноценная реализация этих функций во многом зависит от степени привлекательности бизнес-среды для субъектов малого бизнеса.

Экономическая функция малого предприятия проявляется в самом факте функционирования этой деятельности и выражается выходом товара на рынок, получении выручки от продаж и увеличении поступлений в бюджет за счет субъектов малого бизнеса.[16, с. 102]

Социальную роль малого предпринимательства можно оценить снижением уровня безработицы, созданием условий для реализации потенциальных возможностей граждан.

Становление малого предпринимательства в современной России является необходимым условием решения комплекса сложнейших социально-экономических проблем, вовлечения в предпринимательский сектор значительной части незанятого населения, переориентации кредитной и налоговой политики на стимулирование развития производства, переход к инновационному типу экономического развития и т.д. О значительном потенциале малого бизнеса свидетельствует тот факт, что за годы реформ - с конца 80-х до середины 90-х гг. XX в. - это был самый быстрорастущий сектор экономики, причем формирование его происходило в сложнейших условиях.

Эффективность малых предприятий определяется рядом их преимуществ по сравнению с крупными предприятиями:

малое предприятие обеспечивает потребности рынка в тех товарах и услугах, которые средним и крупным фирмам производить и оказывать нецелесообразно по экономическим и иным причинам, например из-за ограниченных потребностей местных рынков;

более высокая оборачиваемость капитала;

малые предприятия часто проявляют себя как новаторы.

## В условиях рынка устойчивым является такой хозяйствующий субъект, который за счет собственных средств покрывает вложенные в активы предприятия средства, и расплачивается по своим обязательствам.

Практикой рыночных отношений разработано несколько базовых направлений, формирующих активность поведения фирм, которые применяются не только в России и не только для малых предприятий.

) Расширение активности фирмы (предприятия) «вглубь», т.е. сегментация существующих рынков с целью захвата своей продукцией новых групп потребителей.

) Расширение активности фирмы (предприятия) «вширь», т.е. диверсификация производства путем выпуска новых видов товаров (изделий) как связанных с основным профилем предприятия, так и не связанных с ним.

) Расширение активности фирмы «количественно» - рост объемов реализации продукции за счет наращивания объемов производства неизменной номенклатуры товаров для действующего рынка.

) Расширение активности фирмы «через границы», т.е. обеспечение увеличения выпуска продукции за счет выхода на новые рынки.

Базовые стратегии роста фирмы предопределяют и основные виды стратегии стратегических хозяйственных подразделений, из которых можно выделить три основных вида.

) Стратегия наступления (атакующая) - стратегия завоевания и расширения рыночной доли.

) Стратегия обороны - стратегия удержания существующей рыночной доли.

) Стратегия отступления - стратегия сокращения рыночной доли с целью роста прибыли в результате постепенного ухода с рынка или ликвидации данного бизнеса.

Применение фирмой того или иного вида стратегии определяется положением фирмы на рынке, которое характеризуется его рыночной долей (в процентах). В зависимости от доли рынка различают следующие положения фирмы и ее стратегии:

) Лидер (доля на рынке - 40%) чувствует себя уверенно, первым проявляет инициативу в области цен на новые товары.

) Претендент на лидерство (доля рынка- 30%) ощущает себя уверенно, только если атакует первым.

) Последователь или ведомый (доля на рынке - 20%) - эта роль заключается в следовании за лидером на значительном расстоянии, экономя силы и средства.

) Новичок (окопавшийся в рыночной нише) (доля на рынке - 10%) - с этой роли начинают новички. Это поиск рыночной «ниши» достаточно удовлетворительных размеров и прибыльности. [17]

Роль малого и среднего предпринимательства в современной экономике трудно переоценить. В развитых странах производимая в этом секторе продукция составляет большую часть валового национального продукта и экспорта, в нем сосредоточено значительное число рабочих мест. В целом можно заключить, что малое и среднее предпринимательство является сегодня ядром устойчивого экономического и политического развития.[18, с. 73]

2. Анализ стратегического положения ООО «Автоцентр Транзит»

.1 Краткая характеристика ООО «Автоцентр Транзит»

Общество с ограниченной ответственностью «Автоцентр Транзит» создано на основании норм действующего законодательства и договора Учредителей.[19, с. 1]

Автоцентр Транзит образовался в 2001 году после объединения шиномонтажной мастерской и магазина автозапчастей с целью насыщения рынка товарами, работами, услугами, извлечения прибыли. Многие помнят первое название компании - «Транзит-Шина». Теперь это полноценный автоцентр, включающий в себя магазины автозапчастей, боксы по ремонту автомобилей, шиномонтажные мастерские, автомойка.

Автоцентр Транзит находится в г. Междуреченске на территории Ольжерасской автобазы. Площадь, занимаемая всеми боксами и магазинами составляет примерно 980 м2. Автоцентр Транзит оборудован 32 камерами видеонаблюдения. На территории находится:

) Здание автосервиса. Здесь оказываются услуги по послегарантийному обслуживанию автомобилей, мототехники. Также в здании автосервиса находится отдел по продаже запчастей для импортных автомобилей и отдел по продаже мототехники. Здесь же есть уютная комната клиента.

) Угловой магазин. Здесь осуществляется продажа автомобильных масел, аккумуляторов, аксессуаров и т.д.

) Шинный центр. Здесь осуществляется продажа запчастей для отечественных автомобилей, автомобильных покрышек, литых дисков, акустики, а/сигнализации, а/магнитол и т.д.

) Бокс №1, 4 осуществляют экспресс замену масла, диагностику подвески. Обслуживание до 25 машин за смену (12 часов).

) Бокс №2 стенд сход/развала. Обслуживание до 25 машин за смену (12 часов).

) Бокс №3 шиномонтажная мастерская. В сезонное время года (осень, весна) замена резины с зимней на летнюю и наоборот. Во внесезонное время года также экспресс замена масла, дополнительные работу по обслуживанию автомобилей.

) Бокс №4 ремонт стартеров, генераторов. Также экспресс замена масла. Обслуживание до 10 машин за смену.

) Бокс №5 автомойка. Обслуживание до 15 машин за смену.

) Бокс №7 ремонт автомобилей. Ремонт подвески, двигателей. В боксе находится 3 поста обслуживания.

) Бокс №8 кузовной цех. Ремонт вмятин без покраски, кузовной ремонт.

Услуги, которые оказывает Автоцентр Транзит:

Продажа автозапчастей, автосигнализаций, автомагнитол, аксессуаров;

Продажа автошин для легковых и грузовых автомобилей;

Вибростенд (диагностика и ремонт подвески автомобиля)

Регулировка развал-схождения;

Автомойка, химчистка салона, мойка двигателей;

Автоэлектрик (установка и ремонт электрооборудования);

Компьютерная диагностика, капитальный ремонт двигателей, КПП;

Продажа, сервис мототехники (снегоходы, квадроциклы, лодки, моторы);

Шиномонтаж, балансировка, гостиница для колес;

Замена тех. жидкостей, автомасел в т.ч. в АКПП;

Ремонт трещин, сколов и замена автостекол;

Ультразвуковая промывка инжекторов, регулировка света фар;

Замена тормозной жидкости, жидкости ГУР на современном оборудовании.

Основные приоритеты в деятельности компании:

) Техническое обслуживание автотранспортных средств;

) Торговля и гарантийное обслуживание мототехники;

) Торговля автомобильными шинами.

Миссией организации является удовлетворение социальных и экономических запросов трудового коллектива и владельцев средств производства за счет реализации потребителям продукции (выполненных работ, оказанных услуг).

Главной целью ООО «Автоцентр Транзит» является качественное удовлетворение запросов потребителей. Однако, кроме этой внешней цели, у организации есть и внутренние цели: обеспечение своего выживания и повышение собственного благосостояния.

Конкретные цели, выраженные в количественных показателях:

а) обслужить в среднем 80 автомобилей за один рабочий день;

б) сделать выручку за обслуживание автомобилей 60 000 рублей за один рабочий день;

в) сделать выручку со всех магазинов 120 000 рублей за один рабочий день.

Цели, связанные с развитием:

а) введение новых услуг;

б) обеспечение конкурентоспособности организации;

в) поддержание профессионального уровня специалистов;

г) бесперебойное обслуживание физических и юридических лиц;

д) совершенствование предоставляемых услуг;

е) финансовое благополучие компании.

Основные технико-экономические показатели за 3 года представлены в таблице 4:

Таблица 4 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Автоцентр Транзит»» за 2010-2012 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | Отклонение, +/- 2011/2010 | Темп роста, % 2011/2010 | Отклонение, +/- 2012/2011 | Темп роста, % 2012/2011 |
| Объем реализации услуг и продукции, тыс.руб. | 17000 | 22000 | 30000 | 5000 | 129 | 8000 | 136 |
| Численность работающих, чел. | 58 | 65 | 85 | 7 | 112 | 20 | 130 |
| Производительность труда 1-го работающего, тыс.руб. | 293,1 | 338,46 | 352,94 | 45,36 | 115 | 14,48 | 104 |
| Среднегодовая зарплата 1-го работающего, тыс.руб. | 9,378 | 9,45 | 11,48 | 0,07 | 100 | 2,03 | 121 |
| Себестоимость услуг и продукции, тыс.руб. | 10200 | 13200 | 18000 | 3000 | 129 | 4800 | 136 |
| Прибыль от реализации услуг и продукции, тыс.руб. | 5100 | 6000 | 9000 | 3900 | 117 | 3000 | 150 |
| Рентабельность продаж, % | 30 | 30 | 30 | 0 | 100 | 0 | 100 |

На основе таблицы 4 можно сделать следующие выводы. Наблюдается стабильный рост объема реализованной продукции, в 2011 г. он составил 22000 тыс. руб., это на 5000 тыс.руб. выше по сравнению с 2010 г., темп роста составил 129%. В 2012 г. также наблюдается рост данного показателя, по сравнению с 2011 г. объем реализованной продукции увеличился на 8000 тыс.руб., темп роста составил 136%. Соответственно происходит и рост себестоимости продукции, который в 2012 г. составил 18000 тыс.руб., это на 4800 тыс.руб. выше по сравнению с 2011 г., темп роста составил 136%.

За три года численность персонала увеличилась на 27 человек. Наибольший рост численности персонала наблюдается в 2012 г. по сравнению с 2011 г., темп роста 130%.

Производительность труда выросла, и в 2011 году рост данного показателя увеличился на 45,36 тыс.руб. по сравнению с 2010 г., темп роста 115%. В 2012 г. также наблюдается рост показателя, на 14,48 тыс.руб. выше по сравнению с 2011 г.

Среднегодовая заработная плата на 1 работника увеличилась незначительно в 2011 году по сравнению с 2010 годом на 70 руб., темп роста составил 100%. В 2012 г. этот показатель увеличился на 2030 руб. по сравнению с 2011 г., темп роста -121%.

В изучаемом периоде наблюдаем повышение прибыли и рентабельности. Однако в наибольшей степени увеличение этих показателей произошло в 2012 году по сравнению с 2011 г. за счет открытия дополнительного сервиса по обслуживанию автомобилей.

На основе изученных показателей можно сделать вывод об улучшении работы предприятия в изучаемом периоде с 2010 по 2012 год.

Возрастной и образовательный уровень работников организации.

На сегодняшний день штат сотрудников организации составляет около 100 человек.

Средний возраст и образование:

1. автомагазины: 23-30 лет, среднетехническое, высшее;
2. СТО: 23-35 лет, среднетехническое, высшее;
3. бухгалтерия: 30 лет, высшее;
4. аппарат руководства: 40-45 лет, высшее.

Основу системы мотивации на предприятии составляет выплата премий. Это предусматривает единовременную выдачу работнику определенной денежной суммы в связи с достижением им более высоких успехов в труде по сравнению с другими работниками.

2.2 Анализ внешней среды организации

К внешним факторам, которые в наибольшей степени могут оказать воздействие на деятельность ООО Автоцентр Транзит», относятся экономическая, политико-правовая, демографическая среда. Они являются факторами макросреды.

При анализе внешнего окружения для ООО «Автоцентр Транзит» необходимо оценить ряд экономических показателей (таблица 5).

Таблица 5 - Уровень безработицы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Россия | Кемеровская обл. | Г. Междуреченск |
| Уровень безработицы, % | 6,3 | 7,1 | 1,6 |
| Численность безработных, чел | 4773200 | 102500 | 1088 |

По данным за 2012 г. Кемеровская Область находится на 49 месте по уровню безработицы <http://xn----8sbcbbscql7bijpi7ac0eweh.xn--p1ai/%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D1%8B.aspx>, который составил 7.1%, (в 2011 г. - 8,2%), тогда как средний уровень по стране составил 6.3%.[20] В г. Междуреченске уровень регистрируемой безработицы составил 1,6%, что ниже прогнозной оценки (1,7%). Это говорит о том, что доля экономически активного населения увеличивается, а, следовательно, дает возможность организации развиваться.

Инфляция движется умеренными темпами и составляет 7,2% по России. Это значит, что экономическая обстановка по стране в условиях умеренной инфляции будет наиболее прогнозируемой, что не затруднит развитие ООО «Автоцентр Транзит».[21]

Далее проведем оценку доходов населения г. Междуреченска (таблица 6).

Таблица 6 - Среднемесячная заработная плата в г. Междуреченске

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2011 | 2012 | Отклонение, +/- | Темп роста, % |
| 1) Среднемесячная заработная плата, руб. | 26236 | 30757 | 4521 | 117 |
| 2) Среднемесячный размер пенсии одного пенсионера, руб. | 7143 | 9438 | 2295 | 132 |

Среднемесячная зарплата одного работающего в г. Междуреченске за 2012 год - 30 757 рублей, по сравнению с 2011 г. на 4521 руб. выше. Среднемесячный размер пенсии одного пенсионера также возрос в 2012 г. по сравнению с 2011 г. на 2295 руб. Следовательно, доходы населения г. Междуреченска растут, что положительно сказывается на деятельности организации.

Исходя из этих показателей, можно сказать, что на данном этапе времени не существуют экономических факторов, которые влияли бы на ООО «Автоцентр Транзит» негативным способом. Уровень безработицы снижается, инфляция движется умеренным темпом, рост заработной платы одного работающего увеличивается, хотя их повышение и не значительно, все же ситуация медленно начинает становиться более благоприятной.

Политическую компоненту макроокружения организации на данный этап времени в целом по Кемеровской области можно охарактеризовать как относительно стабильную.

Государственный фонд поддержки предпринимательства Кемеровской области разрабатывает и реализует несколько направлений поддержки малого и среднего бизнеса. Среди них:

Проектное финансирование.

Программа предоставления микрозаймов.

Программа предоставления поручительств перед банками.

Программа предоставления поручительств перед лизинговыми компаниями.

Консультационная поддержка для предпринимателей.[22]

Также для поддержки предпринимательства действует муниципальная программа «Развитие малого и среднего предпринимательства в Междуреченском городском округе на 2012-2015 годы».[23]

Это во многом стабилизирует ситуацию в политической сфере, а также приводит и к общему улучшению ситуации и в других сферах, в том числе экономической, а, следовательно, появляются возможности для более эффективного использования своего потенциала всеми субъектами хозяйствования.

Еще одним фактором макроокружения ООО «Автоцентр Транзит» является демографическая среда. Кемеровская область общей площадью 95700 км2 состоит из 19 районов и 20 городов. В Кемеровской области проживают 2900200 жителей. Доля городского населения составляет 87%.

Наибольший удельный вес приходится на работающих в промышленности (26,2%), образовании (13,6%), здравоохранении (12,6%). С начала 2004 года, происходит снижение уровня безработицы. Значительное количество экономически активного населения 29% занято в малом бизнесе.

Проблемы, связанные с трудовыми ресурсами Кемеровской области и занятостью:

) наличие деформированной структуры занятости в городе. Имеющиеся вакансии на предприятиях не удовлетворяют требованиям соискателей;

Несмотря на некоторые положительные тенденции, сохраняется проблема несбалансированности спроса и предложения рабочей силы. Это связано, во-первых, с несоответствием профессиональных характеристик «безработных» требованиям работодателей и, во-вторых, с низким уровнем заработной платы;

) ограниченные возможности выбора места работы у желающих трудоустроиться: преобладание в структуре свободных мест вакансий для рабочих (75,7%) при доле вакансий для специалистов и служащих 24% от общего числа вакансий;

) высокая доля лиц, занятых на рабочих местах с вредными (21,2%) и опасными (0,8%) условиями труда;

) деформированная структура занятости - нехватка высококвалифицированных рабочих в ряде отраслей на фоне активизации промышленности и бизнеса;

) система подготовки трудовых ресурсов несбалансированна с потребностями рынка труда.

