

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ МАЛОГО БИЗНЕСА В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

УДК 658.012:334.012.64:658.7

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Жохова М.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. каф. ИП	Хачин С.В.	К.Т.Н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е. А.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	Хачин С.В.	К.Т.Н.		

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»
38.03.02**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
	и власти
<i>Общекультурные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации. .

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
14А2Б	Жохова М.В.

Тема работы:

Стратегия управления предприятием малого бизнеса в логистической сфере

Утверждена приказом директора ИСГТ

Срок сдачи студентом выполненной работы:

15.06.16

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

Ресурсы Интернет,
самостоятельно
собранный материал
по рынку и

	финансово-экономические показатели компании
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	
<ul style="list-style-type: none"> - рассмотрение теоретических основ стратегического планирования; - исследовать особенности стратегического планирования на малых предприятиях; - провести стратегический анализ предприятия ООО «ГазНадзорПроект»; - составить список стратегических альтернатив и выбрать стратегии развития. 	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Грахова Е.А.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, Звание	Подпись	Дата
Зав. каф. ИП	Хачин С.В.	к.т.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Жохова М.В.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 82 страницы, 12 таблиц, 2 рисунка, 25 источников.

Ключевые слова: стратегия, разработка стратегии, малый бизнес, стратегическое управление, грузоперевозки, транспортная компания, управление, транспорт, управление предприятием.

Объектом исследования является - ООО «ГазНадзорПроект». Предмет исследования – бизнес-процессы организации ООО «ГазНадзорПроект».

Целью работы является разработка стратегии малого предприятия ООО

Актуальность работы

В современных условиях выбор стратегии поведения для предприятий грузового автомобильного транспорта является важной задачей, от ее успешного решения во многом зависит дальнейшее существование транспортного предприятия. Попытка адаптироваться к условиям рыночной экономики без выработки адекватной стратегии привела в период реформ к убыточности почти всех предприятий, угрозе ликвидации.

В процессе исследования проводились: рассмотрение теоретических основ стратегического планирования; анализ деятельности компании ООО «ГазНадзорПроект»; анализ потребители и конкуренты компании ООО «ГазНадзорПроект»;

В результате исследования разработана и предложена стратегия роста компании для предприятия ООО «ГазНадзорПроект».

Теоретическая и практическая значимость работы:

По итогам выполненной работы разработана стратегия роста для предприятия, предложено несколько вариантов развития для реально действующего на территории КО предприятия ООО «ГазНадзорПроект», стратегия была предложена дирекции предприятия, они приняли ее к рассмотрению.

Область применения: организаций с аналогичным родом деятельности.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ, НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.

- **Определения:**

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

Бизнес - инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение дохода и развитие собственного дела.

Стратегический анализ - направление анализа, основанное на реализации системного и ситуационного подходов при изучении различных факторов, влияющих на процесс стратегического управления.

Грузоперевозки - это процесс, вследствие которого совершается перемещение из одного места в другое каких-либо объектов с помощью транспорта.

Предпринимательская деятельность – это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Оглавление

Введение	9
Глава 1. Теоретические аспекты стратегического управления малым бизнесом	11
1.1 Стратегическое управление: история развития и современные подходы .	11
1.2 Выбор стратегии предприятия.....	19
1.3 Особенности стратегического управления на предприятиях малого бизнеса	29
1.4 Особенности логистического бизнеса.....	34
Глава 2. Разработка стратегии предприятия ООО «ГазНадзорПроект»	39
2. 1.Характеристика предприятия ООО «ГазНадзорПроект»	39
2.2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия	42
2.3. Стратегический анализ предприятия	48
2.3.1. SWOT-анализ	52
2.3.2. Анализ конкурентоспособности	57
2.4. Разработка стратегических альтернатив	59
Глава 3. Корпоративная социальная ответственность на примере ООО «ГазНадзорПроект».....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
Список публикаций	79
Список используемых источников.....	80

Введение

Актуальность темы исследования обуславливается тем, что в современных условиях выбор стратегии поведения для предприятий грузового автомобильного транспорта является важной задачей, от ее успешного решения во многом зависит дальнейшее существование транспортного предприятия. Попытка адаптироваться к условиям рыночной экономики без выработки адекватной стратегии привела в период реформ к убыточности почти всех предприятий, угрозе ликвидации.

В настоящее время грузовые автотранспортные предприятия находятся в сложной ситуации, основными проблемами их деятельности являются: изношенность автомобилей, отсутствие или нехватка оборотных средств, невозможность привлечения инвестиций. Отказ от методов планирования в период перехода к рынку отрицательно сказался на состоянии предприятий, а стремление к быстрому получению прибыли часто не согласовано с перспективой долгосрочного развития. Произошло разукрупнение предприятий, сократились численность персонала и количество подвижного состава, предприятия имеют неудовлетворительную структуру баланса. Стратегическое управление способно исправить сложившееся на предприятиях положение, но возникает проблема правильного выбора стратегии. Часто изучение подобных вопросов проводится по работам американских авторов, пригодных для условий сформировавшихся рыночных отношений, как правило, это иллюстрации отдельных фактов деятельности хорошо известных западных фирм.

Вместе с тем, теоретические и методические вопросы формирования стратегии грузового автотранспортного предприятия остаются недостаточно разработанными. Для выбора стратегии необходимо оценить потенциал транспортного предприятия.

В рамках данной работы, стратегия управления предприятием малого

бизнеса будет рассмотрена на примере предприятия ООО «ГазНадзорПроект», поэтому предметом является стратегическое управление предприятием, а объектом - предприятие ООО «ГазНадзорПроект».

Общество с ограниченной ответственностью «ГазНадзорПроект» зарегистрировано в г. Кемерово, создано в соответствии с законодательством Российской Федерации. Сферой деятельности компании является добыча и транспортировка инертных материалов.

Данное предприятие является коммерческим, что означает, что в качестве основной цели предпринимательской деятельности компании является извлечение прибыли.

Целью работы является разработка стратегии малого предприятия ООО «ГазНадзорПроект».

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотрение теоретических основ стратегического планирования;
- исследовать особенности стратегического планирования на малых предприятиях;
- провести стратегический анализ предприятия ООО «ГазНадзорПроект» и анализ внешней среды;
- составить список стратегических альтернатив и выбрать стратегии развития.

Глава 1. Теоретические аспекты стратегического управления малым бизнесом

1.1 Стратегическое управление: история развития и современные подходы

Понятие «менеджмент» широко известно не только специалистам в области управления.

В самом общем смысле менеджмент означает правила или искусство «хорошего» управления организацией.

Известно сколько теоретических усилий затратили признанные основатели теории А. Файоль и Ф.Тейлор (1905г. – начало формированию системного подхода в управлении качеством) для выделения принципов и правил «хорошего» управления. Так возникли школы и направления в менеджменте, которые делали акцент, например, на мотивации и взаимоотношениях людей в процессе труда (школа человеческих отношений), совершенствовании организационных структур (системный анализ, структурно-функциональный подход), оптимизации трудовых процессов (научная организация труда), организационной культуре, коммуникациях и т.д.

Следует отметить, что возникновение школ и направлений теории менеджмента всякий раз определялись новыми реалиями, с которыми сталкивались организации, работающие в сфере бизнеса. Так, например, в первой четверти XX века, когда бурно развивалась тяжелая индустрия, требовалось большое количество низкоквалифицированных рабочих, которые были обеспокоены главным образом тем, как подороже продать свой труд. В свою очередь, собственники и управляющие предприятиями были заинтересованы тем, чтобы получить за оговоренную оплату труда максимальную трудовую отдачу от нанятых работников.

В 30-50-е годы в США требования к рабочей силе изменились: возник

дефицит высококвалифицированных рабочих, выполняющих сложную работу на дорогостоящем оборудовании. Управление таким персоналом требовало развитой системы мотивации, учета разнообразия ожиданий от работы, рост затрат на переподготовку и повышение квалификации кадров.

Отклик на эти новые потребности бизнеса со стороны теории менеджмента выразился в появлении психологической школы, которая сконцентрировалась на проблемах человеческого фактора на производстве. Подобного рода взаимосвязи, т.е. изменения условий бизнеса и теории менеджмента, характерно и для стратегического менеджмента.

Появление концепции, приемов стратегического менеджмента и их внедрение в практику работы организации легче всего понять, проследив поэтапно путь их развития. Концепция стратегического менеджмента сложилась в начале 70-х годов XX в. Впервые она была разработана ведущей американской консультативной организацией «МакКинзи» и внедрена начиная с 1972 г. в корпорациях «Дженерал Электрик», «Кока-Кола» и др.

В начале 80-х годов концепцию стратегического менеджмента уже использовали 45% крупнейших корпораций, поскольку она «ориентирована на рынок завтрашнего дня», имея в виду не просто результаты научно-прикладных разработок американских ученых, а реальное управленческое нововведение, широко распространившееся и оправдавшее себя в мировой управленческой практике. Исходя из вышесказанного, рассмотрим эволюцию стратегического менеджмента на его исторической родине - в США, несмотря на то, что наука и практика стратегического менеджмента с каждым годом все в большей степени становится интернациональной. Стратегический менеджмент можно без колебаний отнести к научным достижениям в области управления, заслуживающим самого пристального внимания.

Начало XX в. совпадает с началом эпохи массового производства, когда главные задачи предпринимательской деятельности состояли в

разработке и усовершенствовании механизма массового производства, снижавшего издержки выпуска продукции. В то время организация, предложившая стандартный продукт по самой низкой цене, должна была непременно выиграть. Отрасли были четко разграничены и большей частью имели хорошие перспективы роста. Соблазну перейти границы отрасли и заняться новыми видами деятельности поддавались только самые предприимчивые организации. Большинство удовлетворялось собственными перспективами роста. Все внимание управляющих было сосредоточено на эффективной работе производственного механизма. В результате выработался набор управленческих представлений, подходов и предпочтительных решений, так называемый производственный стереотип.

Однако к началу 30-х годов XX вв. спрос на основные потребительские товары стал близок к насыщению. По мере роста благосостояния потребитель стал искать большего, чем удовлетворение основных потребностей. Главные задачи управления сместились в сторону продвижения продукции на рынок, рекламы, организации сбыта и других способов воздействия на выбор потребителей. В новых изменившихся условиях решение управленческих задач стало возможным при рассмотрении их не изнутри организации, а извне, в открытой перспективе. Изменилось также соотношение влияния различных групп управляющих; внутриорганизационная борьба за власть стала достаточно частым явлением. Но и там, где не было такой борьбы, управляющие сопротивлялись переменам, так как последние вели к психологически тягостной необходимости переучиваться, причем недешево и постепенно, приобретать новые навыки, развивать новые подходы к решению проблем, менять установки и мириться с тем, что будущее характеризовалось все более высоким уровнем неопределенности.

С середины 50-х годов XX вв. началась постиндустриальная эпоха, характеризующаяся ускоренным развитием событий, которые, нарастая,

стали менять границы, структуру и динамику предпринимательства. Сложность и новизна задач усиливает нагрузку на высшее звено управляющих, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствует условиям решения проблем. Новые задачи возникают все чаще. Новизна, сложность и темп их появления повышают вероятность стратегических неожиданностей. До начала 50-х годов прошлый опыт представлял ценное руководство для будущего. Распознавая знакомые ситуации, экстраполируя привычные тенденции, организация могла ясно прогнозировать ситуацию. Острой потребности в предвидении нового тогда не было, так как перемены проходили достаточно медленно, и времени, чтобы подготовить продуманные решения, было достаточно.

В 80 – 90-х годах некоторые тенденции еще можно предсказывать, опираясь на анализ глубинных процессов, но многое останется за пределами внимания аналитика и может обнаружить себя внезапным ударом по интересам организации как стратегическая неожиданность.

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развертывания войск в бою». Однако этот военный термин за последние 20 лет широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию можно рассматривать как общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, с другой, структура управления фирмой адекватна «формальному» стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для

достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Возникновение и практическое использование методологии стратегического управления вызвано объективными причинами, вытекающими из характера изменений, в первую очередь во внешней среде организации. В развитии этой методологии выделяются несколько этапов:

-управление на основе контроля за исполнением, при котором реакция организации на изменения появляется после совершения событий;

-управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование);

-управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование);

- управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление).

Долгосрочное и стратегическое планирование достаточно широко используются в практике управления многих крупных организаций, хотя последнее внедрялось медленно и с большим трудом в течение 20 лет.

В конце 60-х - начале 70-х годов в нашей стране появился целый ряд интересных публикаций, и многие отрасли приступили к разработке долгосрочных планов развития производства. При этом субъектом планирования являлось министерство, ведомство. Это обстоятельство объясняет причину недостаточной эффективности этой работы в прошлом.

Министерство не имело достаточных возможностей, стратегической

информации и времени на эту работу из-за чрезмерной перегруженности оперативными вопросами. Это важное, но не основное отличие долгосрочного планирования от пришедшего ему на смену планирования стратегического.

Основное различие между долгосрочным и стратегическим планированием заключается в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста.

В системе стратегического планирования не делается предположение, что будущее непременно должно быть лучше прошлого и его можно изучать методами экстраполяции.

Стратегическое управление родилось эволюционно из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу. Оно вызывает все больший интерес у фирм, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий .

Коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют большое разнообразие поведенческих стилей, но все они являются производными от двух типичных противоположных стилей:

- приростный;
- предпринимательский.

Приростный стиль поведения организации характеризуется постановкой целей «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать.

При приростном поведении действия предпринимаются в том случае, если необходимость изменений стала настоятельной. Поиск альтернативных решений ведется последовательно и принимается первое удовлетворительное

решение. Такое поведение характерно для большинства коммерческих организаций и фактически всех некоммерческих организаций в области образования, здравоохранения, религии и т.п.

Предпринимательский стиль поведения характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений, когда разрабатываются многочисленные альтернативы и из них выбирается оптимальная. Предпринимательская организация стремится к непрерывной цепи изменений, поскольку в них она видит свою будущую эффективность и успех.

Коммерческие и некоммерческие организации реже прибегают к предпринимательскому стилю поведения, чем к приростному. Некоммерческие организации используют предпринимательский стиль только на ранних стадиях своего развития, когда они определяют круг своих задач, формируют организационную структуру, т.е. в тот период, когда они определяют круг своих задач, формируют организационную структуру, т.е. в тот период, когда они конституируют свою социальную значимость.

Стратегическое управление связано с постановкой целей организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиваться поставленных задач и соответствуют ее внутренним возможностям.

Деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечит длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. В коммерческой организации руководитель, занимающийся стратегическими проблемами, обеспечивает постоянный потенциал прибыльности.

Стратегическое управление предполагает создание и поддержание определенной организационной архитектоники, подбором и воспитанием кадров. Оно требует предпринимательского организационного поведения.

Система стратегического управления состоит из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и планирования стратегии организации, а также управления стратегическими проблемами в реальном масштабе времени. Управление стратегическими возможностями организации, при всей ее актуальности для наших условий, следует рассматривать как переходную форму стратегического управления[23].

1.2 Выбор стратегии предприятия

Стратегические решения, принимаемые в организации - это решения, определяющие долгосрочную перспективу ее развития, стратегические решения принимаются в рамках стратегического управления.

Стратегическое управление - это не только фиксация желаемого состояния организации в будущем, но прежде всего обеспечение возможности принятия эффективных стратегических решений сегодня, нацеленных на достижение желаемого состояния организации в будущем.

Стратегия организации – это обобщенная модель необходимых для достижения поставленных целей действий.

Стратегия - это совокупность, в которую входят:

- долгосрочные цели, определяющие деятельность организации (стратегические цели);
- технологии, с помощью которых реализуется достижение стратегических целей;
- ресурсы, которые будут использованы при достижении стратегических целей;
- система управления, обеспечивающая достижение стратегических целей, в том числе люди как основная составляющая часть системы управления.

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

Стратегия ограниченного роста - стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используются в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой.

Стратегии роста - это стратегии, при которых уровень

кратковременных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается относительно показателей предыдущего года. Иными словами, стратегии роста обозначают четкие ориентиры поступательного развития фирмы с учетом требований рынка и реальных возможностей компании.

Стратегия сокращения - это вид стратегии развития предприятия, который представляет собой маневр в нестабильный период. Выбор такой стратегии – это действия в условиях риска, проводимые в целях его минимизации и достижения стабильности состояния предприятия.

Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий - ограниченного роста, роста и сокращения.

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

С точки зрения поведения организации в конкурентной борьбе (глобальные стратегии) различаются стратегии минимизации издержек, фокусирования, дифференциации, инноваций, оперативного реагирования.

Стратегия минимизации издержек связана со стремлением уменьшить вес затрат, увеличить рентабельность. На снижение затрат влияет увеличение объема производства, внедрение новых технологий, установка более современного оборудования, реструктуризация.

Фокусирование - концентрация усилий организации на обслуживание достаточно узкого сегмента рынка.

Стратегия дифференциации предполагает производство более обширной номенклатуры продукции или расширение ассортимента оказываемых услуг при сохранении их функциональной направленности. Дифференциация может быть двух видов - горизонтальная (вариации функциональных характеристик) и вертикальная (вариации цен).

Стратегия инновации состоит в совершенствовании технологий, оборудования, производственного процесса, включении в ассортимент принципиально новых продукции или услуг. Эта стратегия эффективна в венчурных фирмах, т. е. фирмах, деятельность которых связана с повышенным уровнем риска.

Стратегия оперативного реагирования предполагает высокий уровень использования обратной связи и быструю адаптацию производства или сферы услуг к изменяющемуся спросу.

Портфельные или корпоративные стратегии различаются по сферам деятельности на: стратегию диверсификации (связной и несвязной, стратегию откачки капитала и ликвидации организации, стратегию изменения курса и реструктуризации организации, стратегию международной диверсификации).

Стратегия диверсификации предполагает расширение сфер деятельности организации, пополнения портфеля сфер бизнеса. Стратегия связной диверсификации предполагает, что в объединенной организации имеет место значительный эффект стратегического соответствия (образование концерна). Стратегия несвязной диверсификации предполагает, что в объединенных организациях эффект стратегического соответствия незначителен (образование конгломерата).

Стратегия откачки капитала и ликвидации организации применяется, когда ход событий неблагоприятен для организации.

Стратегия изменения курса и реструктуризации организации применяется с целью повышения эффективности деятельности или спасения от серьезных экономических потрясений.

Стратегия международной диверсификации применяется, если ее деятельность распространяется на различные национальные рынки сбыта.

К числу функциональных стратегий относятся наступательные и оборонительные стратегии. Наступательные стратегии в сфере бизнеса

предполагают активность организаций в конкурентной борьбе с применением различных способов и приемов, таких как наступление на сильные стороны конкурента, наступление на слабые стороны конкурента, захват стратегических рубежей, снижение цен, реклама, производство продукта, - привлекательного для сегмента рынка, занятого конкурентом. Оборонительные стратегии состоят в укреплении достигнутых ранее позиций и принятии адекватных мер при наступательной стратегии противника, а также в поддержании низких цен, не превышающих соответствующие цены конкурентов, в заключении эксклюзивных договоров с дистрибьюторами и дилерами, в обучении персонала на льготной основе, увеличении срока гарантии, сокращении сроков поставок .

Функциональные стратегии разрабатываются соответствующими подразделениями предприятия (организации). В силу их предназначения и специфики деятельности различные службы предприятия имеют свое собственное видение достижения поставленных ориентиров, поэтому разрабатываемые ими стратегии, не всегда стыкуются, а иногда и просто противоречат друг другу.

Искусство руководства предприятием заключается в том, чтобы заставить функциональные подразделения сбалансировать и скоординировать разрабатываемые ими стратегии. Достигаться это может двумя основными путями: во-первых, руководители функциональных служб предприятия (организации) участвуют в обосновании и разработке базовой стратегии предприятия; во-вторых, процесс разработки окончательной стратегии развития предприятия должен быть многоступенчатым, включая этап согласования и координации.

Процесс выбора стратегии

Выбор стратегии - главный момент стратегического планирования. Обычно организация выбирает стратегию из нескольких альтернативных вариантов. Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки

и анализа (оценки). На практике эти этапы трудно разделить, так как они представляют собой разные уровни одного процесса анализа, но используют разные методы.

На этапе разработки формулируются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Главной задачей данного этапа является разработка возможно большего числа альтернативных стратегий, позволяющих достичь поставленных целей. Это значительно расширяет выбор и позволяет не пропустить потенциально лучший вариант. Поэтому к работе привлекаются не только высшие руководители, но и менеджеры среднего звена.

Следующий этап выработки стратегии заключается в доводке общей стратегии до уровня ее адекватности целям развития организации во всем их многообразии. Решающим моментом выбора стратегии развития является анализ и оценка альтернативных вариантов.

Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность деятельности фирмы в будущем для достижения ее главных целей. Происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием[5].

Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка - однозначной и ясной. Значимость выбора определяется тем, что выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и оказывает глубокое влияние на все принимаемые им решения. При этом должны приниматься во внимание многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т.п.

Варианты выбора подходящей стратегии

Возможны различные наиболее часто используемые в управленческой практике варианты выбора стратегии.

1. Выбор в зависимости от целей.
2. Обращение к вышестоящему звену управления.

3. Наем консалтинговых агентств, не входящих в организацию.

Рассмотрим особенности применения каждого выбора на практике.

Выбор в зависимости от целей

Этот метод сосредоточивается на целях организации, в зависимости от которых и оцениваются альтернативные стратегии. Таким образом, допускается возможность получения различных вариантов стратегии, количественно определенных относительно их сильных и слабых сторон. При этом самый подходящий из вариантов может быть выделен для реализации. Например, если одной из важнейших целей организации является защита окружающей среды, то это и будет использовано для оценки вариантов стратегии (например, создание сети магазинов товаров для ухода за животными).

Однако в действительности, даже в тех случаях, когда применяется рациональный подход к выбору стратегии, часто бывает необходимо переопределить цели в свете изменений положения организации относительно факторов среды. Таким образом, данное действие, описываемое как «пост-рационализация», устанавливает, что цели соответствуют стратегии и, наоборот, стратегия соответствует целям. Для успешного использования данного метода необходимо, чтобы цели были четко определены и поняты, а также выражены количественно.

Обращение к вышестоящему звену управления

Это тоже достаточно распространенный метод выбора конкретной стратегии из серии альтернатив. Обычно серия жизнеспособных вариантов стратегии совместно с индивидуальными оценками передается более высокому руководству, которое и должно принять решение о конкретном пути действий. Это звено управления впоследствии, руководствуясь своей предпринимательской интуицией, примет решение исходя из того, в какой мере конкретная стратегия соответствует общему предназначению организации.

Наем консалтинговых агентств, не входящих в организацию

Наем консалтинговых агентств, не входящих в организацию, — обычное явление при выборе стратегии. Хотя их часто нанимают из-за каких-либо конфликтов внутри организации, широта и глубина опыта персонала агентств в различных вопросах управления ценны сами по себе. Консультанты часто имеют богатый опыт работы с различными организациями, который можно приложить к конкретной ситуации. При принятии решения в таких случаях также необходима объективность.

Оценка стратегии предполагает оценку выработанных стратегических вариантов для определения их пригодности и сравнение результатов осуществления стратегии с уровнем достижения целей.

Эффективная система оценки требует наличия трех основных элементов: мотивации, информации и критериев оценки принятия решений по результатам оценки стратегии.

Выделяются следующие критерии оценки стратегии: последовательность осуществления стратегии, согласованность с требованиями среды, осуществимость стратегии, приемлемость для групп влияния, преимущества по отношению к конкурентам.

Существуют специальные методы оценки стратегии, наиболее известными из которых являются следующие: анализ портфеля заказов, матрица МакКинси, анализ жизненного цикла, бенчмаркинг.

Анализ отдачи от стратегии представлен следующими видами оценки: анализ прибыльности и анализ затрат и результатов.

Анализ затрат и результатов представляет собой попытку дать денежное выражение всем затратам и результатам варианта стратегии. Он позволяет определить, превышают ли результаты данного варианта стратегии расходы по нему, и дает возможность стратегам выбрать альтернативу, которая обеспечивает максимальный чистый доход.

Методы оценки риска осуществления стратегии включают в себя

прогнозирование финансовых коэффициентов (коэффициенты финансовой зависимости, коэффициенты ликвидности, коэффициенты рентабельности); анализ чувствительности; матрицы решений; имитационное моделирование.

Определение финансовой осуществимости стратегий включает анализ движения денежных средств, анализ чувствительности, анализ безубыточности.

Возможны различные варианты выбора стратегии. Наиболее часто в управленческой практике используются: выбор в зависимости от целей организации, выбор стратегии как прерогатива высшего руководства, наем консалтинговых агентств для оценки и выбора стратегии.

Методы выбора стратегии организации

Матричные модели анализа стратегий. Их суть - на основании знаний нескольких переменных, по которым проводится анализ, предлагается вариант стратегии действий предприятия на рынке.

Методология анализа с помощью экспертных оценок представляет собой выбор оптимального метода в каждой конкретной ситуации для превращения в количественные оценки факторов и процессов, не поддающихся непосредственному измерению. Экспертные оценки высказываются индивидуально или коллективно.

Под экспертными оценками понимают комплекс логических и математических процедур, направленных на получение от специалистов информации, ее анализ и обобщение с целью подготовки и выработки рациональных решений.

Методы экспертных оценок можно разделить на две группы: методы коллективной работы экспертной группы и методы получения индивидуального мнения членов экспертной группы.

Методы коллективной работы экспертной группы предполагают получение общего мнения в ходе совместного обсуждения решаемой проблемы. Иногда эти методы называют методами прямого получения

коллективного мнения. Основное преимущество этих методов заключается в возможности разностороннего анализа проблем. Недостатками методов является сложность процедуры получения информации, сложность формирования группового мнения по индивидуальным суждениям экспертов, возможность давления авторитетов в группе.

Основные этапы процесса экспертного оценивания:

- формирование цели и задач экспертного оценивания;
- формирование группы управления и оформление решения на проведение экспертного оценивания;
- выбор метода получения экспертной информации и способов ее обработки;
- подбор экспертной группы и формирование при необходимости анкет опроса;
- опрос экспертов (экспертиза);
- обработка и анализ результатов экспертизы;
- интерпретация полученных результатов;
- составление отчета.

Разработка и реализация стратегических планов производства и сбыта в организации.

В процессе реализации стратегии каждый уровень компании решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап - углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решается следующая основная задача:

Более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы с целью подготовки почвы для углубленного вовлечения

сотрудников в процесс реализации стратегий.

Второй этап состоит в том, что руководство должно принять решения по эффективному использованию имеющихся у фирмы ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий. Важной задачей, решаемой на данном этапе, является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов.

На третьем этапе принимаются решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структуру фирмы.

Четвертый этап состоит в проведении необходимых изменений в фирме, и составление планов реализации. Проблема изменений исключительно тонкая, сложная и болезненная. Изменения не могут быть проведены без учета объективных факторов, задающих условия и возможности проведения таких изменений. Часто требуется несколько лет для того, чтобы провести серьезное изменение на фирме[24].

При проработке вопроса изменений очень важно не только концентрировать внимание на том, для чего делаются изменения, к чему они должны привести, но также и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменений и какими методами они должны осуществляться. Для того чтобы успешно провести изменения, высшее руководство должно независимо от типа, сущности и содержания изменений.

1.3 Особенности стратегического управления на предприятиях малого бизнеса

Одной из причин слабой жизнеспособности предприятий малого бизнеса можно назвать недостаточную обоснованность стратегий их развития. Это, в свою очередь, обусловлено, с одной стороны, отсутствием должного внимания к проблемам малого бизнеса со стороны теории, а с другой - невозможностью использования в малом бизнесе моделей, которые применяются для обоснования стратегии на крупных предприятиях, из-за отсутствия необходимой информационной базы. В частности, большинство подходов к разработке и обоснованию стратегии применимы только для крупных компаний и не учитывают специфику малого бизнеса, рассматривая его как уменьшенную модель крупного. Кроме того, из-за недостатков, присущих малому бизнесу процесс формулирования стратегии в малом бизнесе менее формальный, систематический и регулярный, чем в крупных организациях. Но это не значит, что малые предприятия совсем не занимаются разработкой стратегии или делают это недостаточно хорошо. На практике, на малых предприятиях в основном уделяют недостаточное внимание разработке стратегий. Собственники малых предприятий более склонны к сбережению и инвестированию, у них всегда высокий уровень личной мотивации в достижении успеха, что положительно сказывается в целом на деятельности предприятия. Малые предприятия лучше информированы об уровне спроса на местных (локальных) рынках, часто товары производят по заказу конкретных потребителей (что упрощает МП использование стратегии кастомизации, т.е. ориентированность на конкретного потребителя)[5].

Постоянный поиск общественных потребностей и непрерывное приспособление к ним составляют основу стратегии малого бизнеса. Для малого бизнеса нельзя использовать некоторые классификаторы,

выделенные для крупных предприятий. Например, классификация стратегий по уровням компании. Так как малые предприятия обычно не имеют разветвленную структуру, и все решения относительно стратегий принимаются главой предприятия. В силу того, что на малых предприятиях, в отличие от крупных, не занимаются не связанными друг с другом различными видами деятельности, на них не разрабатывается корпоративная (портфельная стратегия), а начинается разработка сразу с деловой. В стратегиях, классифицируемых по типу развития фирмы, малые предприятия тоже могут использовать не все подкатегории за счет таких своих особенностей как ограниченности ресурсов, малый стартовый капитал, ограниченность имеющейся информации и другие недостатки. Например, сложность использования для МП стратегий интеграции и диверсификации, стратегии TQM (т.к. они требуют нововведений, что требует затрат), реинжиниринг, не всегда хватает средств на продуманную рекламу. МП сложно использовать конкурентные стратегии из-за невозможности конкурировать с крупными предприятиями и слишком большой конкуренции. Чаще всего малые предприятия не разрабатывают свою стратегию, а экстраполируют свои прошлые данные (объемы продаж и выручки в будущее) чтобы предсказать будущее, и действуют исходя из этого. Многообразие рыночных ситуаций предполагает разнообразие используемых предприятиями стратегий. В конкурентной борьбе с крупными фирмами малый бизнес использует, прежде всего, свои главные преимущества - гибкость (т.е. способности оперативно перестраивать свою производственную деятельность в зависимости от рыночной ситуации), мобильность, территориальную маневренность. Малым предприятиям легче подстраиваться в окружающую среду и менять свои действия.

Малые предприятия могут реализовывать стратегии роста, конкурентные стратегии (лидерства, дифференциации, фокусирования), ассортиментные стратегии.

Очень выгодно использовать стратегию, заключающуюся в освоении мелкомасштабных и специализированных рынков, и тех областей деятельности, в которых крупное производство неэффективно. Оптимальным же является малое предприятие (например, небольшие магазины, кафе, предприятия в сфере бытового обслуживания, ориентированные, в частности, на удовлетворение узкоспециализированного или особенного спроса: единичные заказы, индивидуальные и элитные товары, услуги, выпуск нестандартного оборудования или малосерийных изделий, реализация начальных этапов высокорискованных проектов и так далее). В этих сферах деятельность крупных фирм затруднена в силу недостаточной прибыли, высоких расходов на заработную плату, высокого риска, не технологичности.

Для тех малых предприятий, у которых не хватает денежных ресурсов для своих разработок, могут выбрать:

- Стратегию копирования. Сущность заключается в том, что малая фирма, используя результаты научно-исследовательских работ более крупных фирм по оригинальным продуктам, выпускает копии этих продуктов по ценам и качеству значительно уступающим, как правило, оригиналу.
- Стратегию использования преимуществ крупной фирмы. Это так называемая стратегия франчайзинга, в соответствии с которой заключается договор между мелкой и крупной фирмой, согласно которому крупная фирма обязуется снабжать мелкую фирму собственными товарами, рекламными услугами, отработанными технологиями бизнеса, представляет краткосрочный кредит на льготных условиях, сдает в аренду свое оборудование. В свою очередь малая фирма обязуется иметь деловые контакты исключительно с данной крупной фирмой, вести бизнес «по правилам» этой крупной фирмы и перечислять определенную договором долю от суммы продаж в пользу крупной фирмы[12].

Особого внимания заслуживает проблема оценки эффективности стратегии.

Если для крупных компаний эта проблема решается путём применения системы сбалансированных показателей менеджмента, то использование этой системы в условиях малого бизнеса представляется весьма затруднительным. Это связано не только с ограниченностью ресурсов в малых организациях, но и с отсутствием традиционной для крупных компаний финансовой отчётности, на основе которой оценивается влияние стратегии на финансовое состояние компании[22].

Между тем оценка стратегии важна не только для действующих организаций, но и для вновь создаваемых предприятий. Потребность такой оценки существует не только у самих начинающих предпринимателей, но и у субъектов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства (бизнес - инкубаторы; органы власти, предоставляющие различные формы поддержки организациям малого бизнеса, и т.п.), поскольку их задачей должно быть не только увеличение количества создаваемых при их содействии малых предприятий, но и обеспечение их выживаемости.

Для того чтобы быть эффективным, особенно на малых предприятиях, процесс стратегического менеджмента не всегда должен придерживаться формального порядка - не все перечисленные методы стратегического анализа необходимы для малых предприятий и используются ими. Например, для малых предприятий не обязательно в разработке стратегии учитывать анализ макроокружения (STEP-анализ, отраслевой анализ), так как он требует большого количества информации (к которой у малых предприятий не всегда есть доступ и они обращаются к консалтинговым компаниям, что очень затратно). Разработанные на этом анализе стратегии характерны для крупных предприятий, для которых это необходимо. Для малых же предприятий необходимо в большей мере рассматривать малое окружение (поставщики, потребители, ближайшие конкуренты). Проводятся SWOT-анализ, конкурентный анализ, портфельный анализ, ассортиментный анализ.

Проведение финансово-экономического анализа в полном объёме на большинстве предприятий малого бизнеса невозможно, поскольку бухгалтерская отчётность предприятия ведётся согласно упрощённой системе налогообложения. Если для крупных компаний эта проблема решается путём применения системы сбалансированных показателей менеджмента, то использование этой системы в условиях малого бизнеса представляется весьма затруднительным. Это связано не только с ограниченностью ресурсов в малых организациях, но и с отсутствием традиционной для крупных компаний финансовой отчётности, на основе которой оценивается влияние стратегии на финансовое состояние компании[6].

1.4 Особенности логистического бизнеса

Логистика — управление материальными потоками в сферах производства и обращения.

В настоящее время коммерческие отношения формируются в условиях высокой конкуренции, неопределенности и неустойчивости рыночной среды. Для того чтобы добиться успеха в предпринимательской деятельности, уже недостаточно использовать лишь маркетинговые подходы, требуется применение современных высокоэффективных способов и методов управления потоковыми процессами. Наиболее прогрессивным научно-прикладным направлением в данной области является логистика.

Возрастающий интерес со стороны предпринимателей к логистике обусловлен потенциальными возможностями повышения эффективности функционирования материалопроводящих систем. Практика показывает, что компании, использующие логистику добились преимущества перед конкурентами и значительно увеличили прибыль за счет снижения затрат связанные с сокращением производственных издержек в области ресурсного потенциала. Прохождение товара по различным техническим операциям производственного процесса занимает около 90 процентов всех временных затрат. Применение логистики позволяет существенно сократить временной интервал на всех стадиях производственного цикла. Сокращение времени происходит в первую очередь в производственном процессе между приобретением сырья, материалов и доставкой готового продукта потребителю.

Эффективность функционирования предприятия, использующего логистику, достигается в основном за счет:

- резкого снижения себестоимости товара;
- повышения надежности и качества поставок.

Особенность логистики заключается в системном рассмотрении

совокупности всех звеньев производственного процесса с позиций единой материалопроизводственной цепи, которая имеет название «логистическая система».

Взаимодействие отдельных звеньев этой цепи осуществляется на техническом, технологическом, экономическом, финансовом, методологическом и других уровнях интеграции. Сокращение затрат на ресурсы и минимизация временных затрат достигается за счет оптимизации сквозного управления материальными и информационными потоками.

Информационные потоки возникают там, где есть материальные потоки и являются характеристикой этих материальных потоков. Поэтому использование термина материальные потоки предполагает наличие информационных потоков и оптимизация управления затрагивает как материальные, так и информационные потоки. Использование логистики ускоряет процесс получения информации и повышает уровень обслуживания производственного процесса.

Применение логистики на одном предприятии предполагает тесное взаимодействие с партнером/покупателем, которое направлено на принятие обязательств по сокращению издержек и точном выполнении своих обязательств перед партнером.

Основу успешной деятельности при использовании логистического подхода составляют принципы, предполагающие высокую степень согласованности участников товародвижения в области технической оснащенности грузоперерабатывающих систем.

При организации логистики на предприятии должны выполняться шесть правил:

- груз - нужный товар;
- качество - необходимого качества;
- количество - в необходимом количестве;
- время - должен быть доставлен в нужное время;

место - в нужное место;

затраты - с минимальными затратами.

Если эти шесть правил выполняются, то цель логистической деятельности считается достигнутой[5].

Транспортная логистика

На сегодняшний день практически не один бизнес не может обойтись без услуг сферы транспорта, будь то завод, на который необходимо привезти оборудование и сырье для изготовления, развезти готовую продукцию, или туристическая фирма которой необходимо организовать перелет туристов.

Мы привыкли к огромному ассортименту товара, и чаще всего люди выбирая товар, обращают внимание на производителя, состав, цену, дату изготовления, но не задумываются о том, как этот продукт попал на полку магазина. Давайте представим на секундочку, что сфера доставки просто исчезла, производства останоятся, как только используют весь запас сырья, а готовая продукция будет так и лежать на месте производства и не попадет к потенциальному потребителю.

Транспортная сфера существует с древних, античных времен, еще с тех когда распределение труда только зарождалось, тогда конечно перевозки были крайне примитивными. Большой сдвиг произошел в эпоху рабовладельческого хозяйства. В те времена уже существовали не только сухопутные перевозки, когда груз перевозили на повозках, но и появилась морская. С 18 века появились первые пароходы и паровозы. А в 1896г. был построен первый грузовой автомобиль[17].

Перевозки грузов существовали всегда. Транспорт - это одна из самых важных сфер, которая существует в каждой стране, без которой мир просто не сможет нормально существовать. Ужасные дороги, низкий уровень сервиса, изношенность подвижных составов, плохая информационная поддержка, все это усложняет транспортировку товара.

Основные задачи транспортной логистики

Транспортная логистика решает следующие основные задачи:

- создание транспортных систем, в том числе создание транспортных коридоров и транспортных цепей;
- совместное планирование транспортных процессов на различных видах транспорта (в случае смешанных перевозок);
- обеспечение технологического единства транспортно-складского процесса;
- совместное планирование транспортного процесса со складским и производственным;
- выбор вида и типа транспортного средства;
- определение рациональных маршрутов доставки.

Выбор оптимального вида транспорта:

Исходными данными для выбора оптимального вида транспорта для конкретной перевозки является информация:

- о характерных особенностях различных видов транспорта, их плюсы и минусы;
- о других задачах логистики, связанных с транспортировкой продукции, таких, как создание и поддержание оптимального уровня запасов, выбор вида упаковки и др.

Выделяют шесть основных факторов выбора вида транспорта:

- время доставки;
- частота отправок груза;
- надежность соблюдения графика доставки;
- способность перевозить разные грузы;
- способность доставить груз в любую точку территории;
- стоимость перевозки.

Автомобильный транспорт

Сфера применения автомобильного транспорта в России – внутригородские, пригородные и внутрирайонные грузовые и пассажирские

перевозки, в также перевозки на средние и дальние расстояния малотоннажных ценных и скоропортящихся грузов.

Преимущества: высокая маневренность и оперативность; регулярность поставки; менее жесткие требования к упаковке товара по сравнению с другими видами.

Недостатки: сравнительно высокая себестоимость перевозок (по максимальной грузоподъемности автомобиля); срочность разгрузки; возможность хищения груза; возможность угона автотранспорта; сравнительно малая грузоподъемность.

Глава 2. Разработка стратегии предприятия ООО «ГазНадзорПроект»

2.1. Характеристика предприятия ООО «ГазНадзорПроект»

В работе используются данные предприятия «ГазНадзорПроект». Находится предприятие по адресу: г. Кемерово, Бульвар строителей 26/1.

Основной вид деятельности ООО «ГазНадзорПроект»- грузоперевозки инертных материалов.

Организационно-правовая форма ООО «ГазНадзорПроект»- Общество с ограниченной ответственностью. Организовано предприятие в 2009 году, офисное помещение - 40 кв. м., находится в собственности, гараж -400 кв. м., находится в аренде, собственный автопарк с 5 машинами. Уставной капитал ООО «ГазНадзорПроект» составляет 10 тысяч рублей, учредителем компании является два физических лица. Организация осуществляет свою деятельность на коммерческой основе в целях получения прибыли. Исполнительным органом ООО «ГазНадзорПроект» является генеральный директор. В его компетенции находятся вопросы разработки и реализации целей, политики и стратегии их достижения, а также организация и руководство текущей деятельностью фирмы, распоряжение имуществом, найм и увольнение персонала.

Организационная структура - это один из основных элементов управления предприятия. Внутренним выражением основных элементов организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подразделений предприятия. В ООО «ГазНадзорПроект» числится: Главный бухгалтер (1 чел.)- выполняет ряд работ связанных с деятельностью общества в рамках должностной инструкции. Осуществляет полный контроль над отчетностью предприятия. Заместитель директора по коммерции (1 чел.) - осуществляет контроль над

разработкой и реализацией договоров и заказов с клиентами. Организует связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации и расширение внешних связей в целях совершенствования деятельности. Инженер (1 чел.) - разрабатывает месторождение песка, несет ответственность за месторождение карьера. Механики (2 чел.) - отвечает за покупку запчастей, ремонт машин. Охранники (2 чел.) - отвечают за сохранность карьера. Погрузчики (2 чел.) – работают на кране, грузят песок. Водители (15 чел.) – отвечают за перевозку грузов.

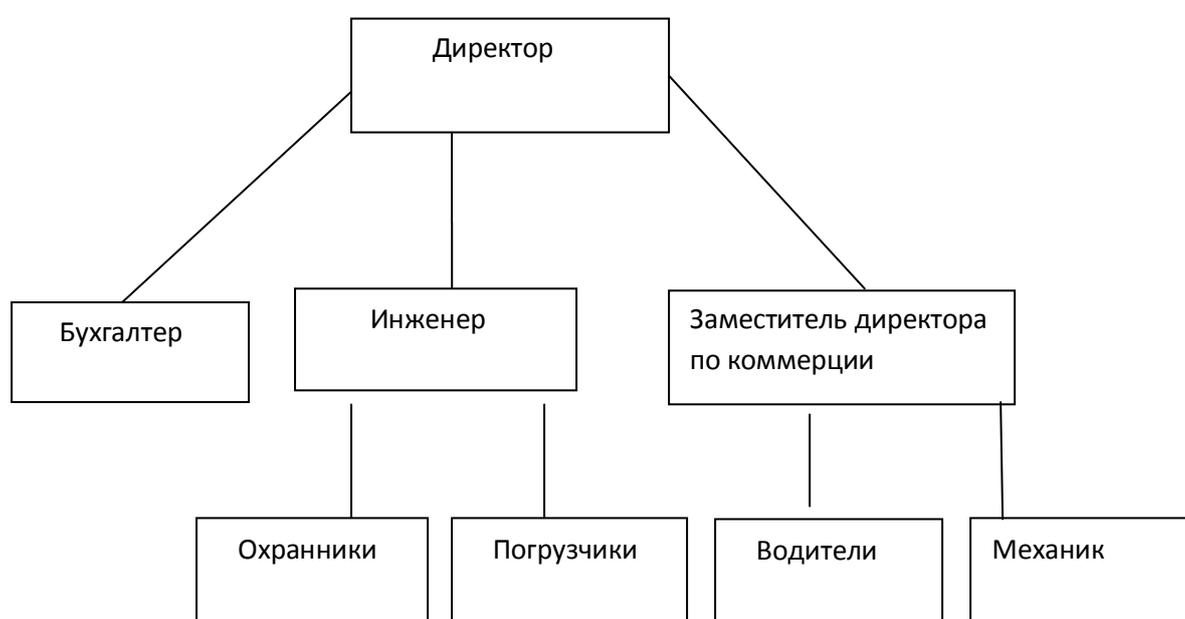


Рисунок 1 - Организационная структура предприятия ООО «ГазНадзорПроект»

Как видно из представленной схемы, данная структура относится к типу линейно - функциональных. Это одна из традиционных организаций, которая сочетает в себе преимущества линейных и функциональных структур. Для ее формирования используют шахтный принцип построения и специализации в процессе управления. Подразделения образуются по видам деятельности организации. Функциональные подразделения делят на более мелкие производственные, каждое из которых выполняет ограниченный

перечень функций.

Проведем анализ динамики чистой прибыли за три года деятельности предприятия ООО «ГазНадзорПроект». Исходные данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Анализ показателей чистой прибыли

Показатель	Ед.изм.	2013 год	2014 год	2015 год
Чистая прибыль	млн.р.	2,4	4,8	6,7

На протяжении последних трех лет прибыль компании растет. Прирост в 2014 году составил 2,4 млн. р., а в 2015 году 1,9 млн. р..

Несмотря на увеличивающуюся прибыль, свидетельствующей, что рынок грузоперевозок вышел из кризиса в правильном направлении развития компании, стратегию компании «ГазНадзорПроект» нужно доработать с учетом стратегического анализа предприятия.

2.2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и вновь открывающиеся возможности. Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Можно выделить восемь факторов влияющие на организацию:

1. Экономические факторы.

Экономические факторы не менее важны, чем демографические. Мало знать, сколько у фирмы потенциальных клиентов. Важно определить, сколько и какие услуги они захотят приобрести. На платёжеспособный процесс населения оказывает влияние много факторов, среди которых и уровень экономического развития самой страны, и размер заработной платы, и инфляция, и безработица. Необходимо учитывать высокую зависимость спроса на транспортные услуги от уровня доходов заводов бетонно-растворных узлов.

2. Политические факторы.

Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации, а так же важны такие факторы, как устав компании и налоговая политика.

3. Рыночные факторы.

Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся

распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, работа заводов бетонно - растворных узлов , лёгкость проникновения на рынок.

4. Технологические факторы.

Анализ технологической среды может учитывать изменения в технологии производства, альтернативные способы предоставления услуг, уровень государственного и отраслевого финансирования исследований и разработок, новые производственные технологии.

5. Факторы социального поведения.

Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества, уровень образования, развитие системы ценностей общества

6. Международные факторы.

Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Итак, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

Микроокружение ещё называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации.

Первые "среди равных" в непосредственном внешнем окружении транспортного предприятия - это, безусловно, потребители (заводы БРУ). Их изучение позволяет лучше уяснить то, какие инертные материалы им нужны, на какой объем грузоперевозок можно рассчитывать, насколько можно увеличить круг потенциальных клиентов.

Следующей важнейшей составляющей непосредственной внешней среды являются конкуренты, участвующие в непрекращающемся соперничестве за потребителей.

Учитывая чрезвычайную важность первых двух составляющих непосредственного окружения внешней среды маркетинга, изучение потребителей и исследование конкурентов выделяются в самостоятельные направления маркетинговых исследований.

Существенное влияние на деятельность транспортного предприятия оказывают отношения с контактными аудиториями. Они представляют собой группы лиц, организаций, учреждений, потенциально или реально воздействующих на деятельность фирмы. Потенциальное воздействие может выражаться как в сохранении нейтралитета по отношению к фирме, так и проявлении определённого отношения к ней.

Основными контактными аудиториями, окружающими транспортную фирму, являются: финансовые круги (банки, финансовые, страховые компании и налоговая служба); компании по ремонту автомобилей; персонал фирмы, от мнения которого о деятельности своего предприятия зависит отношение к работе. Кроме того, хороший имидж фирмы в глазах её собственных работников благотворно воздействует и на другие контактные аудитории. Следовательно, от руководства транспортного предприятия требуются усилия по повышению уровня информированности служащих о деятельности фирмы, проведение мероприятий по стимулированию их труда, повышению социальных гарантий. Таким образом, транспортное предприятие на рынке действует не обособленно, а в окружении и под воздействием разнообразных сил, которые составляют внешнюю среду маркетинга. Отношения, складывающиеся между субъектами среды и фирмой, разнообразны и по характеру воздействия на них со стороны фирмы они могут быть контролируемыми и неконтролируемыми. Задача предприятия сводится к снижению до минимума неконтролируемых факторов среды и изысканию возможностей опосредованного влияния на них[11].

Анализ потребителей

Основная задача фирмы - удовлетворение потребностей потребителей, что в рыночных условиях является наиболее сильной заинтересованной группой. Если их ожидания не оправдываются, они могут переключиться на других поставщиков материалов, что в итоге скажется на прибылях фирмы. Поэтому руководители не должны забывать о необходимости соблюдения интересов различных заинтересованных групп и стремиться к заключению долгосрочных контрактов. При этом одной из важнейших отраслей деятельности фирмы является обслуживание потребителей, т.е. удовлетворение их потребностей.

Главными потребителями ООО «ГазНадзорПроект» являются заводы по производству железобетонных изделий и бетонно – растворные узлы. Вот некоторые из них: (ООО «ПромСтройИндустрия», Кемеровский «ДСК», «Кемеровский ЗЖБИ», «Стройиндустрия», жбк4)

Я провела анкетирование семи основных клиентов компании и интервью с директорами заводов. В результате этой работы были выявлены, следующие самые важные критерии доставки материалов являются:

Таблица 2 - Оценка значимости критериев

Критерии	Оценка значимости (максимальное значение 10)
Цена	8
Качество материала	10
Сроки доставки	9
Возможность поставки больших объемов	10

В анкете было заявлено 15 позиций, и именно эти оказались более значимыми на фоне остальных. Оценка значимости была предоставлена от 1

до 10. В результате анкетирования выяснилось, что заводы готовы принимать больше материала, но они нацелены на то, чтобы иметь одного поставщика и принимать от него большие поставки.

Анализ внутренней среды

Информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создаёт определённые социальные условия для их жизнедеятельности.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

менеджмент;

маркетинг;

финансы;

производство;

кадры.

Цель исследования внутренней среды - выявление сильных и слабых сторон предприятия. В нашем случае транспортного предприятия. Вскрытые сильные стороны служат базой, на которую предприятие опирается в конкурентной борьбе и которую оно должно расширять и укреплять. Объектом самого пристального внимания должны стать слабые стороны. Необходимо постараться, чтобы избавиться от большинства из них. Внутренняя среда определяет возможности эффективного функционирования предприятия.

Менеджер понимает под внутренней средой ту среду, которую он полностью может контролировать, т.е. свою фирму, тогда как все, что находится за её пределами - это среда, которая может быть враждебной, нейтральной или благоприятной безотносительно от его, менеджера, желания

– т.е. она является внешней, неподвластной ему средой.

2.3. Стратегический анализ предприятия

Первым этапом при выборе стратегии предприятия является определение миссии организации.

Вырабатываемая руководством организации миссия в широком значении понимается как философия, предназначение организации, а в узком смысле раскрывает смысл ее существования, который определяет принципы ее деятельности и типичные отличия от других фирм. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

Миссия компании ООО «ГазНадзорПроект» - оказывать эффективное содействие развитию бизнеса заказчиков, среди которых многие стали нашими постоянными клиентами, обеспечивать комплексное и надежное решение возникающих транспортных/логистических задач в области доставки грузов.

Цель создания предприятия формулируется в уставе следующим образом:

Безусловно, важнейшей задачей, стоящей сегодня перед нами, является установление долгосрочных, взаимовыгодных, доверительных отношений с клиентами. Гибкая ценовая политика, умеренные, конкурентоспособные тарифы, действующая система скидок, индивидуальный подход, оказание консультационных услуг, удобная система оплаты – вот визитная карточка транспортной компании ООО «ГазНадзорПроект» и залог успешного, эффективного решения любых транспортно-логистических задач.

Следующим этапом при выборе стратегии бизнеса является определение целей предприятия.

Цели, перечисленные в таблице, являются самыми важными и должны быть реализованы в первую очередь.

Таблица 3 - Цели предприятия

Область установления цели	Цель
Внешняя среда	-Формирование благоприятного имиджа -Обеспечение ликвидности и финансовой устойчивости предприятия
Удовлетворение потребностей	-Качество оказания услуг -Полное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей
Функционирование предприятия	-Формирование положительного психологического климата в организации -Обеспечение ответственности и личная заинтересованности каждого работника -Снижение убытков, получение прибыли

Достижение стратегических целей ООО «ГазНадзорПроект» будет обеспечиваться путем:

- формирования эффективной корпоративной структуры, обеспечивающей достижение стратегических целей ООО «ГазНадзорПроект»;

- реализации маркетинговой политики, расширения номенклатуры и эффективных продаж конкурентоспособных транспортных услуг, долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества со стратегическими клиентами, гарантированного выполнения договорных обязательств;

- рационализации использования всех видов производственных ресурсов на основе совершенствования технологии перевозочного процесса, содержания, ремонта и модернизации основных фондов при гарантированном обеспечении безопасности перевозок и труда;

- достижения сбалансированности бюджетов и их нацеленности на реализацию стратегических задач;

- экономической ответственности и заинтересованности всех структурных единиц и работников в улучшении результатов работы посредством мотивационных механизмов.

Необходимо отметить, что достижение поставленных стратегических целей сочетается с базовыми ценностями ООО «ГазНадзорПроект» являются: открытые, понятные, добросовестные и взаимовыгодные деловые отношения с государством и регионами, клиентами, партнерами и поставщиками; финансовая прозрачность деятельности; развитие бизнеса на принципах социальной ответственности; оказание качественных услуг и их соответствие мировым стандартам; постоянный поиск путей повышения конкурентоспособности и эффективности работы; приверженность современным международным стандартам и принципам корпоративного управления.

Оценка стратегии, на разработку которой организация потратила много времени и других ресурсов, является тем своеобразным моментом, который позволяет на основе конкретных результатов делать выводы об управленческом потенциале и способностях остального персонала.

Оценка стратегии способствует выполнению следующих задач:

- Определение приоритетных административных задач, таких, как распределение ресурсов среди подразделений и отдельных исполнителей, установление организационных отношений субординации и координации по вертикали и горизонтали, создание вспомогательных систем с уточнением их задач;

- Установление соответствия между стратегией и внутриорганизационными изменениями, чтобы сориентировать деятельность на построение необходимой организационной структуры в ее взаимосвязи с системой мотивации и квалификацией работников и менеджеров;

- Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией
стиля лидерства и управления.

2.3.1. SWOT-анализ

С 1960-х годов и по сей день SWOT анализ широко применяется в процессе стратегического планирования. С появлением SWOT модели аналитики получили инструмент стратегического планирования для своей интеллектуальной работы. Известные, но разрозненные и бессистемные представления о фирме и конкурентном окружении SWOT анализ позволил сформулировать аналитикам в виде логически согласованной схемы вз

SWOT-анализ предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем.

SWOT – это акроним слов Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя - в O и T.

Проведем SWOT-анализ для предприятия «ГазНадзорПроект».

Для начала определим основные факторы, которые целесообразно учитывать при SWOT-анализе компании.

Таблица 4 - Определение рыночных угроз ООО «ГазНадзорПроект»

Фактор	Описание фактора
Инфляция	Высокий уровень инфляции
Конкуренты	Большое количество конкурентов

Фактор	Описание фактора
Цена на топливо	Рост цен на топливо
У конкурентов цены меньше чем у нас	Цены на такие же услуги ниже, чем у нас

Таблица 5 - Определение рыночных возможностей предприятия «ГазНадзорПроект»

Фактор	Описание фактора
Гос. Программы	Существуют программа по поддержке предприятий малого бизнеса.
Снижение страховых взносов для МП	Для предприятий применяющие упрощенную систему налогообложения они составляют - 20%
Рост рынка	Рынок грузоперевозок растет и расширяется с увеличением спроса
Свободный доступ к рынку	Нет барьеров на вход и выход
Разнообразие каналов сбыта	Рынок автомобильных материалов позволяет поставки множеству разных заводов

Таблица 6 - Определение сильных сторон ООО «ГазНадзорПроект»

Фактор	Описание фактора
Большая клиентская база	Много клиентов наработанных годами
Свое месторождение	Свой карьер по добыче песка
Качество товара	Так как свой карьер, песок добывается высокого качества
Большое количество связей	Множество знакомых в различных инстанциях
Квалифицированный персонал	Строгий отбор персонала, только лучшие специалисты

Таблица 7 - Определение слабых сторон ООО «ГазНадзорПроект»

Параметры оценки	Слабые стороны
Маркетинг	Не проводятся новые маркетинговые исследования по изучению новых каналов сбыта
Реклама	Слабая реклама компании
Человеческий фактор	Люди часто болеют, уходят в отпуска
Стратегическое планирование	Отсутствие четкого стратегического направления и слабая реализация стратегий
Ассортимент	Довольно узкий профиль предоставляемых услуг

Таблица 8 - Матрица – SWOT компании ООО «ГазНадзорПроект»

		Сильные стороны	Слабые стороны
		<ul style="list-style-type: none"> -большая клиентская база -квалифицированный персонал -большое количество связей -свое месторождение -качество товара -автопарк 	<ul style="list-style-type: none"> -маркетинг -слабая реклама компании -человеческий фактор -стратегическое планирование -ассортимент
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> -рост рынка -гос. Программы -снижение страховых взносов для МП -свободный доступ к рынку -разнообразие каналов сбыта 	<p>Стратегии при сопоставлении сильных сторон и возможностей</p> <ul style="list-style-type: none"> -С помощью программ гос. Поддержки открывать новое месторождение -Возможность заключать новые контракты с заводами потребителями -Возможность освоения новых рынков вне региона 	<p>Стратегии при сопоставлении слабых сторон и возможностей</p> <ul style="list-style-type: none"> -Снижение цен за счет увеличения объемов
Угрозы	<ul style="list-style-type: none"> -инфляция -конкуренты -цена на топливо -цены конкурентов меньше наших 	<p>Стратегии при сопоставлении сильных сторон и угроз</p> <ul style="list-style-type: none"> -За счет качества товара устраняем конкурентов -Продвижение продукции с акцентированием на достоинствах 	<p>Стратегии при сопоставлении слабых сторон и угроз</p> <ul style="list-style-type: none"> -Качество товара конкурентов перестает быть хуже нашего -Отток специалистов к конкурентам

Проведенный SWOT-анализ напрямую отражает нынешнюю ситуацию ООО «ГазНадзорПроект». Проанализировав все параметры, сильные и слабые стороны, рыночные возможности и угрозы, можно сделать вывод, что для развития фирмы необходимо использовать такие сильные стороны компании как:

- 1) Квалифицированный персонал;

- 2) Собственный парк грузовиков большой тоннажности;
- 3) Свое месторождение;
- 4) Качественный товар;
- 5) Большая клиентская база (фирма не новичок на своем рынке, необходимо использовать все накопленные знания).

За счет квалифицированного персонала, качества товаров, необходимо нейтрализовать такую угрозу внешней среды как большое количество конкурентов.

Для реализации стратегии роста компании необходимо расширение ассортимента предлагаемых услуг, эффективное использование рекламы. Во-первых, расширить услуги транспортировки и перевозить не только песок и щебень, но и другие материалы, во-вторых можно сократить время перевозки, за счет чего будет возможность реализовывать другие рейсы. Это позволит компании делать большой товарооборот и обеспечит преимущество перед конкурентами. Нужно более эффективно использовать различные инструменты маркетинга, так как реклама и мероприятия по стимулированию сбыта являются слабыми сторонами ООО «ГазНадзорПроект». Нужно создать сайт компании, а так же в рекламных целях, заказать продвижения сайта ООО «ГазНадзорПроект» в поисковых системах. Заключение договора на предоставление такой услуги, как размещение рекламного объявления на автостоянках около входа на видном месте, и газетой «Автосалон». Чтобы использовать такую сильную сторону компании ООО «ГазНадзорПроект» как квалифицированный персонал, нужно провести его стимулирование - разработать систему премий от заключенного договора. Это позволит задействовать личную мотивацию и заинтересованность персонала (так как премии будут зависеть от усилий заместителя директора по коммерции) и увеличит количество заключенных договоров.

2.3.2. Анализ конкурентоспособности

Конечная цель любого предприятия - победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий предприятия. Достигается она или нет - зависит от конкурентоспособности предприятия, т.е. от того, насколько оно лучше по сравнению с аналогами - продукцией и услугами других предприятий. Конкурентоспособность в рыночной экономике является основным фактором коммерческого успеха предприятия. В свою очередь, зависит от качества менеджмента и конкурентоспособности выпускаемой продукции, то есть от того, насколько она лучше аналогов - продукции, выпускаемой конкурирующими предприятиями. Разработка новых перспективных стратегий обеспечения конкурентоспособности становится в наше время все более актуальной.

Для анализа конкурентоспособности в качестве сравниваемых показателей выделим: цена, качество, уровень обслуживания (уровень квалификации персонала), наличие карьера, дополнительное стимулирование (акции и скидки), расположение офиса. Основные конкуренты, рассматриваемы в анализе: ООО «ГазНадзорПроект» являются: ООО «Промстройресурс», ООО «ГазНадзорПроект», ООО«Атис». Оценка дана директором предприятия. Каждому фактору присваивалась оценка по 5-бальной системе (табл. 9).

Таблица 9 - Общая количественная оценка конкурентоспособности ООО «ГазНадзорПроект» и его ближайших конкурентов

Фактор	ООО «Промстройресурс »	ООО «ГазНадзорПроект »	ООО«Атис »
Конкурентоспособность			
Цена	3	4	4
Качество	4	5	3
Уровень обслуживания	5	5	5
Наличие карьера	3	5	3
Дополнительное стимулирование	4	3	4
Расположение офиса	3	4	5
Итого	22	26	24

Итоговые показатели ООО «ГазНадзорПроект» и его ближайших конкурентов.

Как можно увидеть из Таблицы 9, высшие баллы конкурентоспособности получили ООО «ГазНадзорПроект» и ООО «Атис». Компания ООО «ГазНадзорПроект» занимает лидирующую позицию, несмотря на это компании есть над чем поработать, в особенности над расположением офиса и дополнительным стимулированием (проведением различных акций). В результате анализа конкурентоспособности предприятия были сделаны следующие выводы: предприятие окружает достаточное количество конкурентов, которые имеют выгодную позицию перед клиентом. «ГазНадзорПроект» в качестве конкурентных преимуществ использует наличие карьера и качество предоставляемых материалов. Для персонала необходимо разрабатывать систему премий за заключения договоров и отправлять кадры на различные курсы за счет компании для повышения квалификации.

Для успешной реализации стратегии компания ООО «ГазНадзорПроект» должна не только продолжать фокусироваться на данном рынке грузоперевозок, но и расширить ассортимент предлагаемых услуг.

2.4. Разработка стратегических альтернатив

В работе были использованы следующие методы стратегического анализа: SWOT - анализ, количественный анализ конкурентоспособности. По результатам можно сделать следующие выводы:

Для реализации стратегии роста компании и реализации конкурентной стратегии было проведено исследование, в ходе которого выяснилось, что в месяц машины совершают 110 рейсов (5 машин * на 22 рабочих дня). Исследовав бизнес процессы, стало понятно, что расходы уже оптимизированы, так как закуплены хорошие машины с грузоподъемностью 30 тонн, есть свой карьер с песком, на котором материал для предприятия обходятся в 125 руб. тонна. Поэтому основной инструмент повышения прибыли - это увеличение рейсов. В дальнейшем исследовался рынок. Был проведен опрос основных клиентов (ООО «Промстройиндустрия», Кемеровский «ДСК», «Кемеровский жбк4», «стройиндустрия», жбк4) в результате которого выяснилось, что они готовы принимать больше материала. Основными критериями их оценки были: качество материала, цены и возможность поставки больших объемов. Заводы нацелены на то, чтобы иметь одного поставщика и принимать от него большие поставки материалов.

В ходе исследования предприятия были выявлены две корневые компетенции:

- Свое месторождение (карьер который позволяет практически в неограниченных объемах добывать песок);
- Автопарк (перевозка груза осуществляется дешевле, чем у конкурентов ООО «ГазНадзорПроект» 500 руб. тонна, у других фирм 600 руб. тонна).

Следующим этапом было исследование компетенций. В ходе исследования карьера, было выявлено, что погрузка длится 2 часа, на 5

машин в сутки тратится 10 часов, отсюда видно, что карьер простаивает 14 часов (58%), т.е. карьер не до загружен.

Так как у карьера больше резерва времени, чем у автомобилей, можно принять следующие меры:

- Покупка одного автомобиля в лизинг сроком на 4 года (так как предприятие сможет внести первоначальный взнос только за 1 автомобиль).

Рассчитаем срок окупаемости автомобиля:

10 500 000 руб.- стоимость одного автомобиля.

10%- первый взнос,

$9\,450\,000 / 4 = 2\,362\,500$ млн. руб. (в год)

$2\,362\,500 / 12 = 196\,875$ тыс. руб. (ежемесячный платеж)

Выручка с одного автомобиля в месяц составит 216 900 тыс. руб. ($7230 \cdot 30$), тем самым компания будет зарабатывать по 20 тыс. руб. в месяц с каждого автомобиля первые 4 года, а потом автомобиль переходит в собственность фирмы, и будет приносить дополнительный доход.

При исследовании маршрута автомобилей с помощью инструмента «картирование потока создания ценности» были выявлены ряд этапов, где автомобиль простаивал. Его целью было рассмотреть загруженность двух основных компетенций: работа карьера и перевозка грузов.



Рисунок 2 - Картирование потока создания ценностей

Выводы по картированию

В результате проведенного анализа было выявлено, что из 24 часов в сутки автомобиль 14 часов находится в пути, что составляет только 58%

времени. Существующие резервы по оптимизации загрузки автомобиля следующие: 2 часа на обед, 2 часа на погрузку, и 30 мин. на загрузку, а так же 5 часов 30 минут нахождение в гараже. Поэтому оптимизация расписания проводилась по следующим позициям:

- время на обед;
- время погрузки на карьере;
- простой в гараже.

В результате, были предложены следующие меры: сократить время под погрузку с 2 часов до 30 мин. Я предлагаю использовать другой способ загрузки автомобилей. Раньше погрузка осуществлялась погрузчиком с маленьким объемом ковша, можно поставить экскаватор, тем самым время погрузки уменьшится до 30 минут. А так же обед может занимать 30 мин. в дороге, а не 1 час, соблюдая эти действия появится еще 1.5 часа свободного времени. Пообщавшись с водителями и предложив им такую альтернативу, возражений не возникло, потому что возвращаться домой они будут раньше на 1.5 часа.

Благодаря этим расчетам освободилось 7 часов, а это значит, что машины могут делать на 29% больше рейсов в месяц ($110 * 1.29 = 142$ рейса), соответственно увеличится оборот и как следствие прибыль предприятия.

А так же была разработана рекомендация по оптимизации расписания использования автомобилей. Компания работает 5 дней в неделю, таким образом, машины простаивают 8 дней в месяц. Возможно арендовать земельный участок рядом с крупным заказчиком, и в выходные дни возить туда песок с карьера, а в будни развозить по клиентам, тем самым мы сократим время на перевозку в будни и будет больше свободных машин которые смогут брать новые заказы.

Ближайшая цель компании - реализация стратегии роста, в будущем компания нацелена на освоение и других рынков (стратегия расширения рынка) - для этого ООО «ГазНадзорПроект» будет расширять регионы

поставок товара компании, не только по ближайшим областям. Таким образом, представленные стратегические мероприятия приведут к:

- Увеличению заказов;
- Созданию имиджа ООО «ГазНадзорПроект»
- Закреплению на определенном сегменте рынка (Грузоперевозок)
- Привлечению новых клиентов и увеличение доли закупок у уже существующих потребителей
- Расширению региона поставок

Глава 3. Корпоративная социальная ответственность на примере ООО «ГазНадзорПроект»

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
14А2Б	Жохова Мария Вячеславовна

Институт	ИСГТ	Кафедра	Инженерного предпринимательства
Уровень образования	Бакалавр	Направление	Менеджмент Малый бизнес

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>-Методические указания к МОО выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.</p> <p>-Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010 (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29 ноября 2012 года № 1611).</p> <p>-Коллективный договор Акционерного общества ООО «ГазНадзорПроект» на 2015-2017 годы</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения 	<ul style="list-style-type: none"> - Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятия, направленную на работу с персоналом -Проанализировать программы КСО, направленные на внутренних стейкхолдеров компании; -Определить затраты на стейкхолдеров.

<p>квалификации;</p> <ul style="list-style-type: none"> - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - Проанализировать внешнюю социальную политику компании, которая направлена на работу с населением. - Мероприятия, проводимые в рамках социальной ответственности, направленные на внешних стейкхолдеров, оценка их эффективности
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> - Определение внутренних нормативных документов предприятия, посвященных КСО
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	<i>8 февраля 2016г.</i>
---	-------------------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е.А.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Жохова М.В.		

Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность организации заключается в реализации ее интересов посредством обеспечения социального развития коллектива организации и ее активного участия в развитии общества.

Деятельность организации – это адекватная реакция на быстрые перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды. Поэтому технологии современного управления должны включать сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды. Все это требует существенных изменений в принципах, методах и формах работы организации и подходах к формированию системы корпоративного управления, которая, в свою очередь, должна базироваться на принципах корпоративной социальной ответственности.

КСО компаний – обязательная составляющая корпоративного управления во всех развитых странах. В России же пока только крупные организации постепенно внедряют в свою деятельность концепцию социальной ответственности, что обусловлено рядом факторов.

В данной главе проанализируем корпоративную социальную ответственность компании ООО «ГазНадзорПроект». Основной вид деятельности - грузоперевозки инертных материалов.

Основными направлениями деятельности компании являются:

- 1) разработка месторождения песка;
- 2) добыча;
- 3) транспортировка грузов.

Главная миссия компании – это доставка качественных инертных материалов в кратчайшие сроки.

Минимум социальной ответственности, требуемый от каждого предприятия, закреплён в российском законодательстве. Это обязательные

условия, соблюдение которых позволяет компании действовать на легальном основании. В то же время, каждая компания может вкладывать дополнительные средства в социальную сферу, если она заинтересована в активном улучшении ситуации, в которой осуществляет свою деятельность.

Компания поддерживает большое количество общественных и социальных проектов, оказывая помощь в развитии культуры, науки, образования, является инвестором многих городских мероприятий.

Особенности внутренней социальной ответственности предприятия

Соблюдая обязательства по участию в государственных системах социального страхования и обеспечения всех работников обязательной социальной защитой, Компания поддерживает и развивает дополнительное корпоративное социальное страхование и социальное обеспечение в следующих формах:

Программы обучения и повышения квалификации персонала.

Сегодня на предприятии трудятся около 30 человек, в связи с этим приоритетом ООО «ГазНадзорПроект» является ответственное отношение к своим работникам и гражданам в целом.

Обучение работников проводится в целях углубления их профессиональных знаний и навыков, освоения технологии добычи песка, повышения эффективности и качества работы, производительности труда, обеспечения безопасности движения и охраны труда работников.

За 2014-2015 годы самыми разными программами дополнительного образования, переподготовки кадров и повышения квалификации были охвачены бухгалтер, инженер и несколько водителей. На эти цели компания затратила около 20 000 тыс. руб.. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала ООО «ГазНадзорПроект» проводится в профильных ВУЗах и техникумах, имеющих соответствующие лицензии и государственную аккредитацию.

Корпоративные программы обучения

Предметом особой социальной заботы компании являются ее сотрудники. "ГазНадзорПроект" стремится обеспечить им безопасные и максимально комфортные условия труда, создать условия для профессионального роста и личного развития, обеспечить достойный уровень жизни после выхода на пенсию.

Основными составляющими социального пакета для работников ООО "ГазНадзорПроект" являются:

- социальные льготы и гарантии (различные виды материальной помощи, премий и т.п.);
- добровольное медицинское страхование работников;
- единовременное поощрение за добросовестный труд при увольнении работника из ООО «ГазНадзорПроект» в связи с уходом на пенсию;
- вакцинация, профилактика заболеваний, санаторно-курортное лечение работников и членов их семей;
- молодежная политика;
- организация культурно-массовых мероприятий;
- развитие массового физкультурного движения и спорта, пропаганда здорового образа жизни;
- единовременное пособие одному из родителей при рождении ребенка;
- ежемесячное пособие работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им трехлетнего возраста.

Среди общего перечня социальных гарантий размер заработной платы является главным, поскольку рост реальной заработной платы - по-прежнему наиболее важный фактор при решении многих социальных проблем и ключевое средство мотивации к высокопроизводительному труду. Для работников ООО «ГазНадзорПроект» заработная плата регулярно

индексируется в зависимости от роста потребительских цен, повышается в соответствии с ростом производительности труда.

Особенности внешней социальной ответственности предприятия

Компания ООО «ГазНадзорПроект» считает своим долгом приобщаться к благотворительности, вести активную социальную деятельность и помогать людям попавшим в чрезвычайные жизненные обстоятельства.

К внешней корпоративно социальной ответственности можно отнести:

1. КСО в области охраны окружающей среды:

- Снижение негативного воздействия на окружающую среду (снижение объемов выбросов загрязняющих веществ, сокращение потребления пресной воды, и т.д.);

- Сокращение использования офисной бумаги (например, двусторонняя печать), сортировка мусорных отходов.

- Сохраняя существующие традиции, мы стараемся уйти от добровольно-принудительного характера субботников и сформировать корпоративное культуру, неотъемлемой частью которой является участие в эковолонтерских программах (таким образом участвуем в субботниках и озеленении территории).

2. КСО в области взаимодействия с потребителями:

- Предоставление качественных транспортных услуг;
- Наличие лицензии на карьер;
- Качественные материалы (песок высокого качества);
- Обеспечение конфиденциальности личных данных, полученных от заводов - потребителей.

3. Благотворительность и спонсорство:

- Поддержка социально-значимых программ;
- Благотворительные пожертвования;

- Помощь в ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций (собирают и отправляют деньги нуждающимся).

На уровне компании, благотворительность - это добровольная деятельность коммерческой организации по оказанию помощи нуждающимся или по поддержке социальных проектов - собственных или других организаций. При этом сфера вложения средств не имеет прямой связи с основной деятельностью компании. Учитывая существующий в мире опыт и методики работы с детьми из неблагополучных семей, компания поддержала проекты, направленные на обеспечение полноценного и здорового отдыха детей, создание условий для занятий спортом, развития творческого потенциала, оказания психологической помощи детям, оказавшимся в кризисной ситуации.

Стейкхолдеры

Невозможно представить ни одну компанию, которая бы успешно осуществляла свою деятельность без участия других заинтересованных сторон. Между компанией и стейкхолдерами существуют определенные отношения, они могут быть различными, как конкурентными, так и сотрудническими.

Таблица 10 - Стейкхолдеры предприятия ООО «ГазНадзорПроект»

Прямые стейкхолдеры компании	Косвенные стейкхолдеры компании
Сотрудники компании	Экологические и природоохранные организации и фонды
Потребители компании (Заводы бру)	Деловые партнеры и участники рынка
Налоговые органы	Общественные и муниципальные организации
Государственные внебюджетные фонды	Правительство РФ
	Жители регионов (присутствия)

Таблица 11. Структура программ КСО компании

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Уборка и озеленение территории при офисном помещении	Социальные инвестиции	Сотрудники ООО «ГазНадзорПроект»	15.06.2015 г.	Облагораживание территории
Перечисление денежных средств в благотворительный фонд «Детское сердце»	Благотворительность	Дирекция ООО «ГазНадзорПроект»	20.11.2015 г.	Помощь больным детям
Помощь в проведении мероприятий на 9 мая	Социальные инвестиции	Население города Кемерово	09.05.2016 г.	Развитие творческого потенциала региона

В целом предприятие ведет как активную социальную политику, так и пропагандирует социально-ответственное поведение собственного персонала.

Стейкхолдеры могут существовать независимо друг от друга, а могут и взаимодействовать. Совокупность стейкхолдеров, которая приверженцами данной теории называется «коалицией участников бизнеса» или «коалицией влияния», представляет собой силу, которая непрерывно влияет на организацию, заставляя ее эволюционировать, видоизменяться и корректироваться.

В общемировой практике стейкхолдеров компании разделяют на 2 группы: внутренние и внешние

1. те, которые относятся к внутренней среде предприятия и воздействуют изнутри на ее деятельность (учредители, инвесторы, персонал), и

2. те, которые относятся к внешней среде предприятия и воздействуют на ее деятельность извне (поставщики, посредники, покупатели).

Поставщики фирмы являются стейкхолдерами, так как влияют на стоимость сырья, на сроки и условия поставки, что напрямую связано с издержками компании, посредники фирмы так же относятся к стейкхолдерам, так как могут влиять на воспринимаемое качество и объем продаж товара (например, розничные торговые сети, выставляющие товар на невыгодных местах продаж) или на затраты компании (например, исследовательские и рекламные агентства).

Конечные покупатели являются внешними стейкхолдерами так как представляют спрос на продукт, выдвигают определенные требования к свойствам и качеству товаров компании, а значит также влияют на уровень себестоимости товара и издержки фирмы. У покупателей может измениться уровень дохода или численность, что может привести к снижению спроса на товар.

Инвесторы и учредители компании являются стейкхолдерами, так как напрямую принимают решения, связанные с выбором стратегии ведения бизнес отрасли, согласовывают бюджет на продвижение и развитие товара, и влияют на прибыль компании. Персонал является внутренним стейкхолдером и влияет на скорость и качество выполнения работ по созданию продуктов и развитию компании в отрасли.

Определение затрат на программы КСО

«ГазНадзорПроект» в полной мере осознает ответственность за социальную составляющую предприятия. Компания стремится постоянно совершенствовать результаты в области социальной и благотворительной

составляющей. Затраты Компании на обеспечение экологической безопасности в 2015 году составили около 130 тыс. руб.

Таблица 12 - Затраты на социальные мероприятия компании за 2015 гг.

№ п/п	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Внутренняя КСО				
1	Уборка и озеленение территории при офисном помещении	Тыс. руб.	10000,0	10000,0
2	Социальные льготы и гарантии	Тыс. руб.	200000	200000,0
3	Добровольное медицинское страхование работников	Тыс. руб.	150000	150000,0
4	Санаторно-курортное лечение работников и членов их семей	Тыс. руб.	150000	150000,0
5	Единовременное поощрение за добросовестный труд при увольнении работника	Тыс. руб.	150000	150000,0
Внешняя КСО				
1	Развитие массового физкультурного движения и спорта, пропаганда здорового образа жизни	Тыс. руб.	30000	30000,0
2	Перечисление денежных средств в благотворительный фонд «Детское сердце»	Тыс. руб.	100000	100000,0
3	Молодежная политика (спонсорство детских мероприятий)	Тыс. руб.	50000	50000,0
4	Помощь в проведении мероприятий на 9 Мая	Тыс. руб.	20000	20000,0

Затрачиваемые компанией средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия

важны как для самой компании, так и для населения регионов деятельности компании.

Выводы по разделу:

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о широкой и разносторонней программе корпоративной социальной ответственности предприятия, направленной на все стороны деятельности. Вот одни из важнейших принципов компании:

- 1) Поддержание достойного уровня труда;
- 2) Предоставление качественных материалов (материалы из своего месторождения);
- 3) Поддержка социально-значимых программ(благотворительность, субботники, помощь в организации мероприятий);
- 4) Социальные льготы и гарантии;
- 5) Социальное и духовное благополучие людей.

Таким образом, мы видим, что как внешняя, так и внутренняя политика организации развита хорошо. Можно сделать вывод, что компании выгодно быть ответственным работодателем. Вкладывая средства в создание комфортных условий труда, гарантируя безопасность на рабочем месте, а также предоставляя своим работникам социальную поддержку и материальную помощь, тем самым создавая условия для привлечения квалифицированного персонала и повышения производительности труда своих работников, а также улучшая показатели деятельности и конкурентоспособность своей компании.

Определение внутренних нормативных документов предприятия, посвященных КСО

В настоящее время коллективный договор носит характер локально-

правового нормативного акта, призванного служить своеобразным «внутренним трудовым кодексом» для работников и нанимателей в конкретной организации. Он является актом непосредственного участия трудовых коллективов в правовом регулировании труда работников данного производства, в создании локальных норм трудового права и в управлении предприятием.

Коллективный договор ООО "ГазНадзорПроект" на 2015-2017 годы - правовой акт, регулирующий социально - трудовые отношения между сторонами социального партнерства - Работниками и Работодателем в лице их представителей.

Настоящий Договор заключен между Работниками и Работодателем в лице их представителей (далее - Стороны) на добровольной и равноправной основе в целях:

- создания системы социально-трудовых отношений, максимально способствующей стабильной и эффективной деятельности, повышению материального и социального обеспечения Работников, укреплению деловой репутации;

- усиления социальной ответственности Сторон за результаты производственно-экономической деятельности;

- создания условий, способствующих повышению безопасности труда;

- обеспечения роста мотивации и производительности труда Работников за счет предоставления предусмотренных настоящим Договором социальных гарантий, компенсаций и льгот, а также роста благосостояния и уровня социальной защиты Работников, их семей и неработающих пенсионеров;

- создания благоприятного климата в трудовых коллективах.

Общие положения

В целях защиты законных прав и интересов Работников Работодатель обязуется не допускать принятия решений, противоречащих положениям

настоящего Договора.

Стороны настоящего Договора строят свои взаимоотношения на принципах социального партнерства и коллективно-договорного регулирования социально-трудовых отношений.

Настоящий Договор разработан на основании Конституции Российской Федерации, Трудового кодекса Российской Федерации, федеральных законов "О автотранспорте в Российской Федерации".

В случае вступления в силу нормативного правового акта, ухудшающего положение Работников, условия настоящего Договора сохраняют свое действие, если это не противоречит законодательству Российской Федерации.

Затраты, связанные с реализацией настоящего Договора, осуществляются в пределах бюджета ООО "ГазНадзорПроект".

Настоящий Договор доводится до Работников под роспись.

Социальная ответственность Компании

Работодатель руководствуется в деловой практике Кодексом корпоративной социальной ответственности общества с ограниченной ответственностью "ГазНадзорПроект", утвержденным от 20 октября 2013 г. N 1463р.

Работодатель обязуется:

- публиковать не реже одного раза в два года отчеты о реализации норм корпоративной социальной ответственности, составляемые в соответствии с Руководством по отчетности в области устойчивого развития, разработанным международной организацией "Глобальная инициатива по отчетности" (Global Reporting Initiative, GRI), рекомендациями Российского союза промышленников и предпринимателей по использованию базовых индикаторов результативности в практике нефинансовой отчетности, другими стандартами в данной области;

- проводить организационно-обучающие мероприятия по

распространению практики корпоративной социальной ответственности в компании;

- учитывать при составлении графиков ежегодных оплачиваемых отпусков преимущественное право на использование отпусков в удобное для них время Работниками, имеющими детей дошкольного и школьного возраста, Работниками, которые обучаются без отрыва от производства, другими лицами, преимущественное право на предоставление отпуска, которым предусмотрено законодательством Российской Федерации;

- осуществлять меры по обеспечению благоприятного состояния окружающей среды, стремиться при ведении хозяйственной деятельности к снижению техногенного воздействия на окружающую среду, разрабатывая и выполняя мероприятия по предотвращению загрязнения окружающей среды;

- поддерживать надлежащий уровень пожарной безопасности на объектах ООО "ГазНадзорПроект" ;

- предоставлять Работнику, прошедшему по направлению Компании профессиональную подготовку или обучение, работу, соответствующую полученной специальности, квалификации;

- поощрять самообразование Работников и создавать для этого условия;

- развивать и поощрять наставничество с целью ускоренной адаптации вновь принятых и неопытных Работников на рабочих местах;

Неформальный подход к формированию проекта коллективного договора позволяет работникам решать социально - экономические проблемы, включая условия и охрану труда, устанавливать локальные нормы, гарантирующие исполнение трудовых и иных прав работников, обеспечивая на местном уровне необходимые льготы и преимущества и т.д., решать санитарно - бытовые, жилищные и иные вопросы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для достижения цели, поставленной в работе, были решены следующие основные задачи:

- Определена роль и сущность малого бизнеса;
- Проанализированы основные проблемы развития малого бизнеса в России;
- Рассмотрены теоретические основы стратегического планирования;
- Исследованы особенности стратегического планирования на малых предприятиях;
- Был проведен стратегический анализ предприятия;
- Были выявлены возможные стратегические действия.

В процессе исследования были выявлены следующие основные проблемы развития малого бизнеса в России:

- Проблемы межрегиональной дифференциации;
- Проблема государственной поддержки малого бизнеса;
- Большая конкуренция;
- Ограниченность распространения информации и доступа к ней;
- Нехватка персонала требуемой квалификации.

Были исследованы особенности стратегического планирования на малых предприятиях. Одной из причин слабой жизнеспособности предприятий малого бизнеса можно назвать недостаточную обоснованность стратегий их развития.

Кроме того, из-за недостатков, присущих малому бизнесу процесс формулирования стратегии в малом бизнесе менее формальный, систематический и регулярный, чем в крупных организациях. Многообразие рыночных ситуаций предполагает разнообразие используемых предприятиями стратегий. В конкурентной борьбе с крупными фирмами

малый бизнес использует, прежде всего, свои главные преимущества - гибкость (т.е. способности оперативно перестраивать свою производственную деятельность в зависимости от рыночной ситуации), мобильность, территориальную маневренность. Малым предприятиям легче подстраиваться в вод окружающую среду и менять свои действия.

По результатам анализа были сделаны следующие выводы: Для реализации стратегии роста компании и реализации конкурентной стратегии (стратегия фокусировки с дифференциацией в выбранном сегменте - сегменте грузоперевозок) необходимо открытие нового месторождения, эффективное использование рекламы.

В результате проведенного исследования были разработаны следующие рекомендации:

- Перевести работу предприятия на «режим 24/7»;
- Оптимизировать маршрута;
- Расширение парка автомобилей.

По результатам работы можно сделать вывод о том, что все поставленные цели и задачи выполнены.

Список публикаций

1) Хачин С. В. , Жохова М. В. , Шипулина А. С. 6 особенностей реальной маркетинговой стратегии [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015 - №. 5 (18). - С. 1-4. - Режим доступа: http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_18/Hachin%20S..pdf

2) Хачин С. В. , Жохова М. В. , Шипулина А. С. Реклама как основной метод увеличения дохода компании [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015 - №. 5 (18). - С. 1-3. - Режим доступа: [http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_18/Hachin%20S.V.%20\(2\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_18/Hachin%20S.V.%20(2).pdf)

3) Хачин С. В. , Жохова М. В. Создание и управление малого бизнеса с нуля [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015 - №. 5 (18). - С. 1-4. - Режим доступа: [http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_18/Hachin%20S.V.%20\(3\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_18/Hachin%20S.V.%20(3).pdf)

4) Хачин С.В. , Жохова М.В., Шарафутдинова Р.Р., Формирование и развитие системы мотивации труда Научный альманах · 2016 · N 3-1(17) | Экономические науки 113 · <http://ucom.ru/na> · ISSN 2411-7609 · DOI: 10.17117/na.2016.03.01.113 <http://ucom.ru/doc/na.2016.03.01.113.pdf>

Список используемых источников

1. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 57 с.
2. Абрамова М.А., Александрова Л.С. Финансы и кредит: Вопросы и ответы - М.: ИД "Юриспруденция", 2006. - 184 с.
3. Богатин Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия.- М.: Экономика, 2001.- 214с.
4. Вебер Ю., Гельдель Х., Шеффер У. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии. Проблемы теории и практики управления, 2007 г. – 245 с.
5. Вишнякова М. В. Охота на менеджера в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров. - Москва: Управление персоналом, 2009. - 367 с.
6. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. М.: ЗАО. Бизнес-школа "Интел-синтез", 2008. - 426 с.
7. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект - Процесс, 2005. - 385 с.
8. Кирчанова Е. А. Формирование стратегии фирмы. - М.: Финансы, 2005. - 328с.
9. Студенова А. Стратегический менеджмент на предприятии. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 345с.
10. Томпсон А. А., Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер с 9-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 412 с.
11. Турусин Ю. Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. - М: ИНФРА-М, 2008.

12. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 669с.
13. HR-Portal. [Электронный ресурс]: <http://www.hr-portal.ru/tags/strategicheskoe-planirovanie>, свободный
14. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования "человека работающего": учебное пособие. - Москва: РИОР Инфра-М, 2013. — 135 с.
15. Данилова Н. А., Нуриева Р. Н. Социология и психология управления. Краткий курс. - Москва: Окей-книга, 2012г.
16. 11 способов нематериальной мотивации персонала – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zarplata.ru/a-id-33642.html>.
17. Стратегическое управление - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm /](http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm/).
18. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
19. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
20. Финансы: Учебное пособие/ под ред. А.М. Ковалёвой. - М.: Финансы и статистика, 2009.-384 с.
21. Стратегическое управление - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://expert.ru/dossier/story/125029/#>
22. Хасанова Б.Ф., Буренина И.В. Синергия как метод повышения эффективности деятельности компании // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело», 2011, № 6. – <http://www.ogbus.ru>.
23. Шаповалов М.А. Инвестиционный климат в России: на пути к созданию международного финансового центра // Вестник федерального бюджетного учреждения «Государственная

регистрационная палата при Министерстве юстиции Российской Федерации». — 2013. — № 6. — С. 18—26.

24. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2009. - 448с.

25. Царькова Л.Н., Черкасов М.Н. Необходимость использования инновационных технологий для решения основных проблем современной экономики // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. — 2014. — № 34. — С. 34—39.

