Содержание

Введение

1. Аналитическая часть

1.1 Общая характеристика ООО «Тепло-сервис»

1.2 Социально – экономическая характеристика развития ООО «Тепло-сервис»

1.3 Анализ внешней среды ООО «Тепло-сервис»

1.3.1 Анализ непосредственного окружения

1.3.2 Анализ макроокружения

2. Проектная часть

2.1 Выбор миссии и разработка общефирменных целей ООО «Тепло-сервис»

2.2 Анализ положения ООО «Тепло-сервис» (управленческий анализ)

2.2.1 SWOT – анализ и выбор стратегических альтернатив развития ООО «Тепло-сервис»

2.2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «Тепло-сервис»

Введение

Менеджмент как современная система управления фирмой, предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности. Особенность современного менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне фирмы в условиях дефицитности ресурсов, необходимость достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами, оптимальной адаптации фирмы к новым рыночным условиям. Под стратегическим менеджментом обычно понимают управленческую деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирм с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям.

Стратегический менеджмент возник на стыке 1960-1970-х годов для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне организации и управлением, осуществляемом на высшем уровне.

Необходимость применения стратегического управления на предприятии обуславливается разработкой стратегии управления фирмой. Слово «стратегия» означает искусство развертывания войск. В настоящее время стратегия – общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение целей социально-экономического развития организации. Соответственно стратегия определяет цели и основные пути их достижения, что дает организации получать единое направление действий.

Объектом исследования является предприятие ООО «Тепло-сервис».

Целью данной работы является определение основных направлений развития системы стратегического управления на предприятии ООО «Тепло-сервис».

Цель позволила сформулировать следующие задачи, которые решались в данной работе:

1. Дать общую и социально – экономическую характеристику развития ООО «Тепло-сервис»;
2. Проанализировать показатели финансово-хозяйственной деятельности;
3. Провести анализ внешней среды деятельности предприятия;
4. Разработать цели деятельности и сформулировать миссию организации;
5. Проанализировать положение организации;
6. Предложить базисные стратегии развития предприятия с использованием SWOT – анализа и матричных методов;
7. Разработать мероприятия по реализации направлений стратегического развития ООО «Тепло-сервис»;
8. Определить эффективность от реализации предложенных мероприятий.

В процессе проведения исследования использовались такие методы научных исследований, как: аналитический, монографический, экономический, абстрактно-логический, статистический, расчётно-конструктивный и метод экспертных оценок.

Источниками информации при написании данной работы послужили: учебные материалы по экономике, периодическая литература, законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, данные годовой бухгалтерской отчётности, регистры синтетического и аналитического учёта. При написании данного проекта мной использовались работы отечественных и зарубежных авторов. При составлении своей работы, я, в основном, пользовалась книгами следующих авторов: Басакова М.И., Виханского О.С., Наумова А.И., Переверзева М.П., Родионовой В.Н., Федорковой Н.В., Чекменева А.Н., так как их труды собрали в себе наибольшее количество информации по рассматриваемому мной вопросу.

# 1. Аналитическая часть

## 1.1 Общая характеристика ООО «Тепло-сервис»

Общество с ограниченной ответственностью «Тепло-сервис», именуемое в дальнейшем «Общество», учреждено в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, зарегистрировано 7 июля 1999 г.

Общество является юридическим лицом и руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также учредительным договором о создании общества и Уставом.

Полное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Тепло-сервис».

Сокращенное наименование Общества: ООО «Тепло-сервис».

Общество является коммерческой организацией.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета, в том числе валютные, на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения. Общество может иметь штамп и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а так же зарегистрированный товарный знак и другие средства индивидуализации.

Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств, и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом.

Участник не отвечает по обязательствам Общества и несет риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенных им вкладов.

Российская Федерация, субъекты РФ и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как Общество не несет ответственности по обязательствам РФ и муниципальных образований.

Место нахождения ООО «Тепло-сервис»: 241050, г. Брянск, ул. Фокина, д.37 – а, к.1; 2.

Целью деятельности ООО «Тепло-сервис» является получение прибыли.

Предметом деятельности Общества являются:

* торгово-закупочная деятельность и торговые услуги;
* комиссионные и иные посреднические услуги;
* маркетинговые, рекламные и информационные услуги;
* оказание транспортных, экспедиторских и складских услуг;
* производство и реализация товаров народного потребления;
* сервисное обслуживание оргтехники;
* открытие собственных магазинов;
* организация ломбардов, залоговая деятельность, инжиринговые услуги;
* строительство систем отопления, горячего и холодного водоснабжения;
* эксплуатация инженерных систем;
* осуществление функций генерального подрядчика;
* строительство газовых котельных;
* техническое обслуживание и ремонт газового оборудования;
* строительство зданий и сооружений II уровня ответственности;
* монтаж бетонных конструкций;
* устройство монолитных бетонных конструкций
* благоустройство территории;
* осуществление других видов хозяйственной деятельности, не противоречащих законодательству России.