Оценивая состояние трудовых ресурсов в Кемеровской области, необходимо проанализировать их качество, которое определяется базовым и дополнительным образованием.

Несмотря на общее снижение численности обучающихся Кемеровской области (на 13,1%), из-за демографической ситуации, растет доля обучающихся в высших учебных заведениях (на 7,9% с 2009 года), что свидетельствует о возрастании интереса к профессиональному образованию, о повышении его значимости. Дополнительное профессиональное образование также пользуется высоким спросом, т.к. способствует быстрой адаптации работников к непрерывным изменениям в технико-технологической, социально-экономической и социокультурной сферах.

Численность г. Междуреченска на 01.01.2013 года - 100 725 человек.

Занято в различных отраслях экономики - 41,0 тыс. человек, пенсионеров на учете в органах социальной защиты состоит 31 910 человек, учащихся в общеобразовательных учреждениях (школах, гимназиях, лицеях) - 10 697 человек, воспитанников дошкольных учреждений - 5 620 человек, студентов всех форм обучения - 3616 человек, учащихся профтехучилища - 596 человека.[23]

В Междуреченске одно среднее специальное учебное заведение - Междуреченский горностроительный техникум, одно учреждение начального профессионального образования - профессиональное училище № 62, 3 филиала и представительство ВУЗов.

Основными проблемами для г. Междуреченска в сфере демографии являются:

старение населения (увеличение доли населения старше трудоспособного возраста);

высокий уровень смертности населения, который не компенсируется рождаемостью;

негативная тенденция снижения миграционного прироста на территории муниципального образования.

По г. Междуреченску, как и по Кемеровской области в целом, наблюдается нестабильная демографическая ситуация. Снижение числа обучающихся, превышение смертности над рождаемостью - это говорит о нехватки квалифицированной рабочей силы на предприятиях.

При анализе внешней среды ООО «Автоцентр Транзит» также следует учитывать факторы микросреды, к ним относят потребителей, поставщиков, конкурентов. Эти факторы внешней среды непосредственно воздействуют на организацию, при разработки стратегии учет влияния этих факторов наиболее важен.

Потребителями продукции (оказываемых услуг) являются владельцы транспортных средств г. Междуреченска.

В парке автомобилей Кемеровской области 607 815 автомобилей по состоянию на 31.12.2012 года (рисунок 5).[24] С учетом того, что в регионе проживает приблизительно 2 900 200 жителей, то на каждую тысячу человек рынка Кемеровской области приходится 210 автомобилей. Этот показатель ниже среднего показателя по России, который составляет 213 автомобилей на 1 тысячу человек населения.

Исходя из этого можно узнать сколько автомобилей приходится на г. Междуреченск. Население составляет 100 725 человек (2012г.). Следовательно, приблизительно 21 150 автомобилей приходится на г. Междуреченск.

Как часто необходимо обслуживать свой автомобиль на станциях СТО представлено в таблице 7.



Рисунок 5 - Парк автомобилей Кемеровской области

Таблица 7 - Средняя периодичность ремонта автомобилей

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ремонтные работы | Возраст автомобиля, год | | | | |
|  | >3 | 3-5 | 5-7 | 7-10 | <10 |
| ТО (замена масла, фильтров) | Минимум раз в год или каждые 10000 км. | Минимум раз в год или каждые 10000 км. | Минимум раз в год или каждые 10000 км | Минимум раз в год или каждые 10000 км | Минимум раз в год или каждые 10000 км |
| Замена расходников (свечи, ремни, масло КПП) | Один раз в 3 года или каждые 40000 км. | Один раз в 3 года или каждые 40000 км. | Один раз в 3 года или каждые 40000 км. | Один раз в 3 года или каждые 40000 км. | Один раз в 3 года или каждые 40000 км. |
| Ремонт ходовой части | Раз в год диагностика, ремонт редко, в основном замена одной, двух деталей. | Раз в год, полная диагностика ходовой части, по факту ремонт. | Раз в полгода диагностика, значительный ремонт ходовой части. | Раз в полгода диагностика, замена практически всех деталей подвески. | Раз в полгода диагностика, замененные детали могут подвергнуться повторной замене. |
| Ремонт КПП | Нет необходимости. | Обязательная замена жидкости КПП. | Диагностика КПП, замена жидкости КПП. | Замена жидкости КПП. Диагностика КПП. Ремонт или замена КПП при неправильной эксплуатации | Замена жидкости КПП один раз в 3 года или каждые 40000 км. Диагностика КПП, ремонт или замена КПП при неправильной эксплуатации. |

Из этого можно сделать вывод, что раз в год на станцию СТО обращаются минимум 20000 тыс. автовладельцев г. Междуреченска.

Если же говорить о поставщиках, то сведения о названиях фирм - поставщиков являются конфиденциальными и данная информация не доступна для распространения. Оборудование для автосервиса, мототехника, а также запасные части для автомобилей поставляются через Новосибирские, Кемеровские и Новокузнецкие фирмы. ООО «Автоцентр Транзит» на протяжении долгих лет сотрудничает с этими фирмами-поставщиками.

Следующим фактором микросреды являются конкуренты. Основными конкурентами ООО «Автоцентр Транзит» в г. Междуреченске являются: магазин АвтоЦум, СТО-5.

Таблица 8 - Анализ конкурентов по продаже а/запчастей и шин

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Автоцентр Транзит | Автоцум | |
| Наименование товара | | Автозапчасти, авторасходники, акустика, шины, диски | Автозапчасти, авторасходники, акустика | |
| Потребители | | автовладельцы | автовладельцы | |
| Цена | | Практически не отличается | Практически не отличается | |
| Конкурентные преимущества | 1) Возможность при покупке запчастей произвести их замену; 2) Система скидок для постоянных клиентов; 3) Огромный выбор шин; 4) Предоставляется гарантия при покупке шин; 5) Квалифицированные специалисты по подбору шин. 6) Шиномонтаж на месте и практически без очереди. | | | 1) Ассортимент автозапчастей выше; 2) Расположен в черте города; 3) Все находится в одном здании. |
| Слабые стороны | 1) Расположен не в черте города; 2) Невысокий ассортимент автозапчастей, в основном под заказ. | | | 1) Нет возможности замены автозапчастей, нужно обращаться в другое СТО; 2) Очередь на шиномонтаж; 3) Недостаточность знаний о шинах у продавцов-консультантов. |

Таблица 9 - Анализ конкурентов по обслуживанию автомобилей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Автоцентр Транзит | СТО-5 |
| Наименование оказываемых услуг | Ремонт подвески, замена агрегатов, кузовной ремонт, услуги автоэлектрика, ремонт вмятин без покраски, автомойка, экспресс замена масла | Ремонт подвески, капитальный ремонт двигателя, автомойка, кузовной ремонт, услуги автоэлектрика, подбор автоэмали. |
| Потребители | Автовладельцы | Автовладельцы |
| Емкость рынка | Приблизительно 75% населения г. Междуреченск и Мыски | Приблизительно 75% населения г. Междуреченск и Мыски |
| Цена | Практически не отличается | Практически не отличается |
| Конкурентные преимущества | 1) Расширенный сервис: 6 постов обслуживания по ремонту подвески, 7 постов по замене тех. жидкостей; 2) Экспресс замена масла; 3) Компьютерный сход/развал (единственный в городе); 4) Удобства для клиентов, комфортные комнаты ожидания; 5) Квалифицированные специалисты; | 1) Подбор автоэмали; 2) Быстрая доставка автозапчастей; 3) Бесплатная мойка автомобилей после ремонта. |
| Слабые стороны | 1) Срок доставки необходимых для ремонта запчастей от 3-х дней. | 1) Невысокий ассортимент оказываемых услуг; 2) Работа только в будние дни. |

Конкурентные преимущества ООО «Автоцентр Транзит»:

) Расширенный ассортимент шин и дисков. В г. Междуреченске это единственный магазин с большим ассортиментом шин, дисков. В ассортименте представлены следующие марки шин: Nokian, Bridgestone, Yokohama, Dunlop, Maxxis, Cordiant. Литые диски от производителей: LS, Replica, Vianor. Менеджеры по продажам оказывают дополнительную консультацию при выборе шин. Два раза в год их отправляют на обучение в г. Новокузнецк, Санкт-Петербург. Партнер ООО «Автоцентр Транзит» компания Нокиан предоставляет расширенную гарантию на шины Хакапелитта.

Таблица 10 - Данные по продажам шин и дисков за 3 года

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | Отклонение, +/- 2011/2010 | Темп роста, % 2011/2010 | Отклонение +/- 2012/2011 | Темп роста, % 2012/2011 |
| Объем реализованной продукции (шины, диски), шт. | 7299 | 10039 | 10097 | 2740 | 137 | 58 | 100 |

В рассматриваемом периоде наблюдается повышение объема реализованной продукции. Однако повышение этого показателя, в значительной мере, произошло в 2011 году по сравнению с 2010 годом, объем реализованной продукции увеличился на 2740 шт., темп роста составил 137%. В 2012 году по сравнению с 2011 годом темп роста составил 100%, а показатель увеличился на 58 шт.

На основе таблицы 10 можно сделать вывод об улучшении работы организации в изучаемом периоде с 2010 по 2012 год.

) Удобства для клиентов. На территории Автоцентра находятся 2 комнаты клиента, оборудованные телевидением, видеонаблюдением за автомобильным постом. Клиенты могут скоротать время ожидания на удобном диване за чашечкой чаю.

) Размер имеет значение. Автоцентр Транзит самое крупное предприятие в г. Междуреченске по обслуживанию автомобилей. 5 постов по замене масла и 6 постов по ремонту ходовой части позволяют обслуживать до 100 машин за смену.

) Продажа мототехники. Автоцентр Транзит впервые открыл отдел по продаже мототехники в г. Междуреченске. На сегодняшний день это единственное место в городе, где можно получить консультацию, приобрести мототехнику и также осуществить гарантийное обслуживание.

На основе анализа внешней среды ООО «Автоцентр Транзит» можно сделать следующие выводы:

) На данном этапе развития нет экономических факторов, которые влияли бы на организацию негативным способом, ситуация для развития благоприятная.

) Государство разными способами поддерживает организации, об этом говорят различные программы по поддержке малого бизнеса.

) Демографическая среда не стабильна, как для Кемеровской области, так и для г. Междуреченск. Наблюдается снижение числа обучающихся, это может привести в дефициту рабочей силы.

) Число потребителей продукции увеличивается. На данном этапе развития экономики не каждый может позволить себе покупку нового автомобиля, выгоднее будет купить и отремонтировать поддержанное авто.

) Анализ конкурентной среды показал, что ООО «Автоцентр Транзит» имеет ряд конкурентных преимуществ, которые позволяют организации занимать лидирующее положение на рынке г. Междуреченска.

2.3 Анализ внутренней среды ООО «Автоцентр Транзит»

При разработке стратегии ООО «Автоцентр Транзит» необходимо учитывать такие факторы внутренней среды, как организационная структура, маркетинг, экономические показатели, персонал организации.

Организационная структура ООО «Автоцентр Транзит» является линейно-функциональной.

Такая структура является оптимальной с точки зрения масштабов компании и специфики основной деятельности, что обусловлено постоянным стремлением руководства организации использовать высокие управленческие и лидерские качества и в то же время принимать грамотные, обоснованные решения на основе мнения профессионалов (сотрудников функциональных подразделений) в узкоспециализированных областях, требующих специального образования, знаний и навыков.

Основной функцией управляющего директора является организация работы и эффективное взаимодействие всех подразделений компании, а также определение стратегии развития предприятия.

Основной деятельностью главного бухгалтера является ведение и контролирование всех финансовых потоков предприятия.

Технический директор занимается организацией хозяйственно-строительной деятельности предприятия и обеспечивает техническую эксплуатацию зданий и оборудования.

Организация управления формированием, использованием и развитием персонала является основной функцией директора по персоналу.

В обязанности заместителя директора по персоналу входит ведение установленной документации по кадрам.

Следующим фактором внутренней среды является маркетинговая деятельность.

Все рекламные мероприятия, направленные на максимизацию прибыли и привлечение клиентов, проводит администратор Автосервиса. Виды рекламы:

) наружная реклама (баннеры, вывески);

) электронное СМИ (интернет, телевидение, радио);

) печатное издание (газета).

Таблица 11 - Затраты на рекламу за 3 года

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Затраты на рекламу | 2010 | 2011 | 2012 | Отклонение, +/- 2011/2010 | Отклонение, +/- 2012/2011 |
| 1. Наружная реклама, тыс.руб. | 72 | 75 | 81 | 3 | 6 |
| 2. Электронное СМИ, тыс.руб. | 170 | 180 | 200 | 10 | 20 |
| 3. Печатное издание, тыс.руб. | 17 | 19 | 20 | 2 | 1 |

На основе таблицы 11 можно сделать следующие выводы. Наиболее затратным видом рекламы является электронное СМИ. В 2011 г. затраты на этот вид рекламы составили 180 тыс.руб., на 10 тыс.руб. больше по сравнению с 2010 г. А в 2012 г. было потрачено 200 тыс.руб., что по сравнению с 2011 г. на 20 тыс.руб. больше. За счет открытия дополнительного сервиса в 2012 г. было решено увеличить затраты на этот вид рекламы. Также электронное СМИ является наиболее эффективным с точки зрения донесения до потребителя. В Автоцентре Транзит проводился анкетный опрос, в результате которого наибольшую информацию о предприятии потребители получили из электронного СМИ.

Следующим видом затрат на рекламу является наружная реклама. В 2011 г. было затрачено 75 тыс.руб., по сравнению с 2010 г. на 3 тыс.руб. выше. В 2012 г. затраты увеличились на 6 тыс.руб. по сравнению с 2011 г.

Еще одним видом затрат на рекламу является печатное издание. В 2012 г. они составили 20 тыс.руб., по сравнению с 2011 г. на 1тыс.руб. выше. Если сравнивать предыдущие года, то в 2011 г. затраты увеличились на 2 тыс.руб. по сравнению с 2010 г.

Также для привлечения клиентов, ежегодно проводится день фирмы с розыгрышем призов среди постоянных клиентов. Для дополнительного привлечения клиентов используется система дисконтных карт.

Далее рассмотрим экономическую деятельность ООО «Автоцентр Транзит».

Таблица 12 - Основные экономические показатели деятельности организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | Отклонение, +/- 2011/2010 | Темп роста, % 2011/2010 | Отклонение, +/- 2012/2011 | Темп роста, % 2012/2011 |
| Выручка от продажи товара, реализации услуг, тыс.руб. | 17000 | 22000 | 30000 | 5000 | 129 | 8000 | 136 |
| Издержки обращения, тыс.руб. | 10200 | 13200 | 18000 | 3000 | 129 | 4800 | 136 |
| Коммерческие расходы (транспорт, реклама, командировочные), тыс.руб. | 309 | 327 | 358 | 18 | 106 | 31 | 109 |
| Управленческие расходы (аренда, налоги, электроэнергия, канцелярия), тыс. руб. | 2308 | 2308,8 | 2311 | 0,8 | 100 | 2,2 | 100 |
| Расходы на заработную плату, тыс.руб. | 544,04 | 614,25 | 975,8 | 70,21 | 113 | 361,55 | 159 |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | 3639 | 5550 | 8355,2 | 1911 | 153 | 2805,2 | 151 |

Выручка от продажи товара и реализации услуг в 2012 г. составила 30000 тыс.руб., по сравнению с 2011 г. она увеличилась на 8000 тыс.руб., темп роста составил 136%. Если сравнивать 2011 г. и 2010 г., то увеличение выручки в 2011 г. было на 5000 тыс.руб., темп роста 129%. Издержки обращения также увеличились и в 2012 г. составили 18000 тыс.руб., в 2011 г. - 13200 тыс.руб., темп роста составил 136%. В 2011 г. тоже наблюдалось увеличение себестоимости, на 3000 тыс.руб. по сравнению с 2010 г.

Коммерческие расходы в 2012 г. по сравнению с 2011 г. увеличились на 31 тыс.руб., темп роста составил 109%, а в 2011 г. по сравнению с 2010 г. темп роста составил 106% (на 18 тыс.руб.). Управленческие расходы также увеличивались и за 2012 г. составили 2311 тыс.руб., что на 2200 руб. выше по сравнению с 2011 г., темп роста составил 100%. В 2011 г. по сравнению с 2010 г. увеличение составило 800 руб., темп роста также остался 100%. Значительное увеличение расходов на заработную плату произошло в 2012 г., на 361,55 тыс.руб. по сравнению с 2011 г., темп роста - 159%. Также наблюдалось увеличение расходов на заработную плату в 2011 г. по сравнению с 2010 г. на 70210 руб., темп роста - 113%.

На основе таблицы 12 можно сделать вывод, что организация эффективно функционирует. Чистая прибыль, на протяжении всего рассматриваемого периода только увеличивается. В 2012 г. прибыль организации составила 8355,2 тыс.руб., по сравнению с 2011 г. она увеличилась на 2805,2 тыс.руб., темп роста составил 151%. В 2011 г. чистая прибыль составила 5550 тыс.руб., это на 1911 тыс.руб. выше по сравнению с 2010 г.

Следующим важным элементом является персонал организации.

В таблице 13 представлены количественные и качественные показатели численности персонала ООО «Автоцентр Транзит».

Таблица 13 - Данные по численности персонала ООО «Автоцентр Транзит»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | Отклонение, +/- | |
|  |  |  |  | 2011/2010 | 2012/2011 |
| 1) Численность персонала на конец года, чел. | 58 | 65 | 85 | 7 | 20 |
| 2) Количество прибывших, чел. | 12 | 13 | 25 | 1 | 12 |
| 3) Количество уволенных, чел. | 4 | 6 | 5 | 2 | 1 |
| 4) Численность ИТР, чел. | 4 | 4 | 5 | 0 | 1 |
| 5) Уволенные по причинам, чел.: - по собственному желанию | 4 | 5 | 5 | 1 | 0 |
| - за нарушение трудовой дисциплины | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| - по переводу | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - на пенсию | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - по сокращению | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - по прочим причинам | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6) Количество персонала с образованием, чел.: - высшее профессиональное | 23 | 26 | 34 | 3 | 4 |
| - среднее профессиональное | 21 | 23 | 30 | 2 | 7 |
| - среднее полное | 14 | 16 | 21 | 2 | 5 |
| - начальное профессиональное | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - начальное общее | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7) Количество ИТР с образованием, чел.: - высшее профессиональное | 3 | 3 | 4 | 0 | 1 |
| - среднее профессиональное | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| - среднее полное | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7) Возраст персонала, чел.: - до 20 лет | 2 | 2 | 3 | 0 | 1 |
| - 20 - 25 лет | 10 | 8 | 14 | -2 | 6 |
| - 25 - 30 лет | 14 | 18 | 23 | 4 | 5 |
| - 30 - 35 лет | 16 | 16 | 20 | 0 | 4 |
| - 35 - 40 лет | 12 | 14 | 17 | 2 | 3 |
| - 45 и выше | 4 | 7 | 8 | 3 | 1 |
| 8) Возраст ИТР, чел.: - 30 - 35 лет | 1 | 1 | 0 | 0 | -1 |
| - 35 - 40 лет | 3 | 1 | 3 | -2 | 2 |
| - 45 и выше | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 |

На основе таблицы 13 проведем анализ численности персонала, анализ возрастного состава, а также образование персонала.

Таблица 14 - Анализ персонала ООО «Автоцентр Транзит»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Ед. изм. | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | Отклонение, +-/ | |
|  |  |  |  |  | 2011/2010 | 2012/2011 |
| Численность персонала на конец года | чел. | 58 | 65 | 85 | 7 | 20 |
| Коэффициент оборота по приему | % | 15,2 | 21,1 | 33,3 | 5,9 | 12,2 |
| Коэффициент оборота по выбытию | % | 5,1 | 9,8 | 6,7 | 4,7 | -3,1 |
| Доля ИТР в общей численности | % | 6,9 | 6,2 | 5,9 | -0,7 | -0,3 |
| Удельный вес выбытия по причинам: - по собственному желанию | % | 100 | 83,3 | 100 | -16,7 | 16,7 |
| - за нарушение трудовой дисциплины | % | 0 | 16,7 | 0 | 16,7 | -16,7 |
| - по прочим причинам | % | 0 | 0 | 0 |  |  |
| Коэффициент текучести персонала | % | 5,1 | 9,8 | 6,7 | 4,7 | -3,1 |
| Средний возраст персонала | лет | 30 - 35 | 25 - 30 | 25 - 30 |  |  |
| Средний возраст ИТР | лет | 35 - 40 | 45 и выше | 35 - 40 |  |  |
| Удельный вес персонала, имеющих: - высшее профессиональное образование | % | 39,7 | 40 | 40 | 0,3 | 0 |
| - среднее профессиональное образование | % | 36,2 | 35,4 | 35,3 | -0,8 | -0,1 |
| - среднее полное образование | % | 24,1 | 24,6 | 24,7 | 0,5 | 0,6 |
| Удельный вес ИТР, имеющих: - высшее профессиональное образование | % | 5,2 | 4,6 | 4,7 | -0,6 | 0,1 |
| - среднее профессиональное образование | % | 1,7 | 1,5 | 1,2 | -0,2 | -0,3 |

К концу 2012 г. численность персонала ООО «Автоцентр Транзит» составила 85 человек, это на 20 человек больше по сравнению с 2011 г. Если сравнить 2011 г. и 2010 г., то численность в 2011 г. увеличилась на 7 человек. Доля ИТР в общей численности персонала в 2012 г. составила 5,9%, на 0,3% меньше чем в 2011 г. Коэффициент текучести в 2012 г. составил 6,7%, это ниже чем в 2011 г. на 3,1%. В 2011 г. наоборот наблюдалось увеличение коэффициента текучести, по сравнению с 2010 г. на 4,7%, он составил 9,8%. Удельный вес персонала, имеющих высшее профессиональное образование в 2012 г. составил 40%, показатель не изменился по сравнению с 2011 г. Удельный вес персонала, имеющих среднее профессиональное образование в 2012 г. уменьшился на 0,1% по сравнению с 2011 г. Увеличился в 2012 г. по сравнению с 2011 г. удельный вес персонала, имеющий среднее полное образование на 0,6%. Удельный вес руководящего звена, имеющих высшее профессиональное образование в 2012 г. составил 4,7%, имеющих среднее профессиональное образование 1,2%.

На основе анализа внутренней среды ООО «Автоцентр Транзит» можно сделать следующие выводы:

) Организационная структура ООО «Автоцентр Транзит» является линейно-функциональной, это улучшает координирование всех функциональных областей.

) Руководство ООО «Автоцентр Транзит» не оставляет без внимания маркетинговую деятельность организации и регулярно выделяются денежные средства для привлечения большего количества клиентов.

) Организация за последние 3 года только увеличивает свою прибыль, это говорит о правильной политике руководства и о выгодном вложении денежных средств предприятия.

) В 2012 г. увеличилось количество рабочих за счет открытия нового автосервиса, большую часть персонала организации составляют работники, имеющие высшее профессиональное образование, но в основном это аппарат управления. Большая часть слесарей по ремонту автомобилей имеет среднее профессиональное образование. Нехватка высококвалифицированной рабочей силы является одной из слабых сторон для ООО «Автоцентр Транзит».

3. Разработка стратегии развития ООО «Автоцентр Транзит»

.1 SWOT-анализ

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды получили следующий список возможностей и угроз, а так же сильных и слабых сторон.

Сильные стороны ООО «Автоцентр Транзит»:

) Опыт работы. На рынке г. Междуреченска организация существуют уже более 10 лет. За это время показала себя как надежного партнера в сети автомобильных услуг. 20% всех постоянных покупателей ООО «Автоцентр Транзит» составляют клиенты г. Мыски, об этом свидетельствуют данные программы АРМ Диспетчера, в которой осуществляют свою деятельность СТО.

) Широкий спектр оказываемых услуг. Автоцентр Транзит оказывает более 15 видов услуг для автомобилей практически любого класса. Наиболее подробно о услугах показано в разделе 2.1 дипломной работы.

) Налаженные партнерские отношения с поставщиками, предоставляющими товар для ООО «Автоцентр Транзит». На протяжении всей деятельности организация сотрудничает с одними и теми же поставщиками. Это говорит о том, что Автоцентр Транзит видит в своих поставщиках надежных партнеров.

) Современное оборудование. Больше 50% всего оборудования составляет новое оборудование. Современный стенд «Hunter» позволяет выполнять компьютерную регулировку «развал-схождения». В 2012 г. было приобретено 2 современных шиномонтажных станка и 2 станка балансировки колес. Также в 2012 г. за счет открытия нового автосервиса было приобретено три современных подъемника для ремонта ходовой части и стенд «люфт-детектор» для диагностики подвески.

Слабые стороны ООО «Автоцентр Транзит»:

) Нехватка высококвалифицированной рабочей силы. Из-за недостаточного уровня знаний специалистов Автоцентр Транзит не может оказывать такие виды услуг как: капитальный ремонт двигателя, ремонт КПП для автомобилей иностранного производства представительского класса.

) Узкий ассортимент и недостаточное количество запасных частей. В Автоцентре Транзит большую часть запасных частей для автомобилей возят под заказ. В наличие представлен лишь ассортимент для автомобилей ВАЗ, ГАЗ, УАЗ, для автомобилей иностранного производства большую часть запасных частей приходится ждать от 3-х до 14 дней. Это не очень удобно как для клиентов, так и для самого сервиса.

) Низкая заинтересованность рабочих в развитии предприятия. Персонал не скоординирован на цели предприятия. Единственной мотивацией у сотрудников является заработная плата и выплата премий.

Возможности Автоцентра Транзит. Про ранжируем их по степени важности для организации.

) Выход на новый рынок (г. Мыски). Эта возможность является наиболее важной для ООО «Автоцентр Транзит», т.к. принесет дополнительную прибыль, расширение организации, узнаваемость, а также создаст дополнительные рабочие места.

) Расширение производственной мощности. Эта возможность также даст дополнительную прибыль предприятия, а также ремонт автотранспортных средств без очередей.

) Расширение ассортимента товара. Эта возможность даст удобства как для клиентов, так и для автосервиса. Если все запасные части будут в наличие не будет задержки на постах ремонта, поток клиентов будет увеличиваться. Прибыль будет также увеличиваться, но не такими темпами как хотелось бы.

) Выход на новые рынки г. Новокузнецк. Это менее важная возможность для организации, так как на данном этапе развития есть барьеры входа на данный рынок: высокая конкуренция.

Угрозы:

) Долгое налаживание работы на новом рынке. Это является наиболее важной угрозой для ООО «Автоцентр Транзит». Задачей руководства будет координирование нового персонала на цели предприятия, налаживание работы по приемке и обслуживанию автомобилей. Этот процесс может занять достаточно длительный период времени.

) Дефицит рабочей силы. Еще одной угрозой может стать нехватка квалифицированных специалистов, об этом свидетельствует демографическая ситуация, которая наблюдается в Кемеровской области (подробно рассмотрена в разделе 2.2 дипломного проекта).

) Появление конкурентов. На рынке г. Междуреченска и Мыски присутствует некоторое количество конкурентов, но если рассматривать масштаб их деятельность, то Автоцентр Транзит имеет ряд преимуществ (раздел 2.2). Однако постоянно необходимо отслеживать ситуацию на рынке и при появлении новых конкурентов формировать новые конкурентные преимущества.

) Снижение репутации. Причиной снижения репутации может стать увеличение числа недовольных клиентов, из-за долгого налаживания работы на новом рынке.

Из приведенного списка отбираем наиболее значимые параметры, а затем строим матрицу SWOT (таблица 15):

«+» ставится в том случае, если предприятие может использовать возможность внешней среды или нейтрализовать угрозу;

«-» ставится в том случае, когда имеющимися сильными сторонами предприятия невозможно нейтрализовать угрозу;

«0» ставится или графы остаются незаполненными в случае отсутствия связи между факторами.

Таблица 15 - Матрица SWOT

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Факторы внутренней среды | Факторы внешней среды | | | | | | | |
|  |  | Возможности | | | | | Угрозы | | |
|  |  | Выход на новый рынок г. Мыски | | Расширение производственной мощности | Расширение ассортимента товара | Выход на новый рынок г. Новокузнецк | Долгое налаживание работы на новом рынке | Дефицит рабочей силы | Появление конкурентов |
| Сильные стороны | Опыт работы | | + | + |  | + | + | - | + |
|  | Широкий спектр оказываемых услуг | | + | + |  | + | + | - | + |
|  | Налаженные партнерские отношения с поставщиками | | + |  | + | - |  |  | - |
|  | Современное оборудование | | + | + |  |  | + |  | + |
| Слабые стороны | Нехватка высококвалифицированной рабочей силы | | - |  | + | - |  | - | - |
|  | Узкий ассортимент товара | |  |  |  |  |  |  | - |
|  | Низкая заинтересованность работников в развитии предприятия | | + |  |  | + |  |  |  |
|  | Итого (внешняя среда) | | +4 | +3 | +2 | +1 | +3 | -3 | 0 |

анализ организации «ООО «Автоцентр Транзит»» проводится относительно цели развития организации. В результате оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз были выявлены наиболее важные факторы, влияющие на развитие организации.

Таблица 16 - SWOT-анализ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Сильные стороны | Слабые стороны |
|  | | 1) Опыт работы; 2) Широкий спектр оказываемых услуг; 3) Налаженные партнерские отношения с поставщиками. | 1) Нехватка высококвалифицированной рабочей силы; 2) Узкий ассортимент и недостаточное количество запасных частей; 3) Низкая заинтересованность рабочих в развитии предприятия. |
| Возможности | 1) Выход на новый рынок (г. Мыски); 2) Расширение производственной мощности; 3) Расширение ассортимента товара. | 1) стратегия концентрированного роста; 2) стратегия расширения производственной мощности; 3) стратегия развития продукта; | 4) стратегия «выращивания» кадров; 5) сфокусированная стратегия; 6) стратегия координации; |
| Угрозы | 1) Долгое налаживание работы на новом рынке; 2) Дефицит рабочей силыв; 3) Появление конкурентов. | 7) стратегия применения имеющегося опыта на новом рынке; 8) стратегия обучения персонала; 9) стратегия управления временем; | 10) стратегия налаживания работы на новом рынке; 11) стратегия сбора урожая; 12) стратегия сокращения расходов. |

Разработка мероприятий на основе проведенного SWOT-анализа (таблица 16):

) Стратегия концентрированного роста. Целесообразно было бы открытие нового атвосервиса в г. Мыски, с применением уже имеющегося опыта.

) Стратегия расширения производственной мощности. С имеющимся спектром услуг достаточно эффективным будет открытие дополнительных постов обслуживания.

) Стратегия развития продукта. Увеличить ассортимент запасных частей для автомобилей импортного производства.

) Стратегия «выращивания» кадров. Может присутствовать нехватка рабочей силы на новом рынке, также ограниченный спектр услуг для автомобилей представительского класса. Стратегия «выращивания» кадров предполагает обучение персонала внутри организации, для приобретения знаний в разных направлениях деятельности организации.

) Сфокусированная стратегия. Из-за нехватки достаточного количества запасных частей могут возникать простои на постах обслуживания автомобилей, необходимо увеличить количество запасных частей для автомобилей, наиболее часто находящихся на ремонте, ВАЗ, Toyota.

) Стратегия координации. За счет нескоординированного персонала может возникнуть увеличение количества товара на складах, так как продавцы недостаточно эффективно будут обслуживать клиентов. Стратегия предполагает координацию всего персонала на цели предприятия.

) Стратегия применения имеющегося опыта на новом рынке. За счет накопленного опыта работы будет возможным сократить время налаживания работы на новом рынке.

) Стратегия обучения персонала. «Выращивание» рабочей силы внутри компании за счет широкого спектра услуг, можно обучить работников по разным направлениям, это приведет к повышению квалификации.

) Стратегия управления временем. Удержание наших клиентов за счет привоза товара без задержек высокого качества.

) Стратегия налаживания работы на новом рынке. Выходя на новый рынок может возникнуть «плохая репутация» за счет некачественного оказания услуг.

) Стратегия «сбора урожая». Возможна ликвидация предприятия за счет дефицита специалистов, узкий ассортимент товара не покроет расходы. Данная стратегия предполагает в период сокращения деятельности организации получение максимально возможного дохода

) Стратегия сокращения расходов. При неправильном управлении конкурентными преимуществами, и не скоординированной работе всего персонала возможна потеря большей части клиентов, а соответственно и прибыли. Стратегия предполагает сокращение персонала.

.2 Проектные предложения по разработки и реализации стратегии

В ходе проведенного анализа деятельности ООО «Автоцентр Транзит» было выявлено несколько наиболее перспективных направлений развития организации, это расширение ассортимента продукции на уже имеющимся рынке, выход на новый рынок г. Мыски, а также обучение персонала.

Стратегия концентрированного роста, предполагает выход на новый рынок г. Мыски.

На данном рынке функционирует несколько шиномонтажных мастерских, а также 2 магазина с небольшим ассортиментом запасных частей. Полноценного сервиса по обслуживанию автомобилей нет.

Численность г. Мыски составляет приблизительно 44000 человек, практически у каждого 4-го есть автомобиль. Население вынуждено ездить в близлежащие города для обслуживания транспортных средств. Поэтому было бы целесообразно построить в г. Мыски полноценный сервис.

Этот вариант стратегии предусматривает: сохранение тех позиций, которые компания имеет на сегодняшний день, и освоение нового рынка.

Первым необходимым действием в организации данной стратегии будет являться определение цели выхода на новый рынок. Главной целью данной стратегии будет являться максимизация прибыли, также реализация данной стратегии приведет к созданию дополнительных рабочих мест

Далее необходимо выбрать место для строительства нового автосервиса. Наиболее подходящим местом будет район ГРЭС (около автовокзала). Во-первых это будет находиться рядом с проезжей частью, во-вторых достаточно большая площадь земли не освоена, что позволит выбрать наиболее благоприятное место для строительства и в-третьих цена за аренду не превышают возможных пределов.

Следующим шагом является покупка оборудования. Для начального этапа нам необходимо будет закупить следующее оборудование:

) подъемный пост 3 шт., для ремонта ходовой части, а также замена КПП, ГРМ и т.д.;

) пост «люфт-детектор» или вибростенд, для осуществления диагностики ходовой части;

) стенд для регулировки развал-схождения колес;

) станок для запрессовки деталей;

) шиномонтажный и балансировочный станок, компрессор;

) аппараты по замене масла в двигателе, жидкости КПП, ГУРа, а также тормозной жидкости;

) стенд по проверке и очистке форсунок;

) набор инструментов 4 шт.

Следующим одним из важнейших мероприятий в данном направлении является подбор персонала. Ведь персонал - это важнейший показатель эффективности работы предприятия.

Подбор персонала будет осуществляться на следующие должности:

управляющий СТО - 1 человек;

механики - 4 человека;

автослесари - 8 человек;

диспетчеры СТО - 2 человека;

отдел запчастей под заказ - 2 человека;

водитель - 1 человек;

сторож - 3 человека;

уборщица - 2 человека.

Для осуществления подбора важно соблюсти следующие необходимые условия:

сформулировать существенные социальные требования к человеку, здесь может быть возраст, состояние здоровья, общий стаж работы;

- в ходе профессионального отбора необходимо учитывать: профессиональные способности, личностные качества, уровень и профиль образования, стаж работы по специальности, профессиональный опыт.

Подбор персонала будет проходить в виде собеседования, основными задачами которого будут являться:

предварительное определение компетенции и личных качеств претендента и его заинтересованности к работе;

информирование его об организации и преимуществах работы в ней, содержании работы, процессе адаптации и необходимых для этого сроках;

выяснение интересов и ожиданий обеих сторон, области их различия и совпадения, возможности нахождения согласия;

предоставление претенденту возможности в итоге самому оценить, действительно ли он хочет получить эту работу.

Собеседование будет проводить менеджер по персоналу. На основе анализа результатов собеседования, а также испытательного периода, менеджер по персоналу выбирает кандидатов, которые, по его мнению, наиболее подходят для данных должностей. А для наиболее важных должностей, таких как управляющий СТО, механики, может потребоваться собеседование с директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу.

Следующим важным этапом будет являться рекламная компания.

Стратегия будет иметь несколько этапов:

) На этом этапе реклама должна быть агрессивной. Цель - создать положительный имидж, добиться 50% узнаваемости фирмы. Все должны знать, что у нас полноценный сервис автомобильных услуг. Длительность этапа зависит от обратных результатов.

) На этом этапе рекламная компания должна иметь поддерживающий характер. Цель - поддерживать информированность потребителей, чтобы они не забывали о нас, периодически время от времени напоминать о себе.

Кроме того прежде чем составлять план рекламных кампаний надо выявить наиболее эффективные носители рекламы.

Для этого в первую очередь необходимо:

размещение рекламы по местным каналам, а именно телевидение РТА Мыски);

дать объявление на радио, в интернет;

печать баннеров;

организовать розыгрыш призов в честь открытия нового автосервиса;

в первый месяц работы выдача дисконтных карт для постоянных клиентов.

Объем денежных средств, необходимый для реализации стратегии.

Аренда земли - 240 тыс.руб. в год.

Строительство здания - 8000 тыс.руб.

Приобретение оборудования - 2000 тыс.руб.

Расходы, связанные с подбором персонала - 5 тыс.руб.

Реклама - 50 тыс.руб.

Прочие расходы - 40 тыс.руб.

Для реализации данной стратегии необходимый объем инвестиций будет составлять 10335 тыс.руб.

В процессе реализации разработанной стратегии ООО «Автоцентр Транзит» планирует занять большую часть доли нового рынка. А также в результате успешности действующей стратегии увеличить динамику получаемого объёма чистой прибыли.

Следующим направлением развития ООО «Автоцентр Транзит» является стратегия развития продукта, а именно расширение ассортимента запасных частей.

Расширяя ассортимент товара, можно добиться отчетливо выраженных преимуществ. Во-первых, издержки выхода на рынок ниже, поскольку отсутствуют затраты на открытие торговой точки. Расходы на рекламу и иные затраты на стимулирование продаж дают больший эффект, так как они работают одновременно на укрепление уже имеющихся позиций. Более того, снижается риск при выведении нового товара на рынок, поскольку у него уже есть определенный имидж.

Но расширить ассортимент товара для всего модельного ряда автомобилей на данном этапе будет не возможным, во-первых имеющегося помещения будет недостаточно для приобретения большого количества запчастей, во-вторых объем необходимых инвестиций будет огромный, а так как мы выходим на новый рынок, основная часть денежных средств будет инвестироваться прежде всего в это.

Поэтому было бы целесообразно воспользоваться сфокусированной стратегией. Она предполагает расширение ассортимента товара для наиболее ходовых марок автомобилей. Для кемеровской области таковыми являются ВАЗ и Toyota.

ООО "Автоцентр Транзит" необходимо следить за тем, что бы в продаже постоянно были следующие виды запчастей: фильтра, колодки, ремни, сальники, детали ходовой части (сайлентблоки, шаровые опоры, подшипники и т.д.).

Основным поставщиком запчастей для автомобилей Toyota будет являться Экзист-сеть г. Новокузнецк, для автомобилей ВАЗ основным поставщиком является ИП Кудрин г. Новокузнецк. Также необходимо подумать о помещении. Самым экономичным вариантом будет приобретение контейнера, где расположится склад запасных частей.

Необходимый объем денежных средств:

Закуп автозапчастей - 500 тыс.руб.

Покупка контейнера под склад - 60 тыс.руб.

Для реализации данной стратегии объем инвестиций будет составлять 560 тыс.руб.

Следующим направлением для развития будет являться повышение квалификации персонала.

В целях повышения качества оказываемых услуг следует провести обучение слесарей по ремонту автомобилей.

Цель обучения: обучение для повышения квалификации, возможность обслуживать автомобили представительского класса.

Методы обучения: тренинг.

Обучение будет проходить в Кемерово, на обучение отправятся 3 слесаря по ремонту автомобилей. ООО «Автоцентр Транзит» берет на себя 50% затрат на обучение. Сотрудники должны будут проработать в организации не менее года.

Объем инвестиций на обучение составит 50 тыс.руб.

Еще одним важным моментом будет «выращивание» кадров внутри организации, чтобы передать приобретенный опыт, навыки, умения. Для этого разработаем положение о наставничестве (приложение А).

.3 Оценка экономического эффекта проектных предложений

ООО «Автоцентр Транзит» планирует выйти на новый рынок.

Рассчитаем эффективность данных мероприятий на 3 года.

Предположим, что выручка от продажи товара (реализации услуг) увеличится на 15 %.

Ставка дисконтирования 25%.

Таблица 17 - Исходные данные

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 0-й год | 1-ый год | 2-ой год | 3-ий год |
| Инвестиционные вложения | 10945 | - | - | - |
| Выручка от продажи товара (реализации услуг), тыс.руб. |  | 10500 | 12075 | 13886 |
| Аренда земли, тыс.руб. | - | 240 | 240 | 240 |
| Расходы на рекламу, тыс.руб. | - | 300 | 308 | 315 |
| Расходы на заработную плату, тыс.руб | - | 3228 | 3228 | 3228 |
| Амортизация, тыс.руб |  | 400 | 400 | 400 |
| Управленческие расходы, тыс.руб. | - | 1208 | 1230 | 1250 |
| Прочие расходы, тыс.руб. | - | 80 | 80 | 80 |
| Прибыль, тыс.руб. |  | 5044 | 6589 | 8373 |
| Налог на прибыль, тыс.руб. |  | 1008,8 | 1317,8 | 1674,6 |
| Чистая прибыль, тыс.руб. |  | 4035,2 | 5271,2 | 10047,6 |
| Денежные поступления, тыс.руб. |  | 4435,2 | 5671,2 | 10447,6 |

Рассчитаем чистый дисконтированный доход:

 (1)

где R - результаты, достигаемые на t-ом шаге расчета;

З - затраты на t-ом шаге расчета; - инвестиции (капитальные вложения) на t-ом шаге;

Е - ставка дисконтирования;- горизонт расчета.

Если ЧДД  0, проект является эффективным (при данной норме дисконта) и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект. Если ЧДД  0, проект неэффективен.

ЧДД = 3635,2/(1+0,25)1+4751,2/(1+0,25)2+6040/(1+0,25)3-10945/(1+0,25)0 = 12527-10945 = 1582

Расчет ЧДД свидетельствует об эффективности предлагаемого проекта.

Рассчитаем индекс доходности:

 (2)

ИД = 0,000091366\*12527 = 1,145

ИД >1 - проект эффективен

стратегический управление бизнес экономический

Заключение

Дипломный проект посвящен разработке стратегии развития предприятия ООО «Автоцентр Транзит».

Рассмотрению теоретических вопросов стратегического менеджмента и его роли в системе управления организации посвящена первая часть дипломного проекта.

В аналитической части была исследована организация ООО «Автоцентр Транзит», которая занимается обслуживанием транспортных средств и продажей комплектующих товаров. Была проанализирована внутренняя и внешняя среда организации. В ходе анализа внешней среды ООО «Автоцентр Транзит» было выявлено, что данном этапе развития нет экономических факторов, которые влияли бы на организацию негативным способом, также государство разными способами поддерживает малый бизнес, об этом говорят различные программы по поддержке малого предпринимательства. А вот демографическая среда не стабильна, как для Кемеровской области, так и для г. Междуреченск. Наблюдается снижение числа обучающихся, это может привести в дефициту рабочей силы. Анализ конкурентной среды показал, что ООО «Автоцентр Транзит» имеет ряд конкурентных преимуществ, которые позволяют организации занимать лидирующее положение на рынке г. Междуреченска. Число потребителей продукции (автомобильных услуг) также увеличивается, так как на данном этапе развития экономики не каждый может позволить себе покупку нового автомобиля, выгоднее будет купить и отремонтировать поддержанное авто.

Анализа внутренней среды ООО «Автоцентр Транзит» показал, что организация на протяжении последних 3 лет только увеличивает свою прибыль, это говорит о правильной политике руководства. В 2012 г. увеличилось количество дополнительных рабочих мест за счет открытия нового автосервиса, большую часть персонала организации составляют работники, имеющие высшее профессиональное образование, но в основном это аппарат управления. Большая часть слесарей по ремонту автомобилей имеет среднее профессиональное образование. Нехватка высококвалифицированной рабочей силы является одной из слабых сторон для ООО «Автоцентр Транзит». Также регулярно выделяются денежные средства на маркетинговую деятельность, что необходимо для привлечения большего количества клиентов. Основные проблемы, выявленные в ходе анализа внутренней среды - это узкий ассортимент запасных частей.

В проектной части был разработан ряд мероприятий, направленных на стабилизацию и развитие организации.

Была предложена возможность для эффективного выхода на новый рынок (г. Мыски), это позволит не только расширить производственные мощности организации, что приведет к максимизации прибыли, но и создаст дополнительные рабочие места. Это позволит организации сохранить те позиции, которые она имеет на сегодняшний день и освоить новый рынок.

Также было предложено расширить ассортимент запасных частей. Но имеющихся инвестиций не хватит для приобретения полного ряда автомобильных запчастей, также необходима постройка дополнительного здания для их хранения, что тоже предполагает вкладывание денежных средств, поэтому было решено приобрести запасные части для автомобилей ВАЗ и Toyota, так как по Кемеровской области это наиболее ходовой вид транспорта.

Еще одним важным элементом развития является обучение персонала, это позволит обслуживать автомобили представительского класса. Для этого в проектной части дипломного проекта было предложено обучение персонала, для приобретения дополнительных навыков и умений.

Данные мероприятия позволят нашей организации усилить свое положение на «старом» рынке, позволит выйти на новые рынки, а также обеспечит возможности для дальнейшего эффективного развития компании.

Список использованной литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. - М.: Экономика, 2007.

. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент [Текст]: Конспект лекций/ Г.Я. Гольдштейн. - Изд-во ТРТУ. - 2009. - 93 с.

3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст]: 12-е изд./ Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2006. - 928 с.

. Тренев Н.Н. Стратегическое управление [Текст]: Учебное пособие для вузов / Н.Н. Тренев. - М.: Приор, 2005.

. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования [Текст] / В.С. Ефремов. - М.: Финпресс, 2006.

. Игошин Н.В. Инвестиции. Организация управления и финансирование [Текст]: Учебник для вузов / Н.В. Игошин. - М.: Финансы, ЮНИТИ.- 2008. - 186 с.

Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания [Текст] / Пер. с англ. - М.: Финпресс.- 2009.

. Винокуров В.А. Организация стратегического менеджмента на предприятии [Текст] / А.В. Винокуров.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2006.- 283 с.

. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление [Текст]: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин.- М.: Омега-Л, 2008.- 130 с.

. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации [Текст] // Менеджент в России и зарубежом.- 2006.- №2.- С. 21-22

. Михайлов Л.В. Эффективный менеджмент [Текст]: Учебно-практ. пособие для управленческого персонала и лиц, изучающих менеджмент / Л.В. Михайлов.- М.:ГЕЛАН.- 2001.- 372 с.

. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия [Текст]: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско.- М.:Издательство «Экзамен», 2005.- 106 с

. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э. Л.- М.: ЭКМОС, 2002.- 238 с.

. Армстронг Г. Введение в маркетинг [Текст] / Г. Армстронг, Ф. Котлер.- М.: Вильямс, 2007.- 824 с.

. Экономика предприятия / Под редакцией В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара.- Юнити-Дана, 2007.- 496 с.

. Широков Б.М. Малый бизнес. Финансовая среда предпринимательства [Текст] / М.Б. Широков.- Финансы и статистика, 2010.- 496 с.

. Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]: http://www.iteam.ru

. Сборник учебно-методических и нормативных материалов и документов по профессиональному образованию: справочное пособие / Под ред. Смирнова И.П.- М.: РУЦ, 2008

. Устав ООО «Автоцентр Транзит»

Приложение А

Положение о наставничестве

. Цели и задачи наставничества

.1. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам в их профессиональном становлении.

.2. Основными задачами наставничества являются:

а) ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;

б) адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данной организации.

. Организация наставничества

.1. Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками в период испытательного срока.

.2. Наставничество устанавливается продолжительностью до одного месяца.

.3. Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, обладающие коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

.4. Утверждение сотрудника в качестве наставника осуществляется в приказе о назначении сотрудника стажером по должности либо назначения его на определенную должность. Основанием для закрепления наставника является представление непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника (стажера), за которым он будет закреплен.

.5. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка производится на итоговом контроле.

.7. Система мотивации наставника:

а) новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 2500 рублей.

б) новый сотрудник, проработавший один месяц, не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника) - наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 1000 рублей.

в) при выявлении неудовлетворительной работы наставника - объявляется замечание.

. Обязанности наставника

Наставник обязан:

.1. Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником сотрудника (стажера) индивидуальный план его обучения.

.2. Всесторонне изучать деловые и нравственные качества сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу.

.3. Оказывать сотруднику (стажеру) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.

.4. Личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

.5. Нести материальную ответственность за действия стажера в период прохождения им испытательного срока, до момента назначения его на определенную должность.

. Права наставника

.1. Наставник, с согласия непосредственного руководителя подключает для дополнительного обучения стажера других сотрудников.

.2. Требует рабочие отчеты у нового сотрудника, как в устной, так и в письменной форме

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |