

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность темы работы определяется тем, что организация не может существовать в изоляции от внешней среды, и рассматривать организацию как открытую систему без учета влияния факторов внешней среды не просто бессмысленно, но и губительно для понимания организации, поскольку адаптация организации к внешним условиям — одно из главных условий выживания организации, от которого в конечном счете зависят и достижение целей, и интеграция, и латентность.

В качестве объекта курсовой работы маркетинговая среда.

Основным предметом работы выступает изучение маркетинговой среды организации и её влияние на основные показатели её деятельности.

Проблеме анализа внешней среды посвящен ряд работ в отечественной и зарубежной литературе. Различные аспекты данной проблемы изложены в работах зарубежных ученых И. Ансоффа, М. Портера, Д. Хана, Дж. Эванса, Ф.Котлера. Среди работ отечественных экономистов можно выделить труды А.П. Градова, О.Виханского, А.Н.Люкшинова, Г.Я.Гольдштейна, М.Л.Лукашевича, В.Р.Окорокова, А.Н.Петрова, Р.А. Фатхутдинова, и др.

Цель работы – определить особенности внешней и внутренней среды ООО «Импульс». К основным задачам работы следует отнести следующие:

- определить технологию проведения анализа внешней и внутренней среды ООО «Импульс»;
- исследовать методологические подходы к выбору портфельной стратегии ООО «Импульс»;
- провести стратегический анализ внешней и внутренней среды и определить выбор портфельной стратегии развития ООО «Импульс»;
- рассмотреть направления реализации стратегии развития организации.

Объект в работе - ООО «Импульс» Предмет исследования: изучение влияния внешней среды на предприятие.

Базой данных для разработки проекта явились документы первичного бухгалтерского учета и периодической отчетности компании.

Основы методологического обеспечения курсовой работы составили такие методы как: методы обследования (сбора данных), методы обработки и анализа информации, методы формирования решений, методы обоснования решений, методы внедрения (реализации) решений, а также теоретические, логико-интуитивные, эмпирические и комплексно-комбинированные методы исследования систем управления.

Работа состоит из 3-х глав (1. Теоретические аспекты анализа внешней и внутренней среды. 2. Анализ внешней среды деятельности компании деятельности компании. 3. Формирование маркетинговой стратегии ООО «Импульс»), заключения, списка литературы и приложений.

Практическая ценность работы заключается в том, что результаты исследований могут быть рекомендованы для использования в качестве справочного материала на предприятии.

## **1. Теоретические и методические основы анализа внешней и внутренней среды**

### **1.1. Особенности проведения анализа внешней среды в системе менеджмента**

Внешняя среда — это комплекс хозяйствующих субъектов, общественных, экономических и природных условий, межгосударственных и национальных структур, а также других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия, и которые влияют на все сферы его деятельности. Внешнюю среду обуславливают внешние факторы влияния.

Внешними факторами являются условия, которые предприятие не в силах изменить, но должно отслеживать в своей работе. Этими факторами выступают правительство, потребители, экономические условия и т.д. [3, с. 98].

Внешняя среда по отношению к организации является объективной средой, а состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса. Внешняя среда

существует независимо от деятельности предприятия, но необходимость ее учета обязательна в деятельности предприятия.

При правильном учете влияния внешнего окружения, уменьшится зависимость результатов деятельности и эффективность работы предприятия.

Внешняя среда и ее факторы, возникающие в окружающей среде [2, с. 87], оказывают или могут оказать воздействие на деятельность предприятия, независимо от деятельности какой-либо определенной фирмы, но которые поэтому и требуют принятия важных и правильных управленческих решений. Впрочем, все эти факторы и оценка их влияния и воздействия на хозяйственную деятельность разные для каждой фирмы.

Анализ внешней среды предприятия – это оценка состояния и возможностей дальнейшего развития субъектов организации и факторов окружающей среды – рынки, отрасли, поставщики, а также более глобальные факторы внешней среды, на влияние которых предприятие не может воздействовать. Анализ проводится для того, чтобы получить данные о факторах, которые представляют наибольшую опасность, или же наоборот, предлагают новые возможности. Руководство предприятия должно сравнить положение фирмы и внешние условия: есть ли силы у предприятия воспользоваться этими возможностями, и проработать слабости, которые в дальнейшем способны осложнить проблемы.

В последние годы в отечественной практике управления компанией прочно закрепилось понятие «стратегия». Однако для большинства «российских руководителей остается неясным, каким образом разрабатывать стратегию и как с ее помощью управлять компанией. Вот и выходит, что наши компании «плывут по воле волн», не решая тактических задач и не отслеживая стратегических перспектив. Ведь даже сам термин «стратегия» является одним из самых противоречивых понятий менеджмента, значение которого, несмотря на активное использование, окончательно не формализовано» [8, с. 11].

*Ситуационный анализ внешней среды* – это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых – анализ отдельно взятой управленческой ситуации [6, с. 86].

Анализ внешней среды представляет собою процесс оценки внешних относительно организации факторов. Под внешними факторами понимают все те условия, которые объективно возникают в среде функционирования организации и на которые она не способна влиять [16].

Внешний анализ преследует двойную цель:

Определить благоприятные возможности, т.е. факторы, которые могут оказывать содействие достижению целей организации;

Определить угрозы и опасности для организации, т.е. внешние условия, которые ограничивают возможности организации в продвижении к установленной цели [15].

Для изучения влияния внешних факторов всю их совокупность разделяют на:

а) глобальные факторы (условия и тенденции, которые образуются в макросреде организации): общеэкономические, социальные, демографические, политические, правовые, естественные, международные и т.п.;

б) отраслевые факторы (совокупность организаций, которые изготавливают продукты или услуги, способные заменять друг друга с точки зрения потребительских качеств и направлений их использования) [11].

Конечно, оценить будущее влияние глобальных факторов довольно сложно. Вместе с тем, сама попытка провести такую оценку принуждает менеджеров организации задумываться над проблемами с которыми может столкнуться организация, продумать свое поведение в случае их возникновения.

Анализ внешней среды охватывает проведение исследования влияния экономической среды, политических процессов, правового регулирования, социальной и культурной составляющих общества, природной среды и ресурсов, научно-технического и технологического развития общества, существующей инфраструктуры и т.п. Анализ внешней среды дает организации время для определения и прогнозирования возможностей, формирования альтернативных планов действий на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего реагирования на случай возможных угроз и время на формулирование стратегий развития организации, которые должны преобразовать прежние угрозы в выгодные возможности [17].

Исходя из вышеперечисленных факторов внешней среды, для ее исследования выделяют семь основных областей, а именно: экономика, политика, правовое регулирование, технология, рынок, социальное поведение и международное положение.

Рассмотрим процесс анализа факторов внешней среды более детально.

Текущее и прогнозируемое «состояние экономики имеет наибольшее влияние на стратегические цели организации. Анализ экономической составляющей макросреды дает возможность понять, как формируются и распределяются ресурсы, что является жизненно важным для организации, поскольку доступ к ресурсам фактически определяет состояние входов организации» [12].

Задача этапа» анализа ситуации считается выполненной, если в результате его проведения лицо, принимающее решение, получает четкое, достаточно полное представление о ситуации, необходимое для принятия важных управленческих решений» [13].

Завершает этап анализа ситуации оценка устойчивости ситуации к возможным изменениям внешней и внутренней среды, к наиболее вероятным изменениям показателей, характеризующих динамику развития ситуации.

Оценка развития «ситуации на этом этапе дается как экспертами первого уровня в части профильных проблем, возникающих при ожидаемом развитии ситуации, так и экспертами второго уровня в части развития ситуации в целом с точки зрения достижения целей, стоящих перед организацией. Оценка ситуации может, в зависимости от предусмотренной процедуры, осуществляться экспертами индивидуально, а может – в процессе коллективной работы экспертной комиссии» [14, с. 86].

## **1.2. Понятие и основные переменённые внутренней среды**

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны — это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Анализ внутренней среды организации обычно проводится для сравнения положения компании с положением ближайших конкурентов (для оценки конкурентной стратегической позиции организации).

Все эти срезы внутренней среды организации или функциональные области подвергаются тщательному анализу, который выявляет сильные и слабые стороны организации. Речь идет об SNW-анализе, который позволяет наглядно в виде таблицы представить все функциональные области организации с их плюсами и минусами.

Матрица анализа сильных и слабых сторон

Матрица анализа сильных и слабых сторон позволяет суммировать и проанализировать основные слабые и сильные стороны организации.

Определяется вес в % каждого из этих факторов для успеха компании. Следующим шагом факторы успеха ранжируются по сильным и слабым сторонам компании. 4 - основное преимущество, 3 - второстепенное преимущество, 2 - второстепенный недостаток, 1 - основной недостаток. Последним шагом является определение результата, который подсчитывается с помощью суммирования произведений соответствующего веса на ранг. В результате мы получаем числа, которые отражают позицию фирмы.

SNW-анализ

SNW-анализ - это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW - Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW-анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является то, что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S. Для составления SNW-анализа необходимо заполнить следующую таблицу: Наименование стратегической позиции; Качественная оценка позиции: Сильная (S), Нейтральная (N), Слабая (W). Элементы внутренней среды для SNW-анализа: общая стратегия; бизнес стратегии; оргструктура; финансы; конкурентность продуктов; дистрибуция; информационные технологии; лидерство; уровень производства; уровень маркетинга; торговая марка; персонал; репутация на рынке; отношения с органами государственной власти; инновации; послепродажное обслуживание; степень вертикальнс

интеграции; корпоративная культура; стратегические альянсы.

### **1.3. Методы анализа внешней и внутренней среды организации**

В связи со своей постоянной изменчивостью внешняя среда является областью постоянного беспокойства для предприятий. В анализе внешней среды изучаются все аспекты, которые оказывают непосредственное воздействие на результаты деятельности предприятия. К аспектам внешней среды относятся: жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок; уровень конкуренции, доходы населения, демографические условия, и многое другое.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты:

- прогнозировать непредвиденные обстоятельства;
- разработать меры предупреждения неблагоприятных непредвиденных обстоятельств и угроз;
- помогает превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.
- Роль анализа внешней среды заключается в получении ответа на вопросы:
- где находится организация по отношению к другим участникам бизнеса;
- где, по мнению высшего руководства, должна находиться предприятие в будущем;
- что необходимо сделать, чтобы предприятие переместилась из положения, в котором находится, в то положение, где его хочет видеть руководство.

Управленческим обследованием называется метод, который используется для диагностики проблем [11]. Управленческое обследование это методичная оценка различных функциональных зон предприятия. Данная оценка предназначена для выявления её сильных и слабых сторон. Управленческое обследование состоит из пяти функций: 1) финансы; 2) маркетинг; 3) производство; 4) человеческие ресурсы; 5) образ корпораций. Существует множество методов анализа внешней среды предприятия.

Для получения ясной оценки сил предприятия и прогнозирования ситуации на рынке, существует SWOT-анализ[12]. SWOT-анализ позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия. Предусмотреть возможности и угрозы, которые исходят из окружающей предприятие внешней среды. Преимущества организации – это сильные стороны (Strengths); а недостатки организации – это слабые стороны



(Weaknesses); факторы внешней среды, при использовании которых могут быть созданы преимущества организации на рынке это — Возможности (Opportunities); факторы же, имеющие потенциальную возможность ухудшить положение организации на рынке, это -Угрозы (Threats).

Выводы

Итак, подводя итог данной главе, можно сказать, что ситуационный анализ необходим предприятию для вынесения оценки состояния и перспектив развития важнейших, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков. Таким образом, на основании результатов проведения данного анализа (SWOT-анализ, SNW-анализ) предприятие формирует свою стратегию по деятельности на рынке в данной отрасли.

## **2. Стратегический анализ внутренней и внешней среды и её основных параметров на примере ООО «Импульс»**

### **2.1. Общая характеристика организации ООО «Импульс» и её основных внутренних переменных**

Общество с ограниченной ответственностью «Импульс», именуемое в дальнейшем – «общество», создано решением учредителя, именуемого в дальнейшем – «участник», для осуществления хозяйственной и иной коммерческой деятельности на территории Российской Федерации и области и за ее пределами.

Основными видами деятельности Общества являются:

- выполнение строительных, монтажных, ремонтных и проектных работ, строительство жилья и объектов производственного назначения (работы по защите конструкций и оборудования, ремонт зданий и сооружений, а также пусконаладочные работы);
- выполнение работ по монтажу строительного оборудования;
- материально-техническое обеспечение целевых программ Республики Башкортостан (сельское хозяйство, газификация, жилищно-гражданское строительство, энергопрограмма, строительство дорог и мостов);

- производство и реализация стройматериалов, продукции производственно-технического назначения и т.д.

ООО «Импульс» возглавляет генеральный директор, который организует всю работу организации и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед учредителями (собственниками организации) и трудовым коллективом. Начальник представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом организации, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников организации, открывает в банках счета организации.

Рассмотрим основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Импульс» за три года (таблица 1 (Приложение 1)).

Выручка организации увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 21,4%, а в 2017 году сократилась на 7,5%.

Себестоимость продукции увеличилась за три года на 10,2%, но в 2016 году наблюдаем значительное превышение темпа роста затрат над ростом выручки, что привело к сокращению прибыли от продаж.

Чистая прибыль сократилась за три года на 0,1%.

В целом показатель чистой прибыли на 1 рубль продаж указывает на низкий уровень рентабельности – 5%.

Среднесписочная численность работников сократилась, что привело к росту производительности труда.

Таким образом, по итогам анализа технико-экономических показателей деятельности организации имело место увеличение оказания услуг и реализации продукции и расширение охвата рынка, что оказывает положительное влияние на его конкурентоспособность. Но, несмотря на это, отдача от использования ресурсов организации и финансовые результаты реализации имеют низкий уровень и указывают на малую отдачу.

## **2.2. Стратегический анализ внешней среды ООО «Импульс»**

Для ООО «Импульс», как и для любой организации, действующей в условиях рынка актуальна сегодня проблема выживаемости и обеспеченности непрерывности развития. Эта проблема решается различными организациями по-своему, но в основе ее лежит трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ, содержание и организацию которой раскрывает концепция планирования деятельности в условиях изменения внешней среды.

Миссия компании ООО «Импульс» разработана на основе стратегического видения и миссии предприятия, она имеет следующую формулировку: наиболее полное удовлетворение потребности населения.

ООО «Импульс» ставит перед собой долгосрочную цель – стать одним из самых успешных игроков на рынке недвижимости города.

Краткосрочные цели компании: своевременная сдача в эксплуатацию строящихся объектов, привлечение денежных средств дольщиков, уменьшение издержек производства, снижение себестоимости 1 м<sup>2</sup>.

Для достижения поставленных целей ООО «Импульс» проводится разработка стратегии на основе анализа внутренней и внешней среды.

Как такого стратегического отдела в ООО «Импульс» не имеется, но обязанности в области стратегического управления распределены между заместителем генерального директора по перспективному развитию, заместителем генерального директора по коммерческим вопросам, экономистом и инженерной службой.

Такая ситуация вполне естественна для такого рода предприятий, и вообще для современной российской практики управления, в виду того, что стратегический аспект управления (уже давно осознанный в развитых странах) сводится к построению планов и прогнозов, тем самым лишая его векторного и решающего для предприятия значения.

Оценим состояние процесса стратегического планирования в ООО «Импульс» поэлементно.

Анализ среды.

Основными конкурентами анализируемой организации являются такие организации, как: ООО «ВЕРТЕКС-ГАРАНТ», ООО «СпецСтройЭксперт», ООО «АметистСтрой», ООО «Профстрой». В таблице 2 приведены основные характеристики конкурентов ООО «Импульс».

Таблица 2

Основные характеристики конкурентов ООО «Импульс»

Наименование фирмы	Основная деятельность организации	Вид конкурентной стратегии
ООО «ВЕРТЕКС-ГАРАНТ»	<p>общестроительные работы;</p> <p>ремонтно-строительные работы;</p> <p>производство и реализация строительных материалов;</p> <p>оказание транспортных услуг;</p>	Виолентная
ООО «СпецСтройЭксперт»	<p>общестроительные работы;</p> <p>ремонтно-строительные работы;</p> <p>проектно-сметные работы;</p> <p>оказание транспортных услуг.</p>	Патиентная
ООО «АметистСтрой»	<p>строительно-монтажные работы;</p> <p>ремонтно-строительные работы;</p> <p>капитальный ремонт;</p>	Коммутантная
ООО «Профстрой»	<p>производство всего цикла строительно-монтажных и ремонтно-строительных работ;</p> <p>капитальное строительство, в т.ч. жилищное, гражданское и промышленное строительство.</p>	Виолентная

Проведем анализ конкурентной стратегии на основе теории конкурентной стратегии, предложенным российским экономистом А.Ю. Юдановым.

Анализ конкурентной стратегии конкурентов производился на уровне омского рынка по оказанию строительно-монтажных и других видов строительных работ.

Анализ глобального макроокружения (PEST-анализ) приведен в таблице 3 (Приложение 2).

Экономические факторы оказывают наибольшее воздействие на строительную отрасль, поэтому их исследуем подробнее. Сюда входят категории связанные с инфляцией, ставки рефинансирования ЦБ РФ, нестабильностью курса валют, состоянием инвестиционного климата. Проведя анализ, было выявлено 3 экономические возможности и 1 экономическая угроза.

Политические факторы должны изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Проведя анализ, была выявлена 1 экономическая возможность и 2 экономические угрозы.

Значение социальной компоненты также очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду предприятия. Было выявлена 1 социальная угроза и одна возможность.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для строительной отрасли, для создания новых продуктов, модернизации технологий. Проведя анализ, мы видим, что в технологическом плане в строительной отрасли видны одни лишь возможности, их 2.

Демографические исследования являются мощным источником информации для составления прогнозных проектов при оценке различных факторов, которые могут повлиять на строительную деятельность. Было выявлено 3 демографические угрозы.

Природно-климатические факторы напрямую связаны с данной отраслью, так как строительство сильно зависит от сезонности. Проведя анализ, мы видим, что природно-климатические факторы оказывают существенных влияний на строительную отрасль.

Анализ доминирующих экономических характеристик отрасли (таблица 4 (Приложение 3)).

Из данных таблицы 4 можно сделать вывод, что емкость рынка растет, следовательно темпы роста увеличиваются; прибыльность строительной отрасли не менее 25-30%, по словам министра регионального развития Ильи Пономарева; технологические инновации есть, но строительная отрасль является консервативной по отношению к ним; вертикальная интеграция в отрасли высокая; цикличность отрасли маленькая (Приложение 3).

Вывод: Доминирующими экономическими характеристиками отрасли являются: прибыльность данной отрасли, вертикальная интеграция, емкость этого рынка и соответственно темпы роста. Вертикальная интеграция в строительной отрасли может быть как прогрессивная, так и регрессивная. Так же данная отрасль имеет очень емкий рынок, что очень часто привлекает внимание компаний, стремящихся поглотить конкурентов, имеющих устойчивые позиции в прибыльных отраслях. А быстрый рост данной отрасли делает возможным вытеснение слабых конкурентов.

Каждый потребитель важен для строительной компании. Недаром строительные компании предлагают множество различных услуг на сегодняшний день. Поэтому сила влияния огромная. Бальная оценка высокая и равна 5 (Таблица 6, Приложение 4).

Вывод: В строительной отрасли такое предприятие, как строительная ООО «Импульс», имеет огромную конкуренцию со стороны других строительных компаний. Однако чтобы заниматься строительством, нужны огромные средства и ресурсы. Поэтому вхождение в данную отрасль требует больших затрат. Сейчас достаточно много различных строительных компаний, которые предоставляют идентичные услуги населению, тем самым идет жесткая конкуренция в этой сфере.

Заключение об общей привлекательности отрасли

1 Вывод по основным доминирующим экономическим характеристикам отрасли.

Доминирующими экономическими характеристиками отрасли являются: прибыльность данной отрасли, вертикальная интеграция, емкость этого рынка и соответственно темпы роста. Вертикальная интеграция в строительной отрасли может быть как прогрессивная, так и регрессивная. Так же данная отрасль имеет очень емкий рынок, что очень часто привлекает внимание компаний, стремящихся поглотить конкурентов, имеющих устойчивые позиции в прибыльных отраслях. А быстрый рост данной отрасли делает возможным вытеснение слабых конкурентов.

## 2 Основные конкурентные силы.

В строительной отрасли такое предприятие, как строительная компания, имеет огромную конкуренцию со стороны других строительных компаний. Однако чтобы заниматься строительством, нужны огромные средства и ресурсы. Поэтому вхождение в данную отрасль требует больших затрат. Сейчас достаточно много различных строительных компаний, которые предоставляют идентичные услуги населению, тем самым идет жесткая конкуренция в этой сфере.

Жесткость конкуренции – 2,44 балла. Угроза со стороны товара-заменителя по пяти бальной шкале – 1 балл. Угроза со стороны потенциальных конкурентов – 2,1 балла. Сила влияния поставщиков – 2,5 балла. Сила влияния потребителя – 3,2 балла по пяти бальной шкале.

## 3 Основные конкуренты предприятия.

Основными конкурентами по таким показателям, как наличие собственного производства, наличие собственной специальной техники являются такие компании, как ООО «СМУ №7», ЗАО «Стройинвестрегион».

### 2.3. Управленческий анализ внешней и внутренней среды

Эффективным инструментом для оценки недостатков изучения внешней среды является методика SWOT-анализа (Табл. 7 и 8).

Ежегодно на рынке появляются новые конкуренты: либо это филиалы федеральных или региональных компаний, либо это местные фирмы, которые получили права дилеров, какой либо компании, в данном регионе.

Таблица 7

#### Внешняя среда

Возможности

Угрозы

Освоение новых сегментов

Возможность появления новых конкурентов (федеральных, местных)

Положительные тенденции роста спроса	Неблагоприятная политика правительства в области законодательства
Увеличение платежеспособности компаний	Замедление роста рынка
Ослабление позиций основных конкурентов	Повышение закупочных цен на сырье и комплектующие изделия
Открытие новых филиалов	Невыполнение обязательств перед заказчиками

Во внешней среде организации нами были выделены 5 угроз и 5 возможностей.

Таблица 8

#### Внутренняя среда

##### Сильные стороны

Известность компании на рынке домостроения

Занимает большую долю на рынке в своем сегменте

Наличие постоянных заказчиков

Высокое качество оказываемых услуг

Большая база данных

##### Слабые стороны

Затягивание сроков партнерами при поставках оборудования

Недостаточно собственных финансовых средств

Аренда офиса и складских помещений

Небольшое количество филиалов

Моральный и физический износ техники



Наличие своего автотранспорта

Независимость в принятии решений (нет вышестоящей организации)

Высококвалифицированный персонал

Богатый опыт

Во внутренней среде исследуемого организации нами были выделены 9 сильных сторон и 5 слабых сторон.

Таблица 9

Возможности

Вероятность	Степень влияния		
	Сильная	Умеренная	Слабая
Высокая	Освоение новых сегментов	Положительные тенденции роста спроса	
Средняя	Открытие новых филиалов	Увеличение платежеспособности компаний	
Низкая	Ослабление позиций основных конкурентов		

Таким образом, к основным возможностям исследуемого организации отнесем: освоение новых сегментов, открытие новых филиалов, положительные тенденции роста спроса и увеличение платежеспособности компании.

Таблица 10

## Угрозы

	Степень влияния		
Вероятность	Разрушительное	Критическое состояние	Тяжелое состояние «Лёгкие ушибы»
Высокая			
Средняя	Невыполнение обязательств перед заказчиками	Неблагоприятная политика правительства в области законодательства	Повышение закупочных цен на сырье и комплектующие изделия
Низкая		Замедление роста рынка	Возможность появления новых конкурентов (федеральных, местных)

На основании таблицы 10, к основным угрозам исследуемого организации отнесем: невыполнение обязательств перед заказчиками, неблагоприятная политика правительства в области законодательства, повышение закупочных цен на сырье и комплектующие изделия.

Итоговая матрица SWOT представлена в приложении 5. По результатам исследования стратегического планирования была уточнена стратегия компании.

Стратегия развития рынка:

1. открытие филиала или представительства в другом городе;

Стратегия развития товара:

1. расширение ассортимента оказываемых услуг, расширение собственного производства.

Стратегическое планирование и анализ внешней среды – набор действий и решений, которые ведут к разработке специфических стратегий. Эти стратегии предназначены помогать ООО «Импульс» подстраиваться под быстро изменяющиеся условия внешней среды, достигать поставленных целей и добиваться осуществления миссии.

## Выводы

Таким образом, можно заключить:

1. На предприятии отсутствует четкая стратегия развития и комплексный стратегический план.
2. Предприятие не разделяет функции служб в области стратегического планировании. Задачами формирования и реализации стратегии занимается отдел маркетинга, в связи с чем маркетинговая стратегия преобладает над всеми остальными элементами (финансовой, интеграционной, ресурсной и др.).
3. В миссии ООО «Импульс» отсутствует отражение уникальности предприятия или производимой ею продукции; формулировка миссии достаточно шаблонная, что не способствует привлечению покупателей. Текущая миссия не дает субъектам внешней среды понимание того, что из себя представляет данная организация, какие цели она преследует, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Помимо этого, миссия предприятия не формирует или закрепляет определенный имидж строительной компании в сознании субъектов внешней среды.

## **3. Совершенствование стратегического менеджмента компании ООО «Импульс» с учётом факторов внешней и внутренней среды**

### **3.1. Совершенствование деятельности в условиях динамичной внешней среды**

Изучив имеющиеся недостатки, предлагаются следующие направления совершенствования процесса стратегического планирования:

1) В основу стратегического управления предприятия положена его миссия, состоящая в «наиболее полное удовлетворение потребностей населения». Для формирования имиджа предприятия предлагается следующая миссия: «Строить и инвестировать на благо страны, общества, людей, всех кто рядом с нами. Быть в числе лучших компаний мира, развивая успешный и эффективный бизнес».

Цель ООО «Импульс» – строительство крупнейших объектов, жилищных комплексов, торговых, развлекательных центров, реализация государственных проектов, реконструкция и создание памятников архитектуры. Мы хотим создавать лучшее, работать с лучшими, трудиться для лучших, быть лучшими!

Видение ООО «Импульс»: В перспективе пятилетнего плана мы видим нашу компанию в топе лидеров строительного комплекса Российской Федерации. Наши инвестиции вырастут в несколько раз. Клиентская база охватит значительную территорию. Стратегия организации, её ресурсы и неизмеримый потенциал обеспечат стремительный рост и обоснование на позиции лидера рынка строительно-инвестиционного комплекса.

Стратегической целью нашей компании является создание репутации крупной строительно-инвестиционной корпорации с мировым именем и регулярным увеличением годового дохода.

2) Необходимо сформулировать важнейшие целевые ориентиры стратегического планирования, среди которых: темп роста объемов производства и продаж, повышение нормы прибыли на единицу объема последних и расширение доли компании на рынке.

3) Необходимо реализовать принципы «скользящего» планирования и взаимоувязки долгосрочных (пятилетних), среднесрочных (двухлетних), годовых и оперативных планов.

Чтобы расти, компания должна менять ассортимент. В этих целях отбираются продукты, обладающие максимальным потенциалом расширения выпуска и обеспечивающие высокую долю на рынке.

Примерный стратегический план ООО «Импульс», по нашему мнению, должен включать следующие разделы (табл. 11):

Таблица 11

Структура стратегического плана

## Наименование раздела

## Показатели

1. Корпоративная миссия	1.1. Цели и задачи предприятия
	1.2. Сферы деятельности
	1.3. Структура и темпы роста бизнеса
2. Продукция	2.1. Номенклатура выпускаемой продукции
	2.2. Номенклатура новой продукции
	2.3. Номенклатура сопутствующих товаров
3. Конкуренция	2
	3.1. Уровень обслуживания клиентов
	3.2. Степень дифференциации продукции
	3.3. Уровень издержек

Стратегическое планирование как отдельный вид деятельности по управлению компанией требует конкретного обозначения функций и ответственности между отделами предприятия, руководителями подразделений в ходе формирования и реализации стратегии предприятия.

В целях совершенствования стратегического планирования и повышения его эффективности необходима координация планов в виде общефирменного согласования. Важным моментом обоснования эффективности данного согласования является инновационный характер самого стратегического планирования. В том числе это заключается в том, что оно исходит из текущих условий работы предприятия, а также влияет на них и даже создает новые предпосылки успешной деятельности. В связи с этим, следует отдать предпочтение горизонтальной координации планов, так как любая форма вертикальной координации по иерархическим уровням может снизить инновационный эффект планирования.

В рамках направления совершенствования стратегического планирования была разработана схема распределения обязанностей отделов и служб ООО «Импульс» в процессе разработки и реализации стратегического плана (таблица 12 (Приложение 6)).

Таким образом, при условии реализации вышеперечисленных рекомендаций по совершенствованию организации стратегического планирования, ООО «Импульс» имеет возможность стать более конкурентоспособным предприятием, быстро и адекватно реагирующим на изменения в окружающей рыночной среде.

## **3.2. Предложения по совершенствованию стратегии предприятия в рамках существующего внешнего окружения**

На основе проведенного выше SWOT-анализа получили, что компания ООО «Импульс» следует придерживаться стратегии интенсивного роста, а именно, глубокого проникновения на рынок, развития рынка.

Чтобы повысить свою конкурентоспособность по своим слабым позициям компании нужно выбрать стратегию интенсивного роста:

- развитие рынка (расширить сеть филиалов и представительств по России, а так же открыть филиалы за рубежом);
- развитие товара (расширить ассортимент предлагаемых услуг).

Изобразим это схематически в виде дерева целей (рисунок 3 (Приложение 7)).

1. Для реализации первой стратегии «Развитие рынка» предлагается открыть новое представительство компании в развивающемся и застраиваемом городе.

В города на 2018 г. принята программа высотного домостроения, немалую долю в которой занимает возведение высоток каркасным методом. Таким образом, открытие представительства в этом городе позволит компании занять свободную нишу на рынке каркасного строительства.

В связи с тем, что на предприятии планируется реализация нового проекта по открытию нового представительства компании в г. Димитровград, рассмотрим возможность принятия данного проекта.

## 1. Капиталовложения

Для реализации проекта необходимо купить офисное и складское помещение – затраты составят 3 490 тыс. руб. и закупить офисное и складское оборудование стоимостью 880 тыс. руб. Все подготовительные работы (покупка и монтаж оборудования) планируется осуществить в течении 1-го месяца.

Таблица 13

### Капиталовложения

Показатели	Стоимость, руб.	Срок амортизации, мес.	Годовая амортизация, руб.
Покупка помещения, в т.ч.:	3 490 000	240	174 500
офисное	1 340 000		
складское	2 150 000		
Покупка оборудования, в т.ч.:	880 000	120	88 000
офисное	310 000		
складское	570 000		
Итого	4 370 000		262 500

## 2. Текущие доходы

Ежегодно планируется строительство одного 12-тиэтажного дома (5 760 м<sup>2</sup>) при средней цене 9 000 руб./м<sup>2</sup>. Годовой объем выручки составит 51 840 тыс. руб.

Таблица 14

## Текущие доходы

Наименование продукции	Цена, руб./м <sup>2</sup>	Объем продаж, м <sup>2</sup> в год	Выручка, тыс. руб.
Каркасное домостроение	9 000	5 760	51 840

## 3. Текущие расходы

Стоимость сырья и сдельную зарплату, расходуемые на производство 1 кв.м. каркасных панелей, представим в таблице 15.

Таблица 15

### Текущие расходы

Наименование	Сумма, руб.
Сырье и материалы	4 000
Сдельная зарплата	2 300
Итого	6 300

В общие затраты внесем расходы на содержание офиса и склада, а также транспортные расходы.

Расходы на содержание офиса составят 8 000 руб. в мес. или 96 000 руб. в год.  
Расходы на содержание склада составят 13 000 руб. в мес. или 156 000 руб. в год.  
Транспортные расходы составят 150 тыс. руб. в месяц или 1 800 тыс. руб. в год.

В план персонала заносим расходы на оплату труда: управляющего, менеджера по продажам, зав. складом, грузчика, водителя. Месячный ФОТ составит 220 000 руб., годовой ФОТ – 2 640 тыс. руб. (таблица 16).

Таблица 16



## Расходы на оплату труда

Наименование продукции Оклад, руб./мес. Численность, чел. ФОТ, руб./мес.

Управляющий	50 000	1	50 000
Менеджер по продажам	25 000	1	25 000
Зав. складом	25 000	1	25 000
Грузчик	20 000	3	60 000
Водитель	20 000	3	60 000
Итого		9	220 000

Финансирование проекта осуществляется за счет собственных средств из прибыли предприятия.

2. Для реализации второй стратегии «Развитие товара» предлагается расширить ассортимент предлагаемых услуг такой услугой, как сборка каркасной опалубки.

Рассмотрим возможность принятия данного проекта.

### 1. Капиталовложения

Для реализации проекта необходимо купить специальное оборудование для сборки каркасной опалубки стоимостью 894 тыс. руб. и провести обучение персонала, затраты на обучение составят 370 тыс. руб. Все подготовительные работы (покупка оборудования и обучение персонала) планируется осуществить в течении 1-го месяца.

Таблица 17

Капиталовложения

Показатели	Стоимость, руб.	Срок амортизации, мес.	Годовая амортизация, руб.
Покупка оборудования	894 000	120	89 400
Обучение персонала	370 000		
Итого	1 264 000		89 400

## 2. Текущие доходы

Ежегодно планируется собирать 1 680 кв.м. опалубки при средней цене 3 700 руб./м<sup>2</sup>. Годовой объем выручки составит 6 216 тыс. руб.

### Таблица 18

#### Текущие доходы

Наименование продукции	Цена, руб./м <sup>2</sup>	Объем продаж, м <sup>2</sup> в год	Выручка, тыс. руб.
Каркасное домостроение	3 700	1 680	6 216

## 3. Текущие расходы

Стоимость сырья и сдельную зарплату, расходуемые на производство и сбор 1 кв.м. каркасной опалубки, представим в таблице 19.

### Таблица 19

#### Текущие расходы

Наименование	Сумма, руб.
--------------	-------------

Сырье и материалы 1 665

Сдельная зарплата 925

Итого 2 590

Финансирование проекта осуществляется за счет собственных средств из прибыли предприятия.

### 3.3. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию стратегического менеджмента

Оценим эффективность реализации обеих стратегий предприятия:

#### 1. Стратегия 1

Итак, в реализации данного инвестиционного проекта будут задействованы средства в размере 4370 тыс. руб. Источником инвестиций являются собственные средства.

В ходе реализации проекта достигнуты положительные финансовые результаты, что видно из данных таблицы 20.

Таблица 20

Денежные потоки и чистая прибыль, в тыс. рублей

Год	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Капитальные вложения, тыс. руб.	4 370					
Выручка, тыс. руб.		51 840	51 840	51 840	51 840	51 840
Полная себестоимость, тыс. руб.		45 746	45 746	45 746	45 746	45 746

Налог на прибыль, тыс. руб.	1 219	1 219	1 219	1 219	1 219
Чистая прибыль, тыс. руб.	4 875	4 875	4 875	4 875	4 875

В результате реализации проекта по расширению деятельности ООО «Импульс» путем открытия филиала и расширения рынка сбыта, выручка предприятия увеличится в первые года на 51480 тыс. руб. Себестоимость продаж составит 45746 тыс. руб. Чистая прибыль составит в первый год реализации 4875 тыс. руб. (51480 - 45746 - 1219 = 4875).

Оценка эффективности инвестиционного проекта производится при помощи системы показателей, включающих:

1. Приведенная стоимость (NPV);
2. Индекс рентабельности инвестиций (PI);
3. Внутренняя норма рентабельности (IRR);
4. Срок окупаемости.

В качестве ставки дисконтирования «г» используем критерий средневзвешенную стоимость WACC.

Цена источника финансирования собственных средств рассчитывается как рентабельность собственного капитала, который по итогам 2017 г. составил 11,6%:

$$Цск = 11,6\%$$

Цена источника финансирования кредиты банков рассчитывается по формуле:

$$Цкр = r * (1 - T), (1)$$

где r процентная ставка по кредиту банка;

T ставка налога на прибыль.

$$Цкр = 23\% * (1 - 0,2) = 18,40\%$$

Собственные средства предприятия - 4370 тыс. руб.;

Заемные средства - 0 тыс. руб.

$$\text{Тогда WACC} = 100\% * 11,6\% + 100\% * 0\% = 11,6\%$$

Итак, ставка дисконтирования равна средневзвешенной стоимости капитала WACC =11,6%.

Проведем расчет денежных потоков проекта.

Таблица 21

Расчет денежных потоков проекта

Год	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Инвестиции, тыс. руб.	4 370					
Чистая прибыль, тыс. руб.		4 875	4 875	4 875	4 875	4 875
Амортизация, тыс. руб.		263	263	263	263	263
Денежный поток, тыс. руб.	-4 370	5 137	5 137	5 137	5 137	5 137
Коэффициент дисконтирования	1	0,896	0,803	0,719	0,645	0,578
Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	-4370	4603	4125	3696	3312	2968
Накопленный дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	-4 370	233	4 358	8 054	11 366	14 334

$$NPV = 5137 / (1+0.116)^1 + 5137 / (1+0.11,6)^2 + 5137 / (1+0.116)^3 + 5137 / (1+0.116)^4 + 5137 / (1+0.116)^5 - 4370 = 18704 - 4370 = 14334 \text{ тыс. руб.}$$

$$PI = 18704 / 4370 = 2,1.$$

Для расчета срока окупаемости воспользуемся расчетом:

$$DPP = 0 \text{ года} + [ -(-4370) ] / 4603 = 0,95 \text{ года}$$

Очевидно, что проект выгоден, срок его окупаемости менее 3 лет.

## Таблица 22

Показатели экономической эффективности проекта

Показатель	Значение
Чистый приведенный денежный поток (NPV), тыс. руб.	14334
Индекс рентабельности инвестиций (PI), коэф.	2,1
Внутренняя норма рентабельности (IRR), %	48,3%
Срок окупаемости, лет	0,95

Полученный чистый приведенный денежный поток в размере 14334 тыс. руб. положителен, что свидетельствует о том, что проект эффективен.

Для проекта, реализация IRR равен 48,3%, что больше ставки дисконтирования 11,6%, т.е. проект эффективен.

Коэффициент прибыльности (PI) в данной работе PI составляет 2,1, т.е. больше единицы, что свидетельствует о том, что проект эффективен.

Инвестиционный проект окупается в срок 0,95 года, что является приемлемым для предприятия. В целом, показатели эффективности удовлетворяют критериям оценки

## 2. Стратегия 2

Итак, в реализации второй стратегии будут задействованы средства в размере 1264 тыс. руб. Источником инвестиций являются собственные средства.

В ходе реализации проекта достигнуты положительные финансовые результаты, что видно из данных таблицы 23.

## Таблица 23

## Денежные потоки и чистая прибыль, в тыс. рублей

Год	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Капитальные вложения, тыс. руб.	1 264					
Выручка, тыс. руб.	6 216	6 216	6 216	6 216	6 216	6 216
Полная себестоимость, тыс. руб.	4 817	4 817	4 817	4 817	4 817	4 817
Налог на прибыль, тыс. руб.	280	280	280	280	280	
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 119	1 119	1 119	1 119	1 119	1 119

В результате реализации проекта по расширению деятельности ООО «Импульс» путем открытия филиала и расширения рынка сбыта, выручка предприятия увеличится в первые года на 6216 тыс. руб. Себестоимость продаж составит 4817 тыс. руб. Чистая прибыль составит в первый год реализации 1119 тыс. руб. ( $6216 - 4817 - 280 = 1119$ ).

Оценка эффективности инвестиционного проекта производится при помощи системы показателей, включающих:

1. Приведенная стоимость (NPV);
2. Индекс рентабельности инвестиций (PI);
3. Внутренняя норма рентабельности (IRR);
4. Срок окупаемости.

В качестве ставки дисконтирования «г» используем критерий средневзвешенную стоимость WACC.

Цена источника финансирования собственных средств рассчитывается как рентабельность собственного капитала, который по итогам 2017 г. составил 11,6%:

$$\text{Цск} = 11,6\%$$

Цена источника финансирования кредиты банков рассчитывается по формуле:

$$\text{Цкр} = r * (1 - T), (1)$$

где r процентная ставка по кредиту банка;

T ставка налога на прибыль.

$$\text{Цкр} = 23\% * (1 - 0,2) = 18,40\%$$

Собственные средства предприятия – 4370 тыс. руб.;

Заемные средства – 0 тыс. руб.

$$\text{Тогда WACC} = 100\% * 11,6\% + 100\% * 0\% = 11,6\%$$

Итак, ставка дисконтирования равна средневзвешенной стоимости капитала WACC = 11,6%.

Проведем расчет денежных потоков проекта.

Таблица 24

Расчет денежных потоков проекта

Год	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Инвестиции, тыс. руб.	1 264					
Чистая прибыль, тыс. руб.		1 119	1 119	1 119	1 119	1 119
Амортизация, тыс. руб.		89	89	89	89	89
Денежный поток, тыс. руб.	-1 264	1 208	1 208	1 208	1 208	1 208
Коэффициент дисконтирования	1	0,896	0,803	0,719	0,645	0,578
Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	-1264	1083	970	869	779	698



Накопленный дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	-1 264	-181	789	1 658	2 437	3 135
--	-----------	------	-----	-------	-------	-------

$$NPV = 1208 / (1+0.116)^1 + 1208 / (1+0.116)^2 + 1208 / (1+0.116)^3 + 1208 / (1+0.116)^4 + 1208 / (1+0.116)^5 - 1264 = 4399 - 1264 = 3135 \text{ тыс. руб.}$$

$$PI = 4399 / 1264 = 3,48.$$

Для расчета срока окупаемости воспользуемся расчетом:

$$DPP = 1 \text{ год} + [ -(-181) ] / 970 = 1,17 \text{ года}$$

Очевидно, что проект выгоден, срок его окупаемости менее 3 лет.

Таблица 25

Показатели экономической эффективности проекта

Показатель	Значение
Чистый приведенный денежный поток (NPV), тыс. руб.	3135
Индекс рентабельности инвестиций (PI), коэф.	3,48
Внутренняя норма рентабельности (IRR), %	72%
Срок окупаемости, лет	1,17

Полученный чистый приведенный денежный поток в размере 3135 тыс. руб. положителен, что свидетельствует о том, что проект эффективен.

Для проекта, реализация IRR равен 72%, что больше ставки дисконтирования 11,6%, т.е. проект эффективен.

Коэффициент прибыльности (PI) в данной работе PI составляет 3,48, т.е. больше единицы, что свидетельствует о том, что проект эффективен.

Для начала составим прогнозный баланс (таблица 26 (Приложение 8)).

В результате реализации проекта краткосрочные обязательства предприятия увеличились на 489 тыс. руб. (2,1%). Нераспределенная прибыль увеличилась на 1 542 тыс. руб. или на 4% (чистая прибыль проекта).

Прирост денежных средств составил 2 723 тыс. руб. (8%) и привел к увеличению оборотных активов на 2,5%.

Покупка оборудования, необходимого для реализации проекта, увеличила основные средства предприятия на 4 941 тыс. руб. (на 47,4%).

Теперь рассмотрим прогнозный отчет о финансовых результатах (таблица 27).

В результате реализации проектов прирост выручки составил 19,3% (47 335 тыс. руб.), прирост себестоимости – 24,5% (39 578 тыс. руб.). Валовая прибыль предприятия увеличилась на 9,3% (на 7 757 тыс. руб.), а прибыль от продаж – на 15,4% (на 2 639 тыс. руб.).

Таблица 27

Прогнозный отчет о финансовых результатах

Показатели	Сумма, тыс. руб.		Изменения за год	
	2017 г.	Прогноз	Сумма, тыс. руб.	Темп прироста, %
Выручка	244 924	292 259	47 335	19,3
Себестоимость	161 383	200 961	39 578	24,5
Валовая прибыль	83 541	91 298	7 757	9,3

Коммерческие расходы	0			
Управленческие расходы	66 380	71 498	5 118	7,7
Прибыль (убыток) от продаж	17 161	19 800	2 639	15,4
Прочие расходы	3 330	4 023	693	20,8
Прибыль (убыток) до налогообложения	13 831	15 778	1 947	14,1
Текущий налог на прибыль	2 760	3 146	386	14,0
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	11 071	12 632	1 561	14,1

В результате произошедших изменений чистая прибыль предприятия увеличилась на 14,1% или на 1 561 тыс. руб.

Изменения основных финансовых показателей привели к росту некоторых коэффициентов (таблица 28).

Таблица 28

#### Динамика оборачиваемости и рентабельности

Показатель	До	После	Отклонение
Оборачиваемость активов, оборот	2,07	2,32	0,25
Оборачиваемость оборотных активов, оборот	2,27	2,64	0,37
Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборот	6,37	7,60	1,23

Рентабельность активов 9,3 10,0 0,7

Рентабельность оборотных активов 10,3 11,4 1,2

Анализируя таблицу можно сделать вывод, что наблюдается положительная тенденция по таким коэффициентам, как: оборачиваемость активов +0,25 об., оборачиваемость оборотных активов +0,37 об., оборачиваемость дебиторской задолженности +1,23 об., рентабельность активов +0,7%, рентабельность оборотных активов +1,2%.

## **Заключение**

В рамках написания работы было проанализировано предприятие ООО «Импульс». Дана характеристика организационно-хозяйственной деятельности. Проведен анализ финансового состояния предприятия и оценка его стратегического положения.

Недостатками деятельности являются:

1. Выручка предприятия в 2016 году увеличилась, а на конец 2017 года выручка сократилась. Выручка увеличилась, что связано с ростом объема производства и продаж. Несмотря на рост продаж, чистая прибыль сократилась, что связано с ростом цен на сырье.
2. Себестоимость реализованной продукции увеличилась, но уже большими темпами. Поскольку доля себестоимости в выручке увеличилась в 2017 году, прибыль от продаж сократилась. Причиной стало удорожание цен на мясо.
3. Данные о чистой прибыли на 1 руб. продаж говорят об очень низкой рентабельности деятельности предприятия.
4. Затраты на 1 руб. товарной продукции в целом с 2015 по 2017 года показатель увеличились. Это говорит о том, что основная деятельность предприятия находится практически на уровне самоокупаемости, что неприемлемо и требует качественных мер по сокращению себестоимости продукции.
5. Увеличение фонда оплаты труда превышает рост производительности, что отрицательно сказывается на эффективности использования трудовых ресурсов.

6. Высокий уровень конкуренции со стороны производителей аналогичной продукции в связи с активный ростом данной отрасли.

На основе проведенного выше SWOT-анализа получили, что компания ООО «Импульс» следует придерживаться стратегии интенсивного роста, а именно, глубокого проникновения на рынок, развития рынка.

Чтобы повысить свою конкурентоспособность по своим слабым позициям компании нужно выбрать стратегию интенсивного роста:

- развитие рынка (расширить сеть филиалов и представительств по России, а так же открыть филиалы за рубежом). Для реализации первой стратегии «Развитие рынка» предлагается открыть новое представительство компании в развивающемся и застраиваемом городе.

В городе на 2016 г. принята программа высотного домостроения, немалую долю в которой занимает возведение высоток каркасным методом. Таким образом, открытие представительства в этом городе позволит компании занять свободную нишу на рынке каркасного строительства.

В связи с тем, что на предприятии планируется реализация нового проекта по открытию нового представительства компании в городе, рассмотрим возможность принятия данного проекта.

- развитие товара (расширить ассортимент предлагаемых услуг). Для реализации второй стратегии «Развитие товара» предлагается расширить ассортимент предлагаемых услуг такой услугой, как сборка каркасной опалубки.

В результате реализации проектов прирост выручки составил 19,3% (47 335 тыс. руб.), прирост себестоимости – 24,5% (39 578 тыс. руб.). Валовая прибыль предприятия увеличилась на 9,3% (на 7 757 тыс. руб.), а прибыль от продаж – на 15,4% (на 2 639 тыс. руб.). В результате произошедших изменений чистая прибыль предприятия увеличилась на 14,1% или на 1 561 тыс. руб.

Наблюдается положительная тенденция по таким коэффициентам, как: оборачиваемость активов +0,25 об., оборачиваемость оборотных активов +0,37 об., оборачиваемость дебиторской задолженности +1,23 об., рентабельность активов +0,7%, рентабельность оборотных активов +1,2%.

В целом реализация совокупности мероприятий приведет к улучшению финансовых результатов предприятия и его благополучия.

## Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья) (с изменениями от 20 февраля, 12 августа 2000 г., 24 октября 2002 г., 8 июля, 17 декабря 2004 г., 16 апреля, 15 мая 2007 г., 21 марта, 14, 26 ноября 2008 г., 10 января, 26 марта 2017 г.)
2. О стратегическом планировании в Российской Федерации: федер. закон № 172-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2015. № 14, ст. 1652.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / Финансы и статистика, 2016. – 248 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2015. – 519 с.
5. Антикризисный менеджмент, под редакцией профессора, д.э.н. Грязновой А.Г. М.: Изд-во ЭКСМОС, 2017. – 368 с.
6. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. Киев: МП "Итем" ЛТД, 2017. – 412 с.
7. Виссема Ханс. Стратегический менеджмент / перевод с англ, под редакцией Ю. Джарова, Р.М. Нуреева. М.: Финпресс, 2015. – 272 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое планирование, М.: Гардарики, 2017. – 296 с.
9. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 2017. – 93 с.
10. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий.СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2017. – 318 с.
11. Дойль Питер. Менеджмент: стратегия и тактика / перевод с англ. А. Вихровский, В. Кузина СПб.: Питер, 2015. – 560 с.
12. Забелин П.В., Моисеева Н.К., Основы стратегического управления М: Информационно внедренческий центр "Маркетинг", 2015. – 195 с.
13. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 415 с.
14. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. М.: НОРМА. 2015. 528 с.
15. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для Вузов. — М.: Русская Деловая литература, 2015. - с. 114-118.
16. Любинова Н.Г. Менеджмент – путь к успеху. М.: «Прогресс», 2016. – 205 с.
17. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент / Под редакцией профессора М. П. Переверзева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 330 с.
18. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2015. – 403 с.

19. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИП «Экоперспектива», 2016. – 498 с.
20. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. М.: ЮНИТИ, 2016. – 639 с.
21. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент: уч. пособие. – СПб.: Питер 2016. – 128 с.
22. Уткина Э.А. Стратегическое планирование / под ред. Э.А. Уткина. М.: ЭКМОС. 2015. 440 с.
23. Борисова Е.Р. Основные проблемы развития современной российской экономики // Вест-ник Российского университета кооперации. 2017. № 3 (21). С. 16-18.
24. Чирков С.В. Стратегическое планирование // Вектор науки Тольяттинского государственного университета: экономика и управление. 2011. № 1. С. 46-49.
25. Петербургский международный экономический форум // ПЭМФ-2018 г. URL: <http://www.forumspb.com/ru/2018/sections/62/materials/309#day82>.

## Приложение 1

### Таблица 1

Основные технико-экономические показатели, тыс. руб.

Показатели	2015 г. 2016 г. 2017 г.			Абсолютное изменение, тыс.руб. (+,-)		Изменение, % (темп роста)			
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016г.	2017г.	2016г.	2017г.	2017г.	
				к 2015г.	к 2016г.	к 2015г.	к 2015г.	к 2016г.	к 2015г.
Выручка от продаж	217999	264691	244924	46692	-19767	26925	121,4	92,5	112,4
Себестоимость продаж	146436	185412	161383	38976	-24029	14947	126,6	87,0	110,2

Валовая прибыль	71 563	79 279	83 541	7 716	4 262	11 978	110,8	105,4	116,7
Прибыль от продаж	18 634	12 203	17 161	-6 431	4 958	-1 473	65,5	140,6	92,1
Чистая прибыль	11 083	4 984	11 071	-6 098	6 087	-12	45,0	222,1	99,9
Среднесписочная численность работников, чел.	412	394	374	-18	-20	-38	95,6	94,9	90,8
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	41076	42252	40632	1 176	-1 620	-444	102,9	96,2	98,9
Среднемесячная заработная плата, руб.	8,3	8,9	9,1	0,6	0,1	0,7	107,6	101,3	109,0
Производительность труда, тыс. руб.	529	672	655	143	-17	126	127,0	97,5	123,8
Затраты на 1 руб. товарной продукции, коп.	67,17	70,05	65,89	2,88	-4,16	-1,28	104,3	94,1	98,1
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	12 213	11 927	10 367	-286	-1 560	-1 846	97,7	86,9	84,9
Фондоотдача, руб.	18	22	24	4	1	6	124,3	106,5	132,4
Фондоемкость, руб.	0,06	0,05	0,04	-0,01	0,00	-0,01	80,4	93,9	75,6



Фондовооруженность, руб. 29,64 30,27 27,72 0,63 -2,55 -1,92 102,1 91,6 93,5

## Приложение 2

### Таблица 3

#### PEST-анализ

Факторы	2015	2016	2017	Анализ
1	2	3	4	5

#### **1. Политические**

1.1. Присутствие в отрасли финансирования и грантов

Правительственные программы, инновационные программы

Возможность получения правительственного заказа

1.2. Переход от лицензирования строительной деятельности к системе саморегулирования

В России деятельность СРО регулируется Федеральным законом № 315-ФЗ. Согласно этому закону саморегулируемые организации устанавливают собственные стандарты и правила профессиональной деятельности, и контролируют их исполнение, а так же обеспечивают дополнительную имущественную ответственность своих членов перед потребителями производственных работ и иными лицами.

Государство, отменяя лицензирование и подталкивая строительные организации к объединению в СРО передает часть своих функций по контролю и регулированию строительного рынка самим участникам рынка.

1.3 Ужесточение законодательства РФ в сфере банковской деятельности (ипотечного кредитования, выдачи потребительских кредитов)

По данным сайта «русипотека» объем выданных кредитов с каждым годом растет (2016год – 526,6 шт., 2017 год – 690,7 шт.), но на уровне с этим растет процент не возврата кредита (2016 год-2017 год – 11,5 млрд.руб – 31 млрд.руб.)

Ужесточение законодательства в сфере банковской деятельности приведет к «не привлекательности» ипотеки, а следовательно, к увеличению срока продажи квартир построенных объектов

## 2. Экономические

2.1. Снижение ставки рефинансирования	8,10%	8,08%	8%	Ставка снизится, т.о. ЦБ уменьшит свое воздействие на ставки межбанковского рынка, а также на ставки по кредитам
2.2. Снижение уровня инфляции	7,50%	8%	7,20%	Инфляция снизится
2.3. Нестабильность курса валют	Понижение курса национальной валюты ведет к удорожанию импорта, приводя к росту цен в стране. Увеличивает тяжесть долгов, выраженных в иностранной валюте.			Нестабильность курса валют может привести к срыву договоров о поставке с иностранными компаниями
2.4. Увеличение объема инвестиций в отрасль	Среднегодовой прирост объёма инвестиций составляет 12,5%			Увеличивается
<b>3. Социальные</b>				
3.1. Снижение численности населения	141,9 млн. чел	140 млн. чел	110 млн. чел	Уменьшится, что неблагоприятно отразится на отрасли
3.2. Увеличение структуры денежных доходов населения	17290,1 трлн. р.	221311,5 трлн. р.	522009,2 трлн. р.	Доходы увеличатся

## 4. Демографические

4.1. Снижение численности мужчин/женщин 65552,9/76207,1 65408,4/76077,6 65210,8/75892,4 Уменьшится

4.2. Снижение численности населения по трудоспособному возрасту 61,70% 61,20% 60,50% Снизится

4.3. Снижение численности экономически активного населения В среднем по стране происходит снижение численности экономически активного населения на 11,7% ежегодно Снизится

## 5. Технологические

5.1. Увеличение числа используемых передовых производственных технологий 184568 201850 - Число передовых технологии увеличится

5.2. Увеличение потенциала инноваций 63% 70% 83% Увеличится

## 6. Природно-климатические

6.1. Зависимость от сезонности Данная отрасль имеет достаточно сильную зависимость от времени года

Снижение темпов строительства, реконструкции в зимнее время

### Приложение 3

#### Таблица 4

Характеристика экономических доминирующих показателей отрасли

№ п/п	Фактор	Характеристика
	Емкость рынка	Объем работ по договорам строительного подряда в 2016 к 2015 составил 107%, в 2017 к 2016 составил 111%. Таким образом, емкость рынка строительной отрасли от года к году растет.
	Темп роста	Исходя из того, что емкость рынка увеличилась, значит и увеличились темпы роста. И в среднем темп роста составляет 9% ежегодно.
	Прибыльность отрасли	По данным Росстата доходность строительной отрасли составляет – 5 %. Однако, министр регионального развития Илья Пономарев в интервью «Российской газете» сообщил, что доходность строительной отрасли составляет не меньше 25-30%
	Потребность в первоначальном капитале	Потребность в первоначальном капитале достаточно велика, так как приобретение специализированного оборудования, техники стоит дорого.

Технологические инновации	Строительная отрасль считается одной из самых консервативных отраслей по внедрению новых технологий. Новые технологии есть, однако, переход на них является очень затратным
Продуктовые инновации	Строительная отрасль имеет большое количество продуктовых инноваций таких как: новые материалы, комплектующие, спец.техника.
Вертикальная интеграция	Высокая. Возможность интеграции с поставщиками, стать для себя поставщиком, возможность интеграции с потребителем.
Цикличность отрасли	Менее подвержена цикличности по сравнению с другими отраслями, однако, некоторая цикличность присуща.

Таблица 5

Оценка экономических характеристик отрасли

Факторы	Ранг	Баллы	Оценка
1. Емкость рынка	0,08	5	0,4
2. Темпы роста и стадии развития отрасли	0,08	5	0,4
3. Прибыльность отрасли	0,3	4	1,2
4. Потребность в первоначальном капитале	0,1	4	0,4
5. Технологическая подвижность отрасли (технологич. инновации)	0,1	2	0,2

6. Продуктовые инновации	0,04	3	0,12
7. Вертикальная интеграция	0,2	4	0,8
8. Цикличность отрасли	0,1	3	0,3
Итого	1,0		3,82

#### Приложение 4

#### Таблица 6

#### Оценка конкурентной ситуации отрасли

Конкурентные силы	Баллы
1	2
1. Центральный ринг	3,4
1.1 Кол-во и размер компаний-конкурентов	5
1.2 Барьеры выхода из отрасли	3
1.2.1 Полнота, объем и скорость возврата первоначальных инвестиций для вхождения в отрасль	3
1.3 Дифференциация товаров, услуг в отрасли	5
1.4 Наличие товара-заменителя	4

2. Угроза со стороны товара-заменителя	1
2.1 Цена и качество товара-заменителя	1
3. Угроза со стороны новых конкурентов	2,1
3.1 Барьеры входа в отрасль	4
3.1.1 Первоначальный капитал	4
3.1.2 Эффект масштаба	3
3.1.3 Сила имиджа марки	2
3.1.4 Удержание перехода	0
3.1.5 Доступ к сбытовым сетям и к снабжению	1
3.2 Сила реакции	1
4. Сила влияния поставщика	2,5
4.1 Количество и размер поставщиков в отрасли	4
4.2 Наличие товара-заменителя для товара поставщика	1
4.3 Степень дифференциации товара-поставщика	3
4.4 Возможность вертикальной интеграции для поставщика	2



5. Сила влияния потребителя	3,2
5.1 Количество и размер потребителей в отрасли	5
5.2 Наличие товара-заменителя для товара потребителя	1
5.3 Степень дифференциации товара-потребителя	1
5.4 Возможность вертикальной интеграции для потребителя	4
5.5 Важность потребителя для нас	5
Итого средний балл	2,44

Приложение 5

Матрица SWOT

Возможности:

15 Освоение новых сегментов

16 Открытие новых филиалов

17 Положительные тенденции роста спроса

18 Увеличение платежеспособности компаний

Угрозы:

19 Невыполнение обязательств перед заказчиками

20 Неблагоприятная политика правительства в области законодательства

21 Повышение закупочных цен на сырье и комплектующие изделия

## Сильные стороны:

1 Известность компании на рынке

2 Занимает большую долю на рынке в своем сегменте

3 Наличие постоянных заказчиков

4 Высококвалифицированный персонал

5 Высокое качество оказываемых услуг

6 Большая база данных

7 Наличие своего автотранспорта

8 Независимость в принятии решений (нет вышестоящей организации)

9 Богатый опыт

1,4,5,9,16,17 Открытие филиала или представительства в Казани - *Стратегия развития рынка.*

2,3,6,7,9,15,18 Расширение ассортимента оказываемых услуг (например, строительство тоннелей), расширение собственного производства - *Стратегия развития товара*

3,4,5,19 Тщательная проработка договора между сторонами - *Стратегия глубокого проникновения на рынок.*

1,2,8,21 Стать для себя поставщиком - *Стратегия регрессивной интеграции*

Слабые стороны:

10 Затягивание сроков партнерами при поставках оборудования	12,14,17,18 Приобретение офисов и складских помещений, замена физически изношенной техники – <i>Стратегия глубокого проникновения на рынок.</i>	10,11,19,20,21 Оказание дополнительных услуг или продажи товара родственного характера – <i>Стратегия родственной диверсификации</i>
11 Недостаточно собственных финансовых средств		
12 Аренда офиса и складских помещений	11,13,15,16,17,18 Выход на новые рынки сбыта, открытие филиалов – <i>Стратегия развития рынка</i>	
13 Небольшое количество филиалов		
14 Моральный и физический износ техники		

Приложение 6

Таблица 12

Распределение функций подразделений ООО «Импульс» в процессе разработки и реализации стратегического плана

<b>Наименование подразделения</b>	<b>Элементы стратегического плана, функции</b>
Генеральный директор и его заместители	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Формулирование видения и миссии предприятия</li><li>2. Формулирование целей развития</li><li>3. Установление общей стратегии</li></ol>

## Наименование подразделения

Производственные отделы (заместитель директора по капитальному строительству, помощник генерального директора по строительству, начальник производственно-технического отдела, начальник строительного участка, главный инженер)

Финансовый отдел (главный бухгалтер, экономист)

Маркетинговая служба

## Элементы стратегического плана, функции

1. Формирование портфеля заказов
2. Составление производственной программы
3. Контроль исполнения планов

1. Составление финансово-инвестиционной стратегии
2. Формирование плана доходов и поступлений
3. Формирование плана расходов и отчислений
4. Оценка финансового состояния предприятия

1. Формирование маркетинговой стратегии
2. Оценка состояния внешней и внутренней среды
3. Оценка конкурентов
4. Формулирование мероприятий по использованию преимуществ.

## Наименование подразделения

## Элементы стратегического плана, функции

Служба управления персоналом

1. Формирование социальной стратегии
2. Создание трудового коллектива
3. Формулирование мероприятий по повышению квалификации и развитию персонала

Отдел продаж (заместитель генерального директора по коммерческим вопросам)

1. Формирование стратегия продвижения товаров на рынке
2. Оценка рыночной конъюнктуры
3. Формирование системы распределения продукции

Приложение 7

Стратегия предприятия

Развитие рынка

Развитие товара

Расширение сети филиалов и представительств

Расширение ассортимента предлагаемых услуг

Открытие нового представительства

Оказание услуг по сборке каркасной опалубки

Решение проблем

Рост конкурентоспособности

Рост прибыли

Рост продаж

Расширение рынков сбыта

Повышение узнаваемости предприятия

Рис. 3. Дерево целей

Приложение 8

Таблица 26

Прогнозный баланс предприятия

Показатель	Сумма, тыс. руб.		Изменения за год	
	До	После	Сумма, тыс. руб.	Темп прироста, %
<b>АКТИВ</b>				
I. Внеоборотные активы, всего	10 555	15 496	4 941	46,8
Основные средства	10 414	15 355	4 941	47,4
Отложенные налоговые активы	141	141		0,0
II. Оборотные активы, всего	107 876	110 599	2 723	2,5
Запасы	29 493	29 493		0,0

НДС по приобретенным ценностям	258	258		0,0
Дебиторская задолженность	38 472	38 472		0,0
Краткосрочные финансовые вложения	5 670	5 670		0,0
Денежные средства	33 982	36 705	2 723	8,0
Прочие оборотные активы		0		
БАЛАНС	118 431	126 096	7 665	6,5
ПАССИВ				
III. Капитал и резервы	95 462	102 638	7 176	7,5
Уставный капитал	52 500	52 500		0,0
Добавочный капитал (без переоценки)	256	5 890	5 634	2200,8
Резервный капитал		0		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	38 191	39 733	1 542	4,0
IV Долгосрочные обязательства	126	126	0	0,0



V. Краткосрочные обязательства	22 843	23 332 489	2,1
Займы и кредиты		0	
Кредиторская задолженность	22 843	22 843	0,0
Прочие обязательства		489 489	
БАЛАНС	118 431	126 096 7 665	6,5