



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра экономики, управления и права

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02 Менеджмент
Профильная направленность: «Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
50,34 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«11» Май 2019 г.
Зав. кафедрой (ЭУиП)
П.Г. Рябчук

Выполнил:
Студент группы ЗФ-509-114-5-1Кп
Богуш Кирилл Леонидович *Богуш*

Научный руководитель: Богачев А.Н.
кандидат педагогических наук, доцент

Челябинск, 2019

Содержание

	Введение	3
Глава 1.	Теоретические аспекты формирования стратегического планирования предприятием	8
1.1.	Понятие и сущность стратегического планирования предприятием, его роль в развитии предприятия	8
1.2.	Структура процесса формирования стратегического планирования	20
1.3.	Методы формирования системы стратегического планирования	25
	Выводы по первой главе	36
Глава 2.	Анализ системы формирования стратегического планирования предприятием ООО «ЧелябМетРесурс»	38
2.1.	Анализ текущего состояния системы стратегического планирования в ООО «ЧелябМетРесурс»	38
2.2.	Динамика основных технико-экономических показателей деятельности предприятия	45
2.3.	Реализация рекомендаций по формированию системы стратегического планирования в ООО «ЧелябМетРесурс» и определение их экономической эффективности	47
	Выводы по второй главе	57
	Заключение	59
	Список используемой литературы	67

Введение

Актуальность темы исследования. Развитие рыночных отношений в России и ее интеграция в мировую экономику требуют быстрой ориентации нового фирменного планирования, и в первую очередь - стратегического планирования. Это обуславливает значимость и необходимость собственного, российского исследования проблем теории и практики стратегического планирования в условиях адаптации производства в изменяющейся рыночной экономике России. Актуальность проблемы исследования обусловлена новизной ее постановки для российских предприятий, не имеющих еще достаточного эмпирического опыта планирования в конкурентной среде. Быстрое и адекватное, подчиненное реагирование на изменения во внешней среде, перестройка внутренней среды требуют принципиально нового системного инструментария стратегического планирования цепочкой решений «цели-стратегии-задачи-работы». Эта схема должна оцениваться как глубинная, сущностная схема методологии стратегического планирования, а также рассматриваться в виде определенного оргпроектного модуля, для создания эмпирических схем, которые можно было бы применить для разных предприятий. Оргпроектный модуль стратегического планирования фирмой должен быть как схема-принцип и выражать сущность стратегического планирования, из системной структуры которого можно проектировать различные проекты стратегического развития предприятий.

На базе этой методологической схемы мы постулируем все основные понятия стратегического менеджмента и отмечаем, что стратегическое управление разворачивается во внешней среде, в потребностях собственника, во внутренней среде фирмы и в рефлексии между ними.

Определившись с сущностной схемой стратегического планирования, и обозначив основные закономерности отношений основных элементов производственной системы - предприятия, возникает вопрос об их соотношении в системе, построенной с помощью этой схемы-принципа.

Степень разработанности проблемы. Анализ специализированной литературы позволяет выделить несколько групп научных трудов по рассматриваемой тематике:

Исследования по общей теории менеджмента таких ученых, как Акофф Р., Альберт М., Берталанфи Л., Гелбрейт Дж., Генкин Б.М., Герчикова И.Н., Градов А.П., Ершов В.Ф., Кобзев В.В., Котлер Ф., Крупанин А.А., Маршалл А., Мескон М., Мильнер Б., О-Шонесси Дж., Портер М, Пригожий А.И., Садчиков И.А., Тейлор Ф., Файоль А., Фостер Р., Хедоури Ф., Чистов Л.М., Шумпетер И.

С точки зрения становления и совершенствования стратегического планирования в условиях российской экономики, в данных исследованиях особое значение приобретает изучение общих подходов, методов, способов и принципов планирования, вопросов формирования управленческих процессов, раскрывающих содержание таких основополагающих понятий как цели, стратегии; их системные взаимосвязи и общие системные функции планирования. Это основа организации процессов планирования, позволяющих определить их место и значение в процессе стратегического планирования.

Исследования вопросов организации механизма стратегического планирования нашли отражение в работах следующих авторов : Альтманна Г.Х., Ансофф П., Аренкова И.А., Багиева Г.Л., Балуковой В.А., Боумэна К., Валдайцева СВ., Виханского О.С, Долгорукова А.М., Добреньковой Е.В., Друкера П., Кабакова В.С., Клиланда Д., Краюхина Г.А., Круглова М.И., Ламбена Ж-Ж., Лунева В.П., Немчина А.М., Сидорова И.И., Тренева Н.Н., Уткина Э.А., Хасби Д. и других.

Анализ отечественной и зарубежной специализированной литературы позволяет сделать вывод о существовании большого количества мнений о сущности и структуре процесса стратегического планирования, количестве, содержании и последовательности его этапов, механизма его формирования и регулирования. Однако в этих работах, как правило, отсутствуют системность, цикличность, уровневость проектирования процесса стратегического планирования предприятия.

Эта множественность и неопределенность точек зрения предопределяет проблему выявления и четкого описания технологии, организации и регулирования стратегического планирования на предприятии.

Недостаточность научных разработок данной проблемы, противоречивость подходов к ее изучению, отсутствие существенных результатов потребовали сформировать целостное, системное представление о методах формирования механизма стратегического планирования на предприятии, что и определило выбор **темы** квалификационного исследования: **«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА ПЛАНИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по формированию системы стратегического планирования в ООО «ЧелябМетРесурс».

Объект исследования: повышение экономической эффективности деятельности ООО «ЧелябМетРесурс».

Предмет исследования: процесс формирования системы стратегического планирования в ООО «ЧелябМетРесурс».

В соответствии с поставленной целью были определены и решены следующие основные **задачи исследования:**

1. Проанализировать и уточнить сущность и понятие «система стратегического планирования» на промышленных предприятиях.

2. Выявить основные проблемы российских предприятий в современных условиях формирования стратегического планирования на промышленных предприятиях.

3. Разработать рекомендации формирования системы стратегического планирования на базе исследования.

Теоретической основой квалификационной работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического планирования. Основные труды в области стратегического планирования принадлежат зарубежным исследователям. К их числу относятся: Д. Клиланд, Г. Минцберг, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон и другие.

В то время, когда ученые зарубежных стран стали уделять значительное внимание вопросам стратегического планирования, в отечественной экономической литературе больше рассматривались проблемы, связанные с использованием программно-целевых методов планирования. Большой вклад в решение данной проблемы внесли А.Г. Аганбегян, Л.И. Евенко, Б.З. Мильнер, Г.Х. Попов. В ряде работ предлагалось создавать специальные службы, занимающиеся совершенствованием планирования в рамках существующей системы планирования. Данный вопрос нашел отражение в работах В.И. Буркова, В.А. Ирикова, О.С. Виханского и других.

В настоящее время концепция стратегического планирования наиболее широко представлена в работах А.П. Градова, В.А. Трайнева, О.С. Виханского, А.И. Петрова, Н.Л. Писаренко.

Информационную основу исследования составили статистическая и отчетная документация служб и подразделений предприятия ООО «ЧелябМетРесурс», данные опроса руководителей, специалистов предприятия, а также представителей среды непосредственного окружения предприятия.

Практическая значимость квалификационного исследования заключается в возможности широкого использования его результатов в области стратегического планирования, в том, что содержащиеся в ней теоретические разработки и рекомендации носят, в том числе прикладной характер и могут быть использованы при разработке организации и регулировании процесса стратегического планирования на промышленных предприятиях.

Методологической основой квалификационной работы послужили **методы** системного, функционального, логического анализа, экономико-математические, экспертные и статистические методы.

База исследования: ООО. «ЧелябМетРесурс», 454038, г. Челябинск, Автоматики ул., дом 1, офис 22.

Структура исследования: наше исследование состоит из введения, двух глав, заключения.

Глава 1. Теоретические аспекты формирования стратегического планирования предприятием

1.1. Понятие и сущность стратегического планирования предприятием, его роль в развитии предприятия

Стратегическое управление - это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей (1).

Объектами стратегического планирования являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Предметом стратегического планирования являются:

1) Проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации.

2) Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.

3) Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М., 2014. С.12.

Проблемы стратегического планирования чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации.

Стержнем стратегического планирования выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата. Ключевые характеристики стратегического аспекта планирования организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением, практиковавшемся в бизнесе свыше 20 лет назад.

Сущность стратегического планирования заключается в ответе на 3 важных вопроса:

1. В каком положении предприятие находится в настоящее время?
2. В каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 месяцев?
3. Каким способом достичь желаемого результата?

Для решения первого вопроса необходима информационная основа с соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос отражает такую важную особенность для стратегического планирования, как его ориентация на будущее. Необходимо определить к чему стремиться, какие ставить цели. Третий вопрос связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система планирования, организационная структура и персонал, который будет реализовывать данную стратегию(2).

Таким образом, сущность стратегического планирования состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды (25).

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. Контроль за процессом выполнения стратегии(33).

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование.

Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов (условий) функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия.

В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?) и величина (насколько существенны будут перемены?).

С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы планирования с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию(12).

Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях планирования.

