

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего профессионального образования**  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
 Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)  
 Кафедра менеджмента

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Стратегическое планирование деятельности организации</b>
УДК 658.012.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3205	Ермолина А.Ю.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Гвоздев Н.И.	к.т.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
 Специальность 080505 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)  
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Н.О. Чистякова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Дипломной работы
------------------

Студенту:

Группа	ФИО
3-3205	Ермолиной А.Ю.

Тема работы:

<b>Стратегическое планирование деятельности организации</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от 26.02.2016г. № 1590/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предприятие ООО «Сервисгазавтоматика»;</li> <li>2. Организация рационального процесса движения товаров и услуг;</li> <li>3. Основные партнеры компании (ПАО «Газпром»);</li> <li>4. Основные конкуренты компании (ООО «Таврика – Русь - Инвест», ООО «МарКА Рус», ООО «Биг Дачмен»);</li> <li>5. Краткая характеристика компании ООО «Сервисгазавтоматика» (организационно-правовая форма, организационная структура компании, функции должностных лиц и т.д.);</li> <li>6. Анализ тарифов на предоставление услуг;</li> <li>7. Решение задач в области автоматизации технологических процессов в газовой промышленности</li> </ol>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в области автоматизации технологических процессов в газовой промышленности;</li> </ol>

<p><i>выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>2. Целью данной дипломной работы является порядок разработки и реализации стратегии развития предприятия; 3. Рассмотрение технологических процессов в газовой промышленности; ООО «Сервисгазавтоматика» 4. Разработка программы КСО для предприятия (раздел «Социальная ответственность»); 5. Подведение основных итогов, полученных при решении основных задач исследования.</p>
<p><b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>1. Рисунок 1. – Стратегическое планирование на предприятии. 2. Рисунок 2. – Общая схема разработки стратегического плана. 3. Рисунок 3. – Составные части стратегического анализа. 4. Рисунок 4. – Пример структуры бюджетного управления предприятием. 5. Рисунок 5. – Взаимосвязь стратегических целей и показателей эффективности деятельности отдельных подразделений. 6. Рисунок 6. – Организационная структура управления в ООО «Сервисгазавтоматика».</p>
<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Феденкова А.С.</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<p>Доцент</p>	<p>Гвоздев Н.И.</p>	<p>к. т. н., доцент</p>		<p>27.01.2016</p>

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<p>3-3205</p>	<p>Ермолина А.Ю.</p>		<p>27.01.2016</p>

## Реферат

Выпускная квалификационная работа 113 с., 6 рис., 13 табл., 47 источника.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, рыночная позиция предприятия, качество управления, мотивация персонала, производительность, ресурсы, доходность, прибыльность, качество управления, персонал предприятия.

Объектом исследования является предприятие ООО «Сервисгазавтоматика».

Целью выпускной квалификационной работы является изучение теоретических подходов и разработка практических рекомендаций по формированию системы стратегического планирования и управления на предприятии.

Проанализируем основные технологические и управленческие характеристики: организационная структура является линейной, организация насчитывает восемь филиалов и две дочерние компании.

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

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

Производственные мощности ООО «Сервисгазавтоматика» позволяют оказывать услуги в области автоматизации технологических процессов в газовой промышленности в объемах и ассортименте, значительно превышающих проектные показатели.

Внедрение системы стратегического планирования позволит оперативно управлять производством, повысить не только количественные, но и качественные показатели деятельности.

Повышение управляемости производства, управление запасами, контроль, управление закупками, основные средства, бухгалтерский учет.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик улучшения технологических процессов на территории России.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения..
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.

12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.

13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.

14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.

15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.

16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.

17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.

18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.

19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.

20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.

21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Метод структурной логики – это направленный на внутренний мир метод, который дает тому, кто его использует.

Портфельный анализ – инструмент, с помощью которого руководство предприятия изучает и оценивает свою хозяйственную деятельность.

Делегирование – это передача задач и полномочий лица, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

## Оглавление

Реферат.....	4
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	6
Введение.....	10
1 Теоретические основы стратегического планирования деятельности предприятия.....	13
1.1 Сущность и экономическое содержание стратегического Планирования.....	13
1.2 Порядок разработки и реализации стратегии развития предприятия.....	18
1.3 Инструменты стратегического анализа.....	27
1.4 Бюджетирование как подсистема внутрифирменного планирования.....	36
2 Анализ системы стратегического планирования ООО «Сервисгазавтоматика».....	45
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Сервисгазавтоматика» .....	45
2.2 Анализ существующей стратегии развития предприятия.....	50
2.3 Оценка используемых методов деятельности предприятия по реализации существующей стратегии.....	53
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического планирования.....	60
3.1 Разработка видения, миссии и цели предприятия.....	60
3.2 Разработка мероприятия по совершенствованию стратегического планирования.....	65
3.3 Экономическая эффективность разработанных мероприятий.....	80
4 Социальная ответственность.....	84
Заключение.....	94
Список литературы.....	99
Приложение А Сравнение этапов реализации процесса стратегического планирования, приводимых в публикациях отечественных авторов.....	104



Приложение Б Матрица полномочий и ответственности субъектов бюджетного управления.....	105
Приложение В Виды функциональных бюджетов компании по основной деятельности.....	106
Приложение Г Перечень выбранной системы показателей и их оптимальных значений по направлению «Производство и реализация».....	107
Приложение Д Перечень выбранной системы показателей и их оптимальных значений по направлению «Финансы и ресурсы».....	108
Приложение Е Перечень выбранной системы показателей и их оптимальных значений по направлению «Кадры».....	109
Приложение Ж Оценка финансового потенциала.....	110
Приложение З Оценка научно-исследовательского потенциала.....	111
Приложение И Оценка использования материальных ресурсов.....	112
Приложение К Оценка локальных потенциалов по кадрам и организационным возможностям.....	113

## Введение

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

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

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

- наша страна вошла в фазу развития цивилизованной рыночной экономики, накопив опыт планирования;

- зарубежный информационный поток дал возможность изучить методологию стратегического планирования и применить его к российской действительности.

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

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

Целью выпускной квалификационной работы является изучение теоретических подходов и разработка практических рекомендаций по формированию системы стратегического планирования и управления на предприятии.

В соответствии с целью исследования определены следующие задачи:

- рассмотреть сущность и экономическое содержание стратегического планирования;
- охарактеризовать порядок разработки и реализации стратегии развития предприятия;
- изучить инструментарий стратегического анализа;
- рассмотреть процесс бюджетирования как подсистему внутрифирменного планирования;
- провести анализ системы стратегического планирования ООО «Сервисгазавтоматика»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности стратегического планирования и провести их экономическое обоснование.

Объектом работы является предприятие сферы автоматизации технологических процессов в газовой промышленности общество с ограниченной ответственностью «Сервисгазавтоматика».

Предметом исследования являются теоретические, методологические и практические проблемы, связанные с формированием системы стратегического планирования на предприятии.

Теоретической и методологической базой работы являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по исследуемой проблеме, законодательные и нормативные акты Российской Федерации, материалы научно-практических конференций.

В исследовании применялись экспертный, сравнительный, статистический и графический методы анализа с элементами системного подхода.

Результат работы заключается в следующем:

- на основе проведенного анализа теории стратегического планирования, описано содержание и основные составляющие технологии стратегического планирования, позволяющие корректировать процесс управления предприятием в соответствии с изменяющимися внешними условиями.

- выявлены ключевые организационно-технические резервы повышения эффективности стратегического планирования, от которых зависит решение проблем разработки эффективной стратегической деятельности предприятия и предложены пути приведения их в действие;

Практическая значимость работы заключается в возможности использования ее результатов при формировании системы стратегического планирования в ООО «Сервисгазавтоматика».

# **1 Теоретические основы стратегического планирования деятельности предприятия**

## **1.1 Сущность и экономическое содержание стратегического планирования**

Стратегическое планирование является важнейшей составной частью управления предприятием, и без него вряд ли возможна успешная работа предприятия в условиях рыночной экономики. В современной быстроменяющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

Понятие «стратегия» вошло в теорию стратегического менеджмента в 50-х гг. XX в, когда проблема незамедлительной реакции на изменения, происходящие во внешней среде приобрела важное значение. Первоначально термин «стратегия» применялся исключительно в военной сфере и определялся как «искусство развертывания войск в бою».

Кроме того среди менеджеров этот термин означает высшее проявление управленческой деятельности [38, с.49].

Рассмотрим определения стратегического планирования, предлагаемые различными российскими и зарубежными учеными:

В.А. Баринов и В.Л. Харченко «определение стратегической цели развития предприятия на основе прогноза его возможностей и изменений внешней среды, а также выработка программы действий по достижению этой цели» [5];

Ю.Т. Шестопал и В.Д. Дорофеев, «долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур, с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников» [41];

Е.А. Исаев «логический аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности» [22];

В.И. Ляско «выбор основных направлений производственной деятельности, приемов и методов, обеспечивающих достижение долгосрочных целей предприятия (фирмы) в постоянно меняющихся условиях внешней среды» [30];

Н.А. Казакова «управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шагами в сфере маркетинга» [23];

Дж. Штейнер, Дж. Майнер «определение долгосрочных целей и задач корпорации, принятие курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [46];

А.В. Сорокина «одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения» [40];

И.В. Гуськова «долгосрочное развитие предприятия, на основе формирования и реализации стратегии, для достижения намеченных целей, под влиянием изменяющейся среды в сложившемся конкурентном окружении» [15].

Таким образом, на основании представленных выше определений, можно сделать вывод, что стратегическое планирование – понятие многоликое, сводящее свою суть к достижению поставленной цели.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для принятия управленческих решений и реализации функций предприятия. Динамичный процесс стратегического планирования является той основой, на которой построены все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, предприятия и отдельные сотрудники будут лишены четкого способа оценки целей и направлений их реализации.

Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления предприятиями. Проецируя эти положения на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование

становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями.

Стратегическое планирование - одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей предприятия и путей их достижения. Сущность стратегического планирования заключается не столько в долгосрочном временном горизонте планирования, сколько в предвидении изменений внутренней и внешней среды планируемого объекта и адаптации к ним процесса развития.

Теории и практике стратегического планирования уделено большое внимание в западной литературе, но, к сожалению, в нашей стране еще долгое время не уделялось должного внимания данной проблеме.

Общей методологией стратегического планирования, как и любой науки, является органическое единство общемировоззренческих, общеметодологических принципов, общенаучных методов познания и специфической, частной методологии.

Объектом стратегического планирования предприятий является деятельность, нацеленная на получение коммерческого эффекта.

Стратегическое планирование отличается от долгосрочного:

- иным пониманием роли внешнего фактора;
- изучением окружения фирмы и рынка.

На рисунке 1 приведена схема стратегического планирования, применяемая для всех отечественных предприятий, производящих товары, их реализующих и оказывающих услуги как коммерческим, так и некоммерческим предприятиям.

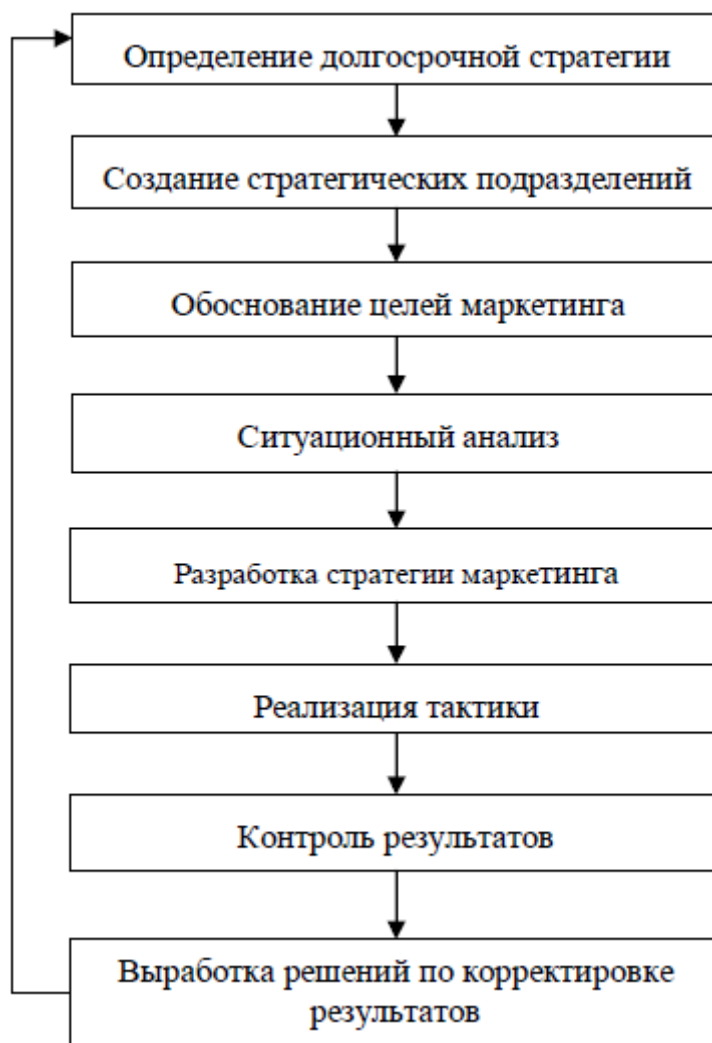


Рисунок 1 - Стратегическое планирование на предприятии [12, с. 83]

Стратегическое планирование деятельности предприятия включает:

- стратегию, реализуемую в комплексе развития предприятия и выполнения поставленных целей;
- слабые и сильные стороны развития предприятия при изменении окружающей среды;
- риски, с которыми постоянно сталкиваются предприятия;
- учет прогнозов и предложений, нашедших отражение в стратегическом планировании;
- отражение взаимосвязи хозяйственной, финансовой и инвестиционной деятельности;
- оценку диверсификации, происходящей в результате слияния и поглощения других предприятий.



Конечно, каждое предприятие, исходя из своей специфики (размера, рода деятельности, места на рынке и т.д.), может конкретизировать процесс стратегического планирования, за счет уменьшения или увеличения его этапов.

В отечественной экономической литературе процесс стратегического планирования на предприятии представлен в форме методик, состоящих из нескольких этапов решения соответствующих проблем. Анализ методик реализации процесса стратегического планирования приведен в приложении А.

Из приложения А очевидно, что этапы стратегического планирования варьируются в количестве от 3-х до 8-ми.

Стратегическое планирование предполагает количественную оценку результатов деятельности и, соответственно, к основным показателям стратегического плана предприятия можно отнести следующие:

1. Доля рынка предприятия, %;
2. Ассортимент, натур. ед.;
3. Товарооборот, тыс. руб.;
4. Товарные запасы, тыс. руб.;
5. Потребность в продукции, тыс. руб.;
6. Потребность в энергетических ресурсах, тыс. руб.;
7. Основные фонды, тыс. руб.;
8. Численность персонала, в том числе, по категориям, чел.;
9. Фонд оплаты труда, тыс. руб.;
10. Издержки обращения, тыс. руб.;
11. Прибыль, полученная от хозяйственно-финансовой деятельности, тыс. руб.;
12. Прибыль на 1 рубль продаж, руб./руб.;
13. Потребность в дополнительных инвестициях, тыс. руб. [20, с. 103]

Набор показателей стратегического плана может быть различным, как и период планирования. Это зависит от миссии, цели, задач, которые ставятся предприятием в процессе стратегического планирования.

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

Стратегическое планирование предприятий осуществляется путем:

- внутрифирменного планирования;
- планирования их деятельности на потребительском рынке.

## **1.2 Порядок разработки и реализации стратегии развития предприятия**

Под стратегическим планом предприятия (корпорации) принято понимать совокупность миссии, целей и стратегий их достижения, сформулированных на различных организационных уровнях управления различными менеджерами.

Основными элементами процесса стратегического планирования являются: формулирование миссии и целей предприятия, определение угроз и новых возможностей внешней среды, оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к его конкурентам, анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии предприятия, а также разработка общих направлений (аланов, политики), обеспечивающих реализацию стратегии. Учитывая итерационный характер стратегического планирования, необходимым элементом этого процесса является оценка реализации стратегии.

Общая схема организации разработки стратегического плана предприятия с учетом изложенных выше этапов и подходов к их реализации приведена на рисунке 2. [34, с. 19].

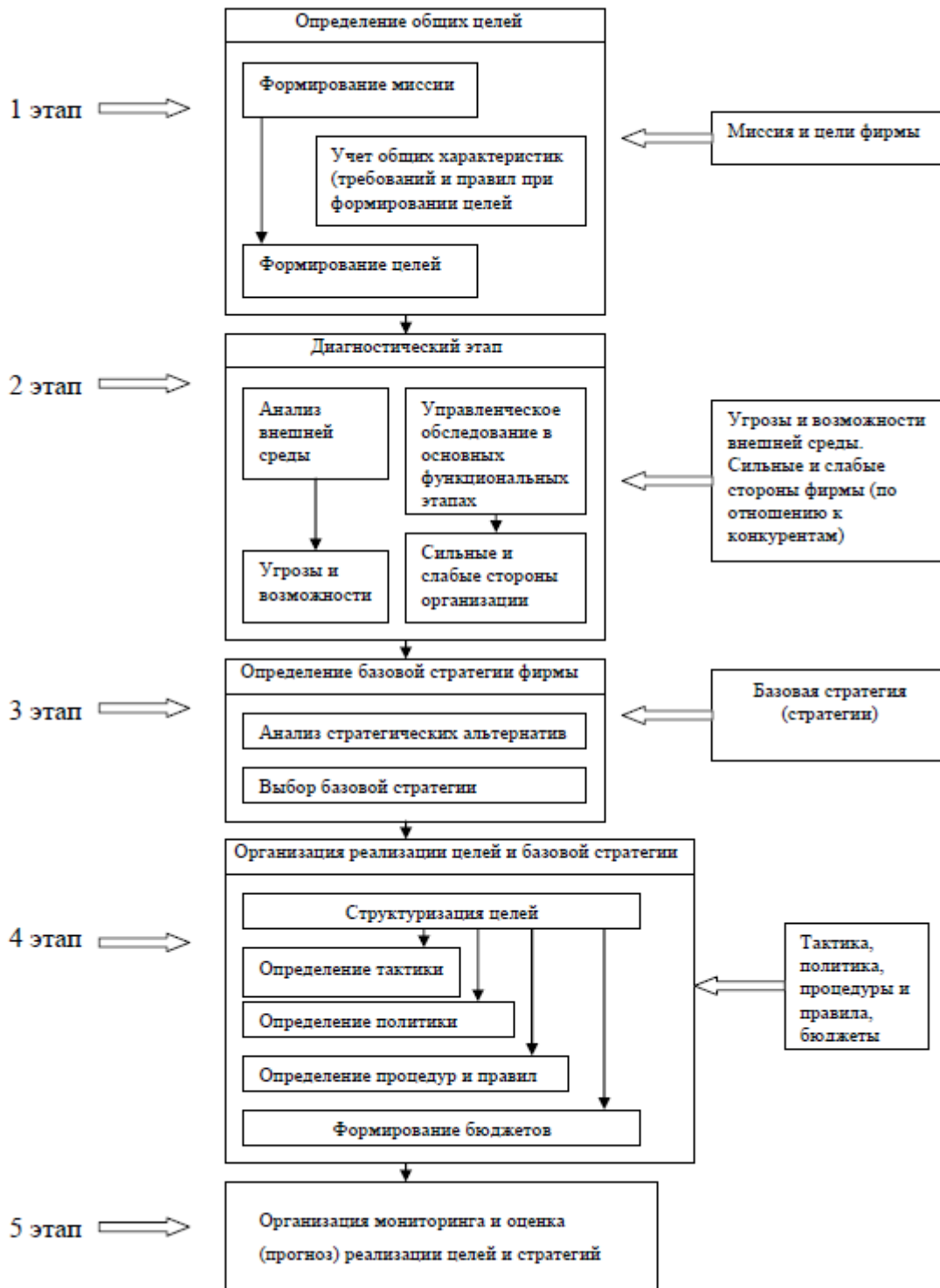


Рисунок 2 - Общая схема разработки стратегического плана

Формулирование миссии. Миссия является общей целью предприятия, определяющей причину и назначение его существования. Миссия определяет бизнес предприятия, обеспечивая направления и ориентиры при формулировании его целей и стратегий на различных организационных уровнях. Миссия формулируется до начала хозяйственной деятельности предприятия и изменяется в редких случаях при полной переориентации его деятельности. Содержание миссии должно отражать:

1. Определение предпринимательской деятельности предприятия, характеризующее главную цель относительно его основных товаров или услуг, предлагаемых рынку с учетом конкретной технологии, которой оно владеет (или которую планирует внедрить).

2. Принципы предприятия, вытекающие из анализа угроз и возможностей ее внешней среды, которыми должны руководствоваться все сотрудники при формулировании и реализации целей предприятия.

3. Ценности и культуру предприятия, определяющие его внутренний рабочий климат [29, с. 63].

Формулирование миссии должно предусматривать определение и описание концептуальных вопросов перспективного развития предприятия на длительный период. Концептуальные вопросы включают, прежде всего, философию, отражающую взгляды и ценности руководства предприятия, внутреннюю концепцию перспективного развития предприятия и внешний образ предприятия, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность перед потребителями, партнерами и обществом в целом. При определении миссии также описываются продукты и (или) услуги, предлагаемые предприятием, характеристика целевого рынка и общие цели предприятия.

Формулирование целей. Цели предприятия формулируются и устанавливаются на основе его общей миссии и определенных ценностей, на которые ориентируется высшее руководство.

Чтобы цели стали значимой частью процесса планирования и определяющим фактором стратегического управления предприятием при достижении желаемого результата, необходимо четко сформулировать этот результат. Каждое предприятие индивидуально и цели их различны. Однако существуют общие правила и рекомендации по формулированию целей предприятия:

1) цели должны быть правильно сформулированы  
2) необходимо эффективно довести цели исполнителям в форме, обязательной для исполнения на всех уровнях организационной структуры предприятия.

3) обеспечение необходимыми ресурсами исполнителей, в том числе информацией исполнителей. При этом необходимую информацию следует рассматривать как важнейший ресурс, определяющий эффективную реализацию целей.

4) необходимо обеспечить действенные меры стимулирования выполнения целей предприятия в соответствии с их важностью и приоритетами.

Многообразие возможных целей, соответствующее деятельности конкретных предприятий определяется многими факторами. В практике стратегического планирования обычно выделяют восемь ключевых зон формулирования целей предприятия.

1. Рыночная позиция предприятия.
2. Инновации.
3. Производительность.
4. Ресурсы.
5. Доходность (прибыльность).
6. Управленческие аспекты (качество управления).
7. Персонал предприятия.
8. Социальная ответственность [37, с. 54].

Оценка и анализ внешней среды. Управленческое обследование. Анализ внешней среды представляет процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить новые возможности и угрозы для его развития.

Основные задачи анализа внешней среды:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии.

2. Идентифицировать факторы, представляющие угрозу стратегии предприятия. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам

3. Идентифицировать факторы, которые представляют больше возможностей для достижения общих целей предприятия (при корректировке планов).

Угрозы и возможности можно соотнести со следующими областями воздействия факторов внешней среды:

- Экономические факторы
- Политические факторы
- Рыночные факторы
- Технологические факторы
- Международные факторы
- Факторы конкуренции
- Факторы социального поведения [46, с. 97].

Управленческое обследование. Управленческое обследование представляет собой детальную оценку функциональных зон предприятия, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В практике стратегического планирования анализу в рамках управленческого обследования подвергаются следующие функциональные зоны — маркетинг,

финансы (бухгалтерский учет), производство, человеческие ресурсы, культура предприятия (корпорации).

Анализ стратегических альтернатив и выбор базовой стратегии развития предприятия. При определении конкретной стратегии предприятия необходимо, прежде всего, сделать выбор относительно базовой стратегической альтернативы его развития. Такие альтернативы включают: стратегию стабильности, стратегию роста, стратегию сокращения и комбинированную стратегию, состоящую из определенной совокупности предыдущих (двух или трех). Конкретная базовая стратегия определяет выбор альтернативы относительно роста капитала предприятия в планируемый период принятый его владельцами.

Стратегия стабильности. Для этой стратегии характерно установление целей предприятия от достигнутых показателей развития, скорректированных с учетом инфляции. Применяется в зрелых областях промышленности со сложившейся технологией, когда предприятие в основном удовлетворено своим положением. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия предприятия на рынке с целью сохранения капитала и сложившегося уровня дохода, который он приносит [31, с. 49].

Стратегия роста. Предусматривает ежегодное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Этой стратегии могут придерживаться предприятия, стремящиеся к диверсификации и увеличению объемов продаж и совокупной доли рынка, а неустойчивой отрасли отсутствие роста в процессе реализации этой стратегии может означать банкротство. Стратегия направлена на рост (концентрацию) капитала. Наиболее очевидная и признанная форма такого роста это приобретение и поглощение компаний корпорацией, а также слияние корпорации [31, с. 50].

Стратегия сокращения. Эту стратегию называют также стратегией последнего средства. На практике применяются три варианта реализации этой стратегии:

1. ликвидация - предусматривает прекращение деятельности предприятия и полную распродажу материальных запасов и активов организации.

2. отсечение лишнего - предусматривает сокращение сферы деятельности предприятия, когда оно считает выгодным отделить от себя (ликвидировать или продать) некоторые подразделения или виды деятельности, не приносящие желаемого успеха (дохода).

3. сокращение и переориентация - при застойной экономике многие предприятия считают необходимым сократить часть своей деятельности и переориентировать высвободившиеся ресурсы на другие виды производства.

4. комбинированная стратегия - предусматривает использование двух или трех базовых стратегий применительно к различным направлениям деятельности (бизнеса). Обычно этой стратегии придерживаются крупные диверсифицированные предприятия (корпорации), активно действующие в нескольких отраслях и (или) на различных рынках [25, с. 22].

Правильный выбор базовой стратегической альтернативы максимально повысит долгосрочную эффективность деятельности предприятия. Для эффективного стратегического выбора руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития предприятия и представлять его будущее. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

Основными факторами, влияющими на стратегический выбор, являются:

1. Риск. Высокая степень риска может разрушить предприятие.
2. Знание прошлых стратегий. Помогает избежать рискованных шагов, однако оказывается плохим советчиком при возникновении новой (не планируемой ранее) благоприятной внешней ситуации.



3. Реакция на владельцев. Владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы. Как правило, акционеры придерживаются более осторожной стратегии и предпочитают не рисковать.

4. Фактор времени. Реализация даже хорошей стратегической идеи в неудачный момент времени может привести к развалу и банкротству предприятия.

Организация реализации целей и общей стратегии предприятия. Сформулированные цели и выбранная общая стратегия развития предприятия являются главными элементами стратегического планирования. Они определяют желаемый результат эффективного развития предприятия и общий подход к его достижению. Однако такой подход дает большую свободу действий менеджерам различных уровней и сотрудникам, ответственным за достижение целей, когда выбор ими конкретных действий может не привести к достижению желаемого результата предприятия в целом. Для обеспечения скоординированных действий ответственных исполнителей высшее руководство предприятия должно разработать дополнительные организационные решения по достижению целей и организовать реализацию стратегического плана [2, с. 37].

Основной задачей этих решений является ориентация будущих действий и поведения ответственных исполнителей и менеджеров всех уровней на достижение общих целей предприятия.

Основными элементами решений руководства, направленных на организацию согласованных действий всех исполнителей по достижению целей предприятия, являются тактика, политика, процедуры и правила.

Тактика. Организация реализации стратегических целей предприятия предусматривает их разделение на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. Реализация этих целей рассчитана соответственно на весь горизонт (период) планирования, определенную его часть и в ближайший период (в первый — второй год). Краткосрочные цели

согласуются со среднесрочными и долгосрочными целями и обеспечивают их достижение [35, с. 201]. Аналогично краткосрочным целям необходимо разрабатывать краткосрочные стратегии, которые называют тактиками. Тактика и достижение краткосрочных целей позволяют определить правильность стратегического выбора предприятия и при необходимости внести соответствующие коррективы в достижение желаемого результата при реализации выбранной стратегии. Тактика всегда разрабатывается исходя из общей стратегии предприятия и в ее развитие. В отличие от стратегии развития предприятия, которая разрабатывается на высшем уровне управления, тактика в большинстве случаев определяется на среднем уровне руководства. Результаты реализации тактики проявляются за короткий период и легко идентифицируются с конкретными действиями по достижению целей предприятия.

Политика формулируется высшим руководством предприятия на весь период реализации стратегического плана. Политика служит общим руководством для действий и принятия решения, которое способствует достижению целей предприятия. Она является долгосрочным ориентиром для принятия конкретных решений на всех уровнях управления при выполнении стратегического плана. Политику следует также рассматривать как некоторую совокупность правил, определяющих направления действий по реализации стратегии и достижению целей предприятия в ближней и дальней перспективе. Политика, как правило, разрабатывается применительно к достижению функциональных целей предприятия (в области маркетинга — маркетинговая политика и т.д.) [14, с. 122].

Процедуры и правила. При реализации стратегического плана полезно использовать прошлый опыт предприятия для будущих решений, если они имеют тенденцию повторения. При этом отпадает необходимость заново проводить анализ повторяющихся или схожих ситуации, когда в прошлом подобный анализ привел к удовлетворительному решению. Применительно к этому случаю обычно разрабатываются стандартизованные указания. Эти

указания, называемые процедурами, регламентируют определенную последовательность действий в конкретных ситуациях. Процедура представляет собой описание совокупности действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

Когда успешная реализация плана зависит от точного выполнения конкретного задания, целесообразно полностью исключить всякую свободу выбора. Для таких случаев разрабатываются соответствующие правила. Правило точно определяет, что должно быть сделано в специфической (единичной) ситуации. Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретную ситуацию, предусматривающую ограниченные действия. Процедуры используются в ситуациях, когда имеется некоторая последовательность связанных между собой действий.

### **1.3 Инструменты стратегического анализа**

Стратегический анализ как особая методология изучения архитектуры бизнеса, прежде всего, подразумевает выделение в нем так называемых СОБ – стратегических областей бизнеса. Этот шаг помогает четче осознать специфику конкретной бизнес-модели и определить масштабы и принципы воздействия на бизнес в целом.

СОБ представляет из себя особый сегмент бизнеса, отвечающий за выпуск конкретного товара или товаров. Естественно, что каждая СОБ ориентирована на определенную целевую группу и конкурирует за влияние на нее с прочими представителями данного рынка [43, с. 109]. СОБ характеризуется наличием набора ресурсов (которые она самостоятельно контролирует), предназначенных для осуществления амбиций СОБ на рынке. Во главе каждой СОБ стоит собственный руководитель, который определяет направления ее деятельности: производство, сбыт, маркетинг, дистрибуцию, учет и прочее.

Для выделения СОБ следует на основе перечня критериев провести сегментацию бизнеса. Сегментация заключается в группировке отдельных разрозненных признаков производства товаров и услуг в некие целостные формы. При этом учитываются общие признаки самих товаров, которые выпускаются или могут выпускаться предприятием, а также признаки потребителей товаров, каналов распределения, а также отличительные особенности каждого конкретного рынка с точки зрения его географического охвата (локальный, региональный, глобальный) [19, с. 69].

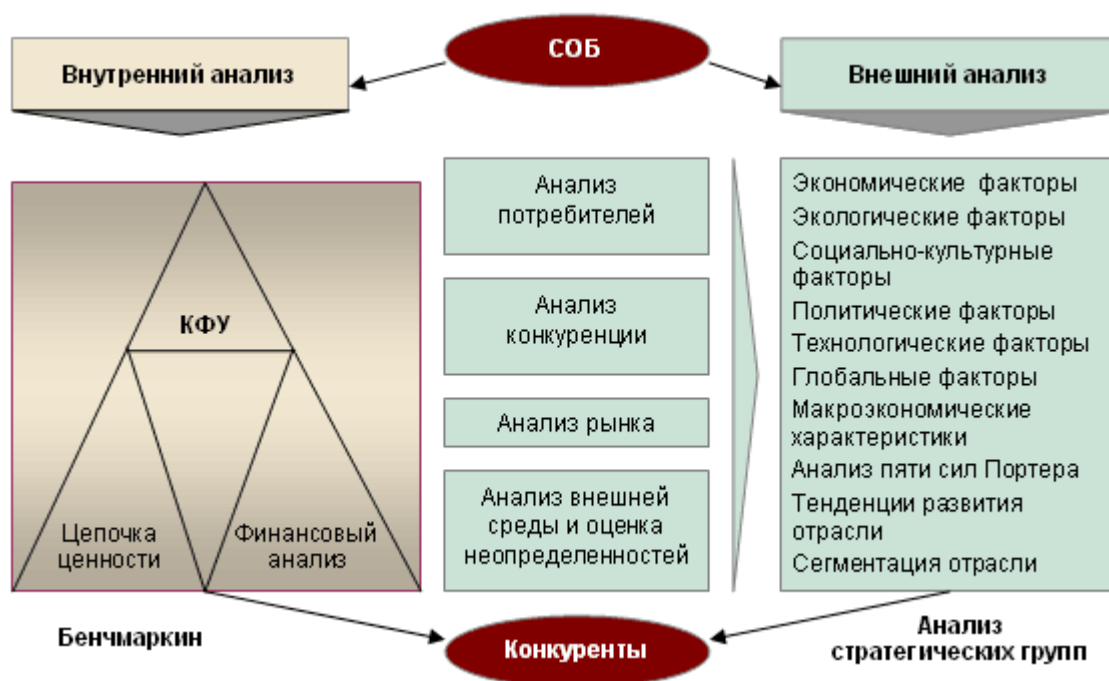


Рисунок 3 - Составные части стратегического анализа (СОБ – стратегическая область бизнеса) [17, с. 105]

Среди инструментов стратегического анализа необходимо отметить следующие:

- использование метода «Карта ума»;
- модель «5 сил Портера»;
- метод структурной логики;
- стратегический анализ;
- анализ внешней среды организации (SWOT-анализ, PEST-анализ, многофакторный системный анализ);

– анализ внутренней среды организации (SNW-анализ, схема 7-С, «портфельный анализ», управленческий MOST, сценарное планирование) [4, с. 22].

Карта ума (мысли) – это известнейший инструмент развития творческого мышления, способ записать, зарисовать разные мысли нелинейно. В хаотическом порядке на карту наносятся все мысли, идеи и задачи с использованием цветных карандашей, фломастеров, вырезанных фрагментов картинок и журналов и фотографий. Существуют способы «рисовать» карту ума с помощью компьютера. Например, это делает за человека программа Mindjet MindManager Pro 6. Некоторые составляют свои карты ума, пользуясь программой Microsoft Office Visio 2007. Карта ума призвана активизировать подсознание для выявления неявных и не очевидных ранее связей между различными проблемами. [44, с. 114]

Предложенная профессором Гарвардской бизнес-школы Майклом Портером модель «Пять сил конкуренции» является одним из самых часто используемых инструментов индустриального анализа. В данной модели для оценки привлекательности индустрии необходимо подвергнуть оценке следующие пять сил: угроза появления на рынке новых конкурентов, угроза со стороны товаров-заменителей, влияние потребителей, влияние поставщиков, конкуренция среди работающих в индустрии компаний. Привлекательность индустрии будет тем выше, чем слабее выше указанные сил [18, с. 72].

Метод структурной логики – это направленный на внутренний мир метод, который дает тому, кто его использует, возможность отчетливо видеть максимально объективную информацию о каком-либо объекте [41, с. 59]

Стратегический анализ предполагает оценку положений компании, для чего изучаются изменения во внешней среде фирмы и анализируются преимущества (или недостатки) ресурсов компании, которые у нее могут быть при этих изменениях. Основная цель стратегического анализа –

исследование основных воздействий на нынешнее и будущее состояние компании [47, с. 45]. Существует три компонента стратегического анализа:

1) Цель, задачи и ожидания: цель и основные задачи составляют фон, в условиях которого определяются предполагаемые стратегии, а также критерии, по которым их оценивают; цель объясняет смысл существования компании и характер ее функционирования; ключевые задачи показывают, что компания должна выполнить в среднесрочном и долгосрочном плане для достижения цели.

2) Анализ внешней обстановки: исследование внешней среды, в которой действует компания; внешняя среда создает возможности или угрозы для фирмы – компания функционирует на фоне непростой внешней обстановки, включающей ряд элементов: политические, технологические, социальные и экономические.

3) Анализ внутренних ресурсов, имеющихся в распоряжении компании [38, с. 169].

Анализ внешней среды является инструментом, с помощью которого авторы стратегии контролируют внешние по отношению к компании факторы для того, чтобы спрогнозировать потенциальные угрозы и возможности. Анализ внешней среды позволяет компании вовремя разработать ситуационные планы на случаи возникновения непредвиденных ситуаций, а также стратегию достижения целей и трансформации потенциальных угроз в прибыльные возможности [20, с. 108].

Под маркетинговыми возможностями организации принято понимать получившееся соотношение определенной области потребительских нужд и реальных ресурсов (потенциала) компании по их удовлетворению в целях получения прибыли. Анализ маркетинговых возможностей является необходимой предпосылкой для принятия решений в области продвижения продукции или услуг и планирования действий по их реализации на практике [75].

SWOT-анализ представляет собой метод стратегического планирования, который заключается в обнаружении факторов внутренней и внешней среды компании и сортировке их на следующие четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Сильные (S) и слабые (W) стороны представляют собой факторы внутренней среды, т.е. тем, на что объект имеет возможность повлиять; под возможностями (O) и угрозами (T) подразумеваются факторы внешней среды, т.е. то, что находится извне, а потому не может контролироваться объектом [24, с. 45].

PEST-анализ представляет собой инструмент маркетинга, который предназначен для обнаружения политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) граней внешней среды, влияющих на деятельность организации [34, с. 39]. Политика изучается из-за того, что она определяет власть, которая, в свою очередь, регулирует среду организации и приобретение основных ресурсов для ее функционирования. Ключевой причиной изучения экономики является создание картины распределения ресурсов на государственном уровне, являющейся важным условием бизнеса компании. Не менее значительные предпочтения покупателей выясняются при помощи социального компонента PEST-анализа. Целью исследования технического компонента служит определение тенденций в технологическом развитии, во многих случаях являющиеся причинами изменений рынка, а также внедрения новых товаров. Анализ проводится по схеме «фактор — предприятие». Результаты оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, а сказуемым — сила их влияния, которая оценивается в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа помогают изучить внешнюю экономическую ситуацию, которая складывается в сфере производства и коммерческой деятельности.

Внутренняя среда компании представляет собой совокупность встроенных элементов, определяющих умение и степень интеграции

компании во внешнюю среду. Факторами внутренней среды выступают производство (объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции компании; обеспеченность ресурсами, количество запасов, скорость их использования, контроль качества выпускаемой продукции и т.д.), персонал (структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, заработная плата); организация управления (организационная структура, уровень управления, квалификация, способности и интересы топ-менеджеров; фирменная культура; имидж компании); маркетинг (товары и услуги, произведенные и оказанные компанией, доля фирмы на рынке; возможность накапливать нужную информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; бюджет на маркетинг и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование); финансы и учет (финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность; собственные и заемные средства и их соотношение).

SNW-анализ — это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. Элементы внутренней среды для SNW анализа: общая стратегия, бизнес-стратегии, оргструктура, финансы, конкурентность продуктов, дистрибьюция, информационные технологии, лидерство, уровень производства, уровень маркетинга, торговая марка, персонал, репутация на рынке, отношения с органами государственной власти, инновации, послепродажное обслуживание, степень вертикальной интеграции, корпоративная культура, стратегические альянсы [3 с. 98].

Компанию можно представлять как пучок умений, навыков, квалификаций и компетентностей. Одно из главных различий между двумя организациями даже одной отрасли — это различие в их коллективной



компетенции. Поэтому особенно важно наличие стратегии по созданию умений и навыков. Она предусматривает преодоление сильного препятствия обновлению — привычки, этой трясины, засасывающей даже наиболее энергичных новаторов.

Создание необходимых навыков и умений предполагает прежде всего определить области, в которых их следует формировать и осваивать. Как правило, организация как целое обладает навыками в какой-то области, а обеспечивает всю сумму навыков значительно больше областей, в данном случае шесть других элементов, которые составляют схему 7-С: структура (организационная схема, описание работ и т.п.), субординация (кто кому подчинен, как распределяются и интегрируются задачи), системы (формальные и неформальные процедуры и потоки в организации, как осуществляется повседневная работа; все, что обслуживающие системы поставляют производственным; системы учета, контроля качества, оценки результатов и т.д.); символика поведения (как руководители расходуют свое время, за какие результаты они вознаграждают, какие средства избирают в кризисных ситуациях); состав (люди в организации, их демографические характеристики, опыт, образование и подготовка, соответствие рабочих мест умениям тех людей, которые их заполняют); совместные ценности (за что стоит компания — провозглашает и применяет на практике хорошее и плохое, чем гордится или хотела бы гордиться компания), стратегия (план распределения ресурсов и достижения успеха в конкуренции).

Портфельный анализ — инструмент, с помощью которого руководство предприятия изучает и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т. е. должно быть обеспечено правильное сочетание подразделений или

продуктов, испытывающих потребность в капитале для обеспечения роста, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала. Предназначение методов портфельного анализа заключается в том, чтобы помочь менеджерам создать ясную картину формирования затрат и прибылей в диверсифицированной компании. Портфельный анализ обеспечивает менеджеров инструментом анализа и планирования портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности.

Система MOST (Maynard Operation Sequence Technique), выпущенная в свет в начале семидесятых, снискала себе славу как вполне надежный инструмент. На сегодняшний момент в мире насчитывается уже более 30 000 сертифицированных специалистов MOST. В MOST выделяется 18 базовых элементов, которые обозначаются буквами, например: А (Action distance) – движение по дистанции; В (Body motion) – движение корпуса тела; G (Gain control) – получение контроля над объектом, захват; Р (Placement) – укладка объекта. Эти элементарные действия складываются в последовательности. При этом последовательностей всего четыре, и любую производственную операцию (а также большинство административных) можно отнести к одной из них: АВGABРА – свободное движение, АВGMXIA – контролируемое движение, АВGABР\_АВРА – использование инструмента, АТКFVLVРТА – применение ручного крана. После того, как последовательность записана, каждой букве (действию) присваивается индекс (целое число) – показатель длительности действия, зависящий от его параметров (протяженности движения по дистанции, типа движения тела, тяжести захватываемого объекта и т.п.). Присвоение индекса производится при помощи специальных таблиц нормативов. Наконец, чтобы вычислить длительность последовательности, все индексы надо сложить и умножить на определенный коэффициент, чтобы перевести в единицы времени, которые в MOST называются ТМУ (Time Measurement Unit, один ТМУ равен стотысячной часа). Соответственно, время в ТМУ можно перевести в секунды или

минуты. Раскладывая производственные процессы на операции, а их – на последовательности, можно вычислить норму времени для любого процесса. Обычно использование MOST в отношении конкретного рабочего места включает в себя четыре последовательных шага: предварительное ознакомление с производственными операциями (изучение процессов и их операций, оценка частот, выделение необходимых элементов и излишних, фиксация «особенностей»), видеосъемка операций (3-5 циклов), запись последовательностей, расчет времени; представление результатов. На обработку одного рабочего места при обладании определенными навыками может быть потрачено всего 2 дня.

Сценарное планирование – часть стратегического планирования, относящаяся к инструментам и технологиям, которые позволяют управлять неопределенностью будущего. Суть метода заключается в исследовании внешней среды организации на наличие predetermined elements (predetermined elements) и ключевых неопределенностей (key uncertainties) и комбинировании их для формулирования альтернативных сценариев будущего. В качестве predetermined elements часто выступают демографические факторы (например, количество подростков от 10 до 15 лет через 10 лет predetermined, так как многие из них уже родились), политические, технологические или географические факторы. В качестве ключевых неопределенностей могут выступать любые элементы внешней среды, которые важны для данной организации (например, уровень государственного дефицита или объем рынка). Все альтернативные сценарии должны сочетать в себе весь набор predetermined elements (так как по определению они должны быть) и различные исходы ключевых неопределенностей. Сценарное планирование рассматривает все сценарии как одинаково возможные в будущем.

## **1.4 Бюджетирование как подсистема внутрифирменного планирования**

Бюджетирование лежит в основе деятельности любой организации, в связи с этим немаловажно то, на чем основывается, кем и как организован этот процесс.

Вне зависимости от видов деятельности, размера и позиционирования компании на рынке можно отметить, что правильный план способствует объединению, сплочению коллектива, эффективность планов в целом по предприятию всегда зависит от сбалансированности планов отдельных подразделений. При этом чем требовательнее, профессиональнее и авторитетнее руководитель, тем вероятнее достижение цели [15, с. 63].

Рассмотрим основные понятия бюджетного управления.

Бюджетное управление – это система управления компанией по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей путем реализации бюджетных полномочий и наиболее эффективного использования ресурсов [21, с. 209].

Бюджетные полномочия – права и обязанности субъектов бюджетного управления и иных участников бюджетного процесса по регулированию бюджетных отношений, организации и осуществлению процесса планирования и контроля.

Систему бюджетного управления на любом предприятии необходимо выстраивать, включая в нее следующие процессы:

- формирование финансовой структуры и определение бюджетных полномочий участников процесса;
- разработка и утверждение бюджетов компании (в том числе распределение лимитов бюджета по статьям доходов и расходов);
- формирование договорных обязательств в рамках утвержденных бюджетов с учетом минимизации рисков и обеспечения безопасности деятельности компании;

- исполнение расчетов в рамках сформированных договорных обязательств и контроль над исполнением бюджетов доходов и расходов и бюджета движения денежных средств;
- формирование полного пакета первичных учетных документов (по доходной и расходной частям);
- формирование и предоставление управленческой отчетности;
- анализ и принятие решений [39, с. 41].

Основные принципы бюджетного управления следует отразить в отдельном документе – положении о бюджетировании, а в дальнейшем поддерживать его в актуальном состоянии. При этом очень важно создать атмосферу взаимодействия в коллективе, чтобы каждый сотрудник мог вносить обоснованные предложения по изменению или дополнению разделов регламента. Положение обязательно должно быть пересмотрено в случае изменения стратегии предприятия, структуры и принципов взаимодействия подразделений.

При составлении любого плана (или бюджета) надо задаться вопросом, с чего начать. И если уж мы заговорили о бюджетном управлении, то необходимо понимать, что оно невозможно без упорядочения процессов управления, без создания системы планирования и контроля, управленческого учета и бюджетирования. Основой всего этого является финансовая структура предприятия.

Прежде чем выстраивать финансовую структуру, необходимо определиться с понятиями и ее элементами (субъектами). Предложим следующие формулировки.

Субъекты бюджетного управления – это структурные подразделения, коллегиальные органы и сотрудники компании, участвующие в процессе бюджетного управления в соответствии со своей компетенцией и зоной ответственности.

Финансовая структура – совокупность центров финансовой ответственности в разрезе центров финансового учета.

Бюджетная структура – иерархия операционных, функциональных и итоговых бюджетов предприятия.

Центр финансового учета (ЦФУ) – учетная единица (объект, проект), по которой в учетной системе осуществляется накопление консолидированной информации о доходах и расходах.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – структурное подразделение, которое в процессе своей функциональной деятельности формирует, исполняет и контролирует бюджеты или их отдельные статьи. Каждый ЦФО возглавляет руководитель, который несет ответственность за деятельность подразделения в рамках бюджетного управления [27, с. 316].

Затем, руководствуясь определениями, следует разобраться, можно ли финансовую структуру реализовать на базе организационной. Сразу отметим, что на первом этапе, когда на предприятии не в полной мере реализована система бюджетного управления, возможно использовать механизм «как есть» и совместить организационную и финансовую структуры – это удобно с организационной точки зрения, поскольку руководитель подразделения будет еще и руководителем центра финансовой ответственности, то есть будет наделен правами и обязанностями финансового управления, что позволит избежать некоторых конфликтов и противоречий между руководителями ЦФО и функционального подразделения.

Если же на предприятии процесс бюджетного управления уже запущен и компания погружена в этот процесс, то можно, а в некоторых случаях и необходимо развести эти понятия, поскольку все-таки финансовая структура отличается от организационной.

Финансовая структура отражает ответственность за достижение целевых показателей ЦФО, то есть отражает цели и задачи бизнеса, в том числе с учетом его диверсификации. Организационная структура построена на иерархической подчиненности и, как это ни печально, может сложиться под влиянием внутрифирменных «политических» течений и личностных влияний отдельных сотрудников. В основе организационной структуры

всегда лежит функциональная специализация (отдел развития, отдел снабжения, ИТО, технологический отдел и прочие), а в основе финансовой – экономические отношения между ЦФО.

Бюджетное управление, построенное на принципах управления по центрам ответственности, позволяет финансовой структуре быть основным механизмом достижения финансовых целей предприятия. Пример структуры бюджетного управления торгово-производственного предприятия представлен на рисунке - 4. Организационная иерархия очевидна, но природа подчиненности совсем другая: субъектом бюджетирования ЦФО нулевого уровня является компания в целом, она несет ответственность перед собственниками за консолидацию всех финансовых показателей деятельности, результаты работы и исполнение бюджета компании. Субъектами бюджетирования ЦФО первого уровня выступают укрупненные образования – дирекции, отделы, службы, торговые центры, текущее управление которыми находится в ведении соответствующих подразделений. В качестве ЦФУ предприятия могут выступать:

- торговые центры, цеха, дивизионы (с консолидацией по форматам, регионам, продуктам);
- инвестиционные проекты (отдельно каждый проект);
- управляющая компания (консолидированы все ЦФО административного центра).

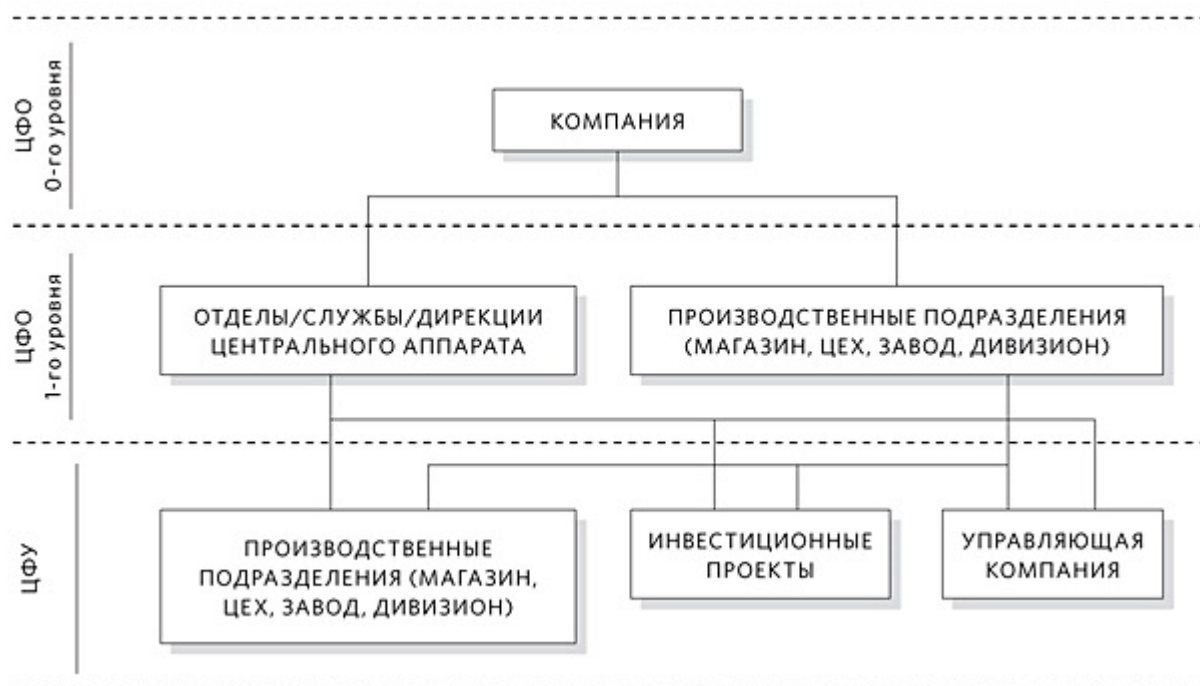


Рисунок 4 – Пример структуры бюджетного управления предприятия [26, с. 247]

После формирования финансовой структуры необходимо определиться с полномочиями и обязанностями участников процесса на всех этапах бюджетного управления, разграничив зоны ответственности. В качестве примера приведем матрицу полномочий и ответственности субъектов бюджетного управления на этапе составления бюджета (приложение Б).

Аналогичные матрицы можно (и нужно) составить и по остальным этапам бюджетного управления, при этом важно вовлечь в процесс всех ключевых участников (руководителей ЦФО), довести идею до уровня осознанного понимания и принятия процесса, обсудить во всех деталях и согласовать, уравновесить полномочия и ответственность. Если этого не сделать на уровне идеологии, то субъект бюджетного управления очень охотно будет пользоваться правами, а ответственность за дефицит бюджета или кассовый разрыв будет перекладываться на финансовое подразделение.

Вне зависимости от уровня развития компании и ее структуры, в процессе планирования используются, как правило, несколько видов бюджетов:

- функциональные бюджеты;



- операционные бюджеты (по ЦФО, ЦФУ);
- бюджет доходов и расходов (БДР);
- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- бюджет по балансовому листу (БЛ);
- сводный инвестиционный бюджет (состоит из бюджетов отдельных проектов) [33, с. 76].

С учетом специфики деятельности компании сначала нужно выделить функциональные бюджеты. Сделать это можно исходя из следующих принципов:

- один бюджет описывает только один процесс (продажа товаров, доставка товаров и так далее), не должно оставаться неохваченных процессов;
- наличие бюджета определено реалиями бизнеса (например, если компания не получает доходов от финансовой деятельности, значит составлять бюджет не имеет смысла).

В приложении В приведены виды функциональных бюджетов по основной деятельности предприятия. Группировку статей к основной и внереализационной деятельности каждая организация определяет самостоятельно, но, как правило, это делается по удельному доходу в общей сумме выручки. Если компания помимо операционной деятельности ведет еще финансовую и инвестиционную, то в рамках каждой из них также следует использовать свои бюджеты, например:

- бюджет процентов по кредитам и займам;
- бюджет оценки и страхования залогов;
- бюджет развития (в разрезе каждого отдельного проекта);
- бюджет реконструкции.

Все бюджеты следует выделять в соответствии с финансовой структурой. Например, бюджет производства в целом по предприятию будет состоять из бюджетов отдельных производственных цехов (или заводов), а

все операционные бюджеты в последующем составят генеральный бюджет компании по основной деятельности.

Вне зависимости от вида бюджет состоит из отдельных статей. Справочник статей необходимо формировать на основе аудита всех хозяйственных операций компании.

При этом следует учесть следующие важные моменты:

- группировка хозяйственных операций по признаку принадлежности их к ЦФО формирует операционный бюджет данного ЦФО;
- любая расходная или доходная операция обязательно должна иметь статью в бюджете доходов и расходов, по которой она может быть отражена;
- по значимости операций и удельному весу в расходах или доходах возможно заведение одной статьи для одной операции (но, как правило, одна статья соответствует группе операций);
- статьи бюджета должны отражать реальные потребности бизнеса, поэтому не стоит вносить в справочник статью из расчета на будущее;
- степень детализации статей зависит от сумм отражаемых операций.

Например, если по статье «Прочие расходы» общая сумма превышает другие детализированные статьи бюджета, то из прочих расходов следует выделить самостоятельные статьи, придающие ей большой вес.

Для доходных и расходных статей лучше использовать единую иерархию, например, трехуровневый справочник доходов и расходов:

- уровень 0 – первичная статья однотипной хозяйственной операции;
- уровень 1 – консолидация статей нулевого уровня;
- уровень 2 – консолидация статей первого уровня.

Статьи бюджета движения денежных средств формируются на основе статей бюджета доходов и расходов путем исключения статей, не связанных с движением денежных средств (амортизация, курсовые и суммовые разницы, переоценка ТМЦ, брак и тому подобное), и добавления статей, отражающих движение денег (авансы, приобретение основных средств

и нематериальных активов, капитальные ремонты, поступление кредитов, прочий приток и др.).

Бюджет по балансовому листу можно построить на основе бухгалтерского баланса, расширив его до необходимой детализации.

Вообще управленческий учет строго не регламентирован и, чтобы в полной мере удовлетворить потребности всех заинтересованных пользователей в информации, не нужно бояться разумно соединять в управленческих формах элементы различных учетных систем, в том числе РСБУ и МСФО.

Планирование должно быть ориентировано на ключевые цели бизнеса. Для каждой конкретной компании цели определяются рыночными (сегмент и доля рынка), производственными (структура производства, применяемые технологии, ресурсы), финансовыми (источники финансирования, возможности для привлечения кредитов) и социальными (удовлетворение запросов потребителей) факторами. Стратегические планы могут быть сформулированы в качественном и количественном выражении, но главное, они должны быть полностью понятны менеджменту и отражать ориентиры развития.

С позиции практики, согласование целей является важнейшим этапом планирования, в этом процессе должны принимать участие руководители функциональных направлений, так как цель компании впоследствии декомпозируется на цели подразделений. Именно в процессе согласования стратегических целей руководители функциональных подразделений вырабатывают согласованные методы решения существующих проблем, оценивают задачи, анализируют ограничения, возможности и риски. Взаимосвязь стратегических целей и показателей эффективности отдельных ЦФО представлена на рисунке 5



Рисунок 5 - Взаимосвязь стратегических целей и показателей эффективности деятельности отдельных подразделений

Таким образом, составление бюджетов – это коллективный труд всех ключевых менеджеров предприятия. Учитывая, что любой коллективный труд должен быть организован, финансовый директор выступает координатором процесса планирования.

## **2 Анализ системы стратегического планирования ООО «Сервисгазавтоматика»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Сервисгазавтоматика»**

Компания ООО «Сервисгазавтоматика» действует с 21.01.1999 г. ООО Фирма зарегистрирована по адресу Москва г, ул. Черемушкинская Б., к.13, стр.4, 117447.

Основным видом деятельности компании является предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию двигателей и турбин, кроме авиационных, автомобильных и мотоциклетных двигателей. Также ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» работает еще по 14 направлениям.

Организация насчитывает 8 филиалов и 2 дочерние компании. Имеет 6 лицензий.

Компания принимала участие в 156 торгах из них выиграла 94. Основным заказчиком является ООО «Газпром добыча Уренгой». В судах организация выиграла 75 % процессов в качестве истца и 50 % в качестве ответчика, проиграла 25% процессов в качестве истца и 25 % в качестве ответчика.

ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» решает задачи в области автоматизации технологических процессов в газовой промышленности.

Основные виды деятельности компании:

1) работы по монтажу, наладке, ремонту, сервисному обслуживанию систем и средств автоматизации, телемеханизации автоматизированных систем управления, технологического электрооборудования, электрической распределительной и регулирующей аппаратуры, систем связи, двигателей и турбин, насосов и компрессоров;

2) ремонт, монтаж и техническое обслуживание прокат систем и средств измерений;

3) проектирование зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом;

4) строительство зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом;

5) производство работ по монтажу, наладке, ремонту и обслуживанию средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений;

6) разработка проектов промышленных процессов и производств, относящихся к электротехнике, электронной технике, горному делу, химической технологии, машиностроению, а также в области промышленного строительства, системотехники и техники безопасности;

7) реализация на внутреннем и внешних рынках всех видов товаров, продукции, техники, оборудования, систем и т.п.;

8) проведение маркетинговых мероприятий и оказание услуг информационного характера, обеспечивающих коммерческую деятельность предприятий:

- оказание юридических, экономических, информационных и других консультационных услуг, маркетинг;

- изучение спроса и предложения на товары, работы, услуги на внутреннем и внешнем рынке России в интересах контрагентов;

- предоставление коммерческо-посреднических, инжиниринговых, информационных и иных услуг российским и иностранным предприятиям и организациям всех форм собственности, гражданам.

Похожие компании в регионе по объему выручки:

- Таврика-Русь-Инвест, ООО;
- Центральный Дивизион, ООО;
- МарКА Рус, ООО;
- Биг Дачмен, ООО.

Похожие компании в отрасли по объему выручки:

- Гидромашсервис, АО;
- МОС Отис, ОАО;
- Конс Лифтс, АО;
- Кислородмонтаж, АО.

Кроме того, компания состоит в следующих СРО (саморегулируемых организациях):

Состоит в СРО – таблице 1.

Таблица 1 – Членство компании в СРО

№ п/п	Допуск от СРО	Регион/Город	№ допуска СРО	Дата выдачи	Статус допуска
1	«Проектирование дорог и инфраструктуры»	Санкт-Петербург	153		Действителен
2	«Объединение строителей ТЭК»	Санкт-Петербург		16.06.2011	Прекращен
3	«Объединение строителей ТЭК»	Санкт-Петербург			Действителен
4	«СРО ОСГ И НК»	Москва	0209.03-2011-7737106202-С-084	22.12.2011	Действителен

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

Стратегия роста компании предполагает увеличение ее размеров.

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

Основные положения данной стратегии:

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

Организационный процесс в ООО «Сервисгазавтоматика» состоит из следующих этапов:

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

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

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

Полномочия - ограниченное право использовать ресурсы компании, и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не личности. Пределы полномочий - это ограничения.

Организационная структура управления по форме - функциональная. Распределение работ происходит по функциям – рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационная структура управления в ООО «Сервисгазавтоматика»

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



вертикальные и межуровневые связи. Недостаток - функции руководителя размыты.

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

Недостатки: недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы компании.

Основные экономические показатели деятельности компании представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика показателей прибыли, тыс. руб.

Показатели	2014	2015	+,-	%
Выручка от продажи	31 798	40 353	8 555	126,90
Себестоимость продукции	25 958	30 532	4 574	117,62
Коммерческие расходы	3 500	5 803	2 303	165,80
Управленческие расходы	983	1 699	716	172,84
Прибыль от продаж	1 357	2 319	962	170,89
Доходы от прочих операций	436	1 081	645	247,94
Расходы от прочих операций	453	2 201	1 748	485,87
Прибыль до налогообложения	1 340	1 199	-141	89,48
Налоговые платежи	93	198	105	212,90
Чистая прибыль	1 247	1 001	-246	80,27

По данным таблицы 2 можно сказать, что в 2015 году в сравнении с 2014 годом произошло увеличение выручки от реализации (на 8 550 тыс. руб., 26,90 %), а также себестоимости реализации (на 4 574 тыс. руб., 17,62 %). Кроме того, произошло увеличение коммерческих (на 2 303 тыс. руб., 65,80 %) и управленческих (на 716 тыс. руб., 72,84 %) расходов.

В 2014 – 2015 годах расходы от прочих операций превышали доходы. Кроме того, в 2015 году, в сравнении с 2014 годом произошло увеличение сумм налоговых платежей – на 105 тыс. руб. (112,90 %).

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

Наибольшее влияние на формирование чистой прибыли в 2014 – 2015 годах оказали такие факторы, как выручка от реализации, себестоимость реализованной продукции, а также рост коммерческих и управленческих расходов.

## **2.2 Анализ существующей стратегии развития предприятия**

В результате изучения факторов внешней среды, оказывающих влияние на ведение бизнеса в России, и в первую очередь на деятельность рассматриваемой компании, сформирована таблица факторов, имеющих существенное положительное или отрицательное влияние на итоги работы предприятия (Таблица 3).

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

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

Потенциальные возможности предприятия по росту объема реализации могут быть ограничены влиянием различных факторов, но главные из них — мощность предприятия, его производственные особенности и состояние дальнейшего развития рынка представляемых предприятием услуг (таблица 4).

Таблица 3 - SWOT-анализ ООО «Сервисгазавтоматика»

<b>Сильные стороны (S)</b>	<b>Слабые стороны (W)</b>
<p>1. Благоприятные климатические условия и постоянный спрос в области автоматизации технологических процессов в газовой промышленности</p> <p>2. Выгодное географическое положение</p> <p>3. Развитая транспортная инфраструктура.</p> <p>4. Наличие полного спектра оборудования</p> <p>5. Высокая конкурентоспособность услуг</p> <p>6. Низкие политические инвестиционные риски, положительный инвестиционный имидж</p>	<p>1. Наличие «теневой» экономики – отсутствует рыночная конкурентная среда для развития среднего бизнеса.</p> <p>2. Отсутствие резервов энергетических мощностей для реализации программ развития отраслей.</p> <p>3. Низкий уровень экономической эффективности части имеющихся инвестиционных проектов.</p> <p>4. Низкий уровень корпоративного управления в компании - отсутствие программ экономического развития и не использование инструментов фондового рынка;</p> <p>5. Высокая степень износа основных фондов</p>
<b>Возможности (O)</b>	<b>Угрозы (Т)</b>
<p>1. Реализация среднесрочных и долгосрочных мероприятий стратегий развития отраслей экономики региона, обеспечивающих рост спроса в области автоматизации технологических процессов в газовой промышленности</p> <p>2. Реализация программ экономического развития и повышения капитализации предприятий реального сектора экономики региона, обеспечивающая переоснащение их основных фондов с ростом спроса в газовой промышленности.</p> <p>4. Максимальное использование ресурсов.</p> <p>5. Использование положительного инвестиционного имиджа для привлечения инвестиций</p>	<p>1. Резкое ослабление государственного регулирования инвестиционным процессом</p> <p>2. Риск сокращения спроса и темпов роста производства.</p> <p>5. Риски снижения темпов роста экономики, сокращения спроса предприятий и инвесторов.</p> <p>7. Риск потери конкурентоспособности и банкротства.</p> <p>8 Угроза выбытия существующих основных фондов по причине их полного износа.</p> <p>9. Угроза оттока и не восполнения численности подготовленных специалистов.</p> <p>10. Угроза удорожания энергоносителей и роста издержек</p>

Таблица 4 - Перечень факторов среды, имеющих наибольшую значимость для ООО «Сервисгазавтоматика»

<b>Наименование факторов</b>	
<b>Положительное влияние</b>	<b>Отрицательное влияние</b>
Расширение рынка работ и услуг	Появление новых предприятий-конкурентов.
Увеличение объема работ.	Отсутствие источников финансирования.
Наличие высокоразвитого производственного потенциала.	Неблагоприятная политика органов власти.

Благоприятный имидж предприятия.	Обеспеченность высококвалифицированными кадрами
Высокая эффективность и качество работ и услуг, относительно низкие цены	

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

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

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

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

В компании наиболее эффективно используется научный потенциал (71,8%). Внедрение новой техники обеспечивает превышение экономии над

затратами в 1,5 раза. «Точкой роста» этого потенциала является увеличение финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

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

Анализ показал, что общая величина использования потенциала по ресурсам равна 61,1 %. На предприятии неплохо поставлено нормирование МТР (77,5 % от подлежащей нормированию номенклатуры). Для предприятия характерны большие потери МТР, темпы снижения которых значительно отстают от планируемых. Низкий коэффициент оборачиваемости (2,0) обусловлен, главным образом, невыполнением планового задания по объему работ и услуг.

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

На основе проведенных расчетов определен общий потенциал предприятия (таблица 5).

Таблица 5 - Определение общего потенциала компании

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

	возможности			
7	Общая оценка потенциала предприятия	1,0		45,7

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

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

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

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

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

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

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

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

### **2.3 Оценка используемых методов деятельности предприятия по реализации существующей стратегии**

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

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

Качество процесса планирования не должно зависеть от ротации персонала. Систематическая аналитическая деятельность понадобится для того, чтобы удостовериться в том, что качество информации, используемой

при стратегическом планировании, останется стабильным или со временем улучшится.

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

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

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

- Взаимодействие с ключевыми лицами, принимающими решения, для того, чтобы сформировать аналитику, имеющую практическую ценность.
- Глубокое понимание информационных потребностей лиц, принимающих решения.
- Готовность адаптировать аналитический процесс к изменениям в стратегических решениях.



- Использование конкурентно-технического анализа при формировании стратегических альтернатив.

- Модель анализа для формирования технологической стратегии.

Аналитический отдел ООО «Сервисгазавтоматика» разработал модель технологических карт, которая помогает понять будущие технологии, а также стратегии ключевых игроков. Технологическая карта состоит из блоков.

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

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

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

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

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

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

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

Выделим ключевые факторы успеха, сформулированные сотрудниками «Сервисгазавтоматика» в итоге аналитической работы:

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

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

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

4.Желание и возможность адаптироваться к изменениям внешней среды. Хорошие возможности могут быть потеряны, если компания будет сопротивляться изменениям.

Необходимо понимать текущие стратегические потребности организации, а также привлекать лиц, принимающих решения, к разработке любого аналитического процесса, который является основой стратегического

планирования. Это можно осуществить через различные семинары, обсуждения или с помощью других инструментов, наиболее эффективных для компании.

Выводы по второй главе. Производственные мощности ООО «Сервисгазавтоматика» позволяют оказывать услуги в области автоматизации технологических процессов в газовой промышленности в объемах и ассортименте, значительно превышающих проектные показатели.

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

## **3 Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического планирования**

### **3.1 Разработка видения, миссии и цели предприятия**

Миссия, видение и стратегия компании выражают, в целом, предназначение компании, как компания хочет на практике реализовать свое предназначение, и направление движения компании.

В первую очередь эти документы рассматривают компанию с точки зрения удовлетворения потребностей клиента. Если компанию заботят эти потребности, и она ставит их на первое место, то и клиент удовлетворит потребности компании, принесет ей прибыль. Если же компания ставит на первое место свою прибыль, и, исходя из этого, организует свою работу, то клиент не очень-то и пойдет в такую компанию.

Второе, на что должны быть направлены миссия, видение и стратегия компании - это мотивация персонала. Персонал должен знать предназначение компании, ее основополагающие ценности, перспективы развития компании, прогнозировать свои собственные перспективы развития и роста. В идеале коллектив компании должен стать коллективом единомышленников, претворяющим предназначение компании в жизнь, коллективом, который гордится своей компанией.

Третье – партнеры компании, инвесторы, поставщики, будут видеть, что это за компания, смогут оценить ее перспективы, и смогут решить, можно ли иметь с этой компанией дело.

Эти документы являются как бы основным законом, конституцией компании, с которой сверяется и из которой вытекает вся оперативная тактическая деятельность компании.

Особо отметим стратегию. Если миссия и видение – это общие понятия, то стратегия должна быть совершенно конкретной. Стратегия это укрупненный маршрут и график движения компании. Она показывает, какую

цепочку стратегических целей компания ставит для достижения своей миссии, и каковы сроки достижения каждой цели. Стратегические цели должны определять четкий результат, быть конкретными, измеримыми и достижимыми в заданные сроки.

Самое главное, чтобы миссия, видение и стратегия не были бы простым листом бумаги, висящим на стене. Если они не будут действительным руководством к действию, и, в первую очередь для высшего руководства, то они ничего могут принести кроме вреда.

Видение базируется на поставленной цели и содержит две основные компоненты: видение результата и видение самого предприятия. Причем у предприятия есть не только текущее «сражение», - деятельность предприятия - это постоянная череда сражений, не успев вывести на рынок один продукт, оно должно начать создание нового продукта, иначе оно просто проиграет в конкурентной борьбе. Видение и результата, и самого предприятия должно формироваться как в ближней, так и в дальней перспективе.

Стратегическое видение позволяет мысленно охватить весь «театр военных действий» и поставить перед предприятием частные стратегические цели и по продукции, и по самому предприятию, и на ближнюю перспективу, и на дальнюю. А, далее, на базе видения, разработать стратегию реализации этого видения – стратегию предприятия – конкретную программу по достижению поставленной перед предприятием цели.

Формирование видения является самым сложным и самым ответственным этапом стратегического менеджмента (разработки стратегии предприятия), ведь от того, насколько будет соответствовать поставленной цели сформированное видение, зависит и насколько построенное предприятие будет способно достичь поставленную перед предприятием цель. Формирование видения не поддается каким либо формальным методикам, это творческий процесс, который под силу далеко не всем, для этого нужно быть предпринимателем, генератором идей.

Миссия ООО «Сервисгазавтоматика»:

«Наша миссия и ценности: быть номером один для всех клиентов, заинтересованных в вопросах автоматизации технологических процессов в газовой промышленности, а также иметь репутацию производителя, который использует только инновационные продукцию и услуги и с уважением относится ко всем людям.

Чтобы заслужить доверие и уважение наших клиентов, мы предлагаем им высококачественные продукцию и услуги, которые помогают им в успешной организации и ведении бизнеса.

Мы стараемся стать лучше, чтобы оправдать ожидания наших сотрудников, собственников и поставщиков».

В данном случае можно отметить «узкий» подход к формулировке миссии. Его берут на вооружение компании, если их целью является стремление наиболее эффективно использовать стратегические преимущества и специализацию при производстве определенных видов продукции, оказании услуг и работе на конкретных рынках.

Подобная формулировка миссии обеспечивает компании определенную долю монополизма у заинтересованных групп на достаточно четко указанную продуктовую категорию, тем более. Таким образом, и сотрудники компании, и ее клиенты четко представляют себе место компании на рынке и разделяют устойчивые ассоциации с ее деятельностью, вне зависимости от географического региона.

Это хорошо сформулированная миссия клиентоориентированной компании, проявляющей заботу об «успешной организации и ведении бизнеса» клиентов.

Видение ООО «Сервисгазавтоматика»:

«ООО «Сервисгазавтоматика» нацелена на создание современной коммерчески успешной индустриальной компании, уверенно лидирующей в сфере автоматизации технологических процессов в газовой промышленности на территории России.

Основным фактором, определяющим развитие продуктового портфеля компании, является уровень удовлетворенности клиентов компании как тактико-техническими характеристиками продукции, так и качеством управления отношениями с заказчиком.

Повышение компетенций в вопросах разработки передовых систем автоматизации технологических процессов в газовой промышленности является одной из приоритетных задач компании.

Практичность в вопросах стратегического планирования и экономически обоснованная политика в вопросах оптимизации и модернизации производственной инфраструктуры являются для компании инструментами по созданию платформы для структурных и качественных изменений в бизнесе.

Качество знаний, навыков и уровень профессиональной подготовки сотрудников компании рассматриваются как наиболее важный фактор успеха для дальнейшего развития ООО «Сервисгазавтоматика» как компании, способной вести бизнес на равных с крупными компаниями по автоматизации технологических процессов в газовой промышленности.

Деятельность и процесс развития компании «Сервисгазавтоматика» осуществляются на основе фундаментальных ценностей, ориентированных на соответствие современным требованиям ведения бизнеса:

- ответственность за исполнение принятых обязательств перед бизнес-партнерами в любых обстоятельствах;
- гарантии качества продукции и оказываемых услуг;
- гибкость в политике продаж и решении острых производственных вопросов;
- открытость для компаний в вопросах взаимовыгодного сотрудничества и развития рынка автоматизации технологических процессов в газовой промышленности».

Цель ООО «Сервисгазавтоматика»: для того чтобы выйти из кризисного и предкризисного состояния и стать конкурентоспособным,

предприятию необходимо осуществить модернизацию, как производства, так и управления, именно это позволит увеличить рост производства и повысить объемы добычи. Сложившаяся экономическая ситуация в стране такова, что оптимизация производства становится объективно необходимым процессом.



### 3.2 Разработка мероприятия по совершенствованию стратегического планирования

Проведенный SWOT-анализ позволил выделить ряд стратегий развития предприятия. Нам необходимо выбрать те из них, которые более всего приблизят предприятие к выполнению целей, которые перед ним стоят. Выбор стратегии проводится при помощи матрицы выбора оптимальной стратегии (таблица 6).

Таблица 6 – Выбор оптимальных стратегий развития ООО «Сервисгазавтоматика»

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

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

Таким образом, оптимальной базовой стратегией ООО «Сервисгазавтоматика» является стратегия усиления позиций на рынке.

Уточненную стратегию развития ООО «Сервисгазавтоматика» можно назвать стратегией концентрированного роста (таблица 7).

Таблица 7 - Стратегия развития предприятия (2016-2019 гг.)

№ п/п	Стратегии	Локальные и функциональные стратегии	Конкретные меры по реализации
1	Основная Рост объема реализации продукции, работ и услуг	1.1. Сохранение имеющегося рынка  1.2. Расширение рынка работ и услуг	1.1.1. Уточнение конкурентных преимуществ, создание благоприятного имиджа, организация систематической рекламы
			1.2.1. Выход в новые регионы для сбыта
			1.2.2. Увеличение объема услуг по обслуживанию
			1.2.3. Создание базы по предоставлению услуг новым предприятиям
			1.2.4. Заключение предварительных соглашений (протоколов о намерениях} с потенциальными заказчиками работ и услуг
2	Дополнительные Систематическое повышение эффективности производства, снижение затрат	2.1, Разработкам реализация в течение 2 лет программы финансового оздоровления	2.1.1. Разработка мер по уменьшению дебиторской и кредиторской задолженности
			2.1.2. Контроль за соотношением собственных и заемных средств
			2.1.3. Уточнение ценовой политики, расширение перечня типовых договоров с потребителями
		2.2. Использование передовой техники и технологии	2.2.1. Приведение в соответствие наличия техники, оборудования с объемами работ
			2.3. Разработка норматива запаса материалов и готовой продукции, контроль за расходованием материалов
		2.3.2. Анализ причин возникновения потерь и списаний МТР	
		2.3.3. Автоматизация системы планирования ресурсов и поставок предприятия	

Приоритетным направлением стратегии развития ООО «Сервисгазавтоматика» может стать увеличение объема реализации продукции, работ и услуг, при этом резервы увеличения прибыли за счет оптимизации затрат на предприятии еще имеются. Кроме того, для достижения данной цели необходимо оптимизировать систему управления и производство.

Выбор предприятием нескольких дополнительных стратегий (систематическое повышение эффективности производства, снижение затрат и прямая интеграция).

Для управления реализацией стратегии компании предусмотрены следующие меры:

- для обеспечения поддержки стратегии коллективом решено постоянно информировать персонал об изменениях в стратегии, целях, миссии, темпах реализации;

- организовать обучение персонала с привлечением ученых и ведущих специалистов из других организаций;

- привлечь наиболее квалифицированных специалистов к работе по реализации основной стратегии, обеспечить четкое распределение ответственности за реализацию принимаемых мер;

- осуществлять планирование внедрения мероприятий (с указанием ответственного) при внесении изменений в стратегию (в первую очередь, по срокам и объемам финансирования);

- обеспечить первоочередное (целевое) финансирование мероприятий по стратегическому управлению;

- разработать систему автоматизации системы планирования ресурсов и поставок предприятия;

- внести необходимые изменения в оргструктуру — ввести специализированный отдел — отдел разработки стратегии. Созданный отдел должен обратить особое внимание на мониторинг внешней среды и

формирование благоприятного имиджа, что позволит сохранить имеющиеся объемы работ и найти новые рынки сбыта.

В рамках методики бенчмаркинга были собраны данные о системах управления ООО «Сервисгазавтоматика» и ООО «Таврика-Русь-Инвест». С учетом критериев разработанной методики анализа и оценки конкурентоспособности, проведен анализ систем управления и стратегического развития указанных предприятий за период с 2013 -2015 гг., т.к. названные субъекты хозяйствования функционировали в условиях нестабильной внешней среды и вынуждены были изменяться.

В таблице 8 приведены экспертные оценки показателей каждого критерия, характеризующего уровень конкурентоспособности систем управления анализируемых предприятий на конец 2015 г., а также на их основе изображен «профиль конкурентоспособности» системы управления каждой компании.

При оценке конкурентоспособности и текущих перспектив системы управления, каждый показатель табл. 3.3. оценивался по следующей 5 балльной шкале:

1- система управления в очень плохом положении, предприятие может быть объявлено банкротом в любой момент;

2- система управления в плохом положении, без надежды на улучшение;

3- система управления в сложном положении, но улучшения намечаются;

4- система управления работает устойчиво, имеются перспективы развития;

5- система в отличном положении, динамично развивается. Прежде всего, были сопоставлены между собой основные направления деятельности анализируемых предприятий по значениям единичных показателей каждого из предложенных критериев.

Таблица 8 – Оценка составляющих конкурентоспособности систем управления обследованных предприятий ООО «Сервисгазавтоматика» и ООО «Таврика-Русь-Инвест» (2015 г.)

Критерии и показатели конкурентоспособности		Коэффициенты весомостей показателей	Оценки показателей по пятибальной шкале				
			1	2	3	4	5
1. Конкурентоспособность организаций производственной деятельности	1. Уровень организации производства	0,1		○	*		
	2. Производство продукции на 1 руб. затрат	1,16			○		
	3. Уровень рентабельности производства	0,18		○			
	4. Издержки на единицу произведенной продукции	0,18		○			
	5. Производительность труда	0,14			○	*	
	6. Фондоотдача	0,13			○	*	
	7. Материалоемкость	0,11				○	*
2. Финансовое положение предприятия	1. Коэффициент текущей ликвидности	0,15	○	*			
	2. Коэффициент платежеспособности	0,15		○	*		
	3. Оборачиваемость оборотных средств	0,13		○	*		
	4. Эк. результативность управленческой деятельности	0,11	○	*			
	5. Рентабельность всех операций	0,13	*	○			
	6. Рентабельность прочих операций	0,11			○	*	
	7. Коэффициент автономии	0,12		○	*		

	8. Оборачиваемость всех активов	0,1							
3. Конкурентоспособность организации и продвижения продукции	1. Рентабельность продаж	0,35							
	2. Коэффициент затоваренности готовой продукцией	0,25							
	3. Коэффициент эффективности использования материальных запасов	0,18							
	4. Коэффициент эффективности средств стимулирования	0,22							
4. Конкурентоспособность организации управленческой деятельности	1. Экономическая эффективность управленческой деятельности	0,17							
	2. Результативность управления производством и реализации продукции	0,17							
	3. Доля затрат на управление	0,16							
	4. Доля управленцев в численности всего персонала предприятия	0,11							
	5. Коэффициент отношения линейного и функционального персонала управления	0,13							
	6. Коэффициент динамики оплаты труда управленческого персонала	0,14							
	7. Доля зарплаты управленцев в себестоимости продукции	0,12							

Так обобщающий показатель первого критерия - конкурентоспособность организации производственной деятельности составил:

ООО «Сервисгазавтоматика»

$K_{об1} = 0.10*3 + 0.16*3 + 0.18*2 + 0.18*2 + 0.14*3 + 0.13*3 + 0.11*4 = 2.399$  балла

ООО «Таврика-Русь-Инвест»

$K_{об1} = 0.10*2 + 0.16*3 + 0.18*2 + 0.18*2 + 0.14*4 + 0.13*4 + 0.11*4 = 2.92$  балла

Полученные оценки позволяют сделать вывод о том, что уровень конкурентоспособности производственной деятельности ООО «Сервисгазавтоматика» ниже, чем у конкурента ООО «Таврика-Русь-Инвест». Другими словами организация производства не удовлетворяет потребности предприятия, в том числе не способствует достижению поставленных целей, так как не использует все производственные возможности (о чем свидетельствуют значения производительности труда - Кпт, фондоотдача - Кфо). Технический уровень и организация производства обоих фабрик не соответствует объективным требованиям нестабильной внешней среды.

Обобщающий показатель второго критерия - финансовое положение предприятия: ООО «Сервисгазавтоматика»

$K_{2об} = 0.15*2 + 0.15*2 + 0.13*2 + 0.11*2 + 0.13*1 + 0.11*5 + 0.12*3 + 0.10*2 = 2.32$  балла

ООО «Таврика-Русь-Инвест»

$K_{2об} = 0.15*2 + 0.15*1 + 0.13*2 + 0.11*2 + 0.13*1 + 0.11*1 + 0.12*2 + 0.10*3 = 1.71$  балла

Данные результаты свидетельствуют о том, что, несмотря на экономический кризис, обеспечение более высокого уровня положения ООО «Сервисгазавтоматика» по сравнению с ООО «Таврика-Русь-Инвест». Несмотря на это, конкурентоспособность системы управления финансами на том и другом предприятии находится на низком уровне, иначе говоря, не удовлетворяет потребности предприятий в финансовых ресурсах, в связи с экономическим кризисом.

Обобщающий показатель третьего критерия - конкурентоспособность организации сбыта и продвижения продукции составил:

ООО «Сервисгазавтоматика»:

$K_{3об} = 0.35*1 + 0.25*4 + 0.18*4 + 0.22*3 = 2.73$  балла

ООО «Таврика-Русь-Инвест»:

$$K_{3об} = 0,35*2 + 0.25*3 + 0.18*3 + 0.22*2 = 2.43 \text{ балла}$$

На основании полученных оценок можно сделать вывод о том, что уровень конкурентоспособности организации сбыта ООО «Сервисгазавтоматика» выше, чем у ООО «Таврика-Русь-Инвест», хотя степень адаптивности обеих предприятий к изменениям внешней среде не высокая. Так как, во-первых, предприятия осуществляют реализацию продукции разной степени конкурентности (о чем свидетельствует уровень рентабельности продаж); во-вторых, не эффективно используют возможности реализации, в том числе рекламу и средства стимулирования сбыта.

Обобщающий показатель четвертого критерия - конкурентоспособность организации управленческой деятельности на предприятии:

ООО «Сервисгазавтоматика»:

$$K_{4об} = 0.17*2 + 0.17*2 + 0.16*2 + 0.11*4 + 0.13*3 + 0.14*2 + 0.12*2 = 2.35 \text{ балла}$$

ООО «Таврика-Русь-Инвест»:

$$K_{4об} = 0.17*2 + 0.17*3 + 0.16*2 + 0.11*4 + 0.13*4 + 0.14*4 + 0.12*2 = 2.93 \text{ балла}$$

Данные результаты показывают, что уровень конкурентоспособности организации управленческой деятельности на ООО «Сервисгазавтоматика» ниже, по сравнению с ООО «Таврика-Русь-Инвест», то есть организация управленческой деятельности не удовлетворяет условиям работы в кризисной ситуации.

В итоге, можно сделать вывод, что системы управления исследованных аналогичных предприятий не удовлетворяют конкретные потребности внутренней и внешней среды в условиях кризиса, так как не способны эффективно использовать имеющиеся возможности. Поэтому достижение конкурентоспособности предприятия возможно при их реструктуризации,



увеличении внутреннего и внешнего спроса на продукцию, увеличения инвестиционных ресурсов, повышения качества продукции, поиска новых сегментов сбыта продукции, разработки систем выявления, расчета и хеджирования рисков ситуаций.

Сокращение издержек производства, оптимизация компании, диверсификация производства и освоение новых видов конкурентоспособной продукции (новых разработок), а так же формирование системы компенсации рисков должно существенно повысить конкурентный потенциал предприятия в условиях финансового кризиса.

Многие руководители рассматривают реструктуризацию как некоторое изменение управленческой схемы, создание множества новых юридических лиц и распределение между ними различных функций. Но такой подход не позволяет обеспечить концепции выживания предприятия. Необходимо оптимизацию предприятия проводить одновременно с перестройкой всей системы управления. Смысл оптимизации - в проведении комплекса мероприятий финансового, хозяйственного и юридического характера, позволяющих компании выжить, надежно улучшить эффективность показателей, стать конкурентоспособной.

Для ООО «Сервисгазавтоматика» наиболее приемлемо нахождение оптимальной комбинации этих вариантов, развитие на их базе синтетического подхода проведения оптимизации производства и управления (таблица 9).

На первом этапе происходит осмысление и определение целей развития предприятия и критериев их достижения, анализ сильных, и слабых сторон, общая диагностика состояния и тенденций, анализ финансового состояния, анализ и выделение ключевых проблем, определение первоочередных организационных шагов. Цель первоочередных мер - предельно быстро остановить процесс ухудшения ситуации и начать создавать условия для выхода предприятия из кризисного состояния.

Таблица 9 – Основные этапы оптимизации

Этап	Цель	Задачи
I этап	Мониторинг экономического состояния предприятия	Осмысление и определение целей развития предприятия. Выделение критериев эффективности. Анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия. Общая диагностика состояния и тенденций развития. Анализ финансового состояния. Анализ и выделение ключевых проблем. Определение первоочередных организационных шагов.
II этап	Ориентация на потребителя	Изучение потребностей в каждом виде реализуемой продукции. Сегментация рынка. Выявление конкурентов и их конкурентных преимуществ. Стратегия по каждому виду услуг. Экономическая целесообразность на краткосрочном и долгосрочном периоде, оценка эффекта масштаба.
III этап	Первичное реформирование организационных структур	Оценка эффективности внутрипроизводственных связей. Разработка вариантов организационных преобразований по каждому подразделению, обеспечивающему функции обеспечения и функции обслуживания. Сокращение непроизводительных звеньев.
IV этап	Качественные преобразования организационной структуры	Уточнение задач и функций подразделений, делегирование ответственности и необходимых полномочий. Расчеты себестоимости по конкретным видам продукции, полный учет по предприятию.
V этап	Преобразование основного производства	Оптимизация управленческих звеньев.
VI этап	Переход к автоматизации системы планирования ресурсов и поставок предприятия	

На втором этапе необходимо ориентироваться, как правило - производить то, что в дальнейшем будет пользоваться спросом, а решение принимать, исходя из того, что выгодно производить предприятию. Отсюда возникает новое видение ситуации исходя из оценок, что востребовано у контрагентов и, что выгодно производить предприятию.

На третьем этапе проводится первичная оптимизация, сокращаются непроизводительные звенья.

На четвертом этапе, когда экстенсивные факторы развития исчерпаны, переходим к качественным преобразованиям, приступаем к созданию объединенной, находящейся в зависимости от предприятия системы управления. Это приводит к уточнению задач и функций подразделений, делегированию ответственности и необходимых полномочий. Бюджетирование идет в полном объеме (финансы), рассчитывается себестоимость по продуктам, отделам, ведется полный учет по всему предприятию, происходит автоматизация отдельных подразделений.

На пятом этапе переходим к преобразованию основного производства, т.е. к формированию дивизиональной структуры с минимальным числом управленческих звеньев, четким распределением функций, оперативностью и гибкостью в работе и ответственностью за принимаемые решения.

Последний этап - это переход к реинжинирингу, т.е. оптимизация для сокращения издержек и роста объемов производства предприятия. В рамках предприятия необходимо стимулировать разработку и внедрению новых организационных структур, производственных систем, моделей поведения.

Создание соответствующих служб и реорганизация прежней организационной структуры приводит к наиболее оптимальной организационной структуре, максимально гибкой, быстро адаптирующейся изменениям среды. В этой связи целесообразно выявить роль и возможности формирования систем управления рисками при работе в условиях кризиса.

Ниже проведена оценка рисков ООО «Сервисгазавтоматика»:

для этого составляется исчерпывающий перечень рисков и определяется удельный вес каждого простого риска во всей их совокупности.

Полученные результаты (веса приоритетов) необходимо в связи с погрешностями вычислений откорректировать по формуле:

$$W_i^1 = W_i^0 / \left( \sum_{i=1}^k W_i^0 \right)$$

где  $W_i^1$  - вес  $i$ -ой группы приоритетов после корректировки.

Основной задачей при этом является оценка вероятности наступления событий, относящихся к каждому простому риску. Для проведения этой работы были привлечены три эксперта (экономист кредитного отдела ПАО «Сбербанк России», экономист и главный бухгалтер ООО «Сервисгазавтоматика»), хорошо знакомые с существом проблемы.

Каждому эксперту, работающему отдельно, предоставлялся перечень первичных рисков и предлагалось оценить вероятность их наступления, руководствуясь приведенной выше системой оценок.

По результатам работ экспертов было определено, что наибольшую вероятность наступления (100 баллов из 100) имеет риск, связанный с ростом недостатка оборотных средств, а наименьшую - риск, связанный с перевозкой грузов (16.67 баллов из 100).

Результаты расчетов заносим в таблицу 10 Произведенный расчет показал, что наименьший вес, равный 0.056, имеет политический риск, а наиболее значительным риском является финансовый, вес которого, в соответствии с принятым значением  $f$ , составил 0.278.

Таблица 10 – Результаты расчетов

Группы приоритетов	Веса	
	Расчетные $W_i$	Откорректированные $W_{1i}$
Финансовый	0.278	0.398
Коммерческий	0.233	0.268
Промышленный	0.189	0.162
Социальный	0.144	0.083
Политический	0.056	0.032
Экологический	0.100	0.057

По рассматриваемой методике из таблиц, составленных для простых рисков, выбираются все значения, превышающие 10. В данном случае таковыми оказались два простых риска финансовой группы: риск, связанный с колебаниями валютного курса (11.06 балла) и риск, связанный с ростом недостатка оборотных средств (10.62 балла). Для каждого из них

указываются мероприятия по противодействию. В том числе: страхование, самострахование, и др.

Приоритетную позицию занимает фактор, характеризующий трудовые ресурсы (производительность труда). Положительный размер влияния показывает снижение риска. Вторую по приоритетности позицию занимает фактор, характеризующий финансовые ресурсы (рентабельность фондов). Отрицательное влияние данного фактора показывает увеличение степени риска.

Расчет рисков является необходимым аналитическим средством для обнаружения слабых мест и повышения конкурентного потенциала в перерабатывающих предприятиях в условиях кризиса.

В результате оценки ресурсов и их распределения (бюджетный метод) построена система бюджетов, определяемая следующими основными характеристиками:

- динамика реализации продукции слабоположительная;
- имеющиеся производственные мощности обеспечивают существующую потребность рынка;
- доходы предприятия покрывают существующие расходы;
- возможные статьи снижения расходов: сокращение стоимости доставки сырья до потребителей, процентов по кредиту, снижение с 45% до 40% ФОТ и отчислений налогов с заработной платы, услуг связи, электроэнергии и расходов на обслуживание офиса и др.).

Решения по эффективному использованию ресурсов:

- 1.Снижение объема запасов на складах.
- 2.Сокращение объема дебиторской задолженности за счет стимулирующих мероприятий.
- 3.Снижение платы за пользование кредитными ресурсами
- 4.Снижение фонда заработной платы за счет оптимизации организационной структуры.

5.Сокращение объема дебиторской задолженности за счет стимулирующих мероприятий.

6.Корректировка производственной программы для удовлетворения спроса с мая по сентябрь.

7.Меры по сокращению убытков (с января по март): переход на сезонных рабочих; сокращение расходов на рекламу; переход на «безлимитный тариф» по использованию Интернета

Предложения по эффективному реформированию предприятия:

1. Корректировка организационной структуры и системы управления, оптимизация финансовой деятельности, совершенствование производственной структуры.

2. Основное внимание следует уделить корректировке производственной программы (в период роста спроса – работа в 2 смены с привлечением сезонных рабочих), переводу производства на посменную работу, изменению схемы зарплаты производственных рабочих на почасовую, сокращению количества постоянных рабочих в штате.

3.Корректировка системы планирования и прогнозирования, совершенствование финансовой и закупочно-сбытовой деятельности.

Проанализировав данные, полученные в ходе выполнения работы, можно предложить оптимизировать издержки ООО «Сервисгазавтоматика» за счет автоматизации системы планирования ресурсов и поставок предприятия.

Рассмотрим, каким образом будут приниматься решения о внедрении комплекса разработанных мероприятий в ООО «Сервисгазавтоматика». Наглядно это можно изобразить с помощью органиграммы принятия управленческих решений с использованием управленческого персонала (таблица 11) (Условные обозначения: 1 – функциональное руководство; 2 - принятие решения; 3 – внедрение; 4 – отчетность; 5 – сбор информации; 6 – одобрение альтернативы; 7 – формирование задачи; 8 – санкции; 9 – утверждение;

- 10 – согласование
- 11 – координация
- 12 – обработка информации.

Таблица 11 – Организграмма принятия управленческих решений с использованием управленческого персонала ООО «Сервисгазавтоматика»

Процесс принятия управленческих решений	Исполнители			
	Директор	Заместитель директора	Главный бухгалтер	Начальник склада
1. Определение проблемы	1	1		
2. Сбор исходной информации по проблеме	2			12
3. Обработка	2			5
4. Разработка вариантов решения	2	7	7	
5. Выбор оптимального варианта решения реализации проекта	9			
6. Доведение до исполнителя	10	3		4
7. Исполнение		11	4	11
8. Контроль и оценка	8		4	

Таким образом, директор осуществляет функциональное руководство, принимает решение по сбору и обработке информации и по разработке вариантов решения, утверждает и одобряет выбор оптимального варианта решения реализации проекта, согласовывает решения с исполнителями, вырабатывает санкции контроля и оценки проекта.

Заместитель директора также осуществляет функциональное руководство, формирует задачи разработки вариантов решения, внедряет, осуществляет координацию и отчетность.

Главный бухгалтер формирует задачи по разработке вариантов решений, также осуществляет координацию и готовит отчетность.

Начальник склада отвечает за сбор и обработку информации, составляет отчет.

### 3.3 Экономическая эффективность разработанных мероприятий

Рассчитаем, как скажется проведение мероприятий на экономических показателях предприятия. Эти мероприятия требуют вложений, но приведут к увеличению прибыли предприятия и повышению его рентабельности.

После внедрения мероприятий получаем:

1) суммарный прирост выручки за счет роста объема реализации продукции и снижения издержек за счет модернизации производства составит 15%.

2) сумма затрат на выпуск продукции в результате роста объема производства увеличится на 8% (таблица 12).

Таблица 12 – Экономические результаты

показатель	сумма средств, тыс.руб.		
	До начала реализации стратегии	В результате реализации стратегии	Рост в %
Выручка от продаж	40 353	46406	115
Себестоимость продукции	30 532	32975	108
балансовая прибыль	2 319	3432	148
чистая прибыль	1 001	1562	156
Рентабельность активов	17,61	18,14	103
Рентабельность продукции	21,37	25,01	117



Как видно из таблицы, реализация стратегии приведет к увеличению рентабельности деятельности продукции и активов. Размер чистой прибыли увеличится почти в 1,5 раза. Таким образом, реализация предложенной стратегии приведет к существенному повышению ее прибыльности и рентабельности позволит захватить большую долю растущего рынка. Укрепление конкурентных позиций и упрочение финансового положения предприятия в результате реализации предложенной стратегии, характеризует его как эффективный инструмент в управлении предприятия.

Использование стратегии оптимизации затрат позволит фирме вести более рациональную и экономически эффективную деятельность, в результате которой ООО «Сервисгазавтоматика» получит дополнительную прибыль.

После внедрения системы стратегического планирования предприятие получит в части производства – долгосрочное и краткосрочное планирование, контроль за выпуском продукции, полную картину загрузки производственных мощностей, учет фактической себестоимости производственных заказов. В части маркетинга и сбыта – систему ведения работы с покупателями (договоры, коммерческие предложения), систему многоуровневых цен и скидок и т.д. В части материально-технического снабжения – ведение договоров и заявок на закупку, качественное планирование уровня запасов и закупок, автоматизацию внутрискладских перемещений материалов, снижение уровня неликвидных запасов. В части бухгалтерии и финансовой службы – полный учет и мониторинг движения товарно-материальных ценностей предприятия и т.д.

Внедрение системы стратегического планирования позволит оперативно управлять производством, повысить не только количественные, но и качественные показатели деятельности (таблица 13).

Таблица 13 – Планируемые качественные изменения в производственной системе предприятия

Показатель	Планируемые качественные изменения
Повышение управляемости производства	- формирование и контроль исполнения плана производства по датам на уровне цеха/ участка
Управление запасами	- снижение объемов НЗП; - снижение объемов неликвидных запасов
Контроль	- оперативная система управление качеством; - контроль финансового состояния предприятия; - оперативный контроль затрат предприятия
Управление закупками	- позволяет строить на основе плана поставок обоснованный план движения финансовых средств
Основные средства	- уменьшение налога на прибыль
Бухгалтерский учет	- при существующей системе бухгалтерского учета первые сводные документы по месяцу выдаются с 5 по 10 число следующего месяца. - опытная эксплуатация показала, что стратегическое планирование позволяет выдать эту отчетность 1-2 числа следующего месяца; - стратегическое планирование позволяет выполнять выверку бухгалтерских операций не по окончании месяца, как это делалось ранее, а еженедельно (или с другой выбранной частотой)

Стоимость внедрения такого проекта достаточно сложно посчитать, однако аналогичные проекты реализовывались на отечественных промышленных предприятиях. По усредненным рыночным данным стоимость внедрения и интеграции стратегического планирования в бизнес процессы ООО «Сервисгазавтоматика» составит от 8 млн.руб. Однако проект окупится за 2,5 года.

Такая система позволит предприятию соответствовать современным требованиям рынка.

Экономическая эффективность заключается в увеличении объема реализации продукции (+21,0%), увеличении прибыли (+28,02%), значительным снижением затрат на 1 руб. выпускаемой продукции с 0,86 до 0,73 руб., ростом производительности труда (+17,79%), как следствие, произойдет укрепление позиций на рынке, а также получение дополнительных средств для осуществления будущих целей данного предприятия.

**Выводы по третьей главе.** В силу вышесказанного можно сделать вывод, что правильным вариантом поведения компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимания стратегическому развитию фирмы, осуществлению проведения анализа внешнего и внутреннего окружения, использование в практике предприятия стратегического контроллинга.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3 - 3205	Ермолиной А.Ю.

Институт	электронного обучения	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	специалитет	Направление	080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>1. Состав компании состоит из современной техники, которая считается одними из наиболее комфортных для работы;</p> <p>2. В работе персонал, чаще всего, страдает от сосредоточенной работы за компьютером и неподвижного положения в течение всего дня за рабочим столом.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. Трудовой кодекс;</p> <p>2. Основные экологические законы РФ;</p> <p>3. Закон о социальной защите населения РФ.</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>1. Руководство компании ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» уделяет большое внимание информированию коллектива об особенностях кадровой политики.</p> <p>2. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании.</p> <p>3. Все работники компании ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» застрахованы от несчастных случаев и болезней на всей территории России.</p> <p>4. Весь подвижной состав компании состоит из современной техники, которая считается одними из наиболее комфортных для персонала.</p>

	5. Компании ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» составляет списки наиболее перспективных специалистов для премирования и повышение в должности.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>1. Одним из требований компании ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства.</p> <p>2. Среди принципов бизнес-поведения компании – недопущение нарушения прав на самореализацию и развитие партнеров, клиентов и других заинтересованных социальных групп.</p> <p>3. Программа КСО компании ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» также должна включать в себя направления, связанные с поддержкой деятельности общественных организаций и помощью незащищенным слоям населения, которые в настоящее время разрабатываются.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>1. Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов (ст. 328 ТК РФ, ч. 1 и 3 ст. 265 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 25.02.2000 N 163, Приказ МВД РФ от 13.05.2009 N 365, Приказ МВД РФ от 18.04.2011 N 206, Федеральные законы N 437-ФЗ и N 196-ФЗ);</p> <p>2. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (устав компании, памятка для сотрудника).</p>
<b>Перечень графического материала:</b>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3205	Ермолина А. Ю.		

## **СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО Фирма «Сервисгазавтоматика»**

### **Анализ эффективности программ КСО предприятия**

Компания ООО «Сервисгазавтоматика» предоставляет услуги по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию. Решает задачи в области автоматизации технологических процессов в газовой промышленности.

Основные принципы КСО функционируют в тесной связи с принципами внутреннего этического кодекса предприятия и представляют собой:

- Преданность миссии, общим ценностям и видению;
- Предоставление качественных услуг на основе высокого профессионализма коллектива;
- Уважение ценности и достоинства личности;
- Честность и взаимоуважение в отношениях с заинтересованными сторонами;
- Справедливость при принятии управленческих решений;
- Законность предпринимаемых действий и ответственность за их последствия;
- Прибыльность бизнеса;
- Охрана здоровья работников предприятия;
- Открытость для взаимоотношений с заинтересованными сторонами.

### **Анализ эффективности программ КСО предприятия**

Основные этапы анализа:

- 1) Определение стейкхолдеров организации.
- 2) Определение структуры программ КСО.
- 3) Определение затрат на программы КСО.
- 4) Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

Объектом исследования в рамках данной дипломной работы является ООО Фирма «Сервисгазавтоматика».

## 1.2. Определение стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как *прямое*, так и *косвенное* влияние. Структура стейкхолдеров для выбранного объекта исследования представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Стейкхолдеры ООО Фирма «Сервисгазавтоматика»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Работники Фирмы	Неработающие пенсионеры Общества
	Дети работников Фирмы
	Ветераны ВОВ

*К прямым стейкхолдерам, данного предприятия, относятся:*

1. Работники фирмы - к интересам любого работника фирмы, априори, можно отнести хорошую заработную плату, премии, возможность карьерного роста, социальные гарантии, а также медицинская страховка.
2. *К косвенным стейкхолдерам, исследуемого предприятия, относятся:*
  1. Неработающие пенсионеры Общества – пенсионеры, работавшие на предприятии, напрямую заинтересованы в деятельности предприятия, поскольку имеют выгоду в социальной поддержке предприятия.
  2. Дети работников фирмы – предприятие оплачивает путевки в детские оздоровительные лагеря, также производит компенсацию за содержание детей в детских дошкольных учреждениях .
  3. Ветераны ВОВ – фирма производит выплаты материальной помощи ветеранам.

Подводя итог, можно сделать вывод, что ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» является сложной структурой, оказывающей влияние на многих стейкхолдеров, что обязывает предприятие быть социально-ответственным перед государством, обществом и своими сотрудниками.

### **Определение структуры программ КСО**

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. В таблице 2 представлена структура программ КСО для ООО Фирма «Сервисгазавтоматика»

ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» является дочерним предприятием ПАО «Газпром автоматизация». основополагающие отношения между работником и работодателем регулируются Коллективным договором ПАО «Газпром автоматизация» на 2016-2018 гг. В 2013 году в целях поддержания социальной стабильности Общества, гарантий обязательств, принятых для обеспечения благоприятных для работников режимов труда и отдыха, заключено Соглашение о социальном партнерстве между ПАО «Газпром автоматизация» и Профсоюзной организацией Общества входящей в объединение профсоюзов Межрегиональной профсоюзной организации ПАО «Газпром».

Сотрудники получают социальные выплаты – материальную помощь, оплату путевок в детские оздоровительные лагеря, частичную оплату оздоровительных путевок для работников и членов их семей, частичную компенсацию за содержание детей в детских дошкольных учреждениях, частичную компенсацию абонементов работникам, занимающимся в спортивно-оздоровительных учреждениях.



Таблица 2 – Структура программ КСО в ООО Фирма «Сервисгазавтоматика»

Наименование Мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Соглашение о социальном партнерстве между ООО Фирма «Сервисгазавтоматика», ПАО «Газпром автоматизация» и Профсоюзной организацией Общества входящей в объединение профсоюзов Межрегиональной профсоюзной организации ПАО «Газпром»	Социальное инвестирование	Работники Фирмы	С 2013 г. По настоящее время	Формирование положительного имиджа Фирмы
Оплата путевок в детские оздоровительные лагеря, частичная оплату оздоровительных путевок для работников и членов их семей, частичная компенсация за содержание детей в детских дошкольных	Эквивалентное финансирование	Дети сотрудников, сотрудники Фирмы	ежегодно	Привлечение ценных кадров, повышение мотивации

учреждениях, частичная компенсация абонементов работникам, занимающимся в спортивно- оздоровительны х учреждениях				
Производятся выплаты материальной помощи	Корпоративн ое волонтерство	Ветераны ВОВ, многолетние семьи, неработающим пенсионерам Общества.	ежегодн о	Формирование положительного имиджа Фирмы

Реализована система поощрения их наградами Минэнерго России, ПАО «Газпром» и ПАО «Газпром автоматизация»	Денежные гранты	Работники Фирмы	ежегодно	Повышение мотивации и улучшение качества работы
Курсы повышения квалификации, медицинское и социальное страхование	Социальные инвестиции	Сотрудники Фирмы	постоянно	повышение мотивации, возможность карьерного роста
Предусмотрена единовременная материальная помощь многодетным семьям и увольняющимся из Общества в связи с призывом на военную службу, а также предусмотрен ряд льгот и стимулирующих выплат для работников усыновителей детей-сирот.	Социальные инвестиции	Сотрудники Фирмы	единовременная	Обеспечивает баланс интересов и гарантий работников и работодателя

### **Определение затрат на программы КСО**

Затраты, связанные с мероприятиями на КСО для компании ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» представим в таблице 3.

Таблица 3 – Затраты на мероприятия КСО за анализируемый период

№	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации на анализируемый период
1	Путевки в детские оздоровительные лагеря, в среднем выделяют около 5 путевок	тыс.руб.	250000
2	Курсы повышения квалификации	Тыс.руб	300000
3	Частичная оплату оздоровительных путевок для работников и членов их семей	Тыс.руб	150000
	<b>ИТОГО:</b>		<b>700000</b>

Таким образом, сумма на оплату путевок в детский оздоровительный лагерь, частичную оплату оздоровительных путевок для работников и их членов семьи, курсов повышения квалификации составляет 700000 рублей.

### **Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций**

Программа КСО соответствует основной миссии ООО Фирма «Сервисгазавтоматика», а именно повышает привлекательность Фирмы. Таким образом можно сделать выводы:

1. Масштабы деятельности ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» таковы, что имеют стратегическое значение для развития экономики страны, затрагивают интересы огромного количества людей. Отсюда вытекает ряд важнейших принципов в деятельности Общества: относиться внимательно к интересам общества, всецело содействовать социально-экономическому развитию российских регионов, созданию в них благоприятного делового климата, поддержанию достойных условий труда, социального и духовного благополучия людей.

2. ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» реализуется как внешние, так и внутренние программы корпоративной социальной ответственности направленные на всех стейкхолдеров.

3. Многообразие социальных программ отвечает интересам стейкхолдеров, так как фирма стремится обеспечить устойчивое развитие своего бизнеса, уделяя повышенное внимание не только экономической, но и социальной составляющей.

4. Реализуя программу по КСО Фирма приобретает более привлекательный образ в обществе, а также способствуют повышению эффективности производства, получение наилучших экономических результатов, создание безопасных условий труда. Фирма неуклонно следует принципам социальной ответственности, которыми являются: создание новых рабочих мест, реализация социальных программ для персонала.

5. Соотношение затрат на финансирование программы КСО – эффект для компании – эффект для общества, является оптимальным, поэтому выбор мероприятий программы КСО является адекватным.

6. Социальная политика ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» является неотъемлемой частью стратегии Общества и направлена на достижение сбалансированности интересов работодателя и работников, повышение эффективности производства, получение наилучших экономических результатов, создание безопасных условий труда, предоставление социальных льгот и гарантий, а также совершенствование организации и оплаты труда.

В качестве рекомендаций можно предложить Фирме не останавливаться на достигнутых результатах, улучшать качество и увеличивать количество социальных программ. Внести так же в социальную программу спонсорскую поддержку Детским домам и приютам.

Содействовать поддержке науки в городе Томске, реализовать проекты связанные с поддержкой профессионального образования, тем самым повысив качество подготовки кадров для Фирмы.

## Заключение

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

Стратегическое планирование предприятий осуществляется путем:

- внутрифирменного планирования;
- планирования их деятельности на потребительском рынке.

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

Компания ООО «Сервисгазавтоматика» действует с 21.01.1999 г. ООО Фирма зарегистрирована по адресу Москва г, ул. Черемушкинская Б., к.13, стр.4, 117447.

Основным видом деятельности компании является предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию двигателей и турбин, кроме авиационных, автомобильных и мотоциклетных двигателей. Также ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» работает еще по 14 направлениям.

Организация насчитывает 8 филиалов и 2 дочерние компании. Имеет 6 лицензий.

В 2015 году в сравнении с 2014 годом произошло увеличение выручки от реализации (на 8 550 тыс. руб., 26,90 %), а также себестоимости реализации (на 4 574 тыс. руб., 17,62 %). Кроме того, произошло увеличение

коммерческих (на 2 303 тыс. руб., 65,80 %) и управленческих (на 716 тыс. руб., 72,84 %) расходов.

В 2014 – 2015 годах расходы от прочих операций превышали доходы. Кроме того, в 2015 году, в сравнении с 2014 годом произошло увеличение сумм налоговых платежей – на 105 тыс. руб. (112,90 %).

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

Наибольшее влияние на формирование чистой прибыли в 2014 – 2015 годах оказали такие факторы, как выручка от реализации, себестоимость реализованной продукции, а также рост коммерческих и управленческих расходов.

Уже по итогам SWOT анализа и изучения внешней среды предприятия сделаны следующие выводы: главной задачей рассматриваемого предприятия должно стать улучшение финансового положения, увеличение роста объема реализации и сокращения затрат, то есть на этом этапе формирование стратегии — стратегия увеличения объема производства продукции, работ и услуг представляется нам основной, а стратегия повышения эффективности — дополнительной (но также немаловажной).

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

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

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

3. Компания имеет невысокие финансовые показатели. Хотя величина показателя финансового потенциала во многом обусловлена низкими показателями других функциональных подразделений (маркетинга,

производственных, службы снабжения и др.), для данного предприятия является обязательной разработкой мер по финансовому оздоровлению.

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

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

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

Производственные мощности ООО «Сервисгазавтоматика» позволяют оказывать услуги в области автоматизации технологических процессов в газовой промышленности в объемах и ассортименте, значительно превышающих проектные показатели.

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

Для управления реализацией стратегии компании предусмотрены следующие меры:



— для обеспечения поддержки стратегии коллективом решено постоянно информировать персонал об изменениях в стратегии, целях, миссии, темпах реализации;

— организовать обучение персонала с привлечением ученых и ведущих специалистов из других организаций;

— привлечь наиболее квалифицированных специалистов к работе по реализации основной стратегии, обеспечить четкое распределение ответственности за реализацию принимаемых мер;

— осуществлять планирование внедрения мероприятий (с указанием ответственного) при внесении изменений в стратегию (в первую очередь, по срокам и объемам финансирования);

— обеспечить первоочередное (целевое) финансирование мероприятий по стратегическому управлению;

— разработать систему автоматизации системы планирования ресурсов и поставок предприятия;

— внести необходимые изменения в оргструктуру — ввести специализированный отдел — отдел разработки стратегии. Созданный отдел должен обратить особое внимание на мониторинг внешней среды и формирование благоприятного имиджа, что позволит сохранить имеющиеся объемы работ и найти новые рынки сбыта.

Реализация стратегии приведет к увеличению рентабельности деятельности продукции и активов. Размер чистой прибыли увеличится почти в 1,5 раза. Таким образом, реализация предложенной стратегии приведет к существенному повышению ее прибыльности и рентабельности позволит захватить большую долю растущего рынка. Укрепление конкурентных позиций и упрочение финансового положения предприятия в результате реализации предложенной стратегии, характеризует его как эффективный инструмент в управлении предприятия.

Использование стратегии оптимизации затрат позволит фирме вести более рациональную и экономически эффективную деятельность, в

результате которой ООО «Сервисгазавтоматика» получит дополнительную прибыль.

После внедрения системы стратегического планирования предприятие получит в части производства – долгосрочное и краткосрочное планирование, контроль за выпуском продукции, полную картину загрузки производственных мощностей, учет фактической себестоимости производственных заказов. В части маркетинга и сбыта – систему ведения работы с покупателями (договоры, коммерческие предложения), систему многоуровневых цен и скидок и т.д. В части материально-технического снабжения – ведение договоров и заявок на закупку, качественное планирование уровня запасов и закупок, автоматизацию внутрискладских перемещений материалов, снижение уровня неликвидных запасов. В части бухгалтерии и финансовой службы – полный учет и мониторинг движения товарно-материальных ценностей предприятия и т.д.

Внедрение системы стратегического планирования позволит оперативно управлять производством, повысить не только количественные, но и качественные показатели деятельности.

## Список литературы

1. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
2. Алимов А.Н. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие. Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2014. – 273 с.
3. Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
4. Бабич О.В. Стратегический менеджмент современного предприятия: учебное пособие. Брянск: Брянский государственный технический университет, 2014. – 96 с.
5. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. – 285 с.
6. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
7. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
8. Бородин В.А., Любичкая В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Барнаул: Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова, 2014. – 126 с.
9. Веснин В. Р., Кафидов В. В. Стратегическое управление: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации». СПб.: Питер, 2009. – 256 с.
10. Веснин В. Р. Стратегическое управление: учебник. М.: Проспект, 2014. – 328 с.

11. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие. М.: Проспект, 2014. – 192 с.
12. Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с.
13. Глумаков В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 186 с.
14. Грушенко В.И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
15. Гуськов Ю. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2014. – 190
16. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
17. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
18. Джуха В. М., Штапова И. С., Жуковская Н. П., Кокин А. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Ростов-на-Дону: Издательство РГЭУ (РИНХ), 2013. – 199 с.
19. Дудин М. Н., Лясников Н. В., Широковских С. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». Второе издание, стереотипное. М.: КноРус, 2014. – 252 с.
20. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. 2-е издание, переработанное и дополненное. М.: Магистр; ИНФРА-М, 2014. – 528 с.
21. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров. – 4-е издание, переработанное и дополненное. М.: Юрайт, 2013. – 375 с.

22. Исаева Е.А. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях: учебное пособие / Е.А. Исаева. — М.: КНОРУС, 2016. — 174 с.
23. Казакова Н. А., Александрова А. В., Кондрашева Н. Н., Курашова С. А. Стратегический менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2014. — 320 с.
24. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. Перевод с английского. М.: ДМК Пресс, 2014. — 320 с.
25. Клавсуц И.Л., Русин Г. Л., Цомаева И. В. Стратегический менеджмент: учебник. Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014. — 187 с.
26. Косинова Н.Н., Сазонов С.П., Федотова Г. В., Попова М. Ю., Солянкина Л. Е. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учебник. Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2013. — 339 с.
27. Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 623 с.
28. Курлыкова А. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: РИОР; ИНФРА-М, 2013. — 176 с.
29. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2013. — 507 с.
30. Ляско А. К. Стратегический менеджмент: современный учебник. М.: Издательский дом «Дело» Российской Академии народного хозяйства и государственной службы, 2013. — 488 с.
31. Маврина И. М. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2014. — 129 с.
32. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. — 288 с.
33. Пленкина В. В., Ленкова О. В., Чистякова Г. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Тюмень: ТюмГНГУ, 2013. — 116 с.

34. Романов Е. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. 2-е издание, переработанное и дополненное. М.: ИНФРА-М, 2014. – 160 с.
35. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 448 с.
36. Рязанцева М. В., Якушова Е. С. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: Новое время, 2014. – 118 с.
37. Савченко А. Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: РИОР; ИНФРА-М, 2014. – 228 с.
38. Сироткин С. А., Кельчевская Н. Р. Стратегический менеджмент на предприятии: учебное пособие. М.: ИНФРА-М; Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. – 246 с.
39. Сорокина А. В., Лавров И. М. Стратегический менеджмент: методические указания для выполнения курсовой работы. М.: МИИТ, 2013. – 81 с.
40. Сорокина А. В. Стратегическое планирование: методические указания для выполнения индивидуальных работ. М.: МИИТ, 2013. – 80 с.
41. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников, Н.Ю. Щетинина, А.Н. Шмелева. — М.: КНОРУС, 2016. — 310 с.
42. Стратегический менеджмент: методические указания по изучению дисциплины и задания для курсовой работы студентам 4, 3 курсов направления подготовки бакалавров 080200 – «Менеджмент» [Составитель М. Н. Нагибина]. М.: Издательство ФГБОУ ВПО РГАЗУ, 2014. – 21 с.
43. Стратегическое управление: учебник для магистров / Под редакцией доктора экономических наук, профессора И. К. Ларионова. М.: Дашков и К°, 2014. – 235 с.
44. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2015. – 319 с.

45. Топсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. М.: Издательский дом Вильямс, 2013. – 928 с.

46. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. М.: Дашков и К°, 2014. – 468 с.

47. Шилков В. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: Форум, 2013. – 304 с.

Сравнение этапов реализации процесса стратегического планирования, приводимых в публикациях отечественных авторов

Г.А. Маховикова, Е.Л. Кантор И.И. Драгомирецкий	В.И. Ляско	Т.П. Лобанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова	И.Д. Кузнецова, И.В. Гуськова
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Описание желаемого состояния фирмы</li> <li>2. Анализ текущего состояния фирмы</li> <li>3. Разработка стратегии</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ перспектив фирмы (предприятия)</li> <li>2. Анализ позиций фирмы (предприятия)</li> <li>3. Выбор стратегии</li> <li>4. Анализ путей диверсификации</li> <li>5. Решение группы задач:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- краткосрочных;</li> <li>- тактических;</li> <li>- стратегических</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегический анализ</li> <li>2. Выделение стратегических областей деятельности – стратегических зон хозяйствования (СЗХ) или организация стратегических центров хозяйствования</li> <li>3. Оценка возможностей стратегических позиций с точки зрения привлекательности, конкурентоспособности</li> <li>4. Выбор бизнес-портфеля на основе оценки СХЗ</li> <li>5. Техничко-экономическое планирование (ТЭП), т.е. планирование по функциям</li> <li>6. Разработка финансового плана предприятия (баланс доходов и расходов)</li> <li>7. Документирование ранее проведенных расчетов (стратегический план оформляется в виде единого документа)</li> <li>8. Контроль и/или корректировка плана</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегический анализ</li> <li>2. Анализ текущего состояния исследуемого предприятия</li> <li>3. Оценка возможностей стратегических позиций с точки зрения привлекательности, конкурентоспособности</li> <li>4. Выбор и разработка стратегии</li> <li>5. Разработка финансового плана предприятия в комплексе с другими планами хозяйственной деятельности</li> <li>6. Создание стратегического плана</li> <li>7. Контроль и корректировка плана</li> </ol>



## Матрица полномочий и ответственности субъектов бюджетного управления

Наименование субъектов БУ	Полномочия	Обязанности
Собственник компании	Запрашивать необходимую информацию, рассматривать проекты бюджетов и принимать обоснованное решение по их утверждению или отклонению. Отправлять на доработку консолидированный бюджет компании и бюджеты проектов с обоснованными замечаниями.	Утверждать стратегию компании, формулировать задачи и определять исполнителей для формирования стратегического плана. Утверждать консолидированный бюджет компании и бюджеты проектов, составленные на основе консолидированного бюджета.
Бюджетный комитет	Запрашивать стратегические цели и задачи компании на год. Запрашивать необходимую информацию у финансовой дирекции и ЦФО. Отправлять на доработку в финансовую дирекцию консолидированный бюджет компании и бюджеты проектов с обоснованными замечаниями.	Декомпозировать стратегические цели и задачи для ЦФО. Рассматривать проекты бюджетов (консолидированные по компании и бюджеты проектов) и принимать обоснованное решение по их готовности для утверждения собственником.
Финансовая дирекция	Запрашивать стратегические цели и задачи компании на год. Запрашивать необходимую информацию у бюджетного комитета и собственника.	Организовать процесс бюджетного управления, сформулировать требования, права и обязанности субъектов бюджетного управления. Осуществлять сбор данных и проводить анализ в процессе планирования. Разработать финансовую модель бюджетов ЦФУ и компании. Формировать проект консолидированного бюджета компании, проекты бюджетов ЦФУ. Направлять проекты бюджетов на согласование в бюджетный комитет и собственникам. Устранять замечания в процессе согласования. Разработать правила заполнения и ключевые показатели для ЦФУ. Оказывать консультационную и методологическую помощь. Предоставлять данные по фактическому исполнению бюджета руководителям ЦФО для планирования.
Руководитель ЦФО	Запрашивать необходимую информацию у бюджетного комитета и финансовой дирекции. Запрашивать финансовую модель бюджетов (для заполнения в рамках своего функционального направления). Запрашивать правила заполнения и ключевые показатели для ЦФУ. Получать консультационную и методологическую помощь от финансовой дирекции и бюджетного комитета.	Проводить анализ задач и планировать деятельность. Сформировать проект бюджета ЦФУ (в части своего функционального направления) с учетом планов работы на бюджетизируемый период. Обосновать суммы по статьям доходов и расходов бюджетов. Принять утвержденные бюджеты к исполнению.

## Виды функциональных бюджетов компании по основной деятельности

Наименование бюджета	Ответственный за бюджет	Период планирования
Бюджет производства	Директор по производству	Год в разбивке по месяцам
Бюджет продаж (сбыта): — товары для перепродажи — готовая продукция	Директор по маркетингу, старший технолог	Год в разбивке по месяцам
Бюджет валового дохода (наценки)	Коммерческий директор, директор по маркетингу	Год в разбивке по месяцам
Бюджет внереализационных доходов: — выручка от оказания услуг рекламы; — выручка от оказания услуг по предоставлению мест дополнительной выкладки; — выручка от сдачи помещения в аренду/субаренду; — бонусы (включая штрафы за неисполнение договорных обязательств)	Директор по маркетингу, коммерческий директор	Год в разбивке по месяцам
Бюджет транспортно-заготовительных расходов	Коммерческий директор	Год в разбивке по месяцам
Бюджет накладных расходов (по каждому функциональному направлению в разрезе статей бюджета): — бюджет эксплуатации; — бюджет по приобретению имущества; — бюджет ФОТ; — бюджет социальных льгот и компенсаций	Руководители дирекций, служб, отделов	Год в разбивке по месяцам
Бюджет налогов	Финансовый директор	Год в разбивке по кварталам (месяцам)

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

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

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

Наименование показателя	Ед. изм.	Оптимальное значение	Основание
Финансы: Коэффициент текущей ликвидности	коэффициен т	2,0	Нормативное значение
Соотношение собственного капитала к заемному	коэффициен т	1,0	Нормативное значение
Отношение валюты баланса к кредиторской задолженности	коэффициен т	3,0	Экспертным путем
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	коэффициен т	1,0	Нормативное значение
Отношение фактического запаса материалов к нормативному	коэффициен т	1,0	Нормативное значение
Исследования разработки (инновации) Соотношение экономии от внедрения	коэффициен т	2,0	Экспертным путем
Прибыль, направляемая на НИОКР	млн. руб.	5,0	Плановое значение
Количество новых типов оборудования и технологий, запущенных в	ед.	5	Плановое значение
Соотношение наличного количества разработок по энергосбережению и фактически внедренного	%	80,0	Плановое значение
Удельный вес материалов, имеющих нормы расхода в общем перечне материалов	%	80,0	Нормативное значение исходя из структуры и уровня затрат на материалы в себестоимости работ и
Снижение стоимости продукции и материалов, списанных как потери в общем объеме производства работ и услуг	%	25,0	По лучшему значению предприятия
Коэффициент оборачиваемости материалов	коэффициен т	4,0	Лучшее по предприятию за определенный период

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

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

## Оценка финансового потенциала

Показатель	Единица измерения	Коэффициент значимости	Оптимальное значение	Фактическое значение	Степень достижения оптимального значения, %	
					без учета значимости	с учетом значимости
Коэффициент текущей ликвидности	к-т	0,40	2,0	0,3	15,0	6,0
Отношения собственного капитала к заемному	к-т	0,20	1,0	0,04	10,0	0,8
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	к-т	0,10	1,0	0,55	55,0	5,5
Соотношение между нормативным значением запаса	к-т	0,15	1,0	0,566	56,6	8,5
Общая оценка		1,0	-	-	-	26,3

## Оценка научно-исследовательского потенциала

Показатель	Единица измерения	Коэффициент значимости показателя	Оптимальное значение	Фактическое значение	Степень достижения оптимального значения, %	
					без учета значимости	с учетом значимости
Соотношение экономии от внедрения НИОКР к затратам на их проведение	К-т	0,5	2,0	1,5	75,0	37,5
Прибыль, направляемая на проведение	млнруб	0,10	5,0	1,0	20,0	2,0
Количество новых типов оборудования и технологий, запускаемых в производство	ед.	0,15	5	4	80,0	12,0
Соотношение наличного количества разработок и фактически внедренного		0,25	80	65,0	81,2	20,3
Общая оценка		1,0	-	-	-	71,8

## Приложение И

### Оценка использования материальных ресурсов

Показатель	Единица измерения	Коэффициент значимости и показатель	Оптимальное значение	Фактическое значение	Степень достижения оптимального значения, %	
					без учета значимости	с учетом значимости
Удельный вес материалов, имеющих нормы расхода, в общем перечне	%	0,6	80,0	62,0	77,5	46,5
Снижение стоимости продукции и материалов, списанных как потери в общем объеме оказываемых услуг	%	0,3	25,0	8,1	32,0	9,6
Коэффициент оборачиваемости	к-т	0,1	4,0	2,0	50,0	5,0
Общая оценка		1,0	-	-	-	61,1



Оценка локальных потенциалов по кадрам и организационным  
ВОЗМОЖНОСТЯМ

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