

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
очной формы обучения, группы 92071306  
Распопова Артема Владимировича

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Ровенских И.Е.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы формирования системы стратегического управления предприятием.....	8
1.1 Основные положения современных концепций стратегического управления предприятием.....	8
1.2 Методология формирования системы стратегического управления предприятием .....	19
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Осколнефтемаш»	29
2.1 Общая характеристика предприятия и сферы его деятельности .....	29
2.2 Организационная структура управления.....	31
3. Разработка основных стратегических направлений по оптимизации стратегии управления ООО «Осколнефтемаш» .....	40
Заключение .....	54
Библиографический список использованной литературы.....	59

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Современное состояние российской экономики характеризуется высоким уровнем динамизма и неопределенности внешней среды. Существующие системы управления не адаптированы к решению принципиально новых задач и управленческих проблем, встающих перед организациями.

Концепция стратегического управления, возникшая в середине XX века в странах рыночной экономики, позволяет предприятиям перейти на качественно новый уровень управления. Именно в технологиях стратегического управления в наибольшей степени проявляется способность к «нейтрализации» отрицательных внешних воздействий.

Однако большинство российских предприятий до сегодняшнего времени крайне слабо используют модели, методы и инструменты стратегического управления. Это объясняется тем, что, во-первых, в существующем многообразии школ стратегического управления отсутствует единый подход к решению вопросов, связанных с формированием системы стратегического управления предприятием. Во вторых, концепции стратегического управления находятся в постоянном развитии, что объясняется необходимостью применения творческого подхода при принятии новых, оригинальных стратегических решений, позволяющих предприятиям обеспечить успешное функционирование в долгосрочном периоде и преимущества перед конкурентами. В третьих, в процессе использования технологий стратегического управления необходимо учитывать отраслевые, региональные и организационные особенности.

В связи с этим проблема формирования системы стратегического управления предприятием актуальна не только с точки зрения решения теоретических и методологических задач, но также имеет практическую

значимость, как для российской экономики в целом, так и для предприятий в частности.

**Состояние изученности проблемы.** Основные труды в области стратегического управления принадлежат зарубежным исследователям. К их числу относятся: И. Ансофф, К. Эндрюс, А. Слоан, Г. Минцберг, А. Чандлер, Д. Клиланд, У. Кинг, Д. Хан, Х. Хинтерхубер, Б. Альстрэнд, А. Томпсон, А. Стрикленд, М. Портер, В. Хиль и другие.

В то время, когда ученые зарубежных стран стали уделять значительное внимание вопросам стратегического управления, в отечественной экономической литературе больше рассматривались проблемы, связанные с использованием программно-целевых методов управления.

Однако проблемам формирования системы стратегического управления, особенно в контексте организационных преобразований, уделяется недостаточное внимание, что обуславливает необходимость дальнейших теоретических и методических разработок в данной области.

**Целью работы** является разработка методологических основ и практических подходов к формированию системы стратегического управления предприятием. В соответствии с поставленной целью были определены следующие задачи:

- исследование основных положений современных концепций стратегического управления организациями;
- изучение теоретических и методологических аспектов формирования, функционирования и совершенствования системы стратегического управления предприятием;
- изучение зарубежного опыта формирования системы стратегического управления предприятиями;
- разработка рекомендаций по формированию системы стратегического управления предприятиями.

**Объект исследования.** В представленном дипломном проекте объектом исследования является ООО «Осколнефтемаш».

**Предметом исследования** являются теоретические, методологические и практические подходы к формированию системы стратегического управления предприятием.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического управления. В работе использованы законодательные акты и другие нормативно-правовые документы Российской Федерации.

**Научная новизна** исследования заключается в обосновании методологических подходов и разработке практических рекомендаций по формированию системы стратегического управления предприятием. Основные результаты, определяющие новизну проведенного исследования, состоят в следующем:

- предложена схема процесса формирования системы стратегического управления, предполагающая развитие и самоорганизацию системы стратегического управления;

- разработана и обоснована модель системы стратегического управления предприятием, принципы формирования, функционирования и совершенствования системы стратегического управления предприятием;

- выявлены и обоснованы факторы внутренней и внешней среды предприятий, оказывающие влияние на формирование и функционирование системы стратегического управления в целях определения возможности и целесообразности внедрения системы стратегического управления, а также - проведения мероприятий по развитию и совершенствованию необходимых ресурсов и компетенций предприятий;

- предложен комплексный подход по развитию информационных ресурсов системы стратегического управления предприятием;

– разработана и обоснована система критериев и показателей оценки эффективности функционирования системы стратегического управления предприятием.

**Практическая значимость.** Основные научные и методологические положения и выводы дипломного проекта доведены до уровня конкретных предложений для предприятий.

**Структура дипломного проекта.** Дипломный проект состоит из введения, трех разделов и заключения, списка литературы.

## **1 Теоретические основы формирования системы стратегического управления предприятием**

### **1.1 Основные положения современных концепций стратегического управления предприятием**

Ориентация современных организаций на успех предполагает использование методов и инструментов стратегического управления. Именно, стратегическое управление является наиболее оптимальной формой структуризации деятельности компаний в условиях неопределенной и неустойчивой внешней среды. Упор на решение проблем долгосрочного развития и устойчивого роста организации достигается применением научно обоснованных методов и принципов управления.

Для понимания сущности стратегического управления целесообразно рассмотреть различные его аспекты и особенности.

Во-первых, стратегическое управление представляет собой вид, сферу деятельности, заключающуюся в реализации перспективных целей посредством осуществления изменений в организации и завоеваний конкурентных преимуществ;

Во-вторых, стратегическое управление – это интегрирующий и системообразующий процесс, связывающий подразделения организаций в единое целое и осуществляющее взаимодействие с внешней средой;

В-третьих, стратегическое управление является областью научных знаний, изучающей приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы реализации этих знаний [24, с.126].

Как отмечает ряд исследователей, стратегическое управление оперирует конструкциями, которые могут быть охарактеризованы как концептуальное представление решаемой проблематики с опорой на теорию.

Данные конструкции, отражая прикладные взаимозависимости и связи решаемых проблем, вытекают непосредственно из практики. Поэтому стратегическое управление ориентировано, прежде всего, на разработку практических рекомендаций, используя при этом не только собственные модели и инструментальные разработки, но и достижения других наук [30, с.39].

По причине вышесказанного, видится логичным изучение именно того уровня научной теории, который включает в свой состав методологию, методику и технологию стратегического управления. При этом, несомненно, следует опираться на более высокие уровни научного знания; такие как общефилософский уровень, общенаучный уровень и уровень конкретной методологии наук, образующих совокупность знаний об управлении в социально-экономических системах.

В своих работах И. Ансофф большое внимание уделял процедурной стороне дела, определяя, при этом, стратегию организации как общий стержень всех видов производственно-хозяйственной деятельности. Технология стратегического управления рассматривается в качестве замкнутой, непрерывной процедуры принятия и реализации стратегических решений.

А.Чандлер, фокусируя внимание на внутрифирменных изменениях, вызванных (новой) стратегией, анализирует взаимодействие внутри компании, организационную структуру и реализуемую стратегию [11, с.64].

В свою очередь А. Слоан рассматривает проблему изменения системы управления организацией, исследуя механизмы формирования и внедрения стратегических решений [19, с.39].

Другие экономисты подчеркивают необходимость усиления роли человеческого фактора в сфере принятия стратегических решений, предлагая определять стратегическое управление как «программный способ мышления и управления, обеспеченный согласованием целей, возможностей предприятия и интересов работников», особое внимание, уделяя при этом



вопросам повышения мотивации всех работников в выполнении миссии организации [11, с.35].

К. Эндрюс в своих работах включал вопросы ценностных ориентаций, направленности и уровня ожиданий при разработке стратегии только лишь высшего руководства [7, с.72].

Такая позиция, считающая стратегическое управление прерогативой лишь высшего руководства компании, поддерживалась многими учеными в течение продолжительного времени.

В последние годы наибольшее распространение получило мнение, что для нейтрализации негативной реакции сотрудников и эффективной реализации стратегии необходимо привлечение всего персонала к разработке стратегических решений, разъяснение персоналу сущности и преимуществ стратегического управления по сравнению с иными системами управления, а также установление системы оплаты труда, соответствующей затраченным усилиям работников [55, с.45].

Существует множество моделей процесса стратегического управления, различающихся друг от друга количеством и, соответственно, содержанием последовательных шагов [8, с. 39].

Однако все модели имеют единую логическую цепочку, и различия не являются принципиальными.

В общем виде технология процесса стратегического управления содержит следующие 5 стадий:

- определение миссии и целей организации;
- стратегический анализ;
- выбор стратегии развития;
- реализация стратегии;
- контроль и оценка выполнения стратегий.

Стадии процесса стратегического управления, в свою очередь, включают следующие этапы. На первой стадии осуществляется осознание проблем, стоящих перед организацией; разработка стратегического видения и

миссии организации; установление оптимальной совокупности сбалансированных целей. На второй стадии технология стратегического анализа включает оценку, анализ потенциала, позиции и конкурентного преимущества организации и влияние факторов внешней среды. Третья стадия состоит в подготовке каталога альтернативных и базовых (эталонных) стратегий, а также в выборе предпочтительной для данной ситуации стратегии. Четвертая стадия предусматривает организационные меры по реализации выбранной стратегии: разработку проекта и плана, реструктуризацию, заключающуюся в адаптации организации к стратегии, т.е. формирование культуры и организационной структуры, соответствующей реализуемой стратегии. Пятая стадия заключается в контроле (мониторинге) за стратегическим процессом, а также в оценке выполнения стратегии и внесении корректив.

Процесс стратегического управления предусматривает обратную связь между стадиями для возможности уточнения, доработки результатов предыдущих этапов.

Между тем, разделение процесса стратегического управления на отдельные стадии несет в себе значительные внутренние противоречия, которые особенно проявляются между блоками «формирования» и «реализации» стратегических решений. Как любая «органическая» модель алгоритм реализации стратегического управления в организации не может учитывать всех нюансов и особенностей практики, и поэтому степень разрешения организацией этих противоречий определяет конкретный уровень результативности деятельности компании.

Согласно данному подходу для успеха компании особенно важными оказываются не только процесс разработки, адаптации и внедрения стратегии, но и процессы эволюции и трансформации стратегий организации в зависимости от изменения внешней среды.

Назначение организационной структуры стратегического управления – упорядочение процессов стратегического управления для достижения заданного уровня конечных результатов деятельности организации.

Одним из важнейших свойств организационной структуры по нашему мнению, что впрочем, подтверждается научными публикациями [28, с. 23, 131, с. 45], является адаптивность, то есть способность эффективно управлять организацией в изменяющихся условиях и поддерживать динамическое равновесие между имеющимися функциями и статически формальными параметрами структуры. В силу этого, организационная структура должна обладать оперативностью реагирования на внешнее возмущение, скоординированностью процессов управления, балансом стратегических, оперативных задач и ресурсов, замкнутостью контуров управления. Реальные трудности возникают при «стыковке» стратегических и оперативных режимов управления. Например, механизм сочетания стратегических программ и финансовой политики (как одной из составляющих оперативного контура управления) определяется, главным образом, системой стратегического управления, вид которой в свою очередь зависит от многих факторов – степени децентрализации в системе управления, сложности организационной структуры, количества контролируемых предприятий, наконец, от исторически сложившихся индивидуальных особенностей управления [92, с. 89, 23, с 78].

Взаимоотношения финансовой политики и стратегии чаще всего носят противоречивый характер. Несмотря на то, что финансовая политика, кроме того, теоретически относится и к числу функциональных стратегий, а следовательно должна отвечать в стратегическом управлении задачам подчиненного характера, на практике этого не происходит. Основной причиной данного явления выступает то, что «финансовое планирование базируется на рынке капиталов, а стратегическое планирование – на рынке

конкретных продуктов, услуг и потребителей, то есть они имеют различные основы» [23, с.98].

Тем не менее, необходимо сформировать оптимальный вариант распределения между подразделениями организации не только стратегических бюджетов, но и стратегических функций и ответственности.

Попытки механического комбинирования методов стратегического управления с ранее существующими оперативными системами планирования управления, контроля без изменения последних [17, с.3] не приводят к положительным результатам. Поскольку, как отмечает А. Чандлер, стратегия является важнейшим фактором, определяющим организационную структуру, последняя в свою очередь рассматривается в качестве инструмента достижения целей организации. Первоначально, именно оперативная структура управления должна быть адаптирована к стратегии. Посредством применения систем стимулов и санкций, обучения и повышения квалификации персонала, информационно-ресурсного обеспечения, оперативный режим управления обеспечивает интеграцию финансовой политики и стратегических программ. При формировании системы стратегического управления, кроме того, не следует недооценивать значения таких факторов как идеалы, ценности, философия, принципы и культура организации.

Многие ученые определяют «стратегию» как детальный всесторонний план, для достижения поставленных целей [72, с.130].

Кроме того, под «стратегией», рассматривая ее с различных сторон, понимают, «маневр» как средство получения конкурентного преимущества; «позицию» как средство определения места организации в среде ее функционирования; «набор правил и норм» как средство регламентирования деятельности; «модель поведения» как средство выражения культуры организации; «взгляд» на внешнюю среду как философию организации и форму восприятия окружающего мира [12, с.35].

В стратегическом управлении диверсифицированной компании выделяются четыре уровня стратегии: корпоративный, деловой, функциональный, операционный, составляющие иерархическую «стратегическую» пирамиду. На одноотраслевом предприятии (к их числу относятся большинство организаций пищевой промышленности) корпоративный уровень отсутствует [12, с.130].

Предлагаемая нами классификация носит схематический характер, не претендующий на полную детализацию возможных стратегий. Мы рассматриваем основные типовые стратегии по уровню принятия стратегических решений в организации, то есть, указываем наиболее известные корпоративные, деловые, функциональные, операционные стратегии. Далее, не менее важным для организации является выбор стратегии достижения конкурентных преимуществ и стратегии зависимости от уровня развития культуры и философии организации. Данные стратегии могут служить лишь источником и ориентиром для разработки стратегических программ, обусловленных конкретными внешними и внутренними факторами организации.

**Человеческий** аспект теории стратегического управления рассматривается преимущественно теорией поведения, связанной с психологическими и социальными исследованиями. Важнейшими факторами успеха в данном случае выступают:

- мотивационный механизм стратегического управления;
- личностные характеристики руководителей и персонала;
- взаимодействия персонала при выполнении ролевых функций;
- влияние организационной культуры на стратегические решения через общефирменные ценности, нормы и уровень знаний;
- возможность организационного развития и обучения [39, с.37].

Мотивационный механизм стратегического управления (рис. 1.1.1) наиболее подробно рассматривается в работе М.И. Круглова «Стратегическое управление компанией» [35, с.58].

Структура мотивационного механизма представлена 4 блоками: механизм мотивации труда, механизм мотивации развития производства, механизм мотивации предпринимательства, механизм хозяйствования.

Это согласуется с предлагаемым М.И. Кругловым определением мотивационного механизма, как упорядоченной совокупности достижения сложной цели. Следовательно, структура и сложность мотивационного механизма стратегического управления адекватны структуре и сложности целей компании.

Однако данная модель на наш взгляд имеет прикладной характер, поскольку дает разъяснение мотивации для конкретной организации, в частности для акционерного общества предпринимательского типа. Используя предложенные принципы построения, содержание мотивационного механизма



**Рисунок 1.1.1 - Схема мотивационного механизма управления акционерным предприятием предпринимательского типа**

стратегического управления может быть иным, зависящим от конкретных стратегических целей и задач организации.

Далее, важнейшим фактором успеха являются человеческие ресурсы организации, в частности личностные характеристики сотрудников и их ролевые взаимодействия.

По мнению Выгодского Л.С., психологический портрет личности содержит следующие компоненты: характер, темперамент, способности, волю, эмоциональность, мотивацию, интеллектуальность и способность к эффективному групповому взаимодействию [29, с.54].

В теории стратегического управления упор делается на то, что для конкретных этапов и сфер деятельности, организации требуется персонал с

определенными личностными качествами. Исследование данной проблемы нашло отражение в работе М.И. Круглова, предлагающего матрицу типов высших руководителей компании и их ролевых приоритетов и приоритетов профессиональной подготовки. О.С. Виханский в работе «Стратегическое управление» [26, с.41] в большей степени касается вопросов взаимодействия человека и организации, индивида и группы, адаптации и изменения поведения человека. Однако, на наш взгляд, существует возможность более широкого применения в концепции стратегического управления научных разработок из области психологических и социологических наук.

Следующая ключевая компетенция – культура организации является определяющим фактором, поскольку оказывает влияние на реализацию стратегии путем воздействия на персонал. Культура представляет собой продукт внутренних социальных сил, взаимосвязанную систему ценностей и норм поведения, преобладающих в организации [13, с.50]. В условиях нестабильной внешней среды адаптивная культура становится оптимальной, поскольку способствует применению инноваций, экспериментов, новой стратегии и деловой практики. Основная черта адаптивной культуры состоит в том, что высшее руководство большее внимание уделяет истинному капиталу организации: потребителям, работникам компании, акционерам, поставщикам и общественности, на территории которой оперирует компания. Эффективность функционирования организации достигается лишь в том случае, если существует полное соответствие принципов, норм, целей, философии стратегии и культуры.

Наконец, под фактором «организационное развитие» понимается концепция изменений, в частности методология внедрения системы стратегического управления, а также осуществление менее глубоких преобразований в открытой организации (например, внедрение новой технологии, изменение структуры и культуры), трансформация системы стратегического управления в «саморегулируемую». Для организационного



развития характерны следующие черты: ориентация на долгосрочные перспективы, использование методов поведенческих наук, активное вовлечение персонала в процесс изменений. Выбор необходимых мероприятий организационного развития осуществляется в зависимости от уровня анализа (организационного, межотраслевого, группового, индивидуального) [38, с.72].

Критерием для оценки степени внедрения системы стратегического управления является то, в какой степени организация стала «самообучающейся», то есть удовлетворяющей следующим условиям: стабильный рост компетентности персонала посредством непрерывного процесса обучения; постоянного аккумулирования, обработки и использования опыта работы [17, с.40].

Таким образом, вышеуказанные аспекты теории стратегического управления характеризуют различные направления исследований, охватывающих совокупность релевантных проблем.

В определенных границах аспекты стратегического успеха исследуются представителями различных школ. При этом сторонники каждой из концепций заостряют внимание на различных сторонах механизма достижения организацией долгосрочного стратегического успеха.

Наиболее полную и интересную классификацию концепций стратегического управления предлагают Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел в книге «Школы стратегий» [15, с.76]. Ученые проводят детальный анализ моделей десяти школ стратегического менеджмента, выделяют основные положения, указывают существующие недостатки концепций и подчеркивают вклад каждой из школ в теорию стратегического управления.

Однако классификация имеет некоторое ограничение, касающееся того, что концепции стратегического управления рассматриваются и анализируются в большей степени относительно формирования стратегии, значительно меньше затрагивается процесс реализации стратегии.

В заключении, необходимо еще раз подчеркнуть важность преодоления ограничений школ стратегического управления и в соответствии с ситуацией использовать преимущества и достоинства различных концепций. Поскольку, концепции стратегического управления дополняют друг друга, рассматривая различные стороны механизма достижения организацией долгосрочного успеха, и их интеграция позволяет охватить весь спектр стратегических проблем, стоящих перед организацией.

## **1.2 Методология формирования системы стратегического управления предприятием**

Необходимым условием реализации стратегии является наличие эффективной, отлаженной системы стратегического управления.

Существует множество значений категории «система управления». Ученые дают различные определения в зависимости от концептуальных подходов исследования, иерархического уровня управления. Наблюдается широкое расхождение состава входящих в систему управления компонентов, их содержания и взаимодействия.

Например, система управления, по мнению Г.Х. Попова состоит из следующих компонентов: механизма управления, структуры управления, процесса управления, механизма развития системы управления. Причем, структура управления включает систему органов управления, кадры управления, применяемые технические средства. Процесс управления определяется как деятельность всех звеньев управления по достижению целей управления с помощью выбранной системы методов управления. Механизм управления состоит из исходных, фундаментальных звеньев системы управления – принципов, целей, методов, функций управления. Механизм совершенствования управления включает организацию изменений управления в результате развития объекта управления [36, с.54].

Несколько иной позиции придерживается А.М. Омаров, включая в механизм управления органы управления, кадры, информационные потоки, технику и методы управления. М.И. Круглов в свою очередь определяет систему управления как совокупность объекта, механизма и организации управления. Механизм управления, являясь наиболее активной частью системы управления, обеспечивает воздействие на факторы, определяющие результат функционирования объекта. Механизм управления как сложная категория включает в свой состав цели, критерии, факторы, методы, ресурсы управления. Организация управления состоит из субъекта, функций, технологий, программ управления, а также включает в свой состав технические средства управления и управленческие отношения между различными субъектами управления [46, с.43]. Другими словами, организация управления создает структуру и совершенствует ее в соответствии с протекающими в ней процессами управления. В самом общем виде система управления организацией состоит из взаимосвязанных между собой объекта и субъекта управления.

Согласно кибернетическому подходу, системы реактивного и проактивного управления имеют отличия во взаимосвязях между объектом и субъектом управления, а также в направлении внешних воздействий. Представлена схема реактивного (традиционного) управления, согласно которому траектория функционирования управляемого объекта, оцениваемая по вектору входных параметров  $\{Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_m\}$ , складывается под влиянием входного материально-информационного потока  $\{X_1, X_2, X_3, \dots, X_n\}$ , непосредственно воздействующих на объект управления внешних возмущений  $\{P_1, P_2, P_3, \dots, P_d\}$ , и управляющего воздействия  $\{M_1, M_2, M_3, \dots, M_l\}$ . То есть, цель традиционного управления заключается в реагировании и устранении отклонений от заданной траектории.

Суть проактивного управления состоит в том, чтобы обеспечить стабильность организации в условиях неопределенности и изменчивости

внешней среды. Это также соответствует одной из задач стратегического управления [37. с.54].

Таким образом, при построении модели системы стратегического управления мы можем использовать схему проактивного управления. В данном случае, управляющее воздействие от субъекта управления осуществляется на исходные условия функционирования объекта управления. Возмущающие внешние воздействия должны восприниматься как объектом, так и субъектом управления.

Принимая во внимание существующие подходы к определению «системы управления», следует заметить, что мы имеем дело с более частной проблемой. А именно – формированием системы стратегического управления организацией.

Система стратегического управления, на наш взгляд, представляет собой превращенную форму стратегического управления. Система стратегического управления – это воплощение, актуализация стратегического управления, которое складывается и функционирует в соответствии со стратегическими функциями управления, с отношениями, лежащими в основе управленческих взаимосвязей, с условиями в которых складывается система стратегического управления, а также в соответствии с присущими ей принципами построения, функционирования и преобразования.

Прежде чем перейти к рассмотрению модели обратимся к процессу формирования системы стратегического управления. Достаточно интересен в этом плане процесс формирования системы стратегического управления персоналом (СстУП), предлагаемый А.А. Волоховым. Процесс формирования СстУП состоит из двух этапов: формирование структур СстУП, настройка и функционирование СстУП. Этапы СстУП, в свою очередь, включают соответственно подпроцессы: разработки СстУП, внедрения системы и формирование стратегии управления персоналом, реализации, стратегический контроль реализуемой стратегии. Особенностью

процесса является наличие обратных связей между подпроцессами и совмещение во времени некоторых шагов из состава подпроцессов [28, с.76].

Несмотря на существующие ограничения, связанные с решением частной проблемы стратегического управления персоналом в организации, данная схема с определенными корректировками вполне приемлема для целей нашего исследования.

Мы считаем необходимым, включить в логическую цепочку третий этап: «развитие системы стратегического управления», содержащий подпроцессы «оценки функционирования системы стратегического управления» и «преобразование системы стратегического управления». Данный шаг становится желательным при появлении стратегических неожиданностей и изменений, и, кроме того, позволяет произвести комплексную оценку и анализ функционирования системы стратегического управления. Этап II целесообразнее ограничить двумя подпроцессами. Подпроцесс «стратегического контроля» в рамках второго этапа включить в совокупность выполняемых в ходе формирования и реализации стратегии стратегических функций: стратегического планирования, стратегического учета и анализа. В данном случае автор рассматривает формирование системы стратегического управления, используя процессный подход.

Кроме того, формирование системы стратегического управления может опираться на другие научные подходы: системный, функциональный, нормативный, маркетинговый, воспроизводственный, комплексный, интеграционный, динамический, количественный, административный, поведенческий, ситуационный [13, с.51]. Однако в практике современного стратегического управления, по мнению Уткина Э.А., наиболее употребительны такие модификации системного подхода как: системно–комплексный, системно–программный (программно–целевой), системно–мультипликационный, системно–нормативный и системно–динамический подходы [12, с.5].

Мы согласны, что методологической основой формирования системы стратегического управления выступает главным образом системный подход.

Сущностные характеристики, принципы, закономерности системного подхода достаточно широко представлены во многих научных работах [6, с.87].

Обобщая существующие представления, система стратегического управления должна иметь, на наш взгляд, следующие системные признаки: целостность, иерархичность, структурность, взаимозависимость и взаимодействие системы и внешней среды, непрерывность функционирования и развития, множественность описания системы, целенаправленность, стремление к стабильности и состоянию равновесия, интегративность, коммуникативность, осуществимость, нестационарность,

Что касается применения системного подхода к формированию системы стратегического управления, то в данном случае особое внимание следует уделять решению следующих вопросов:

- определение системы стратегического управления организацией и объяснение ее поведения и свойств как целого;
- выявление зависимости каждой подсистемы (элемента) от его места и функций в системе;
- исследование и анализ механизма взаимодействия системы и среды;
- формализация системы управления посредством обеспечения всестороннего многоаспектного описания;
- рассмотрение системы стратегического управления как динамичной, саморегулируемой целостности.

Положение, связанное с существованием нескольких моделей системы стратегического управления объясняется объективными причинами: во-первых, ученые исходят из целей конкретного научного исследования и ограничивают рассмотрение отдельных аспектов системы управления; во-вторых, в соответствии с системным принципом, система стратегического

управления в силу своей сложности может иметь различные вербальные описания.

Каждая из предлагаемых моделей системы стратегического управления имеет как положительные моменты, так и недостатки. Не касаясь вопроса о взаимосвязи между подсистемами, остановимся на рассмотрении входящих в систему стратегического управления элементов. В некоторых из моделей система стратегического управления показана изолировано от производственного процесса организации (А.А. Волохов, И.С. Пивоваров, Р.А. Фахутдинов, Д. Хасби), несмотря на то, что производственный процесс является объектом управления, и его включение в схему добавляет комплектности и логичности построения системы стратегического управления. В других моделях не совсем логично и равноценно по значимости выделены, входящие в систему стратегического управления, компоненты и подсистемы (И.С. Пивоваров, Д. Хасби). В некоторых из моделей не разграничиваются контуры оперативного и стратегического управления в организации (А.А. Волохов, Д. Хасби), что в свою очередь не может не отразиться на точности определения взаимосвязей и взаимодействия между подсистемами и блоками системы стратегического управления. Все это требует разработки модели системы стратегического управления, лишенной перечисленных недостатков.

В процессе построения модели системы стратегического управления целесообразно опираться на критерии, предлагаемые в современных научных исследованиях: непротиворечивости состава и структуры элементов; полноты и достаточности элементов в составе системы; возможности практического применения системы стратегического управления для задач народного хозяйства.

Как отмечает И. Ансофф, эволюция управленческих систем прошла в своем развитии четыре этапа:

- управление на основе контроля;
- управление на основе экстраполяции;

- управление на основе предвидения изменений;
- управление на основе гибких экстренных решений.

Выбор конкретной системы управления обуславливается факторами, к которым относятся: императивность внешней среды; уровень притязаний, установок управляющих [8, с.98].

Рост неопределенности и агрессивности внешней среды заставляет российские предприятия в настоящее время продвигать в практику идеи и технологии стратегического управления, реализация которых должна осуществляться на основе внедренной в организации системы стратегического управления.

При формировании системы стратегического управления, следует учитывать, что как любая управленческая система, она должна вбирать в себя достоинства предыдущих систем, расширять и обогащать их.

Таким образом, используя существующие научные разработки, на рисунке 1.2.2 мы предлагаем следующую модель системы стратегического управления организации.

Модель системы стратегического управления состоит из взаимосвязанных, взаимозависимых и взаимообусловленных блоков (подсистем). Система стратегического управления сбалансирована по блокам и в наибольшей степени удовлетворяет потребностям организации.



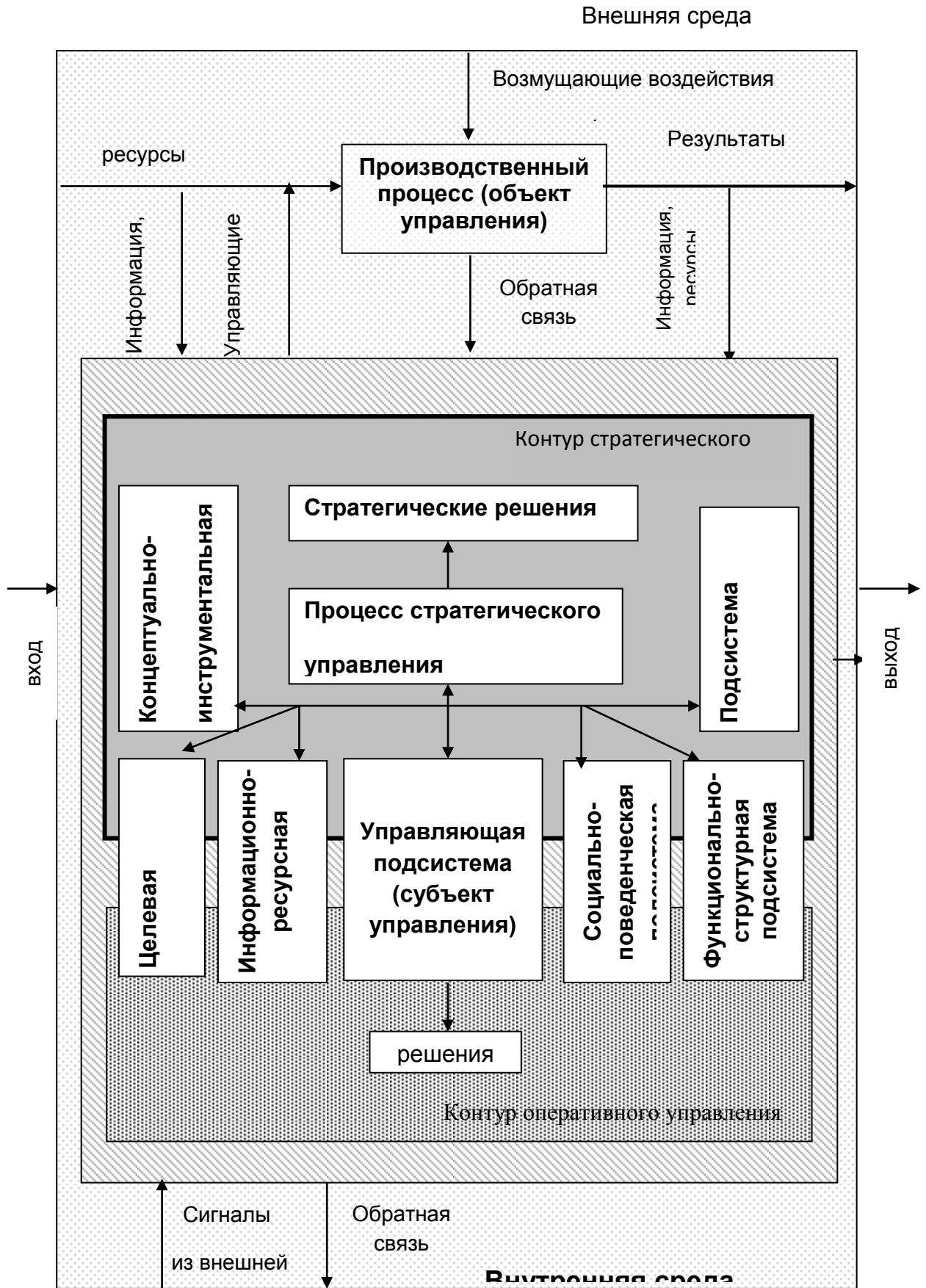


Рисунок 1.2.2 - Модель системы стратегического управления организацией

В ситуации, когда управляющая подсистема принадлежит организации, управление ее деятельностью и развитием производится в замкнутом контуре посредством обратной связи выхода системы (результатов деятельности) с входом (ресурсами). Наличие обратной связи достигается воздействием на входящие в организацию ресурсы собственными факторами организации, что приводит к самоорганизации предприятия. В рыночных условиях большинство процессов управления предприятием осуществляется в замкнутом контуре. Обязательными условиями управления в замкнутом контуре становятся:

- наличие канала информации о состоянии объекта управления и выходов (информационное обеспечение управления);
- возможность сравнения результатов выхода с оперативным планом либо стратегической программой;
- наличие источников формирования управляющих воздействий (механизмов управления);
- наличие условий для организации воздействия на вход и производственный процесс (самостоятельности организации в использовании механизмов управления) [36, с.76].

Данные взаимосвязи представлены на схеме, однако следует заметить, что указанные связи отражают наиболее значимые и ярко выраженные соотношения в организации. Полная схема взаимосвязей на практике может быть описана матрицей с равным по значению содержанием полей, где размещены все компоненты (подсистемы) системы стратегического управления, а пересечения строк и колонок означают определенную взаимосвязь между двумя конкретными подсистемами.

### **Выводы:**

Опираясь на существующие подходы, под стратегическим управлением мы понимаем управленческую концепцию, ориентированную на реализацию миссии организации посредством достижения конкурентных преимуществ,

оптимизации собственных возможностей и стратегии. В процессе стратегического управления организациями в зависимости от ситуации и потребностей необходимо использовать достижения и преимущества различных школ стратегического управления.

В отечественной литературе представлены разнообразные варианты моделей системы стратегического управления. Принимая во внимание существующие разработки, мы предлагаем модель системы стратегического управления, рассматриваемую в рамках всей системы управления организацией. Основной упор при формировании системы стратегического управления мы делали на системный подход и его вариации.

Таким образом, предлагаемая модель системы стратегического управления состоит из управляющей, целевой, социально-поведенческой, функционально-структурной, информационно-ресурсной, концептуально-инструментальной подсистем, подсистемы самоорганизации, процесса стратегического управления и стратегических решений; а также включает «вход», «выход», «внешнюю среду».

Отметим, что формирование и использование системы стратегического управления предоставляет ощутимые преимущества всем организациям, вне зависимости от формы собственности, отраслевой принадлежности, размеров и диверсификации.

## **2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Осколнефтемаш»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия и сферы его деятельности**

Общество с ограниченной ответственностью «Осколнефтемаш» является юридическим лицом. Его правовой статус определяется действующим законодательством РФ, Гражданским кодексом РФ, другими подзаконными нормативными актами РФ [1, 4, 6], а также Уставом. С момента регистрации 27.02.1995 г. № 1726, пользуется представленным ему правом и несет обязанности, связанные с его деятельностью. С 13.05 1995 г. предприятие стало на налоговый учет в Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 4 по Белгородской области.

Общество создано без ограничения срока деятельности для осуществления следующих видов деятельности:

- торгово-закупочная и посредническая деятельность;
- автотранспортные услуги и автосервис;
- внешнеэкономическая деятельность;
- строительно-монтажные, ремонтные и пусконаладочные работы;
- информационно-консультативные услуги;
- производство и реализация ТНП и продуктов питания;
- производство, заготовка, переработка, хранение и реализация с/х продукции;
- производство стройматериалов из местного сырья;
- маркетинг, лизинг, холдинг;
- рекламная деятельность;
- независимая техническая экспертиза, консультации по вопросам монтажа и технического обслуживания насосного оборудования;

- создание и реализация научно-технической продукции, справочно-информационное обслуживание по вопросам насосногооборудования;
- выполнение монтажа, пуско-наладки, реконструкции, ремонта, технического насосногооборудования;
- размещение заказов по проектированию, монтажу и капитальному ремонту всех типов насосногооборудования и систем.

ООО «Осколнефтемаш» может осуществлять и другие виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ, если это не противоречит предмету и целям деятельности, указанным в Уставе Общества и зарегистрированным в установленном порядке. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законодательством РФ, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Имущество ООО «Осколнефтемаш» сформировано за счет вклада участника общества в уставный капитал.

Предприятие выполняет договорные обязательства, предусмотренные государственным контрактом, заключенным на выполнении государственного оборонного заказа на создание объектов военной инфраструктуры, обеспечение энергетическими и другими ресурсами, производство, поставки и ремонт вооружения и военной техники, другого военного имущества, а также договорные обязательства по подрядным работам и предоставлению услуг для нужд Вооруженных Сил Российской Федерации, других войск, войсковых формирований и органов, а также мобилизационные задания по подготовке и созданию на военное время специальных формирований. Общество имеет в собственности обособленное имущество учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанность, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Предприятие может создавать филиалы и открывать представительства по решению общего собрания участников Общества, принятому большинством не менее 2/3 голосов от общего числа голосов.

Целью деятельности ООО «Осколнефтемаш» является получение прибыли. Для обеспечения деятельности Общества и гарантий интересов его кредиторов за счет вкладов участников образован уставный капитал в размере 2050 рублей. Действительная стоимость доли уставного капитала соответствует стоимости чистых активов общества.

Директор избирается Обществом сроком до 5 лет. Директор вправе без доверенности действовать от имени Общества, в том числе представлять его интересы, совершать сделки, открывать счета в банках.

ООО «Осколнефтемаш», руководствуясь законодательством РФ и другими нормативными актами, самостоятельно формирует свою учетную политику, исходя из особенностей деятельности.

Учетная политика предприятия представляет собой совокупность правил и методов, позволяющих обобщать информацию для определения налоговой базы по налогам. Она сформирована в соответствии с особенностями деятельности предприятия и главными принципами налогового учета.

## **2.2 Организационная структура управления**

На рисунке 2.2.1 представлена организационная структура предприятия, которая позволяет выстроить иерархию, направление взаимодействия работников и распределение ответственности внутри персонала предприятия.

Старший инспектор по кадрам назначается и снимается с должности директором ООО «Осколнефтемаш», находится в его непосредственном подчинении, и выполняется следующие обязанности: своевременно оформляет приемы, переводы, увольнения сотрудников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами директора; ведет личные дела сотрудников, своевременно, внося в них изменения, и обеспечивает их хранение; ведет учет личного состава, программу «Кадры» и своевременно вносит в нее изменения по личному составу; ведет трудовые книжки сотрудников, своевременно вносит в них изменения и обеспечивает их хранение; ведет штатное расписание фирмы, своевременно вносит в него изменения; готовит документы и сдает их Пенсионному фонду; предоставляет сведения по личному составу по запросу директора;

Заместитель директора по общим вопросам назначается и снимается с должности директором ООО «Осколнефтемаш» и находится в его непосредственном подчинении. Он выполняет следующие функции: участвует в заключении хозяйственных договоров предприятия ООО «Осколнефтемаш» и контролирует их своевременное и точное исполнение; принимает меры по расширению хозяйственных связей предприятия; контролирует сохранность имущества предприятия; обеспечивает безопасные условия труда для подчиненных исполнителей, контролирует соблюдение требований законодательных и нормативных правовых по охране труда.

Начальник производства назначается и снимается с должности директором ООО «Осколнефтемаш» и находится в непосредственном подчинении заместителя директора по общим вопросам. Начальник производства выполняет следующие обязанности: осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха по изготовлению продукции; организует оказание технической помощи производственными участкам в освоении новой продукции и технологических процессов;

обеспечивает выполнение заданий в установленные сроки при эффективном использовании основных и оборотных средств; организует планирование, учет и составление отчетности о производственно-хозяйственной деятельности; обеспечивает технически правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств и выполнение графиков их ремонта, безопасные и здоровые условия труда, а также своевременное предоставление работающим льгот по условиям труда; координирует работу мастеров и технологической службы; контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка; организует работу по повышению квалификации рабочих и служащих цеха, проводит воспитательную работу в коллективе.

Мастер участка назначается и снимается с должности директором ООО «Осколнефтемаш» и находится в непосредственном подчинении начальника производства. Мастер участка выполняет следующие обязанности: осуществляет руководство возглавляемым им производственным участком; Обеспечивает выполнение участком в установленные сроки производственных заданий по объему производства продукции, качеству, заданной номенклатуре; контролирует соблюдение технологических процессов, оперативно выявляет и устраняет причины их нарушения; осуществляет мероприятия по предупреждению брака и повышению качества продукции; принимает участие в приемке законченных работ по реконструкции участка, ремонту технологического оборудования, механизации и автоматизации производственных процессов и ручных работ; осуществляет производственный инструктаж рабочих, проводит мероприятия по выполнению правил охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии, технической эксплуатации оборудования и инструмента, а также контроль за их соблюдением.



Технологическая служба находится в непосредственном подчинении начальника производства ООО «Осколнефтемаш». Эта служба занимается процессами механической обработкой, технологическими процессами сборки.

Ответственный за качество продукции назначается и снимается с должности директором ООО «Осколнефтемаш» и находится в непосредственном подчинении начальника производства и выполняет следующие функции: организует проведение работ по контролю качества продукции; оформление соответствующей документации; ведение учета показателей качества продукции, представление отчетности.

Инструментальный цех находится в непосредственном подчинении заместителя директора по общим вопросам ООО «Осколнефтемаш» и выполняет следующие функции: планирует потребности и производства технологической оснастки и инструмента; обеспечивает производственные подразделений предприятия инструментом и оснасткой высокого качества; производит учет наличия и движения инструмента и оснастки.

Служба механика находится в непосредственном подчинении заместителя директора по общим вопросам ООО «Осколнефтемаш» и выполняет следующие функции: обеспечивает бесперебойную эксплуатацию оборудования, содержит в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности; разрабатывает графики осмотров и профилактических ремонтов оборудования; разрабатывает и осуществляет мероприятия по предупреждению внеплановых остановок оборудования, продлению сроков службы узлов и деталей, межремонтных периодов, улучшению сохранности оборудования, повышению надежности его в эксплуатации.

Главный бухгалтер назначается на должность директором ООО «Осколнефтемаш», находится в его непосредственном подчинении, и выполняет следующие функции: руководит ведением бухгалтерского учета и составлением отчетности на предприятии; обеспечивает составления расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в

бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения; контролирует своевременное и правильное оформление бухгалтерской документации.

Бухгалтер назначается на должность директором ООО «Осколнефтемаш», находится в подчинении главного бухгалтера, и выполняет следующие функции: осуществляет операции по выписке счетов-фактур; ведет книги покупок и книги продаж по налогу на добавленную стоимость; ведет делопроизводство в отделе бухгалтерского учета.

Бухгалтер-кассир назначается на должность директором ООО «Осколнефтемаш», находится в подчинении главного бухгалтера, и выполняет следующие функции: осуществляет операции с денежными средствами; ведет кассовые книги; составляет кассовую отчетность.

Старшая кладовщица назначается на должность директором ООО «Осколнефтемаш», находится в подчинении главного бухгалтера, и выполняет следующие функции: осуществляет работу по приему товарно-материальных ценностей; обеспечивает сохранность складироваемых товарно-материальных ценностей; участвует в проведении инвентаризаций товарно-материальных ценностей; соблюдает правила по охране труда, техники безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности;

Организационная структура ООО «Осколнефтемаш» является линейной. Многоуровневая иерархическая система управления, в которой вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу - своему непосредственному вышестоящему руководителю.

Преимущества линейной структуры объясняются простотой применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

В числе недостатков линейного построения организации обычно отмечается жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления. Она предъявляет высокие требования к квалификации руководителей и их компетенции по всем вопросам производства и управления подчиненными.

Возрастание масштабов производства и его сложности сопровождается углублением разделения труда, дифференциацией функций деятельности производственной системы. При этом рост объема работ по управлению сопровождается углублением функционального разделения управленческого труда, обособлением фирмы, специализацией подразделений управления. При этом создается функциональный тип структуры управления.

Производственный процесс на предприятии ООО «Осколнефтемаш», имеет тип серийного производства, что характеризуется изготовлением ограниченной номенклатуры деталей партиями, повторяющимися через определенные промежутки времени.

Производственные участки цеха включают в себя следующие участки: заготовительный, механический, шлифовальный, заточный, участок термообработки, сварочный, слесарный.

На заготовительном участке происходит начальный процесс – заготовление, в процессе которого заготовкам придают форму и размеры, максимально приближающие к форме и размерам готовой продукции.

Механический участок включает в себя обработку металлов и материалов резанием на станках (токарные, фрезерные и т.д.).

На шлифовальном участке абразивными кругами обрабатывают детали в нужный размер, получая нужный класс чистоты с помощью плоскошлифовальных и круглошлифовальных станков.

На заточном участке производят заточку деталей согласно чертежу. Заточку режущего инструмента по задней и передней граням.

На участке термообработки осуществляют закалку и отпуск деталей в печах высокой температуры для получения определенной твердости металла, заданного по чертежу.

На сварочном участке осуществляют сварку деталей ручным способом при помощи электродов или на полуавтоматических машинах.

На слесарном участке производят слесарную обработку деталей: разметка, гибка, опилование, полировка, сверление, развертывание, нарезка резьбы. Сборка из отдельных обработанных деталей готового изделия.

Технико-экономическое планирование предприятия осуществляется начальником производства. Объем производства и сроки их выполнения определяют на основе заключенных договоров с заказчиками. На основании номенклатурного плана запуска-выпуска заключаются договора с поставщиками на обеспечение материалами, необходимыми для выполнения плана. После завершения подготовки производственного плана мастера выдают сменные задания рабочим для выполнения месячного плана.

Специфика производимого ассортимента продукции такова, что ООО «Осколнефтемаш» не является производителем товаров народного потребления, поэтому потребители – это юридические лица различных организационно-правовых форм. Реализация продукции осуществляется на основе договоров между ООО «Осколнефтемаш» и организациями.

## **Выводы по разделу 2**

Общество с Ограниченной Ответственностью ООО «Осколнефтемаш» основано в 1992 году. На протяжении всего периода существования предприятие специализируется на производстве продукции производственно-

технологического назначения, обработке металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения.

Многолетний опыт, накопленный коллективом предприятия, в области проектирования и производства продукции промышленного назначения, позволяет удовлетворить все пожелания и создавать здоровую конкуренцию на рынке.

Предприятие выпускает:

- комплекты деталей для крана
- комплекты деталей для замка
- комплекты деталей для РЭП
- инструменты
- детали машин (в том числе простые и сложные)

В условиях рынка среди конкурентов ООО «Осколнефтемаш» можно выделить ООО «Рубин», ООО «Изделия из металла», ООО «Металлпроф».

Значение сбыта в деятельности предприятия определяется тем, что в процессе реализации продукции уточняются запросы потребителей, что в свою очередь, помогает предприятию укреплять свои позиции на рынке.

Большое влияние на результаты хозяйственной деятельности оказывают ассортимент (номенклатура) и структура производства и реализации продукции. Своевременное обновление ассортимента продукции с учетом изменения конъюнктуры рынка является одним из важнейших индикаторов деловой активности предприятия и его конкурентоспособности.

ООО «Осколнефтемаш» производит продукцию производственного назначения. Котельное оборудование изготавливаются по индивидуальным заказам, следовательно, однотипных изделий не существует. Объемы производства и сроки их выполнения определяются на основе заключенных договоров с Заказчиками.

К числу основных конкурентов ООО «Осколнефтемаш» относятся ООО «Рубин», ООО «Металлпроф», ООО «Изделия из металла». В процессе оценки конкуренции на рынке сбыта продукции были выявлены сильные и

слабые стороны. ООО «Осколнефтемаш» обладает квалифицированным персоналом, выпускает широкий ассортимент товаров, который соответствует ГОСТам, ТУ и подтверждаются копиями сертификатов качества.

По результатам анализа прибыли в 2015 следует отметить, что доля себестоимости в выручке сокращается, валовая прибыль увеличилась в 3,2 раза, что существенно больше темпов роста выручки.

После проведения факторного анализа рентабельности продаж в целом по ООО «Осколнефтемаш» следует отметить, что рентабельность продаж повышалась в результате увеличения выручки от продаж и снижалась в результате роста себестоимости продукции.

Увеличение выручки от продаж, связано с ростом реализуемой продукции. Себестоимость продукции увеличивается в результате роста затрат на производство продукции (рост цен на сырьё и материалы, необходимые для производства конкретно продукции).

### **3. Разработка основных стратегических направлений по оптимизации стратегии управления ООО «Осколнефтемаш»**

По итогам анализа, проделанного в предыдущей главе, можно сделать вывод, что большая часть причин неэффективной деятельности, а также невозможность внедрения изменений в эту деятельность является следствием несовершенной системы разработки и реализации управленческих решений на малом предприятии. Для изменения данной ситуации в лучшую сторону необходимо провести следующие стратегические мероприятия:

#### **1. Изменение организационной структуры фирмы.**

Учитывая, что организация в данный момент находится на стадии «кризиса лидерства», то необходимо создать новую организационную структуру, а также закрепить сферы ответственности, права, обязанности и функции всех сотрудников.

Суть изменений организационной структуры заключается в том, что именно начальник отдела продаж, а не генеральный директор занимается текущими вопросами по выполнению заказов от магазинов, то логично подчинить сотрудников, занимающихся обработкой и выполнением заказов непосредственно ему. В этом случае начальник отдела продаж сможет в соответствии с разработанными стандартами и политикой продаж регулировать все вопросы, связанные с отгрузкой продукции покупателям, и координировать действия сотрудников.

#### **2. Составление адекватных и актуальных должностных инструкций.**

Для всех работников организации должны быть составлены должностные инструкции, которые должны стать основой выполняемой в компании работы.

Должностные инструкции должны содержать в себе максимально конкретизированные общие положения, обязанности, права, ответственность и критерии оценки сотрудника. Особое внимание следует обратить на:

- необходимость закрепить за сотрудниками отдела продаж такие «плавающие» функции, как мониторинг рынка с целью выявления новых сбытовых организаций, поддержание работы с конкретными старыми партнерами, проведение постоянного учета и анализа продаж продукции, составление прогнозов продаж на следующий сезон и т.д.
- необходимость четкого распределения ответственности между всеми сотрудниками, каждый сотрудник должен отвечать за конкретные результаты своей работы, например: работник склада - за правильную сборку заказа, водитель - за своевременную доставку, офис-менеджер - за правильно оформленные документы, начальник отдела продаж - за достижение поставленных перед отделом целей.
- при формировании критериев оценки следует соотносить их с целями организации.

В результате введения должностных инструкций появится инструмент административного воздействия на сотрудника в случае невыполнения им функций, прописанных в его должностной инструкции. Также каждый сотрудник будет ответственным за определенные результаты работы и по этим результатам можно будет проводить оценку эффективности работы каждого работника.

### 3. Погашение задолженности перед поставщиками.

По результатам проведенного анализа был выявлен потенциальный спрос со стороны сетевых магазинов на несколько новых товарных групп.

Для возможности дальнейшей взаимовыгодной работы со всеми поставщиками необходимо погасить всю накопившуюся за время сотрудничества задолженность. По мнению начальника отдела продаж, всю сумму задолженности можно погасить в течение примерно полугода из средств, поступающих от покупателей на расчетный счет организации в счет



оплаты отгруженной продукции. При этом денежных средств также будет хватать и на оплаты текущих платежей.

В дальнейшем ООО «Осколнефтемаш» необходимо постоянно соблюдать сроки оплаты. Это даст возможность своевременно получать необходимый товар в необходимом количестве, а также может стать предпосылкой для получения скидок.

При начале работы с новыми поставщиками, вероятно, понадобится осуществить предоплату части заказа, что потребует наличия свободных денежных средств.

#### 4. Корректировка сроков поставки продукции.

В связи с тем, что на протяжении всего времени работы с продукцией, ее доставка на склад ООО «Осколнефтемаш» всегда происходит с задержкой от двух недель до двух месяцев из-за длительного срока очистки на границе и оформления необходимых документов. В результате фирма не может выполнить заказы сетевых магазинов на поставку нового ассортимента, что негативно сказывается на репутации компании, а также снижает размеры выручки и прибыли. К тому же ситуация осложняется тем, что все остальные поставщики выполняют свои заказы в срок, т.е. производят смену ассортимента примерно на один месяц раньше, чем наша компания. Для предотвращения данной ситуации в дальнейшем необходимо переносить сроки изготовления продукции на 1 месяц раньше планируемого срока, особенно для продукции, входящей в первую партию заказов при смене ассортимента.

#### 5. Разработка новой торговой марки.

6. Планирование объемов продаж по основным покупателям (на квартал, полугодие, год).

Данное мероприятие позволит определить цели работы отдела продаж, спрогнозировать необходимое количество продукции и будущее поступление денежных средств, а также уровень исполнения поставленных планов будет одним из критериев оценки качества работы сотрудников отдела продаж.

При планировании необходимо использовать как данные о продажах в предыдущие периоды, так и информацию о будущих планах сбытовых организаций, поставщиков, конкурентов (например, расширение сети, повышение закупочных цен, изменение поставляемого ассортимента).

#### 7. Определение приоритета выполнения заказов клиентов.

Как отмечалось выше, в настоящий момент решения об отгрузках продукции принимаются без какого-либо определенного алгоритма, что периодически приводит к конфликтам между сотрудниками и недовольству магазинов. Для решения данной проблемы необходимо составить ранжированный список всех покупателей по приоритетности поставок продукции. Ранжирование должно проводиться по следующим показателям: важность клиента (доля отгрузок и получаемой прибыли), штрафные санкции за невыполнение/частичное невыполнение заказов, возможность переноса даты поставки продукции, периодичность заказов, периодичность оплат и время отсрочки, возврат продукции (условия и размеры). На основании данного списка, а также учитывая, что при изменении организационной структуры все решения принимаются начальником отдела продаж, данная проблема должна быть ликвидирована.

#### 8. Проведение переговоров с текущими покупателями.

#### 9. Изменение принципа работы с текущими несетевыми покупателями.

В настоящее время не проводится какая-либо целенаправленная работа по стимулированию сбыта продукции в несетевые магазины. Отгрузка продукции осуществляется практически всегда по заказу самого клиента, часто не учитываются индивидуальные особенности магазинов. В результате теряется связь с рядом магазинов, которые осуществляют у нас только разовые закупки. Для изменения данной ситуации необходимо:

- закрепление каждого клиента за конкретным сотрудником отдела продаж;

- постоянные контакты с сотрудниками, отвечающих за продажи и закупки, информирование о поступлениях, стимулирование новых заказов;
- контроль своевременности оплат продукции;
- ежемесячный отчет сотрудников отдела продаж о проделанной работе за месяц.

Также необходимо связаться с бывшими покупателями на предмет восстановления сотрудничества.

10. Создание и поддержание в актуальном состоянии базы текущих, прошлых и потенциальных клиентов.

Для повышения эффективности работы по поиску новых клиентов, отслеживанию динамики отгрузок, возвратов, получаемой прибыли необходимо создать базу клиентов организации на основе программ «1.С» и «Excel». В настоящее время данная информация находится на различных носителях и каждый сотрудник владеет только частью информации, также не рассчитываются результирующие показатели сотрудничества. Всё это замедляет и затрудняет работу отдела продаж.

В данной базе должна быть отражена актуальная информация по следующим категориям:

- название клиента, контактные лица, реквизиты, тип договора;
- ответственный сотрудник ООО «Осколнефтемаш»;
- номера документов, даты, суммы и состав отгрузок, возвратов;
- бонусы и штрафные санкции;
- оплата продукции;
- индивидуальные особенности клиента;
- обобщенные показатели (размеры отгрузок, возвратов, бонусов, оплат продукции, поставляемый ассортимент, получаемая прибыль, динамика данных показателей).

11. Постоянный мониторинг появления новых и ранее не обслуживаемых сбытовых организаций и заключение договоров с ними на выгодных условиях.

Для этого можно использовать следующие пути:

- участие в специализированных выставках;
- опубликование информации о фирме в справочниках, в том числе в интернет-изданиях;
- продвижение интернет-сайта компании;
- отслеживание вновь открываемых и реконструированных торговых центрах города;
- поиск по специализированным справочникам и каталогам фирм.

Как видно из предложенного списка, необходимо одновременно заниматься как активным, так и пассивным поиском клиентов. В случае, если предложенные условия сотрудничества выгодны для ООО «Осколнефтемаш», то необходимо заключать договор на поставку продукции и работать с новыми клиентами в соответствии с принципами, указанными выше.

12. Определение потенциальных покупателей продукции из других сегментов (фирмы спец.одежды, сфера обслуживания, торговые точки в ТРК, магазины в регионах России и др.) и разработка схем работы с ними.

В соответствие с обозначенными особенностями необходимо разработать условия работы с каждым конкретным сегментом, например, процент увеличения цены при заказе нестандартной размерной сетки, условия возврата и обмена продукции, стоимость транспортных услуг и т.д. Также целесообразно искать новых клиентов на специализированных выставках.

13. Изменения в работе складов.

На складе должна производиться обязательная проверка качества и количества китайской продукции перед ее отправкой. Данная мера позволит

своевременно выявлять некондиционный товар, а также избегать расходов по его повторной пересылке.

#### 14. Контроль результатов и регулирование работы отдела продаж.

Данную функцию должен осуществлять непосредственно начальник отдела продаж. Также ежемесячно необходимо проводить общее собрание сотрудников отдела, главной целью которого будет обсуждение итогов месяца, сопоставление плановых и фактических значений продаж, выявление «проблемных» участков, причин недостижения плановых показателей или их перевыполнения. Таким образом, руководство организации сможет более эффективно использовать сильные стороны и возможности организации и сглаживать слабые стороны и угрозы внешней среды.

#### 15. Оценка текущего финансового состояния фирмы и эффективности ее деятельности.

Для успешной реализации всех обозначенных мероприятий необходимо как наличие свободных денежных средств, так и периодическая оценка эффективности данных мероприятий.

Для планирования будущих финансовых показателей в первую очередь необходимо просчитать показатели предыдущей и текущей деятельности фирмы. Особое внимание следует уделить следующим значениям и категориям:

- суммы и динамика выручки компании за последние 4 года в целом и по наиболее крупным клиентам;
- постоянные и переменные издержки фирмы и их динамика (стоимость закупки продукции у поставщиков, издержки на содержание офиса, коммерческие издержки);
- оценка эффективности деятельности фирмы в целом и по отдельным клиентам;
- анализ денежных потоков и финансового цикла фирмы;

- проведение сверки со всеми поставщиками и покупателями фирмы и выявление просроченной дебиторской и кредиторской задолженности.

На основе полученных данных будет сделан ряд точных выводов о текущем финансовом состоянии фирмы и экономической эффективности ее деятельности, в том числе о целесообразности работы с теми или иными контрагентами.

#### 16. Разработка системы управленческого учета.

Для того, чтобы в дальнейшем руководство могло получать оперативную и достоверную информацию о текущем финансово-экономическом состоянии фирмы, необходимо разработать и внедрить в организации систему управленческого учета. Данная система должна помочь руководству фирмы:

- получать необходимую для принятия стратегических решений информацию о своем бизнесе в финансовых и натуральных показателях;
- следить за финансовыми последствиями управленческих решений;
- наблюдать за эффективностью деятельности, как всего предприятия, так и отдельных его операций.

При этом управленческий учет будет включать следующие основные показатели за периоды (месяц, квартал, год):

- рентабельность работы с каждым клиентом;
- рентабельность отдельных категорий товара;
- сроки оборачиваемости товара;
- период пребывания товара в пути;
- период нахождения товара на складах;
- накладные расходы, связанные с перемещением товара;
- постоянные издержки;
- себестоимость товара;

- размеры отгрузок, возвратов, бонусов;
- финансовый результат деятельности.

Фактически данный учет удобно вести в программе «Excel», в том числе используя при этом информацию из базы клиентов.

#### 17. Разработка системы ценообразования.

После оценки текущей эффективности деятельности руководство компании скорее всего примет решение о необходимости пересмотра системы ценообразования. При этом основной целью ценовой политики станет максимизация прибыли, а используемой стратегией – дифференцированное ценообразование, при котором будет существовать система скидок от базового прайс-листа в зависимости от категории покупателя (сетевые гипермаркеты, отдельные магазины) и объема закупки.

18. Оценка необходимого количества денежных средств, сроков и способов их привлечения.

Для погашения просроченной задолженности перед поставщиками, а также для предоплаты производства новых видов продукции ООО «Осколнефтемаш» понадобится существенная сумма денежных средств. Руководству фирмы необходимо просчитать, какие суммы и когда необходимо выплатить контрагентам, при этом постараться максимально разнести их по времени.

Так как собственных текущих средств компании хватит только на погашение существующей задолженности в течение полугода, то необходимо найти способы привлечения заемных средств.

#### 19. Создание корпоративной культуры ООО «Осколнефтемаш».

На малом предприятии именно персонал во многом определяет эффективность его деятельности. Поэтому руководство фирмы должно уделять большое внимание данной области и стремиться к повышению эффективности работы всех сотрудников организации. Первым шагом к этому является создание логичной организационной структуры и введение актуальных должностных инструкций, которые станут инструментом

воздействия на сотрудников, документально закрепят области ответственности и критерии оценки работников.

Несмотря на то, что ООО «Осколнефтемаш» является малым предприятием, создание его руководством своей собственной корпоративной культуры не только возможно, но и необходимо. Ее основой должно стать вовлечение сотрудников (особенно среднего и высшего звена) в управление организацией. Понятно, что сотрудники будут иметь разные права доступа к информации о деятельности фирмы, разное влияние на принимаемые фирмой решения. Также необходима работа с сотрудниками в части развития их карьеры, возможностей повышения квалификации. Сотрудники фирмы должны видеть, что компания развивается, в ней есть перспективы для занятия более высоких должностей или работы в новых направлениях. Руководство компании должно демонстрировать свои намерения по развитию бизнеса.

Также для улучшения системы обмена информацией между различными сотрудниками, а также между сотрудниками и руководством, для своевременного выявления причин неэффективной деятельности и факторов повышения результативности работ необходимо организовать обратную связь. Для этого необходимо проводить ежемесячные собрания всех сотрудников компании, главными темами которых будет:

- подведение итогов деятельности: отгрузка/приход за месяц, сравнение со значениями предыдущих периодов и плановыми значениями, прогноз на следующий месяц, текущее финансовое положение организации;
- проблемы, с которыми сталкиваются работники, предложения по усовершенствованию выполняемых работ;
- цели организации в текущем году, степень достижения этих целей, как деятельность каждого работника влияет на достижение целей.



20. Введение системы материального стимулирования труда работников.

Материальное стимулирование также необходимо для эффективной работы персонала. При этом сотрудники должны знать, что, с одной стороны, размер их заработной платы зависит от достигнутых результатов и, с другой стороны, что если в силу каких-либо обстоятельств они не смогут выполнить все плановые показатели, им будет выплачена базовая часть их заработной платы. Таким образом, заработная плата работника должна состоять из базовой части (оклад) и премии. Премия должна составлять не менее 20% от оклада.

Для того, чтобы рост заработных плат не перекрыл роста эффективности работы сотрудников, а также для увеличения мотивации сотрудников на результативную работу, необходимо установить размер оклада равный 80% от текущего размера оплаты труда. Размер премии зависит от результативности работы конкретного сотрудника.

Также необходимо ввести систему индексирования размера базовой части заработной платы, т.к. в силу объективных причин (например, инфляции) общий уровень цен повышается постоянно, и сохранение неизменной заработной платы вызывает негативную реакцию со стороны сотрудников.

Итак, на основе анализа внешней и внутренней среды организации была разработана комплексная стратегия повышения эффективности управленческих решений ООО «Осколнефтемаш» на 2015-2016 гг., которая включает в себя как общие направления развития фирмы, так и те конкретные мероприятия, за счет которых станет возможно достичь поставленных целей.

Основой для разработки стратегии стала переориентация основной цели деятельности организации на получение максимальной прибыли и эффективное долгосрочное функционирование. Для достижения данной цели была выбрана стратегия концентрированного роста рынка и продукта. При

этом свои позиции на рынке фирма будет закреплять и улучшать за счет использования стратегии фокусирования на основе лидерства по издержкам. Внутренние конкурентные преимущества для реализации данной стратегии будут создаваться в следующих направлениях: организационная структура фирмы, работа с поставщиками и развитие продукции, работа с покупателями и сбыт продукции, управление финансами, управление персоналом.

Все разработанные мероприятия учитывают действующие в отрасли движущие силы, направлены на получение компанией основных ключевых факторов успеха в отрасли, а также на устранение существующих в данный момент недостатков в управленческих решениях и основной деятельности предприятия.

Поскольку стратегия организации направлена на достижение ее цели, то именно по тому, насколько достигается данная цель можно судить о том, насколько эффективна сама стратегия. Новая цель деятельности ООО «Осколнефтемаш» звучит как «получение максимально возможного объема прибыли от реализации продукции в долгосрочной перспективе». Таким образом, можно выделить два направления эффективности, которые должна обеспечивать разработанная стратегия:

- социальное, выражающееся в партнерских отношениях с контрагентами и сотрудниками
- экономическое, выражающееся в получении организацией определенного объема прибыли.

Оценка разработанной стратегии по данным направлениям представлена ниже.

Оценка социального эффекта важна, так как именно им определяется возможность функционирования предприятия в долгосрочной перспективе. В целом данный эффект можно разделить на две составляющие – это улучшение положения работников фирмы и построение партнерских отношений с ее контрагентами.

В случае, если сотрудники довольны своей работой, считают свою заработную плату конкурентоспособной, выполняемые функции нужными и интересными, видят результат своей работы и возможности для развития в будущем, то они будут стараться добиться максимально возможных результатов как для себя, так и для фирмы. На достижение данного состояния направлены следующие мероприятия, которые помогут достичь следующих изменений:

1. Изменение организационной структуры – поможет наладить взаимодействие между сотрудниками, уменьшит количество конфликтов при принятии решений, ликвидирует негативное влияние на коллектив некоторых сотрудников.

2. Введение должностных инструкций – позволит сотрудникам четко осознавать свои зоны ответственности и стремиться к достижению максимального положительного результата в этих зонах.

3. Внедрение системы материального стимулирования – даст сотрудникам возможность своими действиями определять размер своего вознаграждения, а также позволит заинтересовать их в повышении эффективности функционирования предприятия.

4. Внедрение корпоративной культуры – позволит привлечь работников к процессу развития фирмы, станет нематериальным стимулом для повышения результативности труда, покажет сотрудникам заинтересованность руководства в их деятельности.

5. Партнерские отношения с контрагентами (поставщиками и покупателями в первую очередь) станут основой для снижения вероятности рисков неисполнения ими своих обязательств, позволят сотрудничать на более выгодных для обеих сторон условиях, направлять средства на развитие компании. На обеспечение данных изменений направлены следующие действия:

6. Погашение существующей просроченной задолженности и принятие мер для предотвращения ее появления – позволит создать

положительную репутацию компании, зарекомендовать ее как надежного и исполнительного партнера, что даст возможность получения дополнительных скидок и сотрудничества на более выгодных условиях.

7. Более полное удовлетворение запросов покупателей за счет расширения ассортимента и улучшения качества обслуживания клиентов – позволит увеличить заинтересованность сбытовых организаций в компании как в партнере, станет предпосылкой для повышения объема закупаемой продукции.

Таим образом, все перечисленные выше мероприятия помогут создать и поддерживать базу для роста и развития фирмы и получения ею желаемых финансовых результатов.

Для оценки экономической эффективности разработанной стратегии необходимо определить необходимые для ее реализации затраты денежных средств, а также экономический эффект от их внедрения.

Всё это позволяет сказать, что предлагаемая стратегия повышения эффективности управленческих решений ООО «Осколнефтемаш» является экономически эффективной.

## **Заключение**

Принятие стратегического решения развития представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы. Данный процесс лежит в основе разработки стратегии организации.

Под стратегией понимается генеральная программа действий организации, устанавливающая приоритеты проблем.

Стратегические решения – решения относительно набора действий, направленных на достижение целей организации посредством ее приспособления (адаптации) к изменениям внешней среды. Стратегическое решение реализуется через адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение. Стратегические решения обычно касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач.

Обобщая и анализируя информацию о процессе принятия решения, можно выявить следующие особенности: принятие решений – это процесс, представляющий собой определенную последовательность взаимосвязанных этапов. На всех этапах принятия решения предусматриваются сбор, обработка и оценка информации; на всех этапах процесса принятия решения основными являются: уяснение проблемы, сбор информации, выявление альтернатив, определение ограничений, критериев, оценивание альтернатив и принятия решения; процесс принятия решения представляется как системная

деятельность лиц, принимающих решения, он подчинен законам управления, организации деятельности людей.

При оценке стратегических альтернатив первым этапом является проверка соблюдения при формулировании решения основных стратегических принципов предпринимательской философии: ориентация на рынок, обеспечение способности к изменениям, эффективность, осознание своих сильных сторон и их развитие, использование синергетических эффектов, учет разработанной стратегии, понимание происходящего и наличие мотивации.

Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений, могут классифицироваться по различным признакам – как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды).

На основе проведенного анализа деятельности торгового предприятия, его внутренней и внешней среды можно сделать следующие выводы.

Отрасль и сегмент рынка, в котором работает ООО «Осколнефтемаш», являются прибыльными и обладают перспективой развития. Необходимость в изменении профиля фирмы или смене сегмента рынка отсутствуют.

ООО «Осколнефтемаш» занимает стабильную позицию на рынке, у нее налажены связи с компаниями-производителями, с фирмами, оказывающими услуги обслуживающего характера, с большим количеством магазинов и крупных сбытовых сетей. Для сохранения данной ситуации и повышения эффективности сотрудничества компании необходимо выполнять свои обязательства, особенно в части оплаты за полученную продукцию и сроков и объемов отгрузки продукции покупателям.

Средняя рентабельность продаж ООО «Осколнефтемаш» в 2016 году составила 17,4%. Однако назначаемые генеральным директором отпускные цены на продукцию не являются экономически обоснованными, что часто приводит к недополучению значительной прибыли. Введение рациональной системы управленческого учета, финансового планирования и

ценообразования позволит компании повысить эффективность своей деятельности.

Для обеспечения безубыточного производства предприятию необходимо отгружать продукции на 945 000 руб. в месяц. Запас финансовой прочности фирмы в среднем в месяц составляет 2 млн. руб. Следует обратить особое внимание на то, что в периоды сезонного спада продаж суммы отгрузки и, соответственно, оплаты приближаются к пороговому значению и даже не достигают его. В результате чего в фирме в очередной раз встает вопрос нехватки денежных средств. При этом, в случае рациональной организации управления финансовыми Осколнефтемашами, их можно было бы перераспределить для своевременного и равномерного покрытия всех затрат и платежей.

Таким образом, используя результаты расчетов, и приведенные выводы, менеджеры ООО «Осколнефтемаш» для принятия обоснованных управленческих решений в процессе текущей деятельности, а также при разработке стратегии развития предприятия могут воздействовать на отдельные показатели, анализируя происходящие количественные изменения взаимосвязанных показателей.

Отсутствие системы мотивации сотрудников, закреплённых зон ответственности и относительно низкие заработные платы являются причиной низкого качества управленческих решений, отсутствию заинтересованности в повышении результатов своей деятельности. Решить данную проблему может введение должностных инструкций, индексации заработной платы, системы стимулирования труда на основе оценки конкретных результатов работы персонала.

Основным недостатком, препятствующим развитию фирмы и повышению эффективности ее деятельности, является нерациональная система разработки и принятия стратегических решений. В наибольшей степени это выражается в отсутствии экономически обоснованной стратегии

развития фирмы. В результате чего управление основными функциональными областями организации происходит неэффективно.

Таким образом, существует необходимость в разработке стратегии ООО «Осколнефтемаш», которая позволит устранить существующие проблемы и повысить эффективность управленческих решений на предприятии.

На основе мирового опыта, а также практического опыта компаний-партнеров, в дипломном проекте был разработан комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности ООО «Осколнефтемаш». Данный комплекс включает как стратегию развития малого предприятия в целом, так и конкретные предложения по изменениям системы управления фирмой и методов ее работы.

Для повышения эффективности деятельности ООО «Осколнефтемаш» была предложена новая основная цель ее деятельности: «Получение максимального размера прибыли от реализации в долгосрочной перспективе». Для достижения данной цели на 2015-2016 гг. была выбрана стратегия концентрированного роста рынка и продукта. При этом свои позиции на рынке фирма будет закреплять и улучшать за счет использования стратегии фокусирования на основе лидерства по издержкам. Внутренние конкурентные преимущества для реализации данной стратегии будут создаваться в следующих направлениях: организационная структура фирмы, работа с поставщиками и развитие продукции, работа с покупателями и сбыт продукции, управление финансами, управление персоналом.

Для каждой из выбранных функциональных областей был сформулирован ряд мер, которые в совокупности образуют комплекс управленческих решений по развитию и повышению эффективности работы ООО «Осколнефтемаш». Для каждого из мероприятий были разработаны способы их внедрения в деятельность рассматриваемой организации, а также предусмотрены меры, позволяющие снизить негативную реакцию сотрудников на будущие преобразования. Основой успешного внедрения



предложенной стратегии является поддержка данных изменений генеральным директором и его заинтересованность в их проведении.

Оценка эффективности предложенной стратегии повышения эффективности управленческих решений проводилась по двум направлениям: экономическому и социальному. Она показала, что предложенные мероприятия существенно повысят мотивацию сотрудников фирмы на достижение более высоких результатов труда, их заинтересованность в будущем ООО «Осколнефтемаш», а также значительно улучшат репутацию фирмы у контрагентов. Оценка необходимых на реализацию стратегии затрат и будущей прибыли показала, что в первый год реализации стратегии прибыль останется на том же уровне, а на второй год – возрастет в 2,5 раза, при этом рентабельность продаж увеличится на 25%.

В дальнейшем, для продолжения развития фирмы и улучшения качества управленческих решений руководству ООО «Осколнефтемаш» необходимо постоянно заниматься вопросами его стратегического развития. В том числе контролировать достижение поставленных целей, отслеживать изменения, происходящие во внешней и внутренней среде фирмы и контрагентов, в случае необходимости своевременно изменять стратегию организации. Также необходимо уделять особое внимание таким областям, как управление персоналом и финансами организации, так как состояние этих областей напрямую и в первую очередь зависит от политики, проводимой руководством фирмы.

Таким образом, при реализации на практике предложенной стратегии и развития ее в будущем рассматриваемое в дипломном проекте предприятие сможет существенно повысить эффективность своей управленческой деятельности и в дальнейшем выйти на новый качественный уровень функционирования.

### Библиографический список использованной литературы

1. Авдеенко В.Н., Котлов В.А. Производственные потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 2009. – 240 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпораций: Пер с англ. – М.: Прогресс, 2015. – 327 с.
3. Акулов В., Рудаков М. К характеристике субъекта стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – №4. – С.112-116
4. Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №3. – С.88-90
5. Анисимов О.С. Управление, рефлексия, методология. Введение в методологию: Методологические рекомендации / Центр научно-технических услуг. – Петропавловск, 2014. – 157 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 2015. – 416 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер с англ. – М: Экономика, 2014. – 519 с.
8. Архипов В.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – СПб: Изд-во СПб гос. ин-та экономики и финансов, 2010. – 161 с.
9. Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление. – М.: Политиздат, 1981. – 432 с.
10. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструмент, организация // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №5. – С.85-92
11. Баутин В.М. Информационное обеспечение агропромышленного комплекса: методология, организация, эффективность. – М.: Колос, 2014. – 200 с.

12. Блаж И.Д. Экономико-математическое моделирование в пищевой промышленности. – М., 2015 – 287 с.
13. Борнер С., Ведер Р. Концепция стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №5. – С.90-92
14. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 175 с.
15. Бочкарёв Б.А. Управление демонополизацией и формированием конкурентной среды в пищевой промышленности (на примере АПК Орловской области): Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Орёл, 2014. – 20 с.
16. Бродертон К. Мелкие предприятия и стратегическое управление // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №2. – С.85-88
17. Буренина Г.А. Основы стратегического анализа деятельности промышленного предприятия. – СПб.: Изд-во С.Петербургского ун-та эк-ки и финансов, 2011. – 156 с.
18. Вавилов А.П. Эффективность производства; современные проблемы. – М., 2010. – 96 с.
19. Васильев Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации. – М.: Экономика, 2015. – 232 с.
20. Вебер Ю., Гёльдель Х., Шеффер У. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – №2. – С.105-110
21. Виноградова З.И. Логика науки управления. – М.: Изд-во Рос. эконом. академии им. Г.В.Плеханова, 2014. – 206 с.
22. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 160 с.
23. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. – М.: Изд-во «Финпресс», 2014. – 272с

24. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2013. – 296 с.
25. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. пер. со словац. – М.: Экономика, 2016. – 166 с.
26. Волохов А.А. Формирование системы стратегического управления персоналом предприятия (организационно-методический аспект): Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М.: Гос. академия упр. им. Орджоникидзе, 2015. – 24 с.
27. Выготский Л.С. Собрание сочинений: В 6 т. – Т.2. Проблемы общей психологии. – М.: Педагогика, 1982. – 504 с.
28. Гагаринская Г.П. Менеджмент: стратегия выживания организации: Монография. – Самара: Самарский дом печати, 2012. – 207 с.
29. Грюниг Р., Хеккер Ф., Цойс А. Методы идентификации стратегических факторов успеха // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №6. – С.84.
30. Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2013. – 118 с.
31. Дуфала В. Инструментарий для формирования стратегии предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №1. – С.97-101
32. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США: Теория и практика формирования. – М.: Наука, 2014. – 349 с.
33. Ефимочкин В.А. Формирование системы стратегического управления малыми предприятиями: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2015. – 21 с.
34. Ефремов В.С. Семь граней современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. - №1- С.3 -13
35. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2011. – 195 с.

- 36.Закс С. Стратегия и экономика // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №4. – С.110-115
- 37.Заяц И.Н. Планирование в производственных объединениях и на предприятиях пищевой промышленности. – М.: Агропромиздат, 2012. – 232 с.
- 38.Игнатъев А.М., Крутик А.Б. Предприятие в условиях рынка: стратегия развития, новые формы хозяйствования. СПб.: Изд-во СПб УЭФ, 2010. – 160 с.
- 39.Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Филинь, 2013. – 272 с.
- 40.Йеннер Т. Интеграция маркетинга и стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №6. – С.106-111
- 41.Йеннер Т. Создание и реализация успеха как ключевая задача стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – №2. – С.83-88.
- 42.Кабанов В.С., Порховник Ю.М., Зубов И.П. Менеджмент: проблемы – программа – решение. – Л., 2014. – 112 с.
- 43.Карлоф Б. Деловая стратегия [Концепция, содержание, символы]: Пер с англ. – М: Экономика, 2010. – 239 с.
- 44.Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер с англ. – М., 2015. – 399 с.
- 45.Клейнер Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений на промышленных предприятиях: (Результаты эмпирического анализа). – М.: ЦЭМИ РАН, 2010. – 77 с.
- 46.Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт К.С. Системный подход к организации управления. – М.: Экономика, 2011. – 224 с.
- 47.Миневрин И.Г. Советы директоров и их роль в стратегическом управлении корпорациями: Научно-аналитический обзор. – М.: ИНИОН, 2011. – 58 с.

48. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н.Каптуревского.- СПб: Издательство «Питер», 2012.- 336 с
49. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2010. – 688с
50. Никифорова С.В. Стратегический маркетинг: теория и практика. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2010. – 150 с.
51. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран: Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 2014. – 895 с.
52. Рюли Э. Политика предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №4. – С.99-103
53. Семёнов А.Л. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях: Научно-аналитический обзор. – М., 2009, – 80 с.