Мотивация как функция стратегического планирования связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов. Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

Реализация функций стратегического планирования осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. Стратегическими решениями называют управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений, сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы и связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия (41).

К числу стратегических решений, например, можно отнести:

- реконструкцию предприятия;
- внедрение новшеств (изменение организационно-правовой формы, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);
- выход на новые рынки сбыта;
- приобретение, слияние предприятий.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Основные из них:

- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;

- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления.

Научность в сочетании с элементами искусства. Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

Целенаправленность стратегического планирования. Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

Гибкость стратегического планирования. Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы (23).

Единство стратегических планов и программ. Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов.

Наряду с хронологической классификацией истории стратегического менеджмента весьма интересно проанализировать его становление и развитие с парадигмальных позиций.

Основательная классификация такого рода представлена в книге Генри Минцберга, Брюса Альстренда и Джозефа Лэмпелла, при явном доминировании первого из них [58, с.37].

В понимании стратегии авторы увидели «5П»: стратегия может пониматься как план [будущий результат, ориентир, направление развития на базе прогноза], как принцип поведения [реально осуществляемая модель поведения], как позиция [реальное расположение на конкретных рынках], как перспектива [большое будущее организации] и как прием [особый маневр в конкурентной борьбе].

Этими же авторами определено десять основных научных школ и даны определения описывающие парадигмы, принципиальное видение их сторонниками стратегического планирования как процесса [59, с.120].

Первые три школы имеют предписывающий характер – их приверженцев скорее интересует то, как должны формироваться стратегии, нежели то, как они в действительности разрабатываются.

Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Их сторонников интересуют не только предписания идеального стратегического поведения, сколько описание реальных процессов разработки стратегии.

Последняя по данной классификации школа конфигурации выбирает в себя все остальные подходы, собирая содержание стратегии, процесс ее формирования, организационную структуру и ее окружение в последовательной стадии, составляющие жизненный цикл организации.

ПРЕДПИСЫВАЮЩИЙ ХАРАКТЕР имеют: школа дизайна [формирование стратегии как конструирование и проработка и как сознательное моделирование], школа планирования [формирование стратегии как формальный процесс], школа позиционирования [формирование стратегии как аналитический процесс].

Наиболее известные представители первой школы – Альфред Чендлер, опубликовавший в 1962 г. Книгу «Стратегия и структура», и Кенте Эндрюс, ведущий теоретик базового учебника Гарвардского Университета «Политика бизнеса» [1969 г.] [67. с.89]. Ими декларированы следующие требования:

- формирование стратегии должно быть продуманным процессом сознательного мышления;
- ответственность за контроль над стратегическим процессом и за его сознательный характер возлагается на руководителя;
- модель построения стратегии должна быть достаточно простой [а, значит достаточно определенной] и неформальной;
- стратегия должна быть единственной в своем роде, уникальной, полученной в результате индивидуального моделирования;
- процесс формирования может считаться завершенным, когда стратегия сформулирована как перспектива;
- только после выполнения вышеизложенных требований стратегия может подлежать внедрению.

Главные недостатки такого подхода – определенная абстрагированность мышления от действия, утрата стратегией гибкости.

Первым российским опытом конструирования стратегии стал план, известный как план электрификации России, разработанный комиссией ГОЭЛРО и принятый в декабре 1920 г [45, с.6]. Данный план не был исключительно планом электрификации, в основу его создания закладывались значительно более методологические предпосылки.

Авторы исходили из того, что «составить план народного хозяйства России на электрической основе невозможно, не отдавая себе более или менее ясного отчета о перспективах этого хозяйства в целом. Более того, составить проект электрификации России – это означает дать красную руководящую нить для всей созидательной хозяйственной деятельности, построить основные леса для реализации единого государственного плана народного хозяйства».

План ГОЭЛРО ста первой в истории России комплексной программой кардинальной перестройки промышленности, транспорта, сельского хозяйства, социально – бытовой и культурной сферы на базе электрификации и вывода страны из разрухи [70, с.8].

План предусматривал наибольший рост отраслей тяжелой индустрии. В нем был дан конкретный анализ запасов топлива в России и производительности труда в топливдобывающем комплексе. Очень серьезное внимание в плане ГОЭЛРО было уделено использованию водной энергии. Более половины объема плана составляли разделы, посвященные электрификации промышленности и сельского хозяйства. Именно здесь были сосредоточены основные идеи и подходы по переустройству и развитию экономики России [61, с.2].

Не только писатель – фантаст Г.Уэллс, но и многие российские государственные деятели, включая Л.Д. Троцкого, рассматривали план ГОЭЛРО как утопию. Но развитие событий развенчало сомнения скептиков. Предусмотренное планом ГОЭЛРО удвоение уровня промышленного производства было достигнуто уже в 1930 году. План ГОЭЛРО создал мощную базу для развития экономики страны, что позволило ей выстоять в тяжелейших условиях Великой Отечественной войны и последующего восстановления [44, с.48].

Правда, не все задачи плана были решены полностью. Так, удельный вес применения электроэнергетики в сельском хозяйстве и в бытовом употреблении на селе исчислялся в 1935 г. Всего лишь несколькими процентами. До сегодняшнего дня эти задачи нельзя считать полностью разрешенными [56, с.8].

Основоположником школы планирования явился уже упоминавшийся Игорь Ансофф, опубликовавший в 1965 г. книгу «Корпоративная стратегия». Особый упор в этой школе делается на количественном представлении целей организации и разработке последовательности шагов, соответствующих процедур [декомпозиции, составления различных таблиц и др.]. Ведущая роль в этой работе отводится профессиональным «плановикам – стратегам», важнейшие инструменты – т.н. «сценарное планирование», программное обеспечение типа «Project Management» [управление проектами] и др. [53, с.28].

Наиболее часто проявлявшийся недостаток такого подхода – увлеченность внутренними процедурами в ущерб собственно выбору стратегии, стратегическому творчеству; общая идея стратегии может выбираться второпях, зато потом единственный [но не лучший] вариант будет тщательно прорабатываться.

Программа «500 дней» [разработчики С. Шаталин, Н. Петраков, Г. Явлинский, С. Алексашенко, А. Вавилов, Л. Григорьев, М. Задорнов, В. Мартынов, В. Мащиц, А. Михайлов, Б. Федоров, Т. Ярыгина, Е. Ясин] была разработана в 1990 г. по совместному поручению политических лидеров СССР [М. Горбачев] и РСФСР [Б. Ельцин] [49, с.160]. Ее девизом звучали три слова: «Человек, Свобода, Рынок». Программа ставила задачу: все, что возможно, взять у государства и отдать людям.

Авторы основывали свои прогнозы и рекомендации на тезисе о том, что возвращение народу значительной части собственности и ресурсов [приватизация] на различных условиях обеспечит их гораздо более эффективное хозяйское использование и позволит избежать многих негативных явлений в процессе перехода к рынку.

Делая главный акцент на приватизации, фактически реализованной как перераспределение собственности внутри определенных элитных групп, и на введении свободных рыночных цен, авторы проекта «запланировали» на 1992 г. до 12 млн. безработных.

Программа не обеспечивала механизмов защиты социальных прав граждан России, не давала ответ на вопрос о том, как будет развиваться общественный сектор экономики, что делать с устаревшим и изношенным оборудованием, с основной частью отечественной промышленности, кроме предприятий, наиболее привлекательных для приватизации.

Проект «500 дней» составлялся правительственными экспертами в определенно сжатые сроки, его текст был недоступен не только населению, но и большинству депутатского корпуса России, и в конце концов оказался отвергнут даже его заказчиками. Фактическое выполнение многих тезисов программы началось только после того, как завершилась политическое противостояние Горбачева М.С. и Ельцина Б.Н. [13, с.5].

ОСНОВЫ ШКОЛЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ заложили уже упоминавшиеся нами военные стратеги – Сунь-Цзы, К.Клаузевиц и др. К ней также принадлежат достижения консалтинговых компаний Boston Consulting Group BCG [разработка матрицы «Рост рынка/ Доля рынка»] и MsKinsey [72, с.230].

К основоположникам этой школы относят Майкла Портера с книгой «Конкурентная стратегия» [1980 г.]

Исходные позиции этой школы таковы:

– Стратегии представляют собой рыночные позиции компаний [рыночный лидер, претендент на лидерство и др.], которые могут быть идентифицированы [вариантов обычно приводится немного: это стратегии дифференциации, фокусирования и экономии на издержках].

– Эти рыночные позиции являются конкурентными, опирающимися на известные пять сил, определяющих уровень конкуренции в отрасли [угрозы входа на рынок новых конкурентов, рыночная власть поставщиков, рыночная сила клиентов фирмы, угрозы появления товаров – заменителей, интенсивность конкуренции между действующими производителями].

– Процесс формирования стратегии – это сделанный на основе аналитических расчетов выбор одной из определенных позиций, чаще всего – позиции лидера в том или ином перспективном сегменте рынка, путем эксплуатации избранного конкурентного преимущества.

– Основную роль в этом процессе играют аналитики [штатные «серые кардиналы» или привлеченные консультанты], предоставляющие результаты своих расчетов официально контролирующим выбор топ - менеджером.

– В итоге этого процесса организация получает «готовую к употреблению» стратегию; структура рынка активно стимулирует возникновение предначертанных стратегий позиционирования, которые в свою очередь активно воздействуют на организационную структуру.

Создание необходимых условий для реализации стратегии. Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического планирования должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры планирования.

1.2. Структура процесса формирования стратегического планирования

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического планирования (44).

1. Анализ среды. Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического планирования, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых ролей любого планирования является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

- 1) получение ресурсов из внешней среды (вход);
- 2) превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- 3) передача продукта во внешнюю среду (выход).

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается Альфа-Авто баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического планирования первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- * макроокружения;
- * непосредственного окружения;
- * внутренней среды организации.

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и планирования, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п. (45).

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам:

- 1) покупатели,
- 2) поставщики,
- 3) конкуренты,
- 4) рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, Альфа-Авто потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- 1) кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- 2) организация планирования;

3) производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;

4) финансы фирмы;

5) маркетинг;

6) организационная культура(33).

2. Определение миссии и целей. Одной из ключевых задач планирования является поддержание баланса между входом и выходом организации. Другой не менее важной задачей планирования является установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании организации и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность ее функционирования. Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, ее целевую ориентацию в виде миссии и целей.

Определение миссии и целей организации, рассматриваемое как один из процессов стратегического планирования, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в формировании миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического планирования под процессом установления краткосрочных целей.

Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

3. Выбор стратегии. После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевинной стратегического планирования.

Определение стратегии - это не составление плана действий. Определение стратегии - это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

4. Выполнение стратегии. Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии - это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь (74).

5. Оценка и контроль реализации стратегии. Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

- 1) определение того, что и по каким показателям проверять;
- 2) оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- 3) выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- 4) осуществление корректировки, если она необходима и возможна (67).

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

Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

1.3. Методы формирования системы стратегического планирования

Одной из ключевых составляющих стратегического планирования является стратегия.

Стратегия организации – это комплекс принципов деятельности организации и ее отношений с внешней и внутренней средой, перспективных целей организации, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения этих целей [с определенными запасными вариантами] и ориентации деловой активности организации [16, с.374].

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению [23, с.65].

В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.

Определение стратегии для организации принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится организация, поэтому процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии; проведение анализа портфеля продукции; выбор стратегии организации и оценку выбранной стратегии [18, с.186].

Для уяснения текущей стратегии необходимо объективно оценить внешние и внутренние факторы, влияющие на стратегическое управление организацией. Ведь для осмысления того, что будет в дальнейшем с организацией нужно прежде всего видеть среду, ее окружающую.

Для стратегического планирования в России это очень актуально, т.к. с 1985 г. среда потеряла устойчивость и менялась многократно и каждый раз – довольно радикально [35, с.14].

Внешняя среда стратегического планирования – это совокупность внешних субъектов и сил [факторов], активно влияющих на положение и перспективы организации, на эффективность деятельности ее субъектов менеджмента.

Внешняя среда включает в себя макросреду, состоящую из факторов широкого социального плана и системного, общего, преимущественно косвенного действия, и микросреду – конкретных субъектов, чьи действия и отношения могут быть направлены на данного субъекта.

Внешняя среда может быть средой как прямого, так и косвенного [опосредованного и отсроченного] воздействия. В отношении элементов микросреды возможны определенные действия, сглаживающие негативные и усиливающие позитивные влияния или позволяющие их избежать или переменить путем соответствующего стратегического выбора; а сама организация и субъект менеджмента тоже может активно воздействовать на элементы этой среды [26, с.75].

Для проведения анализа внешней среды [изучение создаваемых угроз и возможностей], на наш взгляд, необходимо рассмотреть следующие факторы, влияющие на стратегическое управление организацией:

- 1) Экономические факторы [инфляция, рентабельность, безработица];
- 2) Социальные факторы [рождаемость, обеспеченность жильем, тенденции потребления и пр.];
- 3) Культурные факторы [ценности и предпочтения потребителя];
- 4) Ресурсы [материальные, трудовые, финансовые, инвестиционные и др.];
- 5) Изменения законодательства, тарифов, налогов и пр.;
- 6) Политические факторы [напр. выборы];
- 7) Отраслевые факторы [конкуренция, цены, технологические изменения и пр.].

Внутренняя среда стратегического планирования понимается как совокупность характеристик организации и ее внутренних субъектов [сил, слабостей], влияющих на положение и перспективы организации.

Для внутренней среды характерно, что это среда прямого воздействия – совокупность элементов и факторов, оказывающих непосредственное и немедленное влияние на организацию.

Для проведения анализа внутренней среды [сильные и слабые стороны организации], на наш взгляд, необходимо рассмотреть следующие факторы, влияющие на стратегическое управление:

- 1) Стил ь планирования [личные качества, знания, навыки руководства];
- 2) Капитал [размер капитала, ликвидность, объем долгов и т. п.];
- 3) Трудовые ресурсы [квалификация работников, уровень окладов, часовых тарифных ставок и т.д.];
- 4) Технология [прогрессивность технологии, степень модернизации, восприимчивость компании к новшества м и т.п.];
- 5) Организация [структура, ориентация на удовлетворение потребностей клиентов, процесс принятия решений, открытость отношений внутри организации];
- 6) Здания и сооружения [удобство зданий для клиентов и работников и др.];
- 7) Рабочая сила [основные рабочие группы, ценности и убеждения сотрудников, личные цели и т.д.].

Так же мы можем выделить т.н. мезосреду – отраслевую, региональную, имеющую соответствующие промежуточные характеристики.

Исследование факторов, влияющих на стратегическое управление организацией производится с помощью следующих современных методов анализа:

- 1) Матрица STEP – анализа;
- 2) Матрица SWOT – анализа;
- 3) Детализация факторов на уровне «цель – задачи – мероприятия»;

4) Оценка выбранных факторов, отсева неосуществимых, неэффективных, ранжирование;

5) Детализация факторов и составление мероприятий на уровне планов действий подразделений и конкретных исполнителей;

6) Финансовое обоснование выбранных стратегий [анализ затрат и результатов].

По результатам анализа формируются варианты стратегического развития управляемой системой – фирмы, организации, предприятия.

STEP- [или PEST-] анализ проводится для адекватной оценки на организацию комплекса, состоящего как минимум из четырех типов факторов макросреды: социальные [С], технологические [Т], экономические [Э], политические [П]. Начальные буквы названий этих факторов и составили аббревиатуру данного метода анализа внешнего окружения организации [СТЭП – анализ] [24.с.103].

Это разновидность экспертного анализа. Эксперты обычно разделяются на команды по числу подсистем организации. Они определяют состав основных значимых факторов макросреды и ранжируют их по значимости, отдельно для каждой группы факторов.

Результаты работы подводятся в два этапа: сначала выявляются индивидуальные мнения всех участников, а затем мнения команд. В дальнейшем определяются статистические характеристики результатов ранжирования [оценки математического ожидания и среднеквадратического отклонения рангов].

Кроме количественных характеристик предпочтения, целесообразно бывает также попросить экспертов дать качественные характеристики факторов макросреды, описывающие ее состояние в перспективе [прогнозы на 5 и 10 лет].

Преимущества, которые дает анализ СТЭП – факторов:

1) Когда руководитель со своими ближайшими сотрудниками работают со СТЭП – факторами, они начинают думать о внешнем окружении, а не только говорить о нем.

2) У людей появляется «видение» внешнего окружения. Воспитывается культура учета факторов внешнего окружения

3) Свободно передвигаясь от фактора к фактору выстраивается целостная картина внешнего окружения.

4) Вырабатывается общий язык для анализа внешнего окружения.

5) Вырабатывается устойчивая привычка размышлять над внешним окружением и не увлекаться внутренними проблемами.

Аббревиатура SWOT складывается из первых букв английских слов Strengths – сильные стороны, Weaknesses- слабости, Opportunities – возможности, Threats – угрозы. Речь идет о внутренней среде [сопоставление собственных характеристик с характеристиками основных конкурентов, что позволяет оценить собственные силы и слабости] и о внешней среде, представляющей организации определенные положительные возможности и несущей в себе отрицательные факторы, угрозы [15.с.412].

На практике сначала анализируется именно внешняя среда; поэтому строго говоря, буквы О и Т должны были бы предшествовать буквам S и W. Расширенную первую часть SWOT – анализа, в которой характеристики фирмы могут быть оценены не только как силы или слабости, но и нейтрально [N –Neutral], на уровне основных конкурентов, называют SNW – анализом.

В зависимости от специфики деятельности организации те или иные перечисленные факторы внешней среды оказывают большее или меньшее влияние на результаты деятельности организации.

Анализ внутренних сильных и слабых сторон включает в себя оценку плюсов и минусов самой организации. В частности, в коммерческой организации анализируются и оцениваются: маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, культура организации, производство.

Интегральная оценка, показывающая степень важности факторов для организации дает возможность выявить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания и могут влиять на эффективное стратегическое управление.

Классические экономические «угрозы» для современной развивающейся России названы президентом В.В. Путиным в послании Федеральному Собранию [2013 г.]. Это сырьевая направленность экономики России [ставящая страну в зависимость от конъюнктуры мировых сырьевых рынков], замедление роста экономики, сохранение неблагоприятного делового климата, отток капиталов и длительное недостаточное инвестирование экономики, беспорядок в межбюджетных отношениях, в целом деградация ресурсной базы экономики, качественное ухудшение производственно – технологического потенциала и другие факторы, способные привести к экономической стагнации [24.с.116].

В последние годы России предоставляются новые возможности для выхода из состояния перманентного экономического кризиса [рост мировых цен на нефть и др.].

Простейшая форма представления результатов SWOT-анализа приведена в таблице 1.

Таблица 1.

Матрица SWOT

	возможности угрозы	
сильные стороны	СИВ	СИУ
слабые стороны	СЛВ	СЛУ

Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, стратегические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса. По Портеру, необходимо:

- 1) определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
- 2) составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
- 3) разработать мероприятия (как стратегические ходы), направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке.

Стержневые компетенции как способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

- 1) определение уникальных свойств организации и ее конечного продукта;
- 2) оценка коллективных умений (совокупной системной компетенции) работников организации;
- 3) фокусирование внимания организации на стержневых компетенциях, которые составляют основу стратегии;
- 4) обеспечение невозпроизводимости стержневых компетенций организации;
- 5) разработка стратегии лидерства.

Описанный выше метод относят к традиционным методам формирования системы стратегического планирования предприятием. Кроме того также существует матричный метод разработки стратегий, который состоит в разработке видения компании.

Различные состояния внешней и внутренней среды компании объясняют разнообразие самих компаний и их фактическое состояние. Многофакторность параметров, определяющих положение каждой конкретной организации, не позволяет их систематизировать и формализовать процесс разработки образа существующего и желаемого состояния организации.

Различный жизненный опыт работников организаций приводит к различному восприятию одних и тех же явлений, а неизбежные потери, искажения и опущения при вербальном описании самих организаций требуют долгих и болезненных в социальном плане согласований мнений. Поэтому эффективным является метод «рисования образов» (настоящего и будущего желаемого состояния организации) и последующего их описания, для определения «разрыва» между мечтой и действительностью. Формализовать процесс описания мечты и действительного состояния организации можно путем заполнения матрицы видения (таблица 2), где настоящее и будущее состояния организации представлены глазами стороннего наблюдателя и одного из работников организации изнутри.

Таблица 2.

Матрица видения

Период времени	Взгляд	Оценка параметров организации	Описание состояния организации (настоящее и будущее)	Примечание
1	2	3	4	5
Настоящее	Вид со стороны	Пять сил конкуренции Типовые стратегии Возможности и угрозы Входящие ресурсы Выпускаемая продукция		
	изнутри	Сильные стороны Проблемы организации Ключевые компетенции Управление персоналом Ориентация организации		
Будущее	со стороны	Пять сил конкуренции Типовые стратегии Возможности и угрозы Входящие ресурсы Выпускаемая продукция		
	изнутри	Сильные стороны Проблемы Ключевые компетенции Управление персоналом Ориентация организации		

Продолжение таблицы 2.

Назначение	Мотивировать к достижению определенных результатов Объединить деятельность многих в одном направлении Помочь выработать критерии достижения целей Создать эталоны ценностей
Требования	Мысленное путешествие от известного к неизвестному Взгляд на организацию с высоты птичьего полета Значительные качественные улучшения

Взгляд со стороны направлен на оценку возможностей и угроз, определение конкурентного положения организации и соответствия ее одной из типовых стратегий, а также установление, что из ресурсов поступает в организацию и что организация передает во внешнюю среду, переработав указанные ресурсы.

Видение изнутри направлено на описание потенциала организации (ее сильных сторон) и назревших проблем, определение ключевых компетенций организации, а также особенностей планирования персоналом и ориентации самой организации.

На данном этапе особое искусство состоит в умелом трансформировании множества слабых сигналов в систему, представляющую настоящее и будущее организации.

В теории и практике планирования разработан целый ряд инструментов стратегического планирования. В российской практике применяются в основном те из них, которые стали классикой (SWOT-анализ, матрица BCG и т. п.). При этом матричные методы на отечественных фирмах применяются как исчерпывающие, а не вспомогательные средства составления планов изменений. Однако необходимо понимать, что оптимальные решения требуют учета многих существенных факторов, матрицами не охватываемых.

Проанализированные подходы к методологии формирования стратегии развития являются разными взглядами, устремленными на организацию. Несмотря на их отличия в отношении познания аспектов организации, важно посредством единства цели объединить эти подходы, они должны скорее дополнять и поддерживать друг друга, а не отрицать.

Выводы по первой главе

В первой главе нашей квалификационной работы был проведен анализ специальной литературы, выявлены теоретические и методологические основы изучения факторов, влияющих на эффективность стратегического планирования организацией.

Анализируя изученный материал, мы выявили, что военно-дипломатические стратегии существовали еще в доисторические времена.

Одной из первых известных человечеству высказываний по вопросам стратегического планирования приписываются китайскому военному мыслителю и полководцу Сунь-Цзы [или Сунн-Цзы, около 400-330 гг. до н.э.] и другим древнекитайским полководцам [91, с.46].

Положения Сунь-Цзы [очерчивали типы стратегии и диктовали их выбор в зависимости от соотношения между внешними условиями [прежде всего, силой противника, а так же типом местности] и собственным потенциалом, возможностями.

Среди других предшественников теории и практики стратегического планирования выделяется немецкий военный мыслитель, генерал Карл фон Клаузевиц [1780-1831] [86, с.20]. Многие его наработки базировались на анализе действий Наполеона Бонапарта, успешно действовавшего даже в сражениях с превосходящими силами противника.

По мере общественного развития и усложнения конфликтов многие военные и государственные деятели начали изучать, приводить в систему и проверять на практике основные стратегические понятия. Так продолжалось до тех пор, пока не сформировались основные принципы стратегического планирования, модифицированные и адаптированные к современным условиям.

Основы современной методологии и теории стратегического планирования закладывались начиная со второй половины XX века.

Огромный вклад в становление и развитие этого раздела науки планирования внесли Ф. Абрамс, И. Ансофф, С. Арджирис, П. Друкер, Дж. Куинн, Г. Минцберг, Т. Питерс, М. Портер, К. Прахалад, Г. Саймон, П. Сенге, А. Стрикленд, А. Томпсон, Г. Хамел, К. Хофер, Э. Чандлер, Г. Штейнер, К. Эндрюс [4, с.25]. С их работ началась классическая теория сначала стратегического планирования, а затем и стратегического планирования.

Игорь Ансофф, родоначальник стратегического планирования и планирования, опубликовал ряд фундаментальных Работ в данной области: «Стратегия корпораций» [Нью-Йорк, 1965], «От стратегического планирования к стратегическому управлению» [Нью-Йорк, 1976], «Основы стратегического планирования» [Нью-Йорк, 1979], множество статей. В России переведены и широко известны его работы «Стратегическое управление» и «Новая корпоративная стратегия» [2, с.309].

В отечественном менеджменте наблюдается бурное распространение и технологий стратегического планирования в целом и стратегического планирования в частности. Наиболее известны в данной области работы Балабанова И.Т., Богатко А.Н., Виханского О.С., Гапоненко А.Л., Ефремова В.С., Панкрухина А.П., Тренева Н.Н., Фатхутдинова Р.А.

Изучив эти работы, мы выявили, что стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными.

Чтобы реализовывать стратегические планы необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации о факторах, влияющих на эффективное стратегическое управление.

Глава 2. Анализ системы формирования стратегического планирования предприятием ООО «ЧелябМетРесурс»

2.1. Анализ текущего состояния системы стратегического планирования в ООО «ЧелябМетРесурс»

База исследования выпускной квалификационной работы – ООО «ЧелябМетРесурс» является обществом с ограниченной ответственностью. ООО «ЧелябМетРесурс» создано физическим лицом для осуществления хозяйственной деятельности в сентябре 2015 года. Юридический адрес: г. Челябинск, улица Автоматики, д.1, оф.22. Директор базы исследования: Богуш Кирилл Леонидович.

ООО «ЧелябМетРесурс» является юридическим лицом по действующему законодательству Российской Федерации, создано на неопределенный срок, с приобретением прав и обязанностей юридического лица с момента государственной регистрации.

В своей деятельности ООО «ЧелябМетРесурс» руководствуется законами и законодательными актами Российской Федерации, Челябинской Области и органов местного самоуправления г. Челябинска, а также уставом предприятия.

ООО «ЧелябМетРесурс» обладает правами юридического лица с момента его государственной регистрации в установленном порядке, имеет расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать и штамп со своим наименованием и указанием места нахождения ООО «ЧелябМетРесурс», бланки установленного образца, товарный знак и знаки обслуживания.

ООО «ЧелябМетРесурс» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде и арбитраже.

ООО «ЧелябМетРесурс» имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, в соответствии с целью и предметом деятельности.

ООО «ЧелябМетРесурс» несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не отвечает по обязательствам своего учредителя.

Учредитель ООО «ЧелябМетРесурс» не отвечает по его обязательствам и несет риск убытков, связанных с деятельностью ООО «ЧелябМетРесурс», в пределах стоимости внесенного им вклада.

В случае несостоятельности (банкротства) ООО «ЧелябМетРесурс» по вине учредителя или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для ООО «ЧелябМетРесурс» указания либо иным образом имеет возможность определять его действия, на указанного учредителя или других лиц в случае недостаточности имущества ООО «ЧелябМетРесурс» может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам ООО «ЧелябМетРесурс», равно как и общество не несет ответственности по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

Основной целью создания ООО «ЧелябМетРесурс» является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Для достижения указанной цели создания ООО «ЧелябМетРесурс» осуществляет следующие виды деятельности:

- 1) Заготовка, хранение, переработка и реализация лома черных металлов;
- 2) Заготовка, хранение, переработка и реализация лома цветных металлов;

Функции планирования деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата планирования и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом.

Аппарат работников предприятия насчитывает 40 человек из них, аппарат планирования состоит из 6 человек и 9 руководителей среднего звена. К руководителям среднего звена относятся начальники цехов, механики оборудования, начальники участков и их заместители, а так же мастерский состав ремонтных подразделений.

Во главе предприятия стоит директор. Директор отвечает за всю деятельность предприятия. Директор распоряжается имуществом предприятия, заключает договора со сторонними организациями, выдает от своего имени доверенности другим лицам, открывает в банках расчетный счет и распоряжается денежными средствами на счетах.

Отдел кадров. Отдел обеспечивает предприятие кадрами, изыскивает резервы для комплектования кадрами требуемых профессий и квалификаций. Совместно с руководителями структурных подразделений ведет переговоры с поступающими на работу специалистами, изучает необходимые документы при приеме на работу, знакомит поступающих с будущей работой, условиями труда, оплатой и т.д. Готовит графики отпусков, направлений на учебу по повышению квалификации, готовит и контролирует другие материалы по режиму работы сотрудников. Изучает деловые качества и индивидуальные особенности специалистов с целью их использования на вышестоящих должностях.

Технический отдел руководит работой по оперативному регулированию хода производства, обеспечению выпуска продукции, осуществляет руководство разработкой производственных программ и календарных графиков. Организует оперативный контроль за ходом производства, за обеспечением производства технической документации, оборудованием, инструментом, материалами. Координирует работу подразделений предприятия, принимает меры по обеспечению выполнения планов производства, предупреждению и устранению нарушений хода производственного процесса. Обеспечивает своевременное оформление, учет и регулирование выполнения заказов, контролирует выполнение взаимных требований и претензий подразделений предприятия, анализирует результаты их деятельности за предыдущий период с целью выявления возможностей более полной и равномерной загрузки мощностей, оборудования.

Производственно-технический отдел разрабатывает техническую документацию, проекты и сметы.

Бухгалтерия. Осуществляет полный учет поступающих денежных средств, основных средств, а также своевременное отражение в бухгалтерском учете операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращение, реализации продукции, выполнение других работ. Бухгалтерия начисляет и своевременно перечисляет платежи в бюджет, взносы во внебюджетные и социальные фонды, погашает в установленные сроки задолженности банкам по ссудам и т.д. Контролирует движение средств на расчетных счетах и в кассе, ведет учет расчетов ценными бумагами. Обеспечивает проведение в установленные сроки платежей по счетам поставщиков и подрядчиков. Бухгалтерия ведет расчет и начисление заработной платы работникам предприятия. Осуществляет своевременную подготовку всех форм бухгалтерской отчетности.

Планово-экономический отдел. Осуществляет экономическое планирование, направленное на эффективное использование всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг); формирование единой тарифной и экономической политики предприятия на основе анализа состояния и тенденций развития отрасли; сбор отчетной информации со всех подразделений и составление отчетов, проведение комплексного систематического анализа финансового состояния предприятия на основе бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности. Осуществляет перспективное и текущее финансовое планирование, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Отдел материально-технического снабжения (МТС) организует обеспечение предприятия всем необходимым для его производственной деятельности, материальными ресурсами требуемого качества и их рациональное использование с целью сокращения издержек производства. Обеспечивает подготовку заключения договоров с поставщиками, согласование условий и сроков поставок, изучает возможность и целесообразность устранения прямых долгосрочных хозяйственных связей по поставкам. Организует изучение оперативной маркетинговой информации и рекламных материалов о рекомендациях мелкооптовых магазинов и оптовых ярмарок с целью выявления возможности приобретения материально-технических ресурсов в порядке оптовой торговли, а также закупку материально-технических ресурсов, реализуемых в порядке свободной продажи. Обеспечивает доставку материальных ресурсов в соответствии с предусмотренными в договорах сроками, контроль их количества, качества и хранение на складах предприятия.

На предприятии для оказания услуг существуют основные и вспомогательные цеха.

Характеристика внешней среды предприятия

На рынке черных и цветных металлов г Челябинска существует очень мало предприятий, которые могли бы составить серьезную конкуренцию ООО «ЧелябМетРесурс». Проведём анализ конкурентов ООО «ЧелябМетРесурс».

Таблица 3.

Анализ предоставления транспортных технологических услуг

Анализируемый признак	ООО «ЧелябМетРесурс»	ООО «Пром-Арсенал»	ООО «Артметалл»
1.Возможность обеспечения всего необходимого перечня продукции	5	3	3
2.Качество продукции	4	3	3
3.Престиж предприятия	4	3	3
4.Соответствие требованиям в области промышленной, экологической.	4	2	2
5.Заработная плата работников	3	4	2
6.Гибкость и оперативность	4	3	1
7.Стоимость продукции	2	3	3
8.Общее количество баллов	26	21	17
9.Средний балл	3,7	3,0	2,43

По данным таблицы можно сделать следующие выводы: нашим потенциальным конкурентом является ООО «Пром - Арсенал», однако у данного предприятия нет необходимого оборудования для осуществления тонкой переработки первичного сырья которое осуществляет ООО «ЧелябМетРесурс», а самое главное нет такого кадрового потенциала, который имеется у «ЧелябМетРесурс». Как видно из таблицы положение ООО "Артметалл ", немного выше среднего и чуть больше чем у конкурентов. На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что предприятию необходимо провести работу по снижению стоимости продукции и, тем самым, быть более привлекательными в отношении цены и качества продукции.

Вывод: ООО «ЧелябМетРесурс» имеет все необходимое для реализации лома цветных и черных металлов:

- 1) мощная производственная база,
- 2) опытный персонал.

2.2. Динамика основных технико-экономических показателей деятельности предприятия

Проанализируем основные экономические показатели прибыли предприятия.

Таблица 4.

Экономические показатели деятельности предприятия

ПОКАЗАТЕЛИ	2017 г.	2018 г.	Изменения, %
Выручка от реализации, руб.	21153140	38946488	84,12
Себестоимость реализованной продукции, руб.	14993262	34910555	132,84
Валовая прибыль (убытки), руб.	6159878	4035933	-34,48
Коммерческие и управленческие расходы	141627	514167	263,04
Прибыль от реализации, руб.	6018251	3521766	-41,48
Чистая прибыль (убыток), руб.	4394771	1639122	-62,7
Основные производственные фонды, руб.	3406991	6029338	76,97
Фондоотдача, руб.	6,21	6,46	4,03
Фондоёмкость, коп.	0,16	0,24	50

Данные таблицы показывают, что выручка от реализации увеличилась на 84,12 %, в то же время валовая прибыль, прибыль от реализации и чистая прибыль предприятия существенно снизились. Причиной послужило резкое увеличение себестоимости продукции (на 132,84% по сравнению с 2017 годом).

Рост фондоотдачи и снижение фондоёмкости свидетельствуют о повышении эффективности использования основных производственных фондов.

Таким образом, рассмотренная динамика основных экономических показателей деятельности предприятия свидетельствует об улучшении ведения хозяйственной деятельности на предприятии.

Для оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятия используются показатели рентабельности - прибыльности или доходности его капитала, ресурсов или продукции. Рентабельность предприятия отражает степень прибыльности его деятельности.

Показатели рентабельности продукции заносим в таблицу 5.

Таблица 5.

Показатели рентабельности

Показатель	Расчетная	Формула	2017 г.	2018 г.
Коэф. рентабельности услуг	<u>прибыль от реализации</u> себестоимость	Стр050 Ф2 стр020+030+040Ф2	0,3976	0,0994
Коэф. рентабельности продаж (от прибыли от реализации)	<u>прибыль от реализации</u> выручка	Стр050 Ф2 Стр010 Ф2	0,2845	0,0904
Коэф. рентабельности продаж (по балансовой прибыли)	Балансовая <u>прибыль</u> выручка	Стр140 Ф2 стр010 Ф2	0,2542	0,0652
Коэф. рентабельности продаж (по чистой прибыли)	<u>чистая прибыль</u> выручка	стр140-стр150 Ф2 стр010 Ф2	0,2078	0,0421

Коэффициент рентабельности услуг и продаж по прибыли снижаются за исследуемый период. Причиной послужил рост затрат на производство и реализацию продукции при постоянных тарифах.

Коэффициенты рентабельности продаж по балансовой и чистой прибыли имеют тенденцию к увеличению, что говорит о рациональной работе предприятия с прибылью, главным образом за счёт операционных и внереализационных доходов.

2.3. Реализация рекомендаций по формированию системы стратегического планирования в ООО «ЧелябМетРесурс» и определение их экономической эффективности

Анализ текущего состояния системы стратегического планирования предприятием

На рынке продукции черных и цветных металлов ООО «ЧелябМетРесурс» существует 4 года.

Разработаем SWOT - анализ предприятия ООО «ЧелябМетРесурс».

Таблица 6.

Матрица SWOT предприятия ООО «ЧелябМетРесурс»

сильные стороны	слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> * высокий уровень компетентности; * адекватные финансовые ресурсы; * высокая квалификация персонала; * хорошая репутация у покупателей; * совершенные технологии; * эффективное руководство организацией. 	<ul style="list-style-type: none"> * нет ясных стратегических направлений; * устаревшее оборудование; * недостаток управленческих знаний и отсутствие ключевой информации по тем или иным вопросам; * недостаточный контроль за реализацией управленческих решений; * внутренние производственные проблемы; * очень узкий ассортимент продукции; * отсутствие полной информации о рынке; * недостаточная осведомленность о конкурентах; * отсутствие финансирования необходимых изменений в стратегии.
возможности	угрозы
<ul style="list-style-type: none"> * выход на новые рынки или сегменты рынка; * расширение производства; * предоставление разнообразной, в том числе сопутствующей, продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> * возможность появления новых конкурентов; * замедление роста рынка; * неблагоприятная политика правительства; * возрастающее конкурентное давление; * завершение жизненного цикла по

	реализации продукции; * возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков; * изменение потребностей покупателей; * неблагоприятные демографические, экономические, социальные изменения.
--	---

Рассмотрим стратегии, которые ООО «ЧелябМетРесурс» выбрала для осуществления своих целей, задач, миссий.

С самого начала, владельцем ООО «ЧелябМетРесурс» была выбрана одна из конкурентных стратегий - стратегия дифференциации.

Выбор связан с тем, что такой вид стратегии подразумевает производство уникальных видов услуг, что позволяет устанавливать высокую цену на них. Выбранная стратегия акцентирует внимание именно на тех моментах, которые важны для успешной деятельности ООО «ЧелябМетРесурс». Ими являются: качество, дополнительные услуги, ориентация на конкретные нужды потребителя, система продаж.

Для ООО «ЧелябМетРесурс» приоритетным является качество продукции. Для этого управленцы ООО «ЧелябМетРесурс» уделяют большое внимание поставщикам. Из возможного числа поставщиков выбираются самые надёжные, те, кто поставяет товар во время, по доступным ценам, прочно закрепил свои позиции на рынке.

Все эти приоритетные моменты для ООО «ЧелябМетРесурс» может помочь осуществить стратегия дифференциации. Это ещё одна причина, почему для успешной деятельности ООО «ЧелябМетРесурс» была выбрана эта стратегия как базовая.

Формируя стратегию для своей фирмы владелец пользовался предпринимательской моделью формирования стратегии, которая предполагает, что стратегия формируется на основе интуитивного понимания логики данного бизнеса, хорошего знания ситуации, глубокого личного видения проблемы и путей ее решения.

По замыслу директора ООО «ЧелябМетРесурс» стратегический план должен дать результаты через пять лет после внедрения. Критериями, по которым можно судить об успехе стратегии ООО «ЧелябМетРесурс» владелец определил как динамику стабильно увеличивающегося оборота, прочно завоеванные позиции на рынке, увеличение числа корпоративных клиентов, укрепление имиджа организации, как надежного партнера.

По всем показателям стратегия дифференциации была выбрана правильно, так как принесла рост, прибыль, успех, положительный имидж и репутацию.

Рекомендация 1. Открытие филиала в г. Санкт – Петербург.

Главный источник роста прибыльности организации «ЧелябМетРесурс» является рост пунктов продаж услуг – филиалом компании. Таким образом, нами предлагается открыть новый филиал в г. Санкт – Петербург.

Для реализации потребуется аренда помещения под офис вместительностью 188 (180-200) кв.м., в стоимость аренды офиса включены в стоимость следующие услуги:

- профессиональное управление;
- удобная парковка;
- круглосуточная охрана;
- пожарная и охранная сигнализация;
- телекоммуникационные услуги.

Стоимость аренды и покупки офиса по годам (тыс.руб.) показана в таблице 7.

Таблица 7.

Стоимость аренды и покупки офиса

	Стоимость кв.м./мес.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Итого
Офис	1,4	3 158	3 158	3 158	3 158	3 158	15 790

Расчет затрат

Все затраты компании делятся на 2 группы: инвестиционные и текущие.

Инвестиционные затраты

Инвестиции представляют собой вложения в основные и оборотные средства. В общем случае инвестиционные затраты включают:

- стоимость основных средств (земельные участки, здания и помещения, если они строятся или покупаются, стоимость оборудования и затраты на его пуск, наладку)

- стоимость оборотных средств (запасы, дебиторская задолженность, денежные средства)

- орграсходы (регистрация, лицензии и разрешения, презентации и реклама, ремонтные работы и фонд оплаты труда персонала, принятого на работу по проекту до начала поступления стабильной выручки и т.д.).

Сумма инвестиционных затрат по проекту составляет стоимость проекта.

Инвестиционные затраты – это единовременные затраты, которые осуществляются один раз по проекту. Статьи расходов инвестиционных затрат показаны в таблице 8.

Таблица 8.

Инвестиционные затраты

Статьи расходов	Сумма, тыс.руб
<i>Организационные расходы</i>	
Юридическая поддержка	120
Открытие банковского счета	2,5
Лицензия	345
Подготовка помещения	100

Аренда (покупка) помещения		263
<i>Оборудование</i>	Шт.	
МФУ	9	198
Телефонный аппарат	3	26
Факс	1	20
Расходные материалы		30
Компьютер	6	570
Кофе-машина	1	20
Холодильник	1	12
Бойлер для воды	1	7
Шредер	2	5
Микроволновка	1	3
<i>Другие затраты</i>		
Мебель		206,3
Рекламная кампания		150
Подбор персонала		15
Обучение персонала		20
1С бухгалтерия		70
З/п директорам как ответственным за проект		175
ОБЩАЯ СУММА		2 357,8

Кроме того, необходимо отдельно рассчитать стоимость основных средств для расчета амортизации.

Основные средства организации

Основные средства - это часть имущества, используемая организацией в течение длительного времени (более 12 месяцев) при производстве продукции (выполнении работ, оказании услуг), а также в управленческих целях.

Имущество учитывается в составе основных средств организации при единовременном выполнении следующих условий:

1. Имущество используется в производстве продукции при выполнении работ или оказании услуг либо для управленческих нужд организации либо для предоставления организацией за плату во временное владение и пользование или во временное пользование;

2. Имущество используется в течение длительного времени, (продолжительностью свыше 12 мес., или обычного операционного цикла, если он превышает 12 мес);

3. Организацией не предполагается последующая перепродажа данного имущества;

4. Имущество способно приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем. Рассчитаем стоимость основных средств в таблице 9.

Таблица 9.

Основные средства организации

МФУ	9	198
Телефонный аппарат	13	26
Факс	1	20
Компьютер	26	570
Мебель		206,3
ИТОГО:		1020,3

Рекомендация 2. Введение системы скидок и определение ее экономической эффективности

В сложившейся неблагоприятной экономической ситуации, широкое распространение получила гибкая система скидок за оплату в срок.

Именно скидки за оплату в срок способствуют сокращению дебиторской задолженности. Они позволяют вовремя получить денежные средства от покупателей и заказчиков, так как являются своего рода стимулятором для более быстрых расчетов.

Таблица 10.

Основные инструменты ценовой агрессии в рамках стратегического планирования

Вид скидок	Причина предоставления скидки
1. Скидка по количеству	Снижение издержек вследствие возросшего сбыта

2. Скидка с совокупного оборота	Завоевание постоянных клиентов
3. Дифференцированные скидки	Стимулирование больших объемов заказов
4. Декоративная скидка	Содействие рекламе
5. Сезонные скидки	Снижение издержек по хранению
6. Скидка при платеже наличными или авансами	Ускорение платежей

Данная таблица показывает, что скидка может применяться как средство дифференциации цен и представляет собой оправданный инструмент ценовой политики.

Использование предоставления скидок при досрочной оплате. Так как в условиях инфляции всякая отсрочка платежа приводит к тому, что предприятие реально получает лишь часть стоимости реализованной продукции (услуг), возникает необходимость оценить возможность предоставления скидок при долгосрочной оплате. Техника предложенного анализа будет следующей.

В ООО «ЧелябМетРесурс» годовая выручка за 2018 год составила 94537 тыс. руб., средний период обращения дебиторской задолженности составляет 50 дней.

При ежемесячном темпе инфляции 1,1% (в среднем) получаем, что индекс цен = 1,011. Таким образом, месячная отсрочка платежа приводит к тому, что предприятие получает лишь $1 / (1+0,00033)$ в 30 степени = 0,99 от договорной стоимости заказа. Для сложившейся на предприятии периода погашения дебиторской задолженности 50 дней, индекс цен составит в среднем $1 / (1+0,00033)$ в степени 50 = 0,985. Тогда коэффициент падения покупательской способности денег равен при среднем сроке возврата дебиторской задолженности, равном 50 дней, предприятие реально получает лишь 98,5% от стоимости договора.

В связи с этим можно говорить о том, что объем годовой выручки продукции, реализуемой при условии последующей оплаты, предприятие получает реально лишь $94537 \times 0,985 = 93118,94$ тысяч рублей. Следовательно, $94537 - 93118,94 = 1418,06$ тысяч рублей составляют скрытые потери от инфляции. В рамках этой суммы предприятию необходимо выбрать величину скидки с договорной цены при условии досрочной оплаты по договору. Условия предоставления скидки должны быть обязательно оговорены при заключении договора.

Предлагается установить 2 %-ную скидку со стоимости договора на предоставляемую продукцию оптовым покупателям, при условии досрочной оплаты. Результаты по сокращению потерь, вызванных инфляцией, приведены в таблице 11.

Исходные данные:

инфляционный рост цен - 1,1% в месяц;

договорной срок оплаты - 30 дней (1 месяц);

скидка при оплате в течение 10 дней - 2%;

банковский процент по краткосрочному кредиту - 17% годовых;

рентабельность альтернативных вложений капитала - 9% годовых.

Таблица 11.

Расчет финансового результата

Показатель	Предоставление скидки	Кредит
1. Индекс цен	1,011	1,011
2. Коэффициент дисконтирования	0,985	0,985
3. Потери от скидки с каждой 1000 руб., руб.	20	-
4. Потери от инфляции, руб.	-	15
5. Доход от альтернативных вложений капитала, руб.	$(1000-20) \times 0,09 \times 0,985=86,88$	$1000 \times 0,09 \times 0,985 = 88,65$
6. Оплата процентов, руб.	-	$1000 \times 0,17 / 12 = 14,17$
7. Экономия по налогу на	-	$14,17 \times 24 / 100 =$

прибыль, руб.		=3,40
8. Финансовый результат, руб.	86,88-20=66,88	88,65-15-14,17+ +3,4=62,88

Расчет показывает, что при предоставлении скидки предприятие можно получить доход намного больше, чем при использовании кредита. Кроме того, получив вовремя оплату, предприятие сможет своевременно рассчитаться со своими кредиторами.

Привлекательность метода для покупателя заключается в том, что ему становится выгоднее взять кредит и приобрести продукцию. В этом случае процент банковского кредита будет ниже, чем скидка с цены (цена отказа от скидки) предлагаемой продукции.

Сопоставим «цену отказа от скидки» со стоимостью банковского кредита (и то и другое - на базе годовых процентных ставок). Взвесим издержки альтернативных возможностей.

Процент скидки

Цена отказа = _____ x 100 %

от скидки 100% - процент от скидки

360

x _____

максимальная стоимость - период, в течении которого

отсрочки платежа, дней предоставляется скидка, дней

Если результат превысит ставку банковского процента, то покупателю лучше обратиться в банк за кредитом и оплатить продукцию в течении льготного периода.

Допустим, ООО «ЧелябМетРесурс» оказывает свои услуги своим потребителям на условиях: скидка 2 % при платеже в 10-дневный срок при максимальной длительности отсрочки 30 дней. Уровень банковского процента - 17% годовых.

Цена отказа = 2 % _____ x 100 x 360 дней _____ = 36,72 %

от скидки 100% - 2% 30 дней - 10 дней

Поскольку $36,72\% > 17\%$, потребителю наших услуг есть смысл воспользоваться нашим Рекомендациям: отказ от скидки обойдется на 19,72% дороже банковского кредита.

Предложенные мероприятия повысят качество стратегического планирования развития базы исследования и повысят ее экономическую эффективность всей деятельности.

Выводы по второй главе

Одним из способов решения сложившейся проблемы создания системы эффективности стратегического планирования организацией мы считаем внедрение новой структуры, обеспечивающей организации новую чувствительность и быструю адаптацию к перспективным изменениям внешней среды, которая становится все более динамичной и сложной.

Предлагаемая нами структура должна отвечает следующим требованиям:

- необходимость видения реалистичных перспектив организации;
- разработка комплексных документов, объединяющих в единое целое видение перспективы, корпоративные ценности и убеждения, реалистичные оценки внешней среды и внутреннего состояния организации, четко сформулированные цели, задачи и планы действий с учетом их приоритетов;
- кадровый аспект стратегического планирования предполагает работу командой;
- стратегическое управление должно быть активно, независимо от линейных руководителей;
- стратегическое управление должно быть объективно;
- стратегическое управление необходимо ориентировать на конкретные результаты, которые можно оценить, рассмотреть реально;
- стратегическое управление должно быть непрерывным.

В рамках эффективного стратегического планирования особо важна разработка новых методов и технологий планирования, таких как: построение сценариев, применение моделей для анализа портфеля капиталовложений, разработка планов на ситуационной основе [т.е. применительно к разным гипотезам о будущем], использование суждений опытных экспертов, построение матриц оценки различных вариантов хозяйственного поведения.

На основании изложенного мы рекомендуем внедрение разработанной нами системы эффективного стратегического планирования, которую на наш взгляд можно использовать независимо от области деятельности, но с учетом особенностей организационной структуры конкретной организации.

Работа по стратегическому управлению требует на определенном этапе письменного изложения последовательности ее этапов и обязанностей должностных лиц.

Эффективным методом составления подобного документа является форма регламента, включающего следующие разделы:

1. общие положения;
2. цель регламенты;
3. функции регламента;
4. функции структурных подразделений и обязанности должностных лиц;
5. заключительные положения.

Предложенные мероприятия повысят качество стратегического планирования развития базы исследования и повысят ее экономическую эффективность всей деятельности.

Заключение

Стратегическое управление организацией для российской экономики - новое, непривычное направление. Необходимость в нем появилась в ходе осуществляемых в стране политических и экономических преобразований, результатом которых стал переход от плановой экономики с централизованным стратегическим управлением целыми отраслями производства к рыночной экономике, в которой организации и предприятия различных форм собственности получили полную хозяйственную самостоятельность.

До перехода на рыночную экономику в определенных организациях и предприятиях применялись современные по тому времени системы целевого планирования (комплексные системы планирования качеством продукции и др.), в рамках которых осуществлялось оперативное управление различными видами и областями деятельности. Оно дополнялось стратегическим управлением развитием производства со стороны отраслевых министерств. Однако, став самостоятельными, хозяйствующие субъекты оказались вне стратегического планирования.

Стратегическое управление ООО «ЧелябМетРесурс» - это подсистема менеджмента организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролингу стратегии организации.

Стратегическое управление в ООО «ЧелябМетРесурс» призвано расширить горизонты предвидения, усилить дальнорозоркость и тем самым создать возможность своевременной ответной реакции организации на те изменения, которые происходят в ее внешней среде: на рынках товаров и технологий, в научно-технической, экономической, социальной и политической сферах.

Формирование стратегии - это одна из функций планирования, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегия выступает не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, не только как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты, но одновременно и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой.

Оказаться без стратегического планирования - значит, подвергнуть риску само существование организации, лишить ее возможности прогнозировать и строить планы, обречь лишь на краткосрочные, порой сиюминутные или запоздалые решения.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Для успеха необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия.

В рамках темы представленной работы приводилось технико-экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности использования производственной мощности на примере ООО «ЧелябМетРесурс».

Нами были разработаны рекомендации:

1. Расширение сферы влияния и горизонтальная интеграция путем открытия новых филиалов компании.
2. Стратегический охват новых рынков и пополнение заказчиков путём агрессивной ценовой конкуренции.

3. Разработка регламента стратегического планирования основным элементом которого является эффективность планирования и поиск альтернатив в ресурсах и источниках финансирования.

4. Развитие кадрового потенциала компании путем инвестирование в отдельных специалистов для их дальнейшей занятости в головной компании и филиалах.

Предложенные мероприятия повысят качество стратегического планирования развития базы исследования и повысят ее экономическую эффективность всей деятельности.

В ходе выполнения квалификационной работы цели были достигнуты, задачи реализованы.

Список используемой литературы

- 1) Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014.- 151 с.
- 2) Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 2014.- 416 с.
- 3) Антонов В.А., Уварова Г.В. Экономический советник менеджера: Учебно – практическое пособие по управлению предприятием. – Минск: Финансы, 2014. – 346 с.
- 4) Байгот С.А., Ефимчик Е.Е. Основы менеджмента. – Минск: САДИ, 2014.- 327 с.
- 5) Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер, 2013. – 530 с.
- 6) Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: опыт социального прогнозирования. – М.: Academia, 2014. – С. 250 с.
- 7) Березин И.С. Маркетинговый анализ. – М.: ЭКСМО, 2013.- 265 с.
- 8) Бизнес – планирование: Учебно-методическое пособие / Под ред. Н.Н. Филимоновой. – М.:МАГМУ, 2013. – 189 с.
- 9) Бовыкин В.И. Новый менеджмент. М.: «Экономика», 2014. – 437 с.
- 10) Бродель Ф. Материальная цивилизация, экономика и капитализм. Т2. Игры обмена. – М.:»Экономика» 2014. – 289 с.
- 11) Бройдо В.Л. Офисная техника для делопроизводства и планирования. –М.: «Филинь», 2014.
- 12) Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. – М.: АО «Интерэксперт»; «Экономика», 2013. – 134 с.
- 13) Василевский Д. Стратегия сфокусированной дифференциации // Продовольственный бизнес. -2013. -№3.-С.2.

- 14) Вебер Ю., Гельдель Х., Шеффер У. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии // Проблемы теории и практики планирования. -2014. - №2.-С.14 – 15.
- 15) Вершигора Е.Е. Основы менеджмента. – М.:ИНФРА - М,2014. – 647 с.
- 16) Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 2014. – 565 с.
- 17) Волкова К.А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. – М.: НОРМА, 2014.- 325 с.
- 18) Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент .М.: Гардарики, 2003, - 528с.
- 19) Виханский О.С. Проблемы развития планирования общественным производством. М.ИНФРА – М, 2014. – 640 с.
- 20) Виханский О.С. Стратегическое управление : Учебник – М.: Гардарики, 2014. – 526 с.
- 21) Вишневский Дж. Успех в бизнесе: раскрепощение ваших творческих способностей. – М.: Литформ, 2013. – 450 с.
- 22) Гапоненко А.Л. Новые технологии менеджмента.// Государственная служба. - 2013. -№3.-С. 3-4.
- 23) Гапоненко А.Л. Особенности планирования в государственной службе // Государственная служба.-2014 -№0.- С. 28-35.
- 24) Гапоненко А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. – М.: Изд-во РАГС, 2013.- 197 с.
- 25) Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. – М.: Изд-во ЭКСМО – Пресс, 2014. 296 с.
- 26) Гелловэй Л. Операционный менеджмент: Принципы и практика / Пер. с англ. С.Жильцова под ред. Волковой С.А. – СПб.: Питер, 2013. – 469 с.
- 27) Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1994. – 325 с.
- 28) Глуценко Е.В. Теория планирования: Учебный курс. –М.: Весник, 2014. -375 с.

- 29) Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория практика и методология. – М.: Финпресс, 2014. – 416 с.
- 30) Гордон Ян Х. Маркетинг партнерских отношений. – СПб.: Питер, 2013. -384 с.
- 31) Горохов М.Ю., Малеев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. Как привлечь деньги. –М.: Филинь, 2014. – 208 с.
- 32) Дебра Оллок. Управление временем и рабочей нагрузкой / Пер. с англ., -М.: «Финпресс», 2014. - 434 с.
- 33) Дэй Дж. Стратегический маркетинг. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2013.- 263 с.
- 34) Дункан Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников планирования и управленческой политики. – М.: Дело,2014. – 272 с.
- 35) Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом.- 2013. -№2.-С.25-27.
- 36) Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. – М.: Финпресс, 2014. –162 с.
- 37) Завгородняя А.А. Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб.: Питер, 2013. -174 с.
- 38) Зайцева О.А., Радугин А.А. и др. Основы менеджмента. М.: Центр, 2014.- 540 с.
- 39) Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учебное пособие. –М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2013. -345 с.
- 40) Ильин А.И. Управление предприятием / Общ. ред. М.И. Плотницкого, А.С. Головачева – Минск: Высшая школа, 2014. – 538 с.
- 41) Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Минск. 2014. – 436 с.
- 42) Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ./ Общ. ред. Е.В. Виноградова. – М.: Экономика, 2014. – 378 с.
- 43) Кирьян П. Локальный розлив // Эксперт. -2013. -12 марта.- №10.-С 2.

- 44) Корицкий Э.Б. Научный менеджмент: российская история: Учебное пособие.- СПб.: Питер, 2014. -352 с.
- 45) Корякин Ю.И. ГОЭЛРО : Электрификация минус советская власть // Энергия. -2013.-№3.-С.2.
- 46) Котлер Ф. Основы менеджмента.: Пер. с англ./ Общ. ред. И вст. ст. Е.М. Пеньковой.- М.: Прогресс, 2013.- 428 с.
- 47) Кузнецова Т.В. Подготовка совещаний // Управление персоналом.- 2014. -№7. –С.5.
- 48) « Кроссворды» для руководителей / сост.и. Липсиц. – М.: Дело, 2013. – 137 с.
- 49) Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент. Превентивные методы планирования.- СПб.: Питер, 2013. – 529 с.
- 50) Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер. 2013. – 382 с.
- 51) Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива. – СПб.: Наука, 2014. – 367 с.
- 52) Липсиц И. Секреты умелого руководства. – М.: Экономика, 2013. – 300 с.
- 53) Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. М.: Экономика, 2013.- 158с.
- 54) Максимов. М.М., Игнатьева А.В., Комаров М.А. и др. Менеджмент. М.: Банки и биржи, 2013. – 455 с.
- 55) Маркова В.Д., Кравченко Н.Д. Бизнес – планирование.- Новосибирск.: ОКА, 2013. – 379 с.
- 56) Матвеева А. Микросхема для бедной страны // Эксперт.- 2013.- 15 апреля.- №15 [№322].-С54.
- 57) Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: Пер.с англ./Общ. ред. и вст. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
- 58) Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2013. – 336 с.

- 59) Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2013. – 298 с.
- 60) Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение. М.: Финансы и статистика, 2013. – 452 с.
- 61) Николаев И. Светить и никаких гвоздей // Российская газета.- 2013. -8 декабря.
- 62) Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Под.ред. В.Л. Иноземцева. – М.: Akademia, 2014. – 632 с.
- 63) Общий и специальный менеджмент : Учебник / Общ.ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: РАГС, 2013.- 217 с.
- 64) Омаров А.М. Предприимчивость руководителя.- М.: Политиздат, 1990. – 296 с.
- 65) Панкрухин А.П. Маркетинг территорий: Учебн. Пособие – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 265 с.
- 66) Паркинсон С., Рустомджи М. К. Искусство планирования.: Пер. с англ. СПб.; Лениздат, 1992. – 336 с.
- 67) Паршина Ю.Э. Стратегия и тактика гибкого планирования.- М.: Финансы и статистика. 2013. – 340 с.
- 68) Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. Анализ. Методика. Практикум. – М.: Ось-89, 2013. - 96 с.
- 69) Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного планирования. – М.: Прогресс, 2014. – 423 с.
- 70) План электрификации РСФСР. 36. Цит. По: Белоусов Р.А. Экономическая история России: XX век. – М.: ИздАТ, 2014.-154 с
- 71) Попов С.А. Стратегическое управление : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.:»ИНФРА-М», 2014. –220с.
- 72) Портер М. Конкуренция : Уч. Пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2013. - 495 с.

- 73) Портер М. Международная конкуренция.- М.: Международные отношения, 2013.-№4.-С32-48.
- 74) Привалов А. О пользе сосредоточенности // Эксперт.- 2013. -26 марта.-№12 -С.272.
- 75) Прыкин и др. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках.М.: Банки и биржи, 2014. – 200 с.
- 76) Райан Б., Андерсон Х., Колдуэлл Д. Стратегический учет для руководителя. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 2014. – 251 с.
- 77) Ремер А. Дилемма планирования: консистентная или компенсаторная конфигурация менеджмента // Проблемы теории и практики планирования.-2013. -№4-С5.
- 78) Родионова Н.В., Читанава О.О. Предпринимательство : Социально-экономическое управление: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА; Единство, 2013.- 262с.
- 79) Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. – М.: Экономика, 2013. - 335 с.
- 80) Седегов Р.С. Основы менеджмента и маркетинга.- Минск: Высшая школа.,2013. – 376 с.
- 81) Семь нот менеджмента / Под ред. В.Красновой и А. Привалова.- 5-е изд.,доп. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», -2013.-№4.-С547 .
- 82) Сенге П. Пятая дисциплина : искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.
- 83) Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА- М.2014. – 347 с.
- 84) Соколов А. «Секретные формулы» бизнес-планов // Директор-Инфо. -2013. --№1.-С 43.
- 85) Старобинский З.Е. Как управлять персоналом.-М.: ЗАО,2014.- 319 с.
- 86) Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер. 2003. – 544 с.

- 87) Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента.- М.:ЮНИТИ, 2014 . – 548 с.
- 88) Теория планирования / Под общ. Ред. А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС. 2003 –320 с.
- 89) Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 519 с.
- 90) Тренев Н.Н Стратегическое управление. – СПб.: Питер, 2013. – 400 с.
- 91) Тридцать шесть стратагем: Китайские секреты успеха / Пер. с кит. В.В. Малявина. – М.: Белые альвы, 2013. – 192 с.
- 92) Уткин Э.А. Менеджмент.М.: Зерцало.2014. – 400 с.
- 93) Уткин Э.А. Профессия – менеджер.- М.: Экономика.2013. – 342 с.
- 94) Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса. Экономика, маркетинг, менеджмент. –М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2013. -276 с.
- 95) Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. -4-е изд.,перераб. И доп. – М.: ИНФРА –М,2013. -360 с.
- 96) Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013.- 206 с.
- 97) Шекшня С.В. Управление персоналом современной компании. –М.: ЮНИТИ, 2013. -300 с.
- 98) Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика.-М.: ЮНИТИ,2014. -260 с.
- 99) Якокка Л. Карьера менеджера, /Пер. с англ.Мн.:ООО «Попурри», 2013. -416 с.