Основным видом деятельности является осуществление строительно-монтажных работ по установке теплового оборудования.

Общество осуществляет внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ.

Основными потребителями услуг являются:

* частные предприниматели;
* предприятия города, осуществляющие розничную торговлю;
* специализированные магазины ООО «Тепло-сервис».

Основными задачами деятельности ООО «Тепло-сервис» являются:

* формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей продукции в рамках среднего сегмента потребительского рынка;
* обеспечение высокого качества оказываемых услуг;
* обеспечение экономичности осуществления производственно-технологического процесса;
* максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, и обеспечение её эффективного использования.

Штат предприятия составляет 160 человек. Данная численность предприятия в этом конкретном случае позволяет выполнять требования клиентов максимально эффективно и позволяет поддерживать работоспособность фирмы.

Уставный капитал ООО «Тепло-сервис» определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы кредиторов. Уставный капитал общества составляет 336897 рублей.

Основным учредительным документом является Устав ООО «Тепло-сервис», в котором определены общие положения, цели, задачи, права и обязанности акционеров, управление обществом, распоряжение имуществом. Основными регламентирующими документами, регулирующими деятельность работников управления, являются Устав предприятия, коллективное трудовое соглашение, положение о работе отдела и должностные инструкции.

Общество ведет бухгалтерский, налоговый и статистический учет в соответствии с действующим законодательством РФ и несет ответственность за её достоверность и своевременность предоставления в соответствующие органы государственного управления. По окончании каждого года составляются: форма №1 «Бухгалтерский баланс»; форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках»; форма № 3 «Отчет об изменениях капитала»; форма №4 «Отчет о движении денежных средств»; форма № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу».

Высшим органом управления Общества является его единственный участник (директор). Руководство деятельностью предприятия он осуществляет на основе принципа единоначалия. Он представляет интересы ООО «Тепло-сервис» во всех организациях, учреждениях и предприятиях, распоряжается ее имуществом и средствами в соответствии с законодательством, открывает в банке расчетные счета и другие счета предприятия, заключает договора. Директор издает приказы о назначении на должности работников, их переводе, увольнении, применяет меры взыскания и поощрения в соответствии с трудовым законодательством. В своей деятельности директор подотчетен Общему собранию и ревизионной комиссии.

Структура управления любого предприятия, в том числе и ООО «Тепло-сервис», направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями предприятия, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления. Структуру управления обычно изображают в виде схемы. Схема структуры управления ООО «Тепло-сервис» представлена на рис. 1 - Структура управления ООО «Тепло-сервис».

Анализируя сложившуюся систему управления, можно сделать следующий вывод: в основу ее построения на предприятии ООО «Тепло-сервис» положены линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам. За конечный результат в целом отвечает директор предприятия, задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение.

Директор ООО «Тепло-сервис»

Заместитель директора по контролю за качеством оказываемых услуг

Главный инженер

Главный бухгалтер

Старший мастер

цех № 1

Старший мастер

цех № 2

Заместитель главного инженера

Начальник отдела сбыта и снабжения

Бухгалтерско-экономический отдел

Начальник лаборатории

Начальник производственного отдела

Рис. 1 – Структура управления ООО «Тепло-сервис»

К достоинствам данной структуры управления можно отнести следующее: получение непротиворечивых заданий; привлечение к руководству более компетентных в конкретной области специалистов; оперативность в решении нестандартных ситуаций; быстрый рост профессионализма функциональных руководителей; полная персональная ответственность за результаты работы. В структуре управления ООО «Тепло-сервис» имеются и недостатки. Основными из них являются трудность координации деятельности всех подразделений и недостаточная ответственность функциональных руководителей. Как такового стратегического отдела не существует, но функции по стратегическому управлению распределены между имеющимися отделами. Основной груз ответственности в данном случае ложится на бухгалтерско-экономический и отдел сбыта и снабжения. Определение необходимых и достаточных должностей работников управления осуществлялось на основе уже имевшейся структуры управления и современных условий производства и требований рыночной конъюнктуры.

Структура управления определяется производственной структурой предприятия. Она оказывает существенное влияние на изменение производственной структуры, поскольку усложнение первой приводит к созданию излишних производственных единиц, цехов, участков и служб. Производственная структура ООО «Тепло-сервис» показана на рис. 2.

Директор ООО «Тепло-сервис»»

Заместитель директора по контролю за качеством оказываемых услуг

Главный инженер

Цех № 2

Старший мастер

Заместитель главного инженера

Отдел сбыта и снабжения

Начальник отдела сбыта и снабжения

Отдел главного механика

Главный механик

Лаборатория

Начальник лаборатории

Производственный отдел

Цех № 1 Старший мастер

Рис. 2 – Производственная структура ООО «Тепло-сервис»

Рассматривая сложившуюся производственную структуру, можно отметить, что на ООО «Тепло-сервис» сложилась технологическая структура, которая предполагает четкую технологическую обособленность отдельных видов производств.

## 

## 1.2 Социально – экономическая характеристика развития ООО «Тепло-сервис»

Проанализируем основные показатели, характеризующие деятельность ООО «Тепло-сервис». Показатели, характеризующие размеры ООО «Тепло-сервис», представим в таблице 1.

Таблица 1 – Размеры ООО «Тепло-сервис»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | 2007 г. | отклонение, в % |
| Активы, тыс. руб. | 52685481 | 39425403 | 74,8 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 77030770 | 85267566 | 110,7 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 159 | 162 | 103,1 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 6412 | 7633 | 140,1 |
| Стоимость ОПФ, тыс. руб. | 3983621 | 5674852 | 142,5 |
| Оборотные фонды, тыс. руб. | 26152317 | 14189922 | 54,3 |

Проанализировав данные таблицы 1, можно сделать следующие выводы:

1. В 2007 г. наблюдается резкий спад активов предприятия, которые составили 39425403 тысяч рублей против 52685481 тысячи рублей в 2006 г. Это связано со снижением внеоборотных активов и оборотных активов. Внеоборотные активы уменьшились в 2007 г. на 1297684 тысяч рублей, а оборотные активы на 11962395 тысячи рублей по сравнению с 2006 г.
2. Выручка от реализации продукции возросла на 10,7% в 2007 г.
3. Фонд оплаты труда возрос на 40,1% в 2007 г. по сравнению с 2006 г.
4. В 2007 г. имел место резкий скачок ОПФ с 3983621 тысяч рублей до 5674852 тысяч рублей, то есть прирост в 2007 г. к 2006 г. равен 142,5%.
5. Такой спад оборотных фондов обусловлен уменьшением дебиторской задолженности.

Показатели обеспеченности ООО «Тепло-сервис» основными производственными средствами и эффективность их использования представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Обеспеченность ООО «Тепло-сервис» ОПФ и эффективность их использования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | 2007 г. | Отклонение, в % |
| Объем выручки от реализации продукции, тыс. руб. | 47054016 | 77030770 | 163,7 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб. | 3983621 | 5674852 | 142,5 |
| Среднесписочная численность работающих, человек | 159 | 162 | 103,1 |
| Фондоотдача, тыс. руб. | 1,81 | 2,98 | 164,6 |
| Фондоемкость, тыс. руб. | 0,54 | 0,34 | 62,9 |

Как видно из таблицы 2, объем выручки от реализации продукции имеет тенденцию к увеличению. Рост составляет 63,7% в 2007 г. по сравнению с 2006 г. Это позволяет сделать вывод о том, что ООО «Тепло-сервис» увеличивает объем оказываемых услуг.

Среднегодовая стоимость ОПФ в 2006 г. резко увеличилась, рост наблюдался и в 2007 г. на 42,5% по сравнению с 2006 г., это связано с тем, что ООО «Тепло-сервис» заключило выгодное соглашение с новым деловым партнером, что и позволило повысить качество услуг.

Кроме того, произошло увеличение среднесписочной численности работающих на 3,1%.

В 2007 г. наблюдается увеличение значения фондоотдачи и соответственно спад фондоемкости, это позволяет сделать вывод о том, что ООО «Тепло-сервис» следует уделить особое внимание эффективности использования основных производственных фондов.

Показатели рентабельности деятельности ООО «Тепло-сервис» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Рентабельность деятельности ООО «Тепло-сервис»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Способ расчета | 2006 г. | 2007 г. | Отклонение, % |
| Рентабельность продаж (R1) | R1=Пр/В\*100 | -1,53 | 5,75 | +7,3 |
| Общая рентабельность отчетного периода (R2) | R2=Пб/В\*100 | -7,25 | -3,47 | +3,78 |
| Рентабельность собственного капитала (R3) | R3=Пб/с.490\*100 | -51,4 | -34,3 | +17,1 |
| Экономическая рентабельность (R4) | R4=Пб/с.300\*100 | -10,6 | -7,5 | +3,1 |
| Фондорентабельность (R5) | R5=Пб/с.190\*100 | -21,0 | -11,7 | +9,3 |
| Рентабельность вложенного капитала (R6) | R6=Пб/(с.490+с.590) | -0,51 | -0,34 | +0,17 |
| Период окупаемости собственного капитала (R8) | R8=с.490/Пб | -1,94 | -2,92 | -0,98 |

На основании произведенных расчетов, представленных в таблице 3, можно сделать вывод о том, что в 2006 и 2007 гг. деятельность ООО «Тепло-сервис» была рентабельной, то есть экономически эффективной.

Рентабельность продаж в 2007 г. увеличилась на 7,3 по сравнению с 2006 г. Увеличение уровня рентабельности продаж объясняется значительным ростом прибыли от реализации.

Общая рентабельность отчетного периода также выросла (её уровень составил в 2007 г. -3,47 против -7,25 в 2006 г.), это связано с ростом балансовой прибыли.

Наблюдается большой скачок такого показателя, как рентабельность собственного капитала. За анализируемый период она увеличена до -34,3 в 2007 г. против -51,4 в 2006 г. Это произошло за счет увеличения балансовой прибыли.

Кроме того, в 2007 г. возросли значения таких показателей, как экономическая рентабельность, фондорентабельность, рентабельность вложенного капитала. Это так же объясняется ростом балансовой прибыли.

Период окупаемости собственного капитала в 2006 г. меньше, чем в 2007 г. на 0,98.

Таким образом, предприятие ООО «Тепло-сервис» экономически эффективно. На протяжении анализируемого периода произошел рост всех представленных в таблице видов рентабельности, соответственно за этот период наблюдался рост размера прибыли, что позитивно влияет на предприятие в целом.

Основные показатели деятельности ООО «Тепло-сервис» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные показатели деятельности ООО «Тепло-сервис»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | 2007 г. | Отклонение, % | Отклонение,  +/- |
| Стоимость основных фондов, тыс.руб. | 26476489 | 25235481 | 95,31 | -1241008 |
| Денежная выручка, тыс. руб. | 77030770 | 85267566 | 110,69 | 823676 |
| Себестоимость товарной продукции, тыс. руб. | 73224610 | 73998342 | 101,06 | 773732 |
| Фонд заработной платы, тыс. руб. | 5982700 | 6692300 | 111,86 | 709600 |
| Прибыль от реализации, тыс. руб. | -1182022 | 4904589 | - | 60866111 |
| Балансовая прибыль, тыс. руб. | 3806160 | 11269224 | 296,08 | 7463064 |

Используя данные, приведенные в таблице 4, можно сказать, что денежная выручка, себестоимость товарной продукции, фонд заработной платы, балансовая прибыль, в 2007 г. по сравнению с 2006 г. выросли. Особенно нужно отметить увеличение балансовой прибыли.

Также увеличилась себестоимость продукции и услуг в 2007 г. на 1,06%, что в денежном выражении составляет 773732 тысяч рублей. Это говорит, об улучшении качества предоставляемых услуг.

Значительно выросла прибыль от реализации, если в 2006 г. предприятие находилось в убытке, то в 2007 г. состояние предприятия стабилизировалось, и прибыль увеличилась на 60866111 тысяч рублей.

Из вышеперечисленного следует, что фонд заработной платы вырос в 2007 г. по сравнению с 2006 г. на 709600 тысяч рублей или на 11,86 %.

Уменьшилась стоимость основных фондов в текущем году по сравнению с предыдущим на 4,69% ,это говорит об износе ОПФ.

## 1.3 Анализ внешней среды ООО «Тепло-сервис»

Основное предназначение внешнего анализа – определение возможностей, угроз и стратегических альтернатив. Конечной целью внешнего анализа является формирование альтернативных стратегических решений, их оценка и окончательный выбор стратегии. Внешний анализ проводится в двух направлениях: анализ макросреды и микросреды.

### 1.3.1 Анализ непосредственного окружения

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы, а внешняя среда – источник, питающий организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

1. Анализ покупателей.

При проведении анализа непосредственного окружения необходимо рассмотреть потребителей данного предприятия, которые оказывают очень сильное влияние на него. Специфика оказываемых услуг ООО «Тепло-сервис» такова, что подавляющее число потребителей – это жители города Брянска и близлежащих районов.

Оказываемые ООО «Тепло-сервис» услуги отвечает всем социально-психологическим характеристикам потребителей, а именно – положению потребителей в обществе, стилю их поведения и привычкам.

Потребители отдают предпочтение услугам, оказываемым ООО «Тепло-сервис», так как цены на них довольно низкие и находятся в пределах допустимого. Услуги оцениваются ими как высококачественные, претензий к ним не имеется.

В отношениях потребителей услуг с ООО «Тепло-сервис» наибольшую степень зависимости проявляют покупатели, так как на рынке действует небольшое количество замещающих продуктов.

Важно и то, что покупатели достаточно полно информированы о потребляемых услугах, производителе, сроках исполнения услуг.

1. Анализ рынка, на котором действует предприятие.

Для анализа рынка необходимо выделить основные его параметры:

* 1. рынок, на котором действует предприятие, находится в г. Брянск;
  2. количество основных предприятий-конкурентов –6. К ним относятся ОАО «Брянсксантехника», ООО «СПиВК», ОАО «Наладчик», ООО «Полимер», ООО «Кательщик», ООО «ПИК»;
  3. доля рынка предприятий-конкурентов – 80 %: ОАО «Брянсксантехника» - 19%, ООО «СПиВК» - 18%, ОАО «Наладчик» - 15%, ООО «Полимер» - 14%, ООО «Кательщик» - 7%, ООО «ПИК» - 5%, а также прочие конкуренты – 2%.
  4. уровень насыщения рынка отечественными услугами – 100%. Услуги зарубежных производителей на рынке отсутствуют.
  5. ООО «Тепло-сервис» полностью удовлетворяет потребности и запросы потребителей, соответствуя их образу жизни.

1. Анализ конкурентов.

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремятся получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Основными конкурентами ООО «Тепло-сервис» являются ОАО «Брянсксантехника», ООО «СПиВК», ОАО «Наладчик», ООО «Полимер», ООО «Кательщик», ООО «ПИК».

Конкуренты осуществляют практически ту же деятельность, что и ООО «Тепло-сервис». ООО «Тепло-сервис» является лидером по уровню цен, и многие конкуренты устанавливают цены выше их уровня, что не может не сказываться на уровне спроса. Этот результат обусловлен невысокой себестоимостью оказываемых услуг по сравнению с конкурентами. Номенклатура оказываемых ООО «Тепло-сервис» услуг разнообразнее, чем у конкурентов.

Не мало важно, что ООО «Тепло-сервис» отдает предпочтение качеству оказываемых услуг, несмотря на все затраты и издержки, связанные с их выполнением. Объемы оказываемых ООО «Тепло-сервис» услуг превышают ОАО «Брянсксантехника» и ООО «СПиВК». Поэтому эти предприятия не обеспечивают потребности своего района и ООО «Тепло-сервис» успешно действует на этой территории.

### 1.3.2 Анализ макроокружения

Проведем PESTЕ-анализ – анализ факторов среды косвенного воздействия на предприятие ООО «Тепло-сервис». PEST-анализ рассматривает влияние на деятельность предприятия четырёх основных групп факторов: политико-правовые, экономические, социокультурные, технологические и экологические.

Качественный PESTE-анализ на примере ООО «Тепло-сервис» приведен в таблице 5.

Таблица 5 – Качественный PESTE-анализ на примере ООО «Тепло-сервис»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Возможности | Угрозы |
| P  политико-правовые | 1. благоприятная политическая стабильность в стране; 2. защита интересов трудового коллектива через профсоюзные организации; 3. участие предприятия ООО «Тепло-сервис» в различных ярмарках, аукционах, выставках. 4. участие членов трудового коллектива в избирательных компаниях;   5. исполнение законов трудового, земельного, экологического и налогового законодательства. | 1. непродуманная налоговая политика в отношении партнеров;  2. несовершенное налоговое законодательство;  3. кризис в экономике. |
| E  экономические | 1. стабильная работа коллектива; 2. полная занятость трудовых ресурсов на предприятии; 3. рост производительности труда и заработной платы; 4. конкурентная способность оказываемых услуг; 5. внедрение механизации и автоматизации в производство; 6. выделение денежных средств на охрану труда и соблюдение безопасных условий труда;   снижение себестоимости оказываемых услуг и на этой основе понижение на них цены. | * 1. рост скрытой инфляции;   2. износ ОПФ предприятия;   3. увеличение цен на энергоресурсы;   4. снижение доходов населения;   5. увеличение процентной ставки банка. |
| S  социо-культурные | 1. стабильная работа; 2. защищенность рабочих; 3. здоровый микроклимат коллектива; 4. культура производства; 5. медицинское обслуживание, оплата больничных, обязательное медицинское страхование каждого работника; 6. поощрения за добросовестный труд; 7. стабильные выплаты заработной платы; 8. увеличение выпуска продукции за счет высокого спроса на товар; 9. повышение дисциплины труда;   установление социальных льгот для рабочих (за непрерывный рабочий стаж, за активные жизненные позиции и т. д.) | 1. снижение доходов населения;  2. резкие изменения в тенденциях моды. |
| T  технологические | 1. Обновление и модернизация оборудования. 2. Переход на оказание новых видов услуг; 3. Совершенствование новых технологий производства на основе достижений НТП. 4. Постоянное обучение персонала.   5. Защита интересов трудового коллектива. | 1. возможность появления у конкурентов более качественной и недорогой техники и электроники;  2. низкая скорость обновления продукции;  3. отсутствие господдержки в области НТП. |
| E  экологические | 1. рост экологической и социальной ответственности;  2. рост популярности и внедрения на предприятии экологического менеджмента. | 1. несовершенная эколог. госполитика;  2. отсутствие экологических мер со стороны государства. |

Для уточнения степени влияния факторов на организацию проведем количественный PESTE-анализ на примере ООО «Тепло-сервис».

Таблица 6 – Количественный PESTE-анализ на примере ООО «Тепло-сервис»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Важность для отросли  «Х» | Влияние на организацию  «У» | Направленность влияния  «Z» | Степень важности  Z=X\*Y\*Z |
| P  E  S  T  E | 2  2  3  2  1 | 1  3  3  3  1 | -1  -1  +1  +1  -1 | -2  -6  +9  +6  -1 |

По проведенному анализу можно сказать, что большое значение по важности для организации имеют социо – культурные факторы, а по степени воздействия на организацию экономические, социо – культурные и технологические факторы. Из этого следует, что социо – культурные факторы наиболее позитивно направлены (+9), а экономические – наиболее негативно направлены (-6).

Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды проведем EFAS – анализ степени вероятности воздействия факторов на деятельность ООО «Тепло-сервис». Выделяют следующие этапы проведения EFAS – анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия ООО «Тепло-сервис».
2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для ООО «Тепло-сервис» путём присвоения ему определённого веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.
3. Даётся оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-бальной шкале: «пять» - сильное воздействие, серьёзная опасность; «единица» - отсутствие воздействия, угрозы.
4. Определяются взвешенные оценки путём умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Результаты влияния внешних стратегических факторов на деятельность предприятия ООО «Тепло-сервис» (EFAS – анализ) представлены в таблице 7. По итогам проведенного анализа можно сделать следующий вывод: в данном случае оценка 3,85 показывает, что реакция предприятия ООО «Тепло-сервис» на стратегические факторы внешней среды находится на уровне выше среднего.

Таблица 7 – Результаты влияния внешних стратегических факторов на деятельность предприятия ООО «Тепло-сервис» (EFAS – анализ)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внешние стратегические факторы | Вес | Оценка | Взвешенная  оценка |
| **Возможности**   1. Развитие сети оказания услуг. 2. Охват большего числа клиентов. 3. Расширение сферы услуг для удовлетворения потребностей клиентов. 4. Способность использовать новейшие технологии в оказании новых видов услуг. 5. Способность к снижению издержек. 6. Улучшение инфраструктуры предприятия. 7. Полная загрузка производственных мощностей. 8. Повышение квалификации работников. 9. Повышение качества оказываемых услуг.   **Угрозы**   1. Кризис в экономике. 2. Наличие конкурентов на рынке с более низкими издержками. 3. Растущая требовательность покупателей и поставщиков. 4. Неблагоприятные демографические изменения. 5. Недостаток инвестиций. 6. Неразумная налоговая политика. 7. Постоянный рост цен на энергоресурсы и транспортные услуги. 8. Ожидание роста инфляции. 9. Снижение уровня занятости населения. 10. Рост цен на сырьевые ресурсы.   **Суммарная оценка** | 0,05  0,08  0,04  0,06  0,03  0,02  0,08  0,05  0,09  0,02  0,06  0,03  0,02  0,04  0,05  0,05  0,04  0,03  0,16  **1** | 5  4  5  3  5  4  3  3  5  4  5  3  2  4  4  3  2  3  4  **-** | 0,25  0,32  0,20  0,18  0,15  0,08  0,24  0,15  0,45  0,08  0,30  0,09  0,04  0,16  0,20  0,15  0,08  0,09  0,64  **3,85** |

**2. Проектная часть**

## 2.1 Выбор миссии и разработка общефирменных целей ООО «Тепло-сервис»

Миссию можно рассматривать как стратегический инструмент, идентифицирующий целевой рынок и широко определяющий основную деятельность предприятия. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития.

В широком понимании миссия ООО «Тепло-сервис» звучит так: «Наша деятельность направлена на сохранение и развитие отрасли, создание новых рабочих мест и культуры производства, не оказывающей негативного воздействия на окружающую среду».

Основными ценностными ориентирами руководства ООО «Тепло-сервис» являются следующие:

1. Экономический рост и увеличение доходности.
2. Установление на предприятии благоприятного психологического климата и трудового режима.
3. Максимум прибыли не может выступать самоцелью без учета моральных и социальных жертв достижения.
4. Принятие свободы личности.

Процесс формирования миссии включает в себя определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды и выявление культуры фирмы.

В деятельности ООО «Тепло-сервис» можно выделить следующие принципы:

* обеспечение качества услуг, пользующихся доверием у потребителей;
* обеспечение устойчивого и рентабельно работающего производства;
* защита и забота о работнике предприятия и его семье;
* соблюдение законодательства Российской Федерации и Брянской области;
* обеспечение экологически безопасного производства.

В миссию ООО «Тепло-сервис» также входит задача определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку фирмы в будущем. Основными потребностями потребителей оказываемых ООО «Тепло-сервис» услуг являются: качество услуг и их экологическая безопасность; умеренная цена; удобство расположения торговых точек.

Руководство ООО «Тепло-сервис» не считает получение прибыли своей основной миссией, так как понимает, для того, чтобы успешно функционировать и получить максимальную прибыль, необходимо следить за средой своей деятельности, учитывая при этом ценностные подходы к понятию рынка.

В узком понимании миссия рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация. Исходя из этого, миссия ООО «Тепло-сервис» представляется следующей: «Удовлетворение потребности населения города и области в качественных и доступных услугах».

Общефирменные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик: они должны быть конкретными и измеримыми; должны быть достижимыми; гибкость – еще одна характеристика целей; должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими.

Таблица 8 – Долгосрочные и краткосрочные цели ООО «Тепло-сервис»

|  |  |
| --- | --- |
| Долгосрочные цели | Краткосрочные цели |
| 1. Сохранить лидирующие позиции на рынке, где функционирует предприятие; 2. Ввести в организационную структуру управления предприятием отдел стратегического развития; 3. Увеличивать объемы инвестиций, направляемых в социальную сферу предприятия; 4. В отделе сбыта и снабжения создать подотдел маркетинговых исследований. | 1. По бухгалтерско-экономическому отделу:  * разработать план реализации на будущий год; * определить размер заработанной платы персонала; * рассмотреть поступившие из подразделений финансовые сметы расходов и доходов по предложенным мероприятиям; * предоставить отчет по вопросу о правовом положении и деятельности ООО. 2. По отделу сбыта и снабжения: подготовить информацию для передачи образующемуся подотделу по маркетинговым исследованиям по поставщикам, клиентуре, проводившимся исследованиям и т.д.   3. По производственному отделу:   * составить программу развития предприятия на ближайшие 5 лет; * составить программу модернизации оборудования. |

Для любого предприятия разработка и реализации целей будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, своевременно проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

Таким образом, в результате проведенного анализа, стратегия ООО «Тепло-сервис» в современных экономических условиях можно сформулировать следующим образом: «Удержание ведущего положения на рынке функционирования в г. Брянске и продвижение собственной продукции и оказания услуг на территориальные рынки области».

**2.2 Анализ положения ООО «Тепло-сервис» (управленческий анализ)**

### 2.2.1 SWOT – анализ и выбор стратегических альтернатив развития ООО «Тепло-сервис»

Для успешного функционирования ООО «Тепло-сервис», при разработке стратегии развития предприятия необходимо провести SWOT – анализ – анализ окружения организации.

Анализ среды очень важный этап для выработки стратегии фирмы. Одновременно это весьма сложный и дорогостоящий процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов, установления связи между факторами, а также теми сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде деятельности ООО «Тепло-сервис».

Не зная среды, рассматриваемое предприятие не сможет существовать, поэтому необходимо изучить среду деятельности ООО «Тепло-сервис», чтобы обеспечить успешное продвижение к задуманным целям. При провидении SWOT – анализа необходимо проанализировать взаимосвязь четырёх групп факторов: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

Сильные стороны – это внутренние факторы, которые вероятнее всего будут способствовать эффективности работы ООО «Тепло-сервис». В то время как слабые стороны – это внутренние факторы, которые вероятнее всего будут препятствовать эффективной работе фирмы.

Возможности – это внешние факторы, которые благоприятствуют деятельности организации, а угрозы вероятнее всего будут причинами неблагоприятных условий для работы организации.

При проведении SWOT – анализа ООО «Тепло-сервис» основной задачей послужило не только вскрытие угроз и возможностей, но и оценка их с точки зрения того, насколько важным для организации является учёт в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Определение сильных и слабых сторон деятельности ООО «Тепло-сервис» необходимо провести по всем направлениям его деятельности, а именно: организация и общее управление; производство; маркетинг; финансы и учёт; управление кадрами и др.

Таблица 9 – Матрица SWOT – анализ для ООО «Тепло-сервис»

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Возможности** |
| 1. Относительно широкая сфера услуг. 2. Своевременное оказание услуг потребителям. 3. Хорошая репутация у покупателей по сравнению с конкурентами. 4. Использование новых технологий. 5. Большие обороты. 6. Достаточно высокое качество услуг. 7. Компетентный персонал. 8. Ориентация производственной деятельности на запросы потребителей. 9. Охрана труда. 10. Оптимизация торгового процесса. 11. Низкие издержки. | 1. Продвижение в регионы. 2. Привлечение новых клиентов. 3. Расширение сферы услуг для удовлетворения потребностей клиентов. 4. Внедрение новых технологий. 5. Снижение издержек. 6. Развитие инфраструктуры предприятия. 7. Полная загрузка производственных мощностей. 8. Повышение квалификации работников. 9. Жесткий контроль над качеством услуг. 10. Развитие безналичных расчетов. 11. Увеличение активности потребителей. |
| **Слабые стороны** | **Угрозы** |
| 1. Отсутствие службы стратегического менеджмента на предприятии. 2. Нет стратегического направления развития. 3. Значительный удельный вес изношенного оборудования. 4. Недостаток управленческого таланта. 5. Отсутствие планирования. 6. Некомпетентность ответственных лиц. 7. Не внедряются новые технологии. 8. Отставание в области исследования и разработок новых технологий производства. 9. Отсутствие новых видов услуг. 10. Узкая сбытовая сеть. 11. Плохая организация маркетинговой деятельности. | 1. Валютный риск. 2. Наличие конкурентов на рынке с более низкими издержками. 3. Растущая требовательность покупателей и поставщиков. 4. Неблагоприятные демографические изменения. 5. Недостаток инвестиций. 6. Неразумная налоговая политика. 7. Постоянный рост цен на энергоресурсы и транспортные услуги. 8. Ожидание роста инфляции. 9. Снижение уровня занятости населения. 10. Рост цен на сырьевые ресурсы. 11. Рост числа конкурентов. |

Чтобы адекватно соответствовать положению компании стратегия должна быть направленной на использование рыночных возможностей, совпадающих с возможностями компании и должна обеспечивать защиту от внешних угроз. Теперь необходимо количественно оценить выявленные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Таблица 10 – Количественная оценка факторов SWOT – анализа

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Важность «Х» | Влияние «У» | Результат |
| **Сильные стороны** | | | |
| 1. Относительно широкая сфера услуг. 2. Использование новых технологий. 3. Большие обороты. 4. Компетентный персонал. 5. Оптимизация торгового процесса   6. Низкие издержки. | 2  3  3  2  2  3 | 3  2  3  2  3  3 | 5  5  6  4  5  6 |
| Итого/среднее | 2,5 | 2,7 | **5,2** |
| **Слабые стороны** | | | |
| 1. Нет стратегического направления развития. 2. Значительный удельный вес изношенного оборудования. 3. Недостаток управленческого таланта. 4. Отсутствие новых видов услуг.   5. Узкая сбытовая сеть. | 2  1  1  2  3 | 1  3  2  3  3 | 3  4  3  5  6 |
| Итого/среднее | 1,8 | 2,4 | **4,2** |
| **Возможности** | | | |
| 1. Продвижение в регионы. 2. Расширение сферы услуг для удовлетворения потребностей клиентов. 3. Внедрение новых технологий. 4. Развитие инфраструктуры предприятия. 5. Жесткий контроль над качеством услуг.   6. Развитие безналичных расчетов. | 3  3  2  1  2  2 | 3  3  3  1  3  2 | 6  6  5  2  5  4 |
| Итого/среднее | 1,8 | 2,5 | **4,3** |
| **Угрозы** | | | |
| 1. Валютный риