

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**ОСНОВНЫЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЯ ПУТЕМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «БЕЛГОРОДСКИЙ  
СКЛАДСКОЙ КОМПЛЕКС»**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 05001263  
Исмаилова Руслана Тимуржановича

Научный руководитель  
ст.преподаватель  
Терехова Т.Г.

БЕЛГОРОД 2017

## Содержание

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические основы разработки стратегического развития предприятия.....</b>	<b>6</b>
1.1 Общая характеристика стратегического развития предприятия.....	6
1.2 Методы и подходы, используемые при разработке стратегии развития предприятия.....	15
<b>Глава 2 Анализ стратегического развития предприятия используемого на ООО «Белгородский складской комплекс».....</b>	<b>27</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	27
2.2 Анализ стратегического развития на предприятии.....	39
2.3 Разработка мероприятий по стратегическому развитию предприятия путем совершенствования организационной структуры ООО «Белгородский складской комплекс».....	58
<b>Заключение.....</b>	<b>70</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>75</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>80</b>

## **Введение**

**Актуальность темы исследования** заключается в том, что стратегия развития предприятия, как способ организации деятельности, позволяет обеспечивать достижение стратегических целей при рациональном и эффективном использовании имеющихся ресурсов. Разработка стратегии предприятия является актуальной проблемой и необходимой задачей для максимально эффективной деятельности предприятия.

«Стратегия» - греческое происхождение, которое означает «искусство разворачивания войск в бою» или «искусство генерала». Этот военный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента [7].

В менеджменте стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри предприятия, а также позиции предприятия к окружающей среде, приводящее предприятие к ее целям.

Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется предприятие при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей предприятия. Если цели предприятия определяют то, к чему стремится предприятие, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий предприятие сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

Стратегическое планирование не является второстепенной задачей управления, а стоит на первом месте, когда речь идет о распределении финансовых, материальных и трудовых ресурсов предприятия. Стратегия распадается на множество конкурентоспособных действий и подходов к бизнесу, от которых зависит успешное управление предприятием.

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

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

Для того чтобы определить стратегию поведения предприятия и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление не только о внутренней среде предприятия, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней предприятия. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Стратегия развития предприятия – это управленческий процесс достижения и поддержания стабильного равновесия целей, возможностей и ресурсов отрасли.

В общем случае стратегия (гр. *stratēgia* – искусство или наука быть полководцем) – это последовательность шагов, намечаемых на длительный период для достижения цели [13].

**Объектом** исследования является ООО «Белгородский складской комплекс».

**Предмет** исследования стратегия развития предприятия ООО «Белгородский складской комплекс».

**Цель** дипломного исследования заключается в обосновании и разработке стратегического развития предприятия ООО «Белгородский складской комплекс».

Указанная цель обусловлена необходимостью постановки и решения следующих **задач**:

- проанализировать теоретические основы стратегического развития предприятия, включая процедуры стратегического планирования;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику предприятия;
- предложить мероприятия по совершенствованию стратегического развития предприятия.

**Теоретико-методологическую базу** дипломного исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегии развития предприятия. В исследовании были использованы материалы авторов И. Ансоффа, А. Баркера, В. Р. Веснина, О.С. Виханского, Х.Т. Грэхема, И.Б. Дураковой, П.В. Журавлевой, Е. Моргунова, В.П. Пугачева, Э.Е. Старобинского, Н.А. Чижова и других.

**Эмпирическую базу** дипломного исследования составили статистические материалы, законы Российской Федерации, результаты авторских статистических исследований, финансовые документы исследуемого предприятия, специализированная литература и материалы периодической печати.

Для достижения поставленной в исследовании цели были использованы следующие **методы исследования**: логического обобщения системный подход экономический анализ, балансовый, экспертный.

**Практическая значимость** дипломного исследования заключается в том, что, результаты выполненного исследования и рекомендации, приведенные в работе, могут быть использованы на предприятиях в Белгородской области.

**Структура исследования** состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

## **Глава 1. Теоретические основы разработки стратегического развития предприятия**

### **1.1 Общая характеристика стратегического развития предприятия**

Сегодня термин «стратегия» является одним из основных понятий науки об управлении предприятием. Стратегическое развитие предприятия – это не только установление параметров будущего состояния предприятия, но и, прежде всего, обеспечение возможности принятия эффективных стратегических решений сегодня, нацеленных на достижение выбранных целей.

В структуру стратегии развития предприятия включают:

- долговременные цели (планы, программы), определяющие деятельность организации на перспективу (стратегические цели);
- технологии, с помощью которых реализуется достижение стратегических целей;
- ресурсы, которые будут использованы при достижении стратегических целей;
- систему управления, обеспечивающую достижение стратегических целей.

Деятельность предприятий различается как специализацией, так и целями, которых предприятие стремится достичь, обладая определенными ресурсами, технологиями и уровнем менеджмента. Этим и объясняется разнообразие классификационных признаков, лежащих в основе стратегического развития предприятия.

Виды стратегического развития предприятия. В практике виды стратегического развития бывают как определенными, четко сформулированными руководством предприятия, так и неопределенными, не существующими в виде хорошо продуманных и принятых руководством предприятия формулировок. В основании этой классификации лежит уровень

проработанности и осознанности руководством стратегии развития предприятия.

По характеру изменений, происходящих в деятельности предприятия, стратегии развития подразделяются на стратегии ограниченного роста, роста, сокращения и их сочетания.

Стратегия ограниченного роста более характерна для уже сложившихся предприятий. Такие предприятия обладают, как правило, ресурсами, технологиями, менеджментом, достаточными для осуществления их деятельности. Стратегические цели в них формируются по принципу «от достигнутого» и не предполагают резких изменений в деятельности. Она более характерна для успешных предприятий, которые, следуя известной поговорке, «от добра, добра не ищут».

Стратегия роста закладывается в стратегических целях предприятия и может предполагать достижение существенно более значительных объемов производства продукции или оказания услуг, изменение профиля деятельности, переход на новые или расширение существующих рынков сбыта, внедрение новых технологий, переоснащение предприятия, расширение производства, существенное изменение структуры управления предприятием и т.д.

Стратегия сокращения используется в случаях, когда по тем или иным причинам для руководства предприятия более целесообразным представляется уменьшение объемов производства или оказываемых услуг, свертывание какого-либо из направлений деятельности, ликвидация предприятия. Для стратегии сокращения характерно снижение уровня целей по сравнению с тем, который ставился ранее. Эта стратегия используется, когда наблюдается общий экономический спад, возникают неблагоприятные обстоятельства для отдельного вида деятельности или отдельно взятой организации, а также в случае, когда принимается стратегическое решение о переориентации деятельности, об изменении ассортимента, о выходе на новые рынки сбыта. Часто целью стратегии сокращения могут быть

преодоление финансовых трудностей, необходимость изыскания средств для создания новых производств, а также вложений в новые виды деятельности.

Стратегии развития предприятия различаются и по их предназначению, по уровню, на котором предполагается их использование.

Так, первый уровень выработки стратегии – определение корпоративной стратегии, используемой при управлении развитием предприятия, занятых в нескольких областях деятельности; компаний, занятых в нескольких сферах бизнеса, и т.д.

Второй уровень – определение стратегии для предприятия, занятых в одной области деятельности. Если, скажем, фирма входит в состав крупной компании, занятой в различных сферах бизнеса, то при выработке ее стратегии должна учитываться корпоративная стратегия компании.

Третий уровень – определение стратегии для функциональных подразделений предприятия, занятых обеспечением одного из направлений реализации стратегии предприятия. К этому уровню относится, например, выработка стратегии разворачивания производства, маркетинга, обеспечения необходимого финансирования и т. д.

Четвертый уровень – линейный. Здесь определяется стратегия основных подразделений предприятия, ее филиалов, представительств и т.д. Различными могут быть стратегии предприятий, занятых в сфере бизнеса, с точки зрения их поведения в конкурентной борьбе.

Проводя анализ, необходимо использовать такие технологические приемы, которые помогут предпринимателю верно оценить именно ту конкурентную ситуацию, в которой оказалась руководимое им предприятие. Стратегии предприятий различаются по способам достижения конкурентных преимуществ:

- глобальные стратегии;
- по управлению различными сферами деятельности – корпоративные, или портфельные, стратегии;

– по способу реакции на изменение внешних и внутренних условий функционирования организации – функциональные стратегии.

Безусловно, каждый предприниматель при планировании производства стремится к тому, чтобы оно было рентабельным, приносило прибыль. Если же удельный вес затрат сравнительно велик, о рентабельной деятельности предприятия говорить трудно. Поэтому к числу глобальных стратегий конкурентной борьбы относится в первую очередь стратегия минимизации издержек.

Как известно, определяющую роль при установлении удельной себестоимости производимой продукции или оказываемых услуг играет объем производства (услуг). Чем больше объем производства, тем меньше издержек на производство единицы продукции или оказываемых услуг. Близкая закономерность характерна и для объемов затрат на продвижение и сбыт (на маркетинг), проводимый предприятием.

На снижение затрат могут влиять и внедрение новых эффективных технологий, установка более совершенного оборудования, реструктуризация. С нашей точки зрения, все мероприятия, приводящие к минимизации затрат, могут быть отнесены к стратегии минимизации издержек.

Обратим внимание на позицию О.С. Виханского, который дает комплексное изложение теории стратегического развития предприятия и освещает реализацию управления, выработку и осуществление стратегии в трех ключевых сферах: сфере развития и поведения во внешней среде, сфере создаваемого продукта, сфере персонала организации [5].

Американский ученый И. Ансоффа сформулировал саму суть стратегического развития предприятия: «Стратегия – сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого современное предприятие может противостоять меняющимся условиям» [3]. Также, И. Ансофф выделяет два основных конечных продукта стратегического развития предприятия: обеспечение потенциала для достижения целей

организации в будущем и создание подвижной структуры, обеспечивающей чувствительность организации к изменению во внешней среде.

Р. Акофф систематизирует свои взгляды на управление в форме концепций интерактивного (основанного на взаимодействии) и партисипативного (участие всех заинтересованных лиц, групп, сил) планирования корпорации.

Рассматривая конструктивные определения, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического развития предприятия, обращаем внимание на то, что Шендел и Хаттен (Schendel и Hatten) рассматривали его как процесс определения и установления связи предприятия с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать предприятию и ее подразделениям.

По Хиггенсу (Higgins), стратегическое развитие предприятия – это процесс управления с целью осуществления миссии предприятия посредством управления взаимодействием организации с ее окружением. Пирс и Робинсон (Pears и Robinson) определяют стратегическое управление как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных, чтобы достичь цели предприятия [13].

Существует еще много определений, авторы которых делают упор на разные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от так называемого «обычного менеджмента».

Особенность стратегического развития предприятия состоит в том, что в нем очень мало рутинных процедур и очень много творчества, т.е. очень велика роль искусства. Поэтому теория стратегического развития предприятия формируется на основе обобщения практики успешного решения стратегических задач управления предприятием и на основе выделения отдельных управленческих схем и утверждений, которые указывают на то, с помощью чего можно добиться успешного результата.

Иными словами, теория стратегического развития предприятия говорит о том, что в управлении предприятием/организацией она может помочь им добиться успеха на рынке.

В общем случае стратегия (гр. *stratēgia* – искусство или наука быть полководцем) – это последовательность шагов, намечаемых на длительный период для достижения цели. В рыночных условиях стратегия предприятия – это комплекс мер по достижению успеха на рынке, устойчивого и стабильного развития бизнеса, по созданию благоприятного имиджа предприятия в глазах общественности. Сущность стратегии можно представить через комбинацию пяти «П» [3]:

- план действий;
- прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников;
- порядок действий;
- позиция в окружающей среде, связь со своим окружением;
- перспектива или будущее состояние, к которому необходимо стремиться.

Стратегия развития предприятия представляет собой целый комплекс стратегий, включающих финансовую, организационную, маркетинговую.

Стратегическое развитие в маркетинге – это управленческий процесс достижения и поддержания стабильного равновесия целей, возможностей и ресурсов предприятия.

Маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Маркетинговая стратегия – ряд скоординированных действий, направленных на завоевание устойчивых конкурентных преимуществ.

Маркетинговая стратегия позволяет:

- определить границы деятельности предприятия (что делать и чего не делать), сориентировать предприятие в маркетинговой среде, выделить вектор ее развития;

- сократить неопределенность и предусмотреть события, результативно распределяя ресурсы;
- концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте;
- достичь и поддерживать стабильное равновесие целей, возможностей, ресурсов предприятия;
- придать долгосрочным целям организации приоритет перед ежедневными задачами.

Разработка маркетинговой стратегии не приносит немедленного результата, а заключается в установлении общих направлений развития и принципов деятельности, следование которым обеспечивает рост и повышение рентабельности в долгосрочной перспективе.

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60–70-х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства.

Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому менеджменту от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

Стратегическое развитие предприятия можно рассматривать как такое управление предприятием, которое:

- опирается на человеческий потенциал, как основу организации,
- ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей,
- осуществляет гибкое регулирование, своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ.

Это в совокупности позволяет организации выживать достигать своей цели в долгосрочной перспективе [4].

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

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического развития предприятия, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей предприятия и для выработки стратегий поведения, позволяющих предприятию выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

- макроокружения;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т. п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды предприятия вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели предприятия. Исключительно важно всегда помнить, что предприятие не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность

существования своим сотрудникам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т. п.

Внутренняя среда предприятия анализируется по следующим направлениям: кадры предприятия, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.; система управления предприятием; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки; финансовое состояние предприятия; маркетинг и т.д.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического развития предприятия, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии предприятия, которая в концентрированной форме выражает смысл существования предприятия, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического развития предприятия подпроцессом определения краткосрочных целей.

Таким образом, что спектр стратегий, используемых предприятиями в процессе их деятельности, достаточно разнообразен. При этом жесткая конкуренция в бизнесе вынуждает представленные в нем предприятия разнообразить стратегии их развития и ведения конкурентной борьбы. Как показывает практика, чаще всего побеждает то предприятие, которой удалось выбрать эффективную стратегию развития, соответствующую как изменениям внешней среды ее функционирования, так и собственным внутренним возможностям. Выбор стратегии, ведущей к успеху, требует профессионального владения технологиями стратегического управления. Только совершенное владение ими позволяет находить подчас единственно верные стратегии развития предприятия, обеспечивая тем самым возможность их успешной реализации.

## **1.2 Методы и подходы, используемые при разработке стратегии развития предприятия**

Основными ключевыми методами, которые, в первую очередь должны быть учтены при выборе стратегии развития предприятия, являются следующие:

1. Сильные стороны отрасли и сильные стороны предприятия зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегий роста предприятия. Ведущие, сильные предприятия должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых для предприятия отраслях, обладающих большими задатками для роста. Лидирующие предприятия в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор стратегии роста должен падать на стратегию концентрированного роста, либо на стратегию интегрированного роста.

2. Слабые предприятия должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приводят к желаемому состоянию, предприятие должно реализовать одну из стратегий сокращения.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей.

Очень часто наблюдаются случаи, когда предприятия оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что

произошли предвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у предприятия потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом развитии. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно цели предприятия. Основными задачами любого контроля являются следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые имеются, вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля и выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии развития предприятия или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций [25].

Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии, и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результату стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей предприятия.

Любое предприятие находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения предприятий возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда предприятия является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность предприятию функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели предприятия в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования предприятия.

Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для поддержания его внутреннего потенциала на должном уровне.

Предприятие 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 предприятия, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что предприятие не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для предприятия последствиям. Задача стратегического развития состоит в обеспечении такого взаимодействия предприятия со средой, которая позволяло бы ему поддерживать его потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ему возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Можно констатировать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом развитии, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к предприятию, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает предприятие. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом развитии [14].

Применяемый для анализа среды метод SWOT является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи предприятию и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии предприятия.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится предприятие, составляются список его слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон предприятия, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT.

Вырабатывая стратегии развития предприятия, нужно помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у предприятия дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения предприятия важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для предприятия является учет в стратегии его поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для того чтобы определить стратегию поведения предприятия и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде предприятия, его потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней предприятием. При этом и внутренняя среда, и внешнее

окружение изучаются стратегическим развитием в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей и при их достижениях.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации на рынке, предприятия должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Стратегическое развитие на современном этапе деятельности российских предприятий может существенно помочь преодолеть многие препятствия на пути к их развитию. Также было бы ошибочно полагать, что разрабатывать стратегии развития на российских предприятиях не нужно, как об этом утверждают многие экономисты [4].

Разработка стратегии развития предприятия активно опирается на стратегическое планирование и управление, которое позволит предприятию добиться больших экономических результатов и позволит правильно планировать свою дальнейшую деятельность. Если в прошлом многие предприятия могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности, то сейчас исключительно важным становится осуществление такого стратегического развития, которое обеспечивает адаптацию предприятия к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса.

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиций потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического

планирования и развития. Конкуренция всегда была тем двигателем, который заставлял предприятия разрабатывать стратегии развития на рынке для осуществления более успешной деятельности.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждое предприятие уникально в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждого предприятия уникален, так как он зависит от позиции предприятия на рынке, динамики его развития, его потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого его товара или оказываемых им услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах разработки стратегии развития предприятия.

Если рассматривать предприятие как некую систему, то наряду с такими ее свойствами, как открытость, реальность, сложность, целостность, полиструктурность, изменчивость, иерархичность можно выделить то, что предприятие – это еще и «живущая» система. Предприятие имеет свои входы и выходы. Внутри него происходит постоянная трансформация. Предприятие имеет свои границы, оно живет в окружающей её среде, которая влияет на него [8].

Живой системой можно назвать растение, животное, человека, т. е. любой объект белковой формы существования. Понятно, что предприятие не является таким объектом, следовательно, оно не живая система. Но любое предприятие проявляет некоторые свойства живого организма, такие как изменчивость, адаптируемость, целостность, открытость, развиваемость, выживаемость и т.д. Следовательно, предприятие, как и живая система, является живущей системой. Менеджмент существует для того, чтобы придавать предприятию свойства живущей системы, развивать ее.

Предприятие без ясной и эффективной стратегии развития – это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того чтобы не

только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне. Стратегическое планирование – это выработка стратегии с помощью комплекса формализованных процедур, которые направлены на построение как модели будущего предприятия (как хочется), так и программы перехода из текущего состояния к этой модели.

Методы и подходы, используемые при разработке стратегии развития предприятия.

Весь комплекс работ по разработке и внедрению стратегии развития предприятия можно условно разбить на следующие крупные блоки (этапы):

- анализ инвестиционной привлекательности отрасли;
- разработка сценарного прогноза развития отрасли;
- прогноз изменения конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках; анализ конкурентной позиции предприятия в отрасли (прочности бизнеса);
- финансовая оценка стратегических альтернатив; формирование образа будущего предприятия; разработка стратегических целей и задач; комплекс работ по внедрению стратегии.

Анализ уровня инвестиционной привлекательности отрасли. Алгоритм проведения анализа инвестиционной привлекательности отрасли включает в себя два этапа: оценку уровня интенсивности конкуренции и оценку стадии ее развития. Ключевое место в анализе инвестиционной привлекательности отрасли отводится изучению конкурентной борьбы, определению ее источников и оценке конкурентных сил. Для этих целей используется модель движущих сил конкуренции, автором которой является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер. В соответствии с этой моделью, на уровень интенсивности конкуренции в отрасли влияют такие факторы (движущие силы конкуренции), как угроза входа в отрасль новых производителей, внутриотраслевая конкуренция, давление на производителя со стороны покупателей, давление на производителя со стороны

поставщиков сырья и материалов, угроза со стороны продуктов-заменителей, макросреда и государственная политика. Оценка влияния каждой движущей силы (фактора) на общий уровень интенсивности конкуренции в отрасли проводится на основе балльно-экспертной шкалы.

Следующий этап анализа инвестиционной привлекательности отрасли - определение стадии ее развития. К числу основных критериев при этом относятся показатели, характеризующие темпы роста, потенциал отрасли и эволюцию продуктов и технологии. И наконец, на базе сопоставления результатов, полученных на первом и втором этапах анализа, оценивается уровень инвестиционной привлекательности отрасли.

Инвестиционная привлекательность отрасли – это первая контрольная точка для стратега. На следующем этапе оценивается конкурентная позиция предприятия в анализируемой отрасли. Часто для этих целей используется инструментарий SWOT-анализа. Результатом проведения SWOT-анализа является развернутая классификация факторов внешней и внутренней среды, представленная в следующем формате:

- возможности – сильные стороны (определение ориентиров стратегического развития);
- возможности – слабые стороны (определение ориентиров внутренних преобразований);
- угрозы – слабые стороны (выделение существенных ограничений стратегического развития);
- угрозы – сильные стороны (выделение потенциальных стратегических преимуществ).

SWOT-анализ позволяет сформулировать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие. Для оценки конкурентной позиции предприятия также используется методический инструментарий под названием «бенчмаркинг». Под этим термином подразумевается сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) анализируемого предприятия с его

основными конкурентами. Как правило, сравнительный анализ проводится по следующим параметрам:

- рыночная доля;
- качество продукции;
- цена продукции;
- технология производства;
- себестоимость выпускаемой продукции;
- рентабельность выпускаемой продукции;
- уровень производительности труда;
- объем продаж;
- каналы сбыта продукции;
- близость к источникам сырья;
- качество менеджерской команды;
- новые продукты;
- соотношение внутренних и мировых цен;
- репутация предприятия.

Опыт показывает, что результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции предприятия в отрасли и получить в итоге вторую ключевую (реперную) точку на стратегической карте. Напомним, что первая реперная точка была получена на этапе оценки инвестиционной привлекательности отрасли, описанном выше.

Финансовая оценка стратегических альтернатив. Важным этапом комплекса работ по разработке стратегии развития предприятия является оценка стратегических альтернатив ее развития. Крайне важно, находясь еще на начальном этапе, хотя бы оценить последствия, в том числе финансовые, наиболее вероятных направлений своего развития.

Обычно финансовая оценка стратегических альтернатив проводится на основе специально разработанной компьютерной модели, построенной с

учетом специфики бизнеса предприятия, сложившихся тенденций развития отрасли, существующих угроз, возможностей и ограничений.

Финансовая модель позволяет проводить многовариантные расчеты различных сценариев корпоративного развития предприятия и реализации отдельных проектов, оценивать их финансовую эффективность, экономическую целесообразность, объемы дополнительных финансовых ресурсов, а также анализировать влияние различных параметров внешней и внутренней среды на финансовую устойчивость предприятия и результаты его деятельности.

Формирование образа будущего предприятия. Разработка стратегических целей и задач. Стержнем системы стратегического развития является комплекс работ по разработке стратегии развития предприятия с использованием большой гаммы формализованных процедур. Эти процедуры направлены на построение как образа будущего предприятия (как хочется), так и программы перехода от текущего состояния к этому образу. Образ будущего должен быть реалистичным.

При его проектировании необходимо учитывать тенденции развития отрасли, изменения конъюнктуры спроса и предложения, сильные и слабые стороны предприятия, имеющиеся возможности и угрозы и множество других факторов, воздействующих на внутреннюю и внешнюю среду.

Следующим этапом комплекса работ по разработке стратегии развития предприятия является этап стратегического целеполагания. На этом этапе происходит качественная конкретизация образа будущего и формируется перечень долгосрочных ориентиров (5-10 лет) развития предприятия, которые могут включать в себя следующие направления:

- целевые долгосрочные ориентиры по снижению издержек производства и обращения;
- увеличение (удержание) доли на внутреннем и внешнем рынках;
- рост капитализации предприятия (рыночной стоимости акций);
- повышение уровня инвестиционной привлекательности предприятия;

– снижение давления поставщиков сырья и материалов (в случае если итоги анализа свидетельствуют о серьезных угрозах, исходящих от поставщиков сырья, материалов и комплектующих);

– стратегические ориентиры организационного развития (например, выделение стратегических бизнес-единиц, переход с линейной на дивизиональную оргструктуру управления и т. д.).

Помимо перечисленных, стратегические ориентиры устанавливаются в отношении социальной ответственности предприятия (особенно в случае ее градообразующего характера), индивидуальных целей и ожиданий крупных акционеров и др. Как правило, стратегические ориентиры (цели) носят комплексный характер, и их реализация возможна лишь на основе целевых комплексных программ.

От разработки стратегии к ее внедрению. Разработка стратегии – это длительный и трудоемкий процесс. Но сама по себе стратегия – это только верхушка айсберга. Очень много времени отводится непосредственно на комплекс работ, связанных с внедрением стратегии. Сегодня объективно назрела необходимость в расширении горизонта планирования, в увязке кратко-, средне- и долгосрочных целей развития, в создании своего рода «мостика» между перспективными целями развития предприятия и текущим планированием на год.

На среднесрочном уровне планирования (3-5 лет) качественные долгосрочные стратегические ориентиры трансформируются в укрупненные финансовые (индикативные), а на оперативном (годовом) уровне - в детализированные показатели развития. Наиболее часто для этих целей используется технология, имеющая на Западе название *Balanced Score Cards*.

Подводя итог, следует отметить, что одним из основных результатов проектов по стратегическому развитию является разработка стратегии развития предприятия. Стержнем разрабатываемой стратегии является комплекс мер (программ), ориентированных на максимальное использование ключевых конкурентных преимуществ предприятия, выявленных на этапе

стратегической диагностики. Формированию стратегии предшествует финансовая оценка стратегических альтернатив. На основе долгосрочной стратегии разрабатываются предложения по оптимизации системы управления портфелем выпускаемой продукции, как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Делаются выводы о том, какие направления бизнеса предприятия должны войти в число приоритетных, какие направления лучше придерживаться или даже заморозить. Качественные и количественные ориентиры корпоративной стратегии являются основой для разработки маркетинговой, инвестиционной, технологической и организационной функциональных стратегий развития предприятия.

## **Глава 2. Анализ стратегического развития предприятия используемого на ООО «Белгородский складской комплекс»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Белгородский складской комплекс» создано 30 октября 2009 года в соответствии с действующим законодательством РФ в целях получения прибыли от предпринимательской деятельности. Место нахождения: Белгородская область, город Белгород, ул. Волчанская, д.163а.

ООО «Белгородский складской комплекс» имеет гражданские права и несет гражданские обязанности необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенные федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности предприятия. ООО «Белгородский складской комплекс» обладает общей гражданской правоспособностью.

Цель деятельности предприятия является удовлетворение общественных потребностей юридических и физических лиц в работах, товарах и услугах, а также получение прибыли от финансовой и хозяйственной деятельности.

Предмет деятельности ООО «Белгородский складской комплекс» – изготовление и продажа металлических изделий.

Основной вид деятельности:

– Торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами.

Дополнительные виды деятельности:

– торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием;

– деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам;

– деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками.

Также ООО «Белгородский складской комплекс» осуществляет оптом и в розницу продажу металлопроката в Белгороде, Белгородской области и за ее пределами.

ООО «Белгородский складской комплекс» в процессе осуществления своей деятельности вносит большой вклад в благоустройство города Белгорода. Так, например, в 2014 году ООО «Белгородский складской комплекс» поставили более 1000т арматуры и более 400т другого металлопроката для Белгородского Аэропорта. В 2015 году предприятием было поставлено более 1100т круглой трубы в «Розы Белогорья». В 2013-2015 годах ООО «Белгородский складской комплекс» поставил более 500т металлопроката и более 1000 кубов песка в «Извол-агро».

В 2014-2015 годах предприятием осуществлялись поставки более 400т круглой трубы, 500 кубов песка и щебня на «Белгорзеленхоз». В 2015-2016 годах поставили более 130т металлопроката в Белгородский зоопарк.

Также в 2015 году ООО «Белгородский складской комплекс» поставили около 150т металлопроката в ООО «Промпрофиль».

Наша компания на рынке металлопроката уже 10 лет и ежемесячно реализуем более 3 тыс. тонн металла.

ООО «Белгородский складской комплекс» предлагает металлоснабжение для крупных промышленных предприятий, строительномонтажных организаций и частного строительства.

ООО «Белгородский складской комплекс» предлагает более 1000 наименований ассортимента металлоконструкций, товар всегда имеется в наличии на складе, а также постоянно пополняется.

В собственности ООО «Белгородский складской комплекс» имеется большой собственный склад с площадью свыше 1 гектара с офисом, а также собственный крытый склад с четырьмя кран-балками.

Собственный автопарк, парк грузовых автомобилей грузоподъемностью 1,5, 5, 20 тонн. Предприятие осуществляет доставку металлоконструкций в любую точку России.

Кроме того, ООО «Белгородский складской комплекс» предлагает:

- резку и рубку металлопроката в размер;
- поставку товаров под заказ;
- открытое ценообразование;
- прямые поставки с комбинатов на склад покупателя.

ООО «Белгородский складской комплекс» является одним из крупных поставщиков металлопроката. ООО «Белгородский складской комплекс» имеет крупную сеть металлобаз в центральном регионе России.

Металлобаза расположенная на 3-х отгрузочных площадках, оснащена 4 козловыми кранами и двумя ж.д. ветками, развитой дорожной сетью, что позволяет ускорить и совместить приём металла, и отгрузку клиентов.

На территории металлобазы производится выписка документов, что дает возможность клиентам оформить документы сразу же после погрузки, а так же, при желании, оплатить ранее выписанный счет.

На складе всегда в наличии широкий сортамент металлопроката высокого качества, представленный практически всеми металлургическими комбинатами России, а также ближнего зарубежья.

- листы горячекатаные (от 1,5 до 120мм),
- листы холоднокатаные (от 0,5 до 3,0мм),
- листы оцинкованные (от 0,55 до 3,0мм),
- листы рифленые (от 3,0 до 10мм),
- листы просечновытяжные ПВЛ (406, 408, 506, 508, 510, 610),
- лист ст09Г2С (от 2,0 до 120мм),
- лист ст10ХСНД (от 3,0 до 80мм),
- лист ст20 (от 2,0 до 80мм),
- лист ст45 (от 2,0 до 80мм),

- Балка двутавровая (нормальные от 10Б до 60Б, колонные от 20К до 40К; обыкновенные 10,12,14,16,18,20 и т.д.; специальные 24М, 30М, 36М,45М),
- Арматура: рифленая арматура класса А-3 марки А500С, А400С, 35ГС, 25Г2С 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 25, 28, 32, 36, 40мм,
- гладкая арматура класса А-1 марки А240 6, 8, 10, 12, 14, 18, 20, 25 мм,
- арматурная сталь АТ800 10, 12, 14,16мм,
- проволока ВР-1 3, 4, 5мм,
- проволока вязальная 0,8, 1,2, 2, 3, 4, 5, 6мм,
- сетка сварная 50\*50\*3/4 (0,5\*2), 100\*100\*4/5(2\*3),(2\*6), 150\*150\*4(2\*3), (2\*6)),
- катанка 5 до 10мм,
- швеллер 6,5 до 40,
- уголок 25\*25\*4 до 250\*250\*25,
- труба профильная ст3, ст09Г2С 15\*15 до 300\*300мм,
- трубы водопроводные 15 до 50,
- трубы электросварные 57 до 426,
- трубы бесшовные 45 до 426мм,
- круг стальной ст20, ст20Х, ст3, ст35, ст40Х, ст45, ст09Г2С, ст18ХГТ, ст25ХГТ, ст30ХГСА (диаметром от 12 до 340мм),
- круг калиброванный стальной ст20, ст35, ст45,
- шестигранник ст20, ст35, ст40х, ст45,
- полоса стальная 20х4 до 120х8,

Также ООО «Белгородский складской комплекс» предоставляет широкий спектр дополнительных услуг:

- Резка металла в размер,
- Рубка листа гильотиной,
- Размотка бухт в прутки,
- Комплектация металла,
- Упаковка листа в пачки,

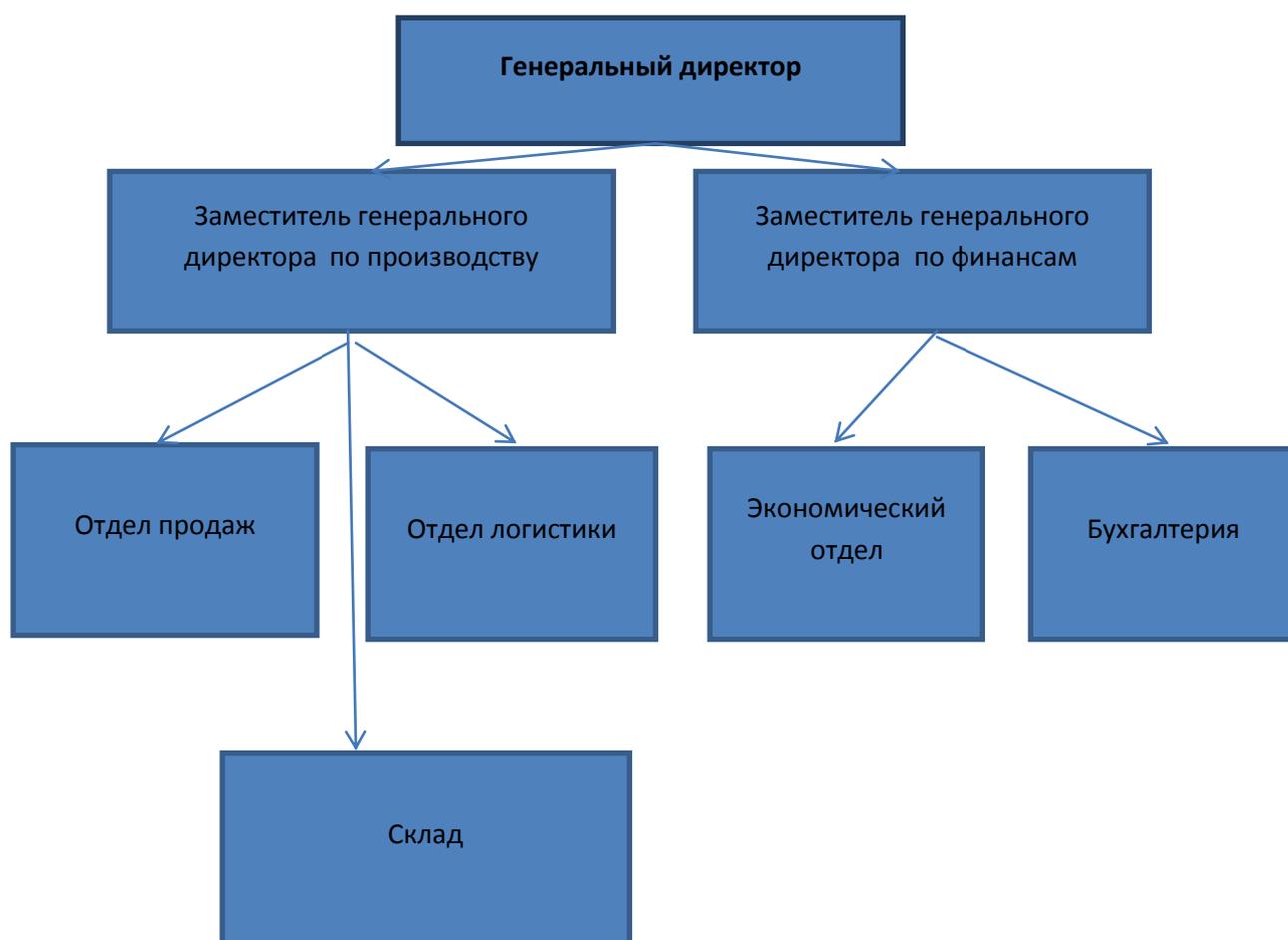
- Размотка арматурного проката в размер,
- Продажа листов и кругов частями,
- Изготовление строительных металлоконструкций,
- Доставка металла автотранспортом по Белгороду и во все регионы России.

Руководит ООО «Белгородский складской комплекс» генеральный директор – Исмаилов Тимуржан Махамаджанович.

На предприятии трудятся 49 сотрудников, которые имеют более чем 10-летний опыт работы в сфере услуг по продаже металлопроката.

Уставной капитал ООО «Белгородский складской комплекс» – 10 000 тыс. руб.

Структура предприятия представлена на рисунке 2.1.



**Рисунок 2.1.1** Организационная структура ООО «Белгородский складской комплекс»

ООО «Белгородский складской комплекс» осуществляет свою деятельность на основании устава предприятия, должностных инструкций, штатного расписания, внутреннего трудового распорядка предприятия и внутренних положений.

Все лица административно-технического персонала несут ответственность за свои действия, приведшие к невыполнению возложенных на них обязанностей, предусмотренных должностными положениями, Правилами, Положением о системе управления охраной труда в ООО «Белгородский складской комплекс», а также за случаи травматизма и аварий на руководимых ими участках, происшедших вследствие невыполнения своих обязанностей.

Должностные лица металлобазы, виновные в нарушении действующих правил техники безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности, несут личную ответственность независимо от того, привело или не привело это нарушение к аварии или несчастному случаю. Они отвечают за нарушения, допущенные их подчиненными, если эти нарушения вызваны невыполнением должностными лицами своих обязанностей по обеспечению здоровых и безопасных условий труда работающим на вверенном участке, объекте.

Рабочие, не выполняющие требования по технике безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности, изложенные в инструкциях по охране труда (по профессиям), нормативных документах предприятия, правилах по технике безопасности, положениях, в зависимости от характера нарушений, несут ответственность согласно действующему законодательству и коллективному договору.

Следует отметить, что предприятие имеет стабильный качественный состав кадров, с высоким уровнем образования и большим стажем работы, что видно из данных таблицы 2.1.1.

**Таблица 2.1.1 – Динамика состава и структуры персонала по групповому составу, возрасту, уровню образования и за 2014-2016 гг.**

Показатели	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	числ., чел	уд.вес, %	числ., чел	уд.вес, %	числ., чел	уд. вес., %
<b>Динамика группового состава структуры персонала</b>						
1.Руководители	4	8,9	4	8,3	4	8,1
2.Рабочие	29	64,4	31	64,6	32	65,3
3.Специалисты	12	26,6	13	27,0	13	26,5
Всего	45	100,0	48	100,0	49	100,0
<b>Динамика состава и структуры персонала по возрастному составу</b>						
до 25 лет	2	4,4	2	4,1	2	4,08
от 25 до 35 лет	17	37,7	18	37,5	18	36,7
от 35 до 45 лет	24	53,3	26	54,1	27	55,1
от 45 до 55 лет	2	4,4	2	4,1	2	4,08
Итого	45	100,0	48	100,0	49	100,0
<b>Динамика состава и структуры персонала по уровню образования</b>						
1. Незаконченное высшее	2	4,4	2	4,1	2	4,1
2. Среднее	0	0	0	0	0	0
3. Среднетехническое	27	60,0	30	62,5	31	63,2
4. Высшее	16	35,5	16	33,3	16	32,6
Всего	45	100,0	48	100,0	49	100,0

Из таблицы 2.1.1 видно значительная доля по численности работников в 2016 году приходится на возрастной состав от 35 до 45 лет (55,1%), что благоприятствует эффективному развитию организации.

Большая часть персонала на предприятии имеет среднетехническое образование (63,2%). Также в 2016 году по групповому составу на предприятии 65,3% составляют рабочие, 26,5% специалисты и 8,1% руководители.

В общем, следует отметить, что образование каждого сотрудника предприятия вполне соответствует занимаемой должности, что можно охарактеризовать с положительной стороны.

Для установления связей слабых и сильных сторон предприятия, а также угроз и возможностей составим в таблице 2.1.2 матрицу SWOT.

Таблица 2.1.2 SWOT- матрица

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	Получение большей прибыли Увеличение спроса на продукцию Охват большей доли рынка	Появление новых конкурентов Рост инфляции Неблагоприятные демографические изменения
<b>Сильные стороны</b> Высокое качество продукции Рост рентабельности Увеличение объемов продаж	Стратегия концентрированного роста Стратегия выхода на новые рынки Стратегия увеличения объема продаж	Усиление рекламной деятельности Стратегия усиления позиции на рынке Постоянный мониторинг внешней среды
<b>Слабые стороны</b> Нет ясных стратегических направлений Низкая возможность привлечения краткосрочного капитала Недостаточность информации	Стратегия развития рынка Увеличение каналов сбыта Проведение маркетинговых исследований	Постоянный контроль качества реализуемой продукции Развитие информационной системы

В ходе анализа связей слабых и сильных сторон, а также возможностей и угроз были выбраны стратегии, позволяющие, либо наиболее полно использовать имеющиеся возможности и сильные стороны, либо, наоборот, ослабить угрозы и уменьшить влияние слабых сторон.

Кроме того, применение указанных стратегий позволит перевести одну из слабых сторон, такую как отсутствие ясных стратегических направлений в одну из сильных сторон.

Рассмотрим финансовую сторону ООО «Белгородский складской комплекс».

Рассчитанный коэффициент критической ликвидности по данным баланса предприятия, превышает нормативное значение ( $>0,8$ ), это свидетельствует о том, денежные средства и предстоящие поступления от деятельности предприятия покрывают его текущие долги.

**Таблица 2.1.3 - Анализ платежеспособности ООО «Белгородский складской комплекс» за 2014–2016гг.**

Показатель ликвидности	На конец 2014 г.	На конец 2015 г.	На конец 2016 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2015 2014	2016 2014	2015 2014	2016 2014
Общий показатель ликвидности, >1	0,6	0,7	0,7	0,1	0,1	114,5	121,1
Коэффициент текущей ликвидности, $\geq 2$	0,9	0,9	0,9	0	0	100	100
Коэффициент критической ликвидности, >0,8	0,8	0,9	0,9	0,1	0	112,5	100
Коэффициент абсолютной ликвидности, >0,2	0,3	0,5	0,6	0,2	0,3	166,7	200
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами, >0,1	- 0,3	- 0,5	- 0,6	- 0,2	- 0,3	166,7	200

Рассчитанный коэффициент абсолютной ликвидности превышает свое нормативное значение (>0,2), это говорит о том, что ООО «Белгородский складской комплекс» сможет погасить свою краткосрочную задолженность в ближайшее время за счёт денежных средств.

Для определения финансовой устойчивости, рассчитаем основные коэффициенты (таблица 2.1.4).

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами также ниже установленной нормы (>0,2), и имеет отрицательное значение, это говорит о том, что у предприятия отсутствует собственный оборотный капитал и все оборотные средства ООО «Белгородский складской комплекс» сформированы за счет заемных источников.

**Таблица 2.1.4 - Анализ финансовой устойчивости за 2014 – 2016 гг.**

Показатели	Год			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение (%)	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2014
Коэффициент финансирования	0,006	0,025	0,043	0,019	0,037	416,7	716,7
Коэффициент автономии(финансовой независимости)	0,005	0,025	0,041	0,02	0,036	500	820
Коэффициент финансовой зависимости	0,994	0,975	0,959	-0,019	-0,035	98,1	96,5
Коэффициент финансовой устойчивости	0,005	0,025	0,041	0,02	0,036	500	820
Коэффициент финансового рычага	177,6	39,3	23,4	-138,3	-154,2	22,1	13,2
Коэффициент маневренности собственного капитала	-14,6	-3,8	-1,6	10,8	13	26,02	10,97
Коэффициент постоянного актива	15,6	4,8	2,6	-10,8	-13	30,8	16,7
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	-0,09	-0,11	-0,07	-0,02	0,02	122,2	77,8
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	-0,9	-4,5	-0,9	-3,6	0	500	100
Коэффициент собственных оборотных средств в совокупных активах	-0,08	-0,09	-0,06	-0,01	0,02	112,5	75
Коэффициент инвестирования	0,064	0,208	0,383	0,144	0,319	325	598,4

Из данного анализа видно, что коэффициент финансирования на предприятии в 2016 году уменьшился на 0,037, по сравнению с 2014 годом, и не достигает нормативного значения ( $K > 0,5$ ). Это может свидетельствовать об опасности неплатежеспособности, так как большая часть имущества предприятия сформирована за счет заемных средств.

В целом ООО «Белгородский складской комплекс» имеет финансово неустойчивое состояние, это связано с тем, что предприятие имеет маленькую долю собственного капитала, которой не хватает для покрытия обязательств, а также организация имеет высокую степень зависимости от внешней финансовой ситуации.

**Таблица 2.1.5 - Анализ показателей эффективности использования основных средств**

Показатель	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение (+;-)		Относительное отклонение (%)	
				2015 к 2014	2016 к 2014	2015 к 2014	2016 к 2014
Фондорентабельность	0,4	0,4	0,3	0	-0,1	100	75
Фондоотдача	28,4	30,6	42,2	2,2	13,8	107,7	148,6
Фондоемкость	0,04	0,03	0,02	-0,01	-0,02	75	50

Исходя из данных таблицы 2.1.5, можно сделать следующие выводы. Фондорентабельность в 2016. снизилась на 7,5% по сравнению с 2014 г., а фондоотдача в 2016 г. увеличилась на 48,6% по сравнению с 2014 г. Следовательно, уменьшение фондорентабельности в динамике при одновременном увеличении фондоотдачи говорит об увеличении затрат предприятия.

Фондоемкость в период с 2014 по 2016 гг. снижается, это говорит о том, что происходит ускорение темпов производства, уменьшаются затраты на новые фонды, следовательно снижаются издержки производства.

Рассматривая воздействия косвенных факторов внешней среды на деятельность ООО «Белгородский складской комплекс» необходимо отметить следующее:

– значение каждого из перечисленных СТЭП факторов велико, однако наибольшую угрозу для деятельности предприятия представляют, политические и экономические факторы;

– изменения социальных и технологических факторов внешнего окружения могут открыть дополнительные возможности для предприятия в случае, если руководство предприятия, оценивая макросреду, будет планировать деятельность организации в соответствии с полученной информацией.

Анализ факторов внутренней среды. Анализ покупателей показал, что клиентами ООО «Белгородский складской комплекс» являются в основном организации бюджетной сферы, с которыми у неё заключены постоянные договора по комплектованию строящегося жилья и ремонту объектов муниципального образования, школ, поликлиник, объектов здравоохранения, а также население, проживающие не только в Белгородской области, но и за ее пределами. В результате такой специфики, покупателями реализуемой продукции являются постоянные организации бюджетной сферы и население, а продукция пользуется высоким спросом, т. к. уровень цен оправдывает соответствующее качество предлагаемой продукции.

Влияние конкурентов. Основными конкурентами для ООО «Белгородский складской комплекс» являются мелкие фирмы частных предпринимателей. Анализ сравнительных показателей конкурентоспособности показал, что ООО «Белгородский складской комплекс» по сравнению с конкурентами имеет более высокую репутацию. Предприятие имеет лучшее качество выпускаемой продукции и больший её ассортимент; у него выше технические параметры продукции и упаковки; несколько ниже, чем у конкурентов рыночная и договорная цена; у него выше эффективность продвижения продаж и ниже себестоимость продукции.

Подводя итог анализа и оценки эффективности деятельности ООО «Белгородский складской комплекс» можно сделать следующие выводы:

К положительным сторонам коммерческой деятельности можно отнести: ежегодный, стабильный рост объема оборота розничной торговли,

по сравнению с 2014 годом увеличился и был обеспечен как за счет роста объема продаж, так и за счет роста цен. При такой же численности работников на производительность труда на предприятии, заработная плата работников возросла, что положительно характеризует эффективность использования трудовых ресурсов.

Анализ и оценка использования основных фондов показали, что основными источниками формирования оборотных средств предприятия являются материальные запасы и денежные средства, а также полученная чистая прибыль. Доля денежных средств и прибыли в источниках оборотных средств предприятия ежегодно растет, что является положительным фактором в работе предприятия.

## **2.2 Анализ стратегического развития на предприятии**

На сегодняшний день у ООО «Белгородский складской комплекс» возникают большие проблемы с реализацией продукции сторонним предприятиям. Упадок реализации строительной продукции, прежде всего, с не совсем правильной организацией сбытовой деятельности предприятия.

Прежде всего, это выражается в неправильной структуре предприятия.

В ООО «Белгородский складской комплекс» продвижением товара занимается заместитель генерального директора по производству.

Заместитель генерального директора по производству относится к категории руководителей, возглавляет производственную работу на металлобазе и имеет в подчинении:

- отдел продаж;
- отдел логистики;
- склады.

Заместитель генерального директора по производству отвечает за:

- надлежащую организацию производственной работы в соответствии с утвержденными программами (планами) ООО «Белгородский складской комплекс»;

- исполнительскую и трудовую дисциплину работников производственных подразделений;

- сохранность информации (документов), содержащих сведения, составляющие коммерческую тайну предприятия, иные конфиденциальные сведения, включая персональные данные работников;

- обеспечение безопасных условий труда, поддержание порядка, выполнение правил пожарной безопасности в производственных помещениях.

В функциональные обязанности директора по производству входят следующие трудовые функции:

- возглавлять производственную работу на предприятии;

- создавать оптимальные условия для своевременного и качественного выполнения производственными подразделениями возлагаемых на них повседневных задач в строгом соответствии с утвержденным порядком (регламентом) работы, технологией выпускаемой и реализуемой продукции;

- руководить работой по формированию производственной политики и стратегии развития производства, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятия и мер по ее реализации;

- принимать участие в разработке бизнес-планов в части обеспечения текущих и перспективных потребностей в производстве продукции определенного качества, количества, ассортимента и номенклатуры.

- обеспечивать необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост, повышение эффективности производства, сокращение издержек (материальных, финансовых, трудовых), рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, ее соответствие

действующим государственным стандартам, техническим условиям и требованиям технической эстетики, а также ее надежность и долговечность.

– организовывать проведение исследований, в том числе с привлечением сторонних организаций (учреждений), а также разработку и реализацию комплексных программ развития производственного потенциала и производственных планов;

– руководить разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации производственных мощностей предприятия, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства;

– организовывать разработку и реализацию планов внедрения новой техники и технологии, проведения на производстве организационно-технических мероприятий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

– обеспечивать эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования;

– руководить мероприятиями по улучшению ассортимента и качества продукции, выпускаемой и реализуемой предприятием, ее совершенствованию и обновлению, созданию новых конкурентоспособных видов продукции, а также по проектированию и внедрению в производство средств комплексной механизации и автоматизации технологических процессов, контроля и испытаний высокопроизводительного специализированного оборудования, разработке нормативов трудоемкости продукции и норм расхода материалов на ее изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек;

– руководить обучением подчиненных, создавать им условия для повышения квалификации, профессионального роста, развития деловой

карьеры и должностного продвижения в соответствии с личными заслугами и уровнем квалификации;

- осуществлять контроль за соблюдением подчиненными правил охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты и т.д.

В подчинении у заместителя генерального директора по производству находится отдел продаж, в котором трудятся менеджеры по продажам.

Менеджер по продажам должен знать:

- ассортимент, классификацию, характеристику и назначение товаров;
- методы ценообразования, стратегию и тактику ценообразования;
- основы маркетинга (концепцию маркетинга, основы управления маркетингом, способы и направления исследований рынка, способы продвижения товаров на рынок);

- закономерности развития рынка и спроса на товары;
- законы и нормативные правовые документы, регламентирующие осуществление предпринимательской и коммерческой деятельности;
- правила установления деловых контактов;
- структуру управления предприятием;
- формы и методы ведения рекламных кампаний и т.д.

В деятельности ООО «Белгородский складской комплекс» менеджеры по продажам играют важную роль, в их должностные обязанности входит:

- разрабатывать схемы, формы, методы и технологии продаж товаров, продвижения товаров на рынок,
- разрабатывать и организовать проведение предпродажных мероприятий по созданию условий для планомерной продажи товаров, удовлетворения спроса покупателей на товары,
- осуществлять контроль разработки и реализации бизнес-планов и коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивать степень возможного риска,

- изучать рынок товаров (анализировать спрос и потребление, их мотивацию и колебания, формы деятельности конкурентов) и тенденции его развития.

- анализировать рыночные возможности,

- организовать сбор информации о спросе на товары, причинах его изменения (повышения, понижения), анализировать потребности покупателей,

- выявлять наиболее эффективные секторы рынка продаж товаров, разрабатывать комплекс мероприятий по использованию возможностей рынка товаров,

- разрабатывать и обеспечивать реализацию мероприятий по организации и созданию сети сбыта товаров (разработка и построение каналов движения товаров к потребителям; построение отношений с оптовыми и розничными торговыми предприятиями, иными посредниками; развитие дилерских отношений),

- выявлять потенциальных и перспективных покупателей товаров (оптовых и розничных торговых предприятий, иных посредников, пр.) и устанавливать деловые контакты,

- проводить переговоры по продажам с покупателями по следующим направлениям: представление общих сведений о товарах и их свойствах; введение значимых для продажи критериев оценки товаров; устранение сомнений в невыгодных свойствах товаров; информирование о спросе на товары и отзывах потребителей о товарах; выявление потенциальных потребностей покупателей; пр.

- определять формы расчетов по договорам (расчеты по аккредитиву, расчеты чеками, расчеты инкассо, расчеты по открытому счету, банковскими переводами, по товарному кредиту, платежными поручениями, пр.).

- разрабатывать и применять схемы скидок в зависимости от различных факторов,

- заключать договоры купли-продажи, поставки и прочие.

- руководить организацией работ по доставке или отгрузке товаров покупателям по заключенным договорам,
- контролировать оплату покупателями товаров по заключенным договорам,
- организовать сбор информации от покупателей о требованиях к качественным характеристикам товаров,
- анализировать причины направления покупателями претензий, рекламаций по заключенным договорам,
- поддерживать контакт с постоянными клиентами, перезаключать договоры с ними и т.д.

В трудовые функции отдела логистики входит:

- составляет логистические прогнозы и планы,
- координирует работы по проектированию логистических систем и внедрению их на предприятии,
- разрабатывает бюджет на логистику и обеспечивает его соблюдение,
- управляет материально-техническим снабжением и закупками,
- руководит анализом условий договоров поставок и надежности поставок, обеспечивает составление и своевременное размещение заказов у поставщиков, координирует заключение договоров с поставщиками, анализирует выполнение заказов и результаты поставок,
- принимает участие в планировании производства продукции и в управлении производственными процессами.
- планирует объемы запасов, необходимых для непрерывного производства с увязкой с затратной базой на хранение и обслуживание запасов,
- рассчитывает затраты на формирование и хранение запасов, расходов на приобретение, на эксплуатацию мест хранения, страхование,
- организует инвентаризацию запасов, контролирует состояние запасов,

– определяет условия отгрузки продукции, координирует работы по приемке и размещению возвращаемой продукции, отправки ее на доработку.

Также в обязанности отдела логистики входит:

- управление транспортировкой товаров:
- определение перевозчика грузов,
- обеспечение заключение договоров на перевозку, транспортно-экспедиционное и иное обслуживание, связанное с транспортировкой грузов,
- разработка плана перевозок;
- организация технологического процесса перевозки;
- обеспечение документооборота транспортно-технологического процесса;
- анализирует качество перевозки и своевременность доставки грузов.
- организация таможенного оформления и растаможивание товаров.
- обеспечение страхования оборудования, товаров, сырья, материалов, грузов, ответственности перевозчиков;
- организация мероприятий по обеспечению сохранности грузов при транспортировке, продукции при хранении и внутреннем перемещении и т.д.

Способа реализации металлоконструкций является неотъемлемой частью планирования сбыта в ООО «Белгородский складской комплекс» и предполагает интерпретацию всей деятельности предприятия, необходимо соответствующим образом планировать и организовывать систему сбыта продукции от предприятия-изготовителя к получателю.

Процесс организации товародвижения включает следующие этапы:

- выбор места хранения запасов и способа складирования;
- определение системы перемещения грузов;
- введение системы управления запасами;
- установление процедуры обработки заказов;
- выбор способов транспортировки продукции.

При эффективной организации товародвижения каждый из этих этапов планируется как неотъемлемая часть хорошо уравновешенной и логически построенной общей системы.

Несмотря на то, что главных классификационных признаков всего два (основа организации системы и число посредников), отношения между фирмой-производителем, торговыми посредниками и конечными потребителями могут приобретать множество видов и форм.

Предусматривается также использование средств массовой информации и личных контактов металлобазы с конечным потребителем.

ООО «Белгородский складской комплекс» осуществляет товародвижение посредством каналов распределения (сбыта).

Канал распределения – это система, обеспечивающая доставку товара к местам продаж. В случае, когда система предусматривает участие в сбыте торговых посредников и отличие между производителем и конечным потребителем опосредованы, такая их связь носит название косвенного канала. Такие каналы строятся на использовании опыта посредников и различных форм сотрудничества с торговой сетью. Здесь ООО «Белгородский складской комплекс» перекладывает значительную часть издержек по сбыту и соответствующую долю риска на формально не зависимых контрагентов, снижая контроль за товародвижением, и, как следствие, уступает им часть коммерческой выгоды. Существуют также смешанные каналы, которые объединяют черты первых двух каналов товародвижения

При организации косвенного канала сбыта возникает потребность в определении его длины и ширины. Длина канала – это количество уровней канала, то есть однофункциональных посредников, а ширина канала — это число посредников, условно находящихся на одном уровне.

По количеству посредников на каждом уровне каналов сбыт может носить характер интенсивного селективного или исключительного.

По мере продвижения товара на рынок предприятие производитель ищет посредников для дальнейшего распространения продукции и в зависимости от количества посредников, через которых прошел товар канал сбыта может иметь разную длину и ширину.

Организация службы сбыта на ООО «Белгородский складской комплекс» играет огромную роль в сфере сбыта продукции и правильно отлаженная система сбыта может снизить уровень затрат на реализацию продукции и тем самым принести дополнительную прибыль предприятию.

Портфель заказов предприятия – это количество продукции, которое должно быть произведено за определенный период времени и поставлено покупателям в соответствии с заказами или заключенными контрактами. При формировании портфеля заказов отдел продаж ООО «Белгородский складской комплекс» координирует поступающие заказы с возможностями предприятия: с имеющимися производственными мощностями, обеспеченностью финансовыми, материальными ресурсами, научно-техническим потенциалом, опытом работников.

Эту работу отдел продаж проводит совместно с отделом логистики и экономическим отделом.

Структура контрактов с клиентами ООО «Белгородский складской комплекс» состоит из одиннадцати пунктов, которые включают в себя:

1. Наименование товара.
2. Общее количество и сумма контракта.
3. Спецификация, цена, количество и качество.
4. Инспекция.
5. Условия оплаты.
6. Претензии.
7. Арбитраж.
8. Другие условия.
9. Прочее.
10. Срок действия контракта.

## 11. Юридические адреса сторон.

Основным содержанием планирования сбыта на рынке являются прогнозирование сбыта продукции, разработка планов сбыта, выбор наиболее эффективных каналов сбыта, распределение объема сбыта товаров по клиентам.

В условиях неопределенности внешней среды ООО «Белгородский складской комплекс» применяет уровневое прогнозирование объема сбыта.

Уровневое прогнозирование это предсказание уровня объема сбыта по трем точкам: максимальный, вероятный, минимальный. Уровневое прогнозирование имеет следующие достоинства. Во-первых, предприятие может подготовиться к пессимистическому варианту объема продаж. Во-вторых, можно заблаговременно выявить факторы, ведущие к минимальному объему сбыта. В третьих, выявление таких факторов дает возможность разработать ситуационный план.

Сущность разработки такого плана заключается в том, что для каждого вида выпускаемой продукции отбирается несколько ключевых допущений, иных, чем наиболее вероятная ситуация. В качестве допущений может быть принят не только наихудший, но и случайные варианты.

Ситуационный план предписывает, что должен делать каждый сотрудник в той или иной ситуации и каких последствий следует ожидать в результате. Ситуационное планирование сбыта позволяет предприятию быстро действовать в неблагоприятной ситуации и подготовиться к неожиданностям.

Любые прогнозы являются лишь рабочими гипотезами о тех или иных показателях развития в будущем, поэтому их достоверность полностью зависит от той информации, на которой они базируются. Обычно прогнозирование объема сбыта продукции возлагается на отдел продаж, а ответственность за подготовку прогноза – на заместителя генерального директора по производству. Прогноз объема сбыта служит составной частью плана сбыта.

Наиболее важным моментом является выбор критериев, по которым оцениваются каналы сбыта. Среди них наиболее значимыми являются следующие:

- объем сбыта через канал за определенный период;
- прибыль на канале сбыта;
- затраты производителя;
- тенденции роста объема сбыта;
- негативные проблемы (рост затрат на рекламу, на коммунальные услуги, энергоносители и др.);
- изменение внешних факторов (налоговой и таможенной политики, законодательства);
- изменение транспортных тарифов;
- количество и виды услуг, выполняемых для потребителей на канале сбыта;
- скорость выполнения заказа.

При выборе канала сбыта ООО «Белгородский складской комплекс» учитывает также и то, какие каналы сбыта используют конкуренты, доступность рынка, периодичность совершения покупок потребителями, стоимость хранения запасов и многие другие критерии оценки. В основном сбытовая деятельность предприятия ООО «Белгородский складской комплекс» направлена на нацеленный сбыт.

Нацеленный сбыт предполагает продажу товаров какой-либо конкретной группе покупателей.

Оперативно-сбытовая деятельность на ООО «Белгородский складской комплекс» имеет свои особенности, которые определяются назначением выпускаемой продукции, организационной структурой сбыта, отраслевой спецификой предприятия. Вместе с тем на предприятии оперативно-сбытовая работа является завершением процесса реализации произведенной продукции.

Оперативно-сбытовая работа на предприятии включает:

- разработка планов-графиков отгрузки готовой продукции покупателя
- прием готовой продукции от цехов-изготовителей и подготовку ее к отправке покупателям

- организация отгрузки продукции покупателям и оформление документов, связанных с отгрузкой и контроль за выполнением заказов покупателей и платежеспособностью клиентов.

Планы-графики отгрузки готовой продукции разрабатываются на короткие периоды времени (декада или неделя), с их помощью осуществляется координация планов сбыта с планом производства.

Продукция, изготовленная цехами, поступает на общезаводской или цеховой склады готовой продукции, которые должны принять ее от цехов по количеству и качеству.

При подготовке продукции к отгрузке покупателям особое внимание уделяется строгому соблюдению правил упаковки и маркировки, установлению количества отгружаемой продукции (веса, количества, пачек, и т.п.).

При отгрузке продукции покупателям особенно важен правильный выбор упаковки. Упаковка должна выполнять следующие функции: предохранять товар от порчи и повреждений. Эта функция наиболее характерна для продукции производственно-технического назначения обеспечивать создание условий для транспортировки, погрузки и выгрузки товаров, их складирования и продажи.

Величина расходов на упаковку товаров должна находиться в разумной пропорции к стоимости упакованного товара и соизмеряться с экономической пользой.

Упаковка товаров должна соответствовать транспортным средствам, которые используются при их перевозке, а также средствам механизации и автоматизации при погрузке, разгрузке и складировании. Например, упаковка товаров в термоусадочную пленку на поддонах соответствует

перевозке в контейнерах и механизации складских работ с помощью автопогрузчиков.

Упаковка должна: отличаться от упаковки конкурентов, т.е. иметь свойства, отличающие товар предприятия от конкурентов.

Помогать покупателю в поисках товара и отождествлять данный товар с его производителем. Придавать товару определенный имидж, соответствующий уровню цены. Маркировка при подготовке товара к отгрузке имеет следующие цели:

- указывать особенности товара,
- предупреждать транспортные организации об особенностях погрузки, выгрузки и перевозки товара,
- информировать транспортные организации о весе нетто и брутто для правильного подбора грузоподъемных средств и расчетов за перевозку товаров,
- сортировать грузовые места по принадлежности к определенному грузополучателю или контракту,
- проверять комплектность погрузки и выгрузки по нумерации мест в партии.

При подготовке продукции к отправке покупателям также большое внимание уделяется правильному оформлению документов, используемых при расчетах с покупателями. К ним в первую очередь относятся документы, удостоверяющие количество, качество и комплектность отгружаемых товаров: спецификация, подтверждающая, что товар поставлен по номенклатуре и в количестве, предусмотренным контрактом; сертификат качества, подтверждающий, что товар перед отправкой проверен поставщиком на соответствии техническим требованиям контракта; упаковочный лист, в котором указывается, в какой упаковке содержится товар и в каких количествах; транспортный документ, подтверждающий принятие товара к перевозке; счет на оплату отгружаемых товаров.

Счет имеет следующие реквизиты:

- номер и дата его выписки поставщиком;
- наименование и банковские реквизиты грузоотправителя и плательщика;
- наименование товара, его количество, цена и сумма, на которую отгружен товар, с выделением НДС;
- номер контракта.

Счет выписывается поставщиком на поставляемую партию товара вместе с товарно-транспортной накладной (номер и дата оформления которой обязательно указывается в счете) либо в случае предоплаты до отпуска товара и также является основанием для оплаты товара.

Товарно-транспортная накладная является одним из основных товаросопроводительных документов. Товарно-транспортная накладная является транспортным документом при доставке товара автомобильным транспортом, это по своей сущности договор с перевозчиком груза.

Наиболее распространена практика оформления этого документа в четырех экземплярах. Первый и второй экземпляры остаются у грузоотправителя (один экземпляр в бухгалтерии поставщика, второй – у материально-ответственного лица, осуществляющего отпуск товара). Третий и четвертый экземпляры поступают вместе с товаром к грузополучателю. Один экземпляр представляется в бухгалтерию предприятия покупателя, а другой – остается у лица, отвечающего за хранение товара.

Когда товар отгружается транспортом поставщика или потребителя, то допускается составление товарно-транспортной накладной в трех экземплярах. Первый остается у грузоотправителя, а второй и третий направляются вместе с товаром грузополучателю. Затем второй экземпляр с отметкой о доставке товара направляется грузоотправителю, а третий остается у грузополучателя.

Товарно-транспортная накладная содержит следующие реквизиты:

- наименование грузоотправителя и грузополучателя, адреса и банковские реквизиты;

– сведения о товаре и таре (наименование и краткое описание товара, количество мест, вес брутто и нетто, цена, сумма с учетом НДС, вид упаковки);

– номер автомобиля и путевого листа;

– пункт погрузки (при необходимости).

Кроме того, указываются документы, следующие с грузом, вид упаковки, количество мест.

Спрос на продукцию ООО «Белгородский складской комплекс» на внутреннем рынке уменьшается это связано с появлением новых конкурентов которые постоянно наращивают темпы развития.

Правильная организация сбыта способствует росту выручки предприятия от реализации продукции.

Эффективность сбытовой политики в стратегии развития предприятия можно охарактеризовать рассчитав основные экономические показатели деятельности предприятия.

Экономический эффект – это абсолютный показатель (прибыль, доход от реализации и т.п.), характеризующий результат деятельности предприятия. Основной показатель, характеризующий экономический эффект от деятельности производственного предприятия, – это прибыль.

Данный показатель определяется по формуле:

Прибыль от реализации продукции (продаж);

$$Pr = Vr - Zpr, \quad (1)$$

где Пр- Прибыль от реализации продукции,

Вр - выручка от продаж,

Зпр- издержки на производство и сбыт продукции (полной себестоимостью),

Пр =66417-62430=3987

$$Пб=Пр+Ппр+Пвн, \quad (2)$$

где Пр - прибыль от реализации продукции (от основной деятельности),

Прр - прибыль от прочей реализации,

Првн - прибыль от внереализационных операций,

Пб - Балансовая (валовая) прибыль.

$$Пб=3987+(-325)+(-158)=3504$$

$$Пч=Пб-Оч, \quad (3)$$

где Пч - чистая прибыль,

Оч- налоги и сборы (отчисления)

$$Пч=3504-700=2804.$$

Степень доходности предприятия можно оценить с помощью показателей рентабельности.

Показатель рентабельности исчисляется по формуле:

$$П Р = \frac{\text{-----}}{\text{ОФ} + \text{НОС}} * 100 \%, \quad (4)$$

где Р - уровень рентабельности производства, %;

П - сумма валовой прибыли, тыс.руб;

ОФ - среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб;

НОС - среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств (материальных оборотных средств), тыс.руб.

Валовая прибыль предприятия - 3987 тыс.руб.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов - 39789 тыс.руб. нормируемых оборотных средств - 16045 тыс.руб.

В данном случае рентабельность производства составит:

$$\frac{3987}{39789 + 16045} * 100 \% = 7,14 \%$$

Учитывая, что прибыль связана как с себестоимостью изделия, так и с ценой, по которой оно реализуется, рентабельность продукции может быть исчислена как отношение прибыли к стоимости реализованной продукции по свободным или регулируемым ценам.

Рентабельность продукции в двух ее разновидностях исчисляется по формулам:

$$P = \frac{\Pi}{C_{\text{п}}} * 100 \% \text{ и} \quad (5)$$

$$P = \frac{\Pi}{C_{\text{п}}} * 100 \%, \quad (6)$$

где P - рентабельность продукции, %;

Π - валовая прибыль предприятия, тыс.руб;

C<sub>п</sub> - полная себестоимость реализованной продукции, тыс.руб;

C<sub>п</sub> - объем реализованной продукции в соответствующих ценах ( за минусом НДС и акцизов) тыс.руб .

$$P = \frac{3987}{6243} * 100 \% = 6,386 \%$$

в действующих ценах; 3987

$$P = \frac{3987}{66417} * 100 \% = 6,003\%$$

Вполне очевидно, что при данной методике уровень рентабельности продукции, реализованной по соответствующим ценам, будет всегда ниже уровня рентабельности продукции, исчисленной по полной себестоимости.

Факторы роста любого показателя рентабельности зависят от единых экономических явлений и процессов. Это прежде всего:

– совершенствование системы управления производством в условиях рыночной экономики на основе преодоления кризиса в финансово-кредитной и денежной системах;

– повышение эффективности использования ресурсов предприятиями на основе стабилизации взаимных расчетов и системы расчетно-платежных отношений;

– индексация оборотных средств и четкое определение источников их формирования.

Важным фактором роста рентабельности в нынешних условиях является работа предприятия по ресурсосбережению, что ведет к снижению себестоимости, а следовательно, – росту прибыли.

Дело в том, что развитие производства за счет экономии ресурсов на данном этапе намного дешевле, чем вовлечение в производство новых ресурсов. Снижение себестоимости должно стать главным условием роста прибыльности и рентабельности производства.

Таким образом, анализируя стратегию развития ООО «Белгородский складской комплекс» можно сделать вывод.

1. На предприятии отсутствует отдел сбыта, который должен заниматься непосредственно не только продажей продукции, но и поиском потенциальных покупателей, а также рекламой предприятия и продукции, которую реализует предприятие, что значительно снижает количество продаж и повышает конкурентоспособность.

2. На предприятии нет договорного отдела, который бы отвечал за правильное составление договоров и соглашений, что бы ускорило процесс контакта с покупателем и улучшило бы положение предприятия на рынке строительной продукции;

3. Также отсутствует отдел технического контроля качества продукции, который бы контролировал качество реализуемой продукции на всех стадиях производства, начиная с закупки материалов, полуфабрикатов и

оборудования для производства и заканчивая непосредственно контролем качества самой продукции;

На данный момент непосредственным управлением и налаживанием контактов с потребителями приходится заниматься генеральному руководителю и заместителю генерального директора по производству, которые должны заниматься и многими другими рутинными работами и управлением всей организации в целом.

В связи с этим почти всеми проблемами, связанными со сбытом продукции, нахождением потребителей, заключению договоров и проверку качества реализованной продукции приходится заниматься руководителям, что является не совсем профессиональным на сегодняшний день.

Поэтому для того, чтобы разгрузить высшее руководство, а также для более эффективной деятельности предприятия необходимо создать в ООО «Белгородский складской комплекс» договорной отдел, отдел сбыта и отдел технического контроля качества продукции.

4. Также в структуре ООО «Белгородский складской комплекс» имеются два отдела: экономический отдел и бухгалтерия, кадровым составом (набором, подбором персонала, их аттестацией и повышением квалификации) занимается непосредственно заместитель генерального директора по финансам, соответственно данная работа проводится не соответствующе. В связи с этим, целесообразно было бы предложить создать отдел кадров.

Таким образом, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного

решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации.

### **2.3 Разработка мероприятий по стратегическому развитию предприятия путем совершенствования организационной структуры ООО «Белгородский складской комплекс»**

Важным компонентом для осуществления успешной коммерческой деятельности любого современного предприятия в современных условиях должно быть использование достижения научно-технического прогресса, соблюдение режима экономии, повышение качества продукции и уровня использования основных производственных фондов, а также при необходимости, совершенствование структуры управления. Поэтому становится нецелесообразным держать большое количество работников, которые не являются профессионалами в той или иной области.

Анализируя организационно-экономическую характеристику ООО «Белгородский складской комплекс», его финансовую, сбытовую деятельность, а также стратегию развития предприятия мы пришли к выводу, что в ООО «Белгородский складской комплекс» для более эффективной и конкурентоспособной деятельности исследуемого предприятия возникла необходимость произвести кадровую перестановку путем совершенствования организационной структуры на предприятии.

Для сохранения в жестких условиях конкуренции неплохую позицию на рынке, а также для того, чтобы предприятию улучшить и укрепить свое положение в дальнейшем, необходимо разработать план мероприятий по стратегическому развитию предприятия путем совершенствования организационной структуры ООО «Белгородский складской комплекс».

На данный момент в ООО «Белгородский складской комплекс» трудятся 49 сотрудников. Представим в таблице 2.3.1 штатное расписание

предприятия и заработную плату по должностям на 2016 год, до внедрения проекта.

**Таблица 2.3.1 Штатное расписание ООО «Белгородский складской комплекс» на 2016 год**

Должность	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (руб./мес.)	Общее (руб./мес.)
Генеральный директор	1	30 000	30 000
Заместитель генерального директора по производству	1	26 000	26 000
Заместитель генерального директора по финансовым вопросам	1	26 000	26 000
Бухгалтер	5	23 000	115 000
Инженер-механик	1	23 000	23 000
Машинист козлового крана	1	24 000	24 000
Кладовщик	3	22 000	66 000
Стропальщик	8	22 000	176 000
Сварщик	3	24 000	72 000
Подсобный рабочий	6	22 000	132 000
Заведующий складом	1	24 000	24 000
Менеджер по продажам	9	22 000	198 000
Водитель	9	22 000	198 000
Всего	49		1 110 000

Из таблицы 2.3.1 мы видим, что на предприятии общее количество сотрудников – 49 человек. На заработную плату предприятие тратит 1 110 000 рублей в месяц.

Наша задача, совершенствуя организационную структуру не выйти за пределы ставок и финансовых затрат на заработную плату.

**Мы предлагаем ввести в структуру предприятия отдел сбыта, путем перевода сотрудников из отдела продаж и отдела логистики с такой же заработной платой (т.е. безболезненно). Предлагаем перевести одного**

менеджера из отдела продаж и одного менеджера из отдела логистики, таким образом, в созданном отделе сбыта будут трудиться два сотрудника.

Таким образом, отдел сбыта будет осуществлять следующие функции:

– Рекламная кампания. Цель рекламной кампании состоит в том, чтобы проинформировать потребителей о получении конкретной выгоды от рекламируемой услуги. ООО «Белгородский складской комплекс» не достаточно известное предприятие в городе и за его пределами. Предприятие пользуется только одним видом рекламы – объявление в газете «Моя реклама». Проанализировав конкурентную позицию предприятия, мы пришли к выводу, что данному предприятию для повышения конкурентоспособности необходимо усилить рекламную деятельность.

– Поиск потенциальных покупателей. Отдел сбыта должен заниматься поиском покупателей, мониторить строительный рынок, предлагать свой товар строительным компаниям, а также индивидуальным застройщикам не только в городе, но и за его пределами.

На предприятии нет договорного отдела, который бы отвечал за правильное составление договоров и соглашений, чтобы ускорило процесс контакта с покупателем и улучшило бы положение предприятия на рынке строительной продукции.

**Предлагаем ввести в структуру предприятия отдел договоров**, путем перевода 1 специалиста – бухгалтера из бухгалтерии. Данный специалист необходим предприятию, для юридически грамотного оформления договоров с предприятиями для того, чтобы избежать конфликтных ситуаций и судебных тяжб.

**Также необходимо ввести в структуру предприятия отдел технического контроля качества продукции**, который бы контролировал качество реализуемой продукции на всех стадиях производства, начиная с закупки материалов, полуфабрикатов и оборудования для производства и заканчивая непосредственно контролем качества самой продукции. Для этой должности

нужен специалист с инженерным образованием. Для этого нужно сократить одну ставку бухгалтера и ввести специалиста по качеству продукции.

Также предлагаем ввести в структуру предприятия отдел кадров, по той причине, что набором, подбором персонала, аттестацией и повышением квалификации занимается, в данный момент, непосредственно заместитель генерального директора по финансам, соответственно данная работа проводится не соответствующе. Данную ставку нужно перевести из бухгалтерии.

На наш взгляд 4 специалиста, которые в данный момент работают в бухгалтерии для ООО «Белгородский складской комплекс» нецелесообразно, для работы на данном предприятии достаточно одного бухгалтера.

Таким образом, такое планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации.

На рисунке 2.3.1 представим новую структуру предприятия. Рассмотрим должностные инструкции после совершенствования организационной структуры.

В отделе продаж остаются 4 человека, они работают с клиентами, консультируют покупателей, оформляют документы, счет-фактуры.

В отделе логистики 2 человека, они занимаются перевозками, страховкой, рисками.

В отделе сбыта 2 человека, они должны проводить рекламные кампании и заниматься поиском потенциальных покупателей. Также функциями данного отдела будут следующие:

- комплексное изучение рынка и прогнозирование его развития,
- прогнозирование объема продаж по каждому виду продукции,
- разработки текущих, среднесрочных и долгосрочных планов работы отдела сбыта по каждому виду продукции,

- проведение работ по совершенствованию продукции для удовлетворения меняющихся потребностей и запросов потребителей,
- изучение и внедрение в практику новых форм и методов сбыта продукции,
- сбор и анализ действующих стандартов, международных норм и правил, касающихся выпускаемой продукции,
- корректировка планов производства с учетом реализации и имеющихся заявок.

В отделе технического контроля качества продукции – 1 человек, который будет контролировать качество реализуемой продукции на всех стадиях производства, начиная с закупки материалов, полуфабрикатов и оборудования для производства и заканчивая непосредственно контролем качества самой продукции, а также совершенствовать системы контроля и испытаний на основе информации о качестве продукции, поступающей от потребителей.

Отдел договоров – 1 человек, будет занят только заключением договоров с потенциальными клиентами. Данный специалист необходим предприятию, для юридически грамотного оформления договоров с предприятиями для того, чтобы избежать конфликтных ситуаций. Также который бы отвечал за правильное составление договоров и соглашений, что бы ускорило процесс контакта с покупателем и улучшило бы положение предприятия на рынке строительной продукции.

Отдел кадров – 1 человек в его обязанности будет входить набор, подбор персонала, аттестация и повышение квалификации.



**Рисунок 2.3.1 Организационная структура ООО «Белгородский складской комплекс»**

Анализируя рисунок 2.3.1, а также штатное расписание ООО «Белгородский складской комплекс» общее количество сотрудников останется прежним – 49 сотрудников. Средства, которые предприятие тратит на заработную плату, также не изменится.

Перепланирование организационной структуры ООО «Белгородский складской комплекс» может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия:

1) лучше контролировать эффективность отдельных элементов сбытовой политики и вносить в нее необходимые поправки;

2) оценивать целесообразность принятых стратегий ценообразования и сбытовых стратегий маркетинга (с учетом определения стадии жизненного цикла товарных групп);

3) оценивать политику товародвижения (на основе анализа продаж), соответствие товарного ассортимента потребительскому спросу;

4) принимать решения по упразднению нерентабельных видов изделий, их модификации, разработке новых или улучшенных (модифицированных) изделий.

При анализе деятельности предприятия в ООО «Белгородский складской комплекс» было выяснено, что политика предприятия в области сбыта своей продукции была изначально организована неправильно. Это показывают не только нехватка готовой продукции на складе, но также уменьшение реализации продукции в 2016 году.

При разработке рекомендаций по улучшению деятельности предприятия важно помнить, что главная цель – это покупатели, которым нужно продать свою продукцию. Прежде всего, для построения правильной сбытовой политики определить сегмент рынка и выбрать целевой сегмент.

ООО «Белгородский складской комплекс» нужно попытаться создать такую организационную структуру, которая разработала бы такую систему сбыта, при которой строительная продукция будет активно «проталкиваться» к покупателю.

Отделу сбыта можно порекомендовать выделить 5 основных вариантов сбыта металлоизделий:

1. «Стратегия открытых дверей», при которой различные покупатели и строительные фирмы заказывают и получают продукт непосредственно в ООО «Белгородский складской комплекс»;

2. Сбыт через оптовую торговлю;

3. Прямые продажи розничной торговле;

4. Собственные магазины;

5. Прямые продажи потребителям.

Для того чтобы создать эффективную систему сбыта, важно четко представлять, какие задачи эта система призвана решать. ООО «Белгородский складской комплекс» нужно поставить перед собой задачу разработать такую систему сбыта, которая могла бы обеспечить в максимальной степени осуществить следующее:

- усилить контроль над ценами для конечных покупателей;
- увеличить обратный поток информации о рынке;
- повысить прибыль;
- расширить охват различных регионов;
- увеличить реализацию продукции на завоеванных рынках.

Таким образом, проект по совершенствованию организационной структуры в ООО «Белгородский складской комплекс» предполагает:

- введение в структуру предприятия отдел сбыта, путем перевода сотрудников из отдела продаж и отдела логистики с такой же заработной платой;
- введение в структуру предприятия отдел договоров,
- введение в структуру предприятия отдел технического контроля качества продукции,
- введение в структуру предприятия отдел кадров.

Необходимость совершенствования структуры предприятия на современном этапе обуславливается многими факторами. Проблема совершенствования структуры управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

В наше время успех предприятия определяется, прежде всего, целесообразной организацией производства продукции, понижением издержек, развитием, т.е. влиянием управления на внутренние факторы производства. На первое место ставится проблема гибкости и адаптивности к

частым трансформациям внешней среды. Это, прежде всего, организации, которые связаны с данным предприятием в силу выполняемых им целей и задач. Сюда относятся и социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность предприятия, определяют его стратегически важные решения. Значение факторов внешней среды резко повышаются в связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений.

В современных условиях нужно постоянное проведение исправления стратегических целей деятельности предприятий и, соответственно, внесение нужных изменений в организационную структуру предприятия. При этом появление новых задач и служб часто происходит спонтанно. И поэтому новые подразделения иной раз выходят тяжеловесными, слабо структурированными. Структура развивающегося предприятия должна быть жизнеспособной, гибкой и динамичной. Реализация данных мероприятий будет способствовать достижению стратегических целей предприятия.

Проект новой организационной структуры ООО «Белгородский складской комплекс» был предложен на рассмотрение руководителям структурных подразделений.

Большинство отметило ее высокую эффективность и возможность выхода по средствам данной оргструктуры на новый качественный уровень предпринимательской деятельности.

В таблице 2.3.2. приведены результаты опроса руководителей на предмет возможности внедрения данной структуры на предприятии и эффекта от ее реализации (ответы по пяти бальной шкале оценок).

На основе этих прогнозируемых данных можно рассчитать основные показатели деятельности рассматриваемого предприятия по результатам внедрения проекта.

**Таблица 2.3.2 - Результаты экспертной оценки руководителями предприятия эффекта от внедрения проекта адаптивной организационной структуры в ООО «Белгородский складской комплекс»**

Показатели	Оценки руководителей		
	Заместитель генерального директора по производству	Заместитель генерального директора по финансам	Начальники отделов
Вероятность успешной реализации проекта	5	5	5
Рост производительности труда	5	5	5
Снижение коммерческих управленческих расходов	5	5	5

Из таблицы 2.3.2 видно, что руководители структурных подразделений единогласно одобрили проект и поставили высокую оценку 5 баллов.

В таблице 2.3.3. представим показатели социально-экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры ООО «Белгородский складской комплекс».

**Таблица 2.3.3 - Показатели социально-экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры ООО «Белгородский складской комплекс»**

Наименование показателя	Значение до внедрения проекта	Значение после внедрения проекта	Абсолютное отклонение
Численность персонала, чел.	49	49	0
Годовой фонд оплаты труда работников, тыс. руб.	1 110 000	1 110 000	0
Средняя заработная плата в целом по организации, руб.	22 653	22 653	0
Текучесть кадров,%	0	0	0
Годовой объем продаж, тыс. руб.	71 405	84 429	13 024
Себестоимость производства, тыс. руб.	45 675	53 190	7 515
Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.	22 667	23 138	471
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 063	11 289	8 226
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 166	7 902	5 736
Рентабельность от основной деятельности, %	4,7	9,4	4,7

Таким образом, в результате реализации мероприятий по совершенствованию оргструктуры ожидается рост чистой прибыли предприятия на 264,8% или на 5 736 тыс. рублей. Рентабельность от основной деятельности увеличится на 100% - с 4,7 до 9,4%. Рост производительности труда (на 16%) значительно превышает рост средней заработной платы по предприятию, что подтверждает значительную экономическую выгоду от проекта для предприятия.

Проведем идентификацию рисков проекта. Документирование рисков осуществляется в Реестре рисков (таблица 3.3.4).

**Таблица 2.3.4 - Риски предлагаемого проекта по совершенствованию организационной структуры ООО «Белгородский складской комплекс»**

№ п/п	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1.	Риск отказа от участия в мероприятиях	негативное отношение к мероприятиям, конфликты на предприятии	заблаговременное информирование работников о внедрении мероприятий	моральное и материальное стимулирование за участие в проекте
2.	Риск отторжения предложенных процедур работниками	Отказ работников в участии в мероприятиях	введение контроля за деятельностью предприятия	
3.	Риск быстрого ухода из предприятия	Работник покидает предприятие	введение системы обратной связи с работником - его анкетирование, позволяющее выявить и устранить недостатки	

Из таблицы 2.3.4. видно, что ожидаемые последствия риска – это негативное отношение работников предприятия к нововведениям.

**Предложим план-график** разработки мероприятий по стратегическому развитию предприятия путем совершенствования организационной структуры ООО «Белгородский складской комплекс» **в таблице 2.3.5.**

**Таблица 2.3.5 - Календарный план-график работ по проекту**

Название задачи	Длительность, дни	Состав участников (должности ответственных лиц)
1. Разработать и утвердить проект по совершенствованию организационной структуры	1 неделя	Зам. генерального директора по производству Зам. генерального директора по финансам
2. Реорганизация штатного расписания предприятия	2 недели	Экономический отдел
3. Заключение трудовых договоров на новые должности	1 месяц	Бухгалтерия
4. Проанализировать риски	1 неделя	Генеральный директор
5. Внедрить проект по совершенствованию организационной структуры предприятия	6 месяцев	Генеральный директор
5. Проанализировать улучшение деятельности предприятия после внедрения проекта	1 неделя	Генеральный директор

Данный график отражает основные этапы внедрения совершенствования организационной структуры в ООО «Белгородский складской комплекс».

Таким образом, разработка мероприятий по стратегическому развитию предприятия путем совершенствования организационной структуры ООО «Белгородский складской комплекс» не требует финансовых затрат. Проект является социально эффективным. Это обусловлено развитием деятельности вновь созданных отделов. В их функциональную область включены такие важные функции, как система сбыта, контроль качества продукции, что является главной целью деятельности предприятия.

## **Заключение**

В дипломном исследовании изложены теоретические основы и практические аспекты совершенствования организационных структур управления предприятием в рыночной экономике, проведен анализ организационной структуры управления предприятием, а также разработан проект мероприятий по стратегическому развитию предприятия путем совершенствованию организационной структуры в свете развития предприятия.

Стратегическое развитие предприятия путем совершенствования организационной структуры предприятия представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивают целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого.

К свойствам организационной структуры, определяющим ее типологию, относят: степень централизации - децентрализации механизма управления, степень сложности оргструктуры, степень формализации механизма управления. Степень выраженности этих свойств в их сочетании определяет степень адаптивности конкретной структуры к внешним условиям функционирования предприятия, что позволяет, с известной степенью условности, отнести ее к механическому или органическому типу структуры управления.

Анализ стратегического развития и организационной структуры предприятия проведены на примере действующего предприятия ООО «Белгородский складской комплекс». Это динамично развивающаяся коммерческая организация, осуществляющая свою деятельность на рынке металлоизделий. Объемы деятельности предприятия на протяжении 2009-2016гг. непрерывно увеличиваются.

Анализ показателей платежеспособности организации показал, что она может рассчитаться со своими кредиторами, то есть платежеспособна. Однако ее платежеспособность за последние два года снизилась. Предприятие автономно в финансовом отношении, хотя на конец рассматриваемого периода увеличилась его задолженность перед кредиторами. В связи с этим снизилась маневренность предприятия, его финансовая независимость.

Анализ соответствия организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности дал следующие результаты.

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента на предприятии являются: штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях. Положение об организационной структуре в ООО «Белгородский складской комплекс» отсутствует. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

ООО «Белгородский складской комплекс» является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации.

Существующая организационная структура ООО «Белгородский складской комплекс» включает наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития сбытовой деятельности из-за недостаточной ее гибкости. В связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов

продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий в деятельности предприятия.

Ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок, а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия.

Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между структурными подразделениями ООО «Белгородский складской комплекс» выявил несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций; наличие нереализуемых функций; дублирование функций двумя или тремя службами; принятие решений на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

В ООО «Белгородский складской комплекс» отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия предприятия, обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.

Организационная структура ООО «Белгородский складской комплекс» является высоко централизованной, имеющей слабые горизонтальные связи. Работоспособность организационной структуры является явно недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

Эффективность управления в деятельности ООО «Белгородский складской комплекс» снизилась. Об этом свидетельствует снижение прибыльности, а также увеличение себестоимости и коммерческих расходов в деятельности предприятия.

На основе результатов анализа деятельности предприятия выделены основные недостатки ООО «Белгородский складской комплекс»:

1. На предприятии отсутствует отдел сбыта, который должен заниматься непосредственно не только продажей продукции, но и поиском потенциальных покупателей, а также рекламой предприятия и продукции, которую реализует предприятие, что значительно снижает количество продаж и повышает конкурентоспособность.

2. На предприятии нет договорного отдела, который бы отвечал за правильное составление договоров и соглашений, что бы ускорило процесс контакта с покупателем и улучшило бы положение предприятия на рынке строительной продукции;

3. Также отсутствует отдел технического контроля качества продукции, который бы контролировал качество реализуемой продукции на всех стадиях производства, начиная с закупки материалов, полуфабрикатов и оборудования для производства и заканчивая непосредственно контролем качества самой продукции;

4. Также в структуре ООО «Белгородский складской комплекс» имеются два отдела: экономический отдел и бухгалтерия, кадровым составом (набором, подбором персонала, их аттестацией и повышением квалификации) занимается непосредственно заместитель генерального директора по финансам, соответственно данная работа проводится не соответствующе. В связи с этим, целесообразно было бы предложить создать отдел кадров.

Таким образом, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного

решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации.

Высокий уровень социальной и экономической эффективности проекта по стратегическому развитию предприятия путем совершенствования организационной структуры, соответствие ее стратегическим целям предприятия, обуславливает целесообразность внедрения его в ООО «Белгородский складской комплекс», что подтверждают результаты опроса руководителей на данном предприятии.

## Список литературы

1. Абчук, В.А. Менеджмент [Текст]: Учебник / В.А. Абчук - СПб: Союз, 2012. - 463с.
2. Акулов, В.Б. К характеристике субъекта стратегического менеджмента [Текст]// Проблемы теории и практики управления - 1998. - №4. - С.113-119
3. Аммельбург, Г. Предприятие будущего: структура, методы и стили руководства [Текст]/ Г. Аммельбург; Пер. с нем. В.А. Чекмарева. - М.: Международные отношения, 2012. - 416с.
4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст]/ И. Ансофф; пер. с англ.С. Жильцова; под ред. Ю.Н. Каптуревского. М. и др. Питер, 2011.414с.
5. Андреева, Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации[Текст]: Учебное пособие. - Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2013. - 242с.
6. Антикризисное управление предприятиями[Текст]: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Ряховской. - 2-е изд., доп. - М.: ИПКГосслужбы, 2010.
7. Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент организации [Текст]// Корпоративный менеджмент. - <http://www.cfin.ru>
8. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика [Текст]. - СПб: Питер, 2010. - 411с.
9. Волкова, К.А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции [Текст]. - М.: ОАО "Издательство "Экономика", НОРМА, 2013. - 526с.
10. Вершигора, Е.Е. Менеджмент. Учебное пособие для сред. спец. учебных заведений экономического профиля [Текст] / Е.Е. Вершигора. - М.: Инфра-М, 2013. - 256с.
11. Владимирова, И.Г. Компании будущего: организационный аспект [Текст]. - М.: Инфра-М, 1999. - 87с.

12. Виссема, Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация управления [Текст]// Менеджмент в России и за рубежом. - <http://www.cfin.ru/press/management>.
13. Владимирова, И.Г. Организационные структуры управления компаниями [Текст]// <http://www.mcpgru>
14. Гончарук, В.А. Развитие предприятия [Текст]// <http://www.user.cityline.ru/~itbcons>
15. Грушенко, В.И. Разработка организационной структуры управления предприятием в условиях экономического кризиса [Текст]// Проблемы теории и практики управления. - 2013. - №11 // <http://www.ptpu.ru>
16. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению [Текст]: Учебное пособие для эк. Спец. вузов / Л.Д. Гительман - М.: Дело, 2011. - 496с.
17. Дитрих, Я. Проектирование и конструирование организации: Системный подход [Текст] . - М., 2011.
18. Зайцева, О.А. Основы менеджмента [Текст]: Учебно-практическое пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Рогачева Н. И.; Под ред. А. А. Радугина. - М.: Центр, 2010. - 432с.: ил.
19. Иванова, Н.Н. Экономический анализ организационных структур промышленного предприятия [Текст]: Монография / Под науч. ред. Б.И. Герасимова. Тамбов: Издательство Тамбовского гос. техн. ун-та, 2013. - 120с.
20. Иванов, М. Организация как открытая система [Текст]// Менеджмент сегодня. - 2012. - №1.
21. Кузнецов, А.И. Организационная структура предприятия с позиций обеспечения выживания [Текст]// [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_31/article\\_311/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_311/)
22. Кушнерова, С. Типичные ошибки при реструктуризации бизнеса [Текст]// <http://www.valex.net/articles/restr.html>

23. Коленсо, М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен [Текст]: Пер. с англ. - М.: Инфра-М, 2012. - XIV, 175с.
24. Лукичева, Л.И. Управление организацией [Текст]: Учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2014. - 360с.
25. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний[Текст]: Справочное пособие / Под ред. И. И. Мазура. - М.: Высшая школа, 2010.
26. Менеджмент [Текст]: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. - М.: Юрайт-Издат, 2013. - 591с.
27. Мильнер, Б.З. Теория организаций[Текст] / Б.З. Мильнер. - М.: Инфра-М, 2012. – 562с.
28. Муравьев, С.В. Экспресс-анализ структур управления предприятием [Текст] // Корпоративный менеджмент. - [http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/express\\_struct.Shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/express_struct.Shtml).
29. Новопашин, А.И. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики: Философско-методологический анализ[Текст]. - М.: Высшая школа, 2011. - 248с.
30. Ойхман, Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии [Текст]. - М.: Финансы и статистика, 2012.
31. Ованесов, А. Структура компании - вопрос для бизнеса актуальный [Текст] // ПроИнвест Консалтинг - <http://www.strategy.ru/publish/48.doc>
32. Орлов, А.И. Организационные структуры и механизмы управления [Текст] // Русский бизнес-клуб. - <http://rbclub.ru>.
33. Тарасов, В. Причины возникновения и особенности организации предприятий нового типа [Текст] // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - №1.
34. Смирнов, О.Н. Организационная структура предприятий[Текст]: Учебное пособие / Смирнов, О.Н. Яниковская - М.: Изд-во КОНСЭКО, 2011. - 176с.
35. Смирнов, О.Н. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития[Текст] / О.Н. Смирнов, С.В. Корнюхин. - М.: Европейский центр по качеству, 2013. - 48с.

36. Тронин, Ю.Н. Менеджмент и проектирование фирмы[Текст]: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
37. Фатхутдинов, В.А. Система менеджмента[Текст]: Учебно-практическое пособие / Р.А. Фатхутдинов. - 2-е изд. - М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2010. - 350с.
38. Федорова, Н.Н. Организационная структура управления предприятием [Текст]: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2013. - 256с.
39. Хэмел, Г. Стратегическая гибкость[Текст]: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2015. - 381с.
40. Шахмалов, Ф.И. Американский менеджмент: теория и практика [Текст]. - М.: Наука, 2013. – 365 с.
41. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа[Текст] / А.Д Шеремет. - 3-е изд. перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 208с.
42. Шеремет, А.Д. Методика предпринимательского дела [Текст] / А.Д Шеремет. - 3-е изд. перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 208с.
43. Шарафанова, Е. Организационная структура как инструмент управления персоналом: тенденции XX века [Текст]// Персонал-микс 23.01.2013. <http://www.hrm.ru>
44. Шарафанова, Е. Организационная структура как инструмент управления персоналом. [Текст]// Персонал-микс 2013. <http://www.hrm.ru>
45. Щедровицкий, П.Г. Организационное проектирование в системе управленческой деятельности [Текст]// <http://www.shkp.ru/lib/publications/23>
46. Щедровицкий, П.Г. Организационное проектирование как система управления [Текст]// <http://www.shkp.ru/lib/publications/23>
47. Юробец, Е.А. Планирование на предприятии [Текст] / Е.А. Юробец Е.А. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015- 234 с.
48. Юробец, Е.А. Стратегическое планирование на предприятии [Текст] / Е.А. Юробец Е.А. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015- 234 с.

49. Юлошин, Г.А. Сравнительный менеджмент: методические материалы к курсу [Текст]/ Г.А. Юлошин, Ростов-на-Дону: РГУ, 2011.- 321 с.

50. Юлошин, Г.А. Стратегический менеджмент: методические материалы к курсу [Текст]/ Г.А. Юлошин, Ростов-на-Дону: РГУ, 2011.- 321 с.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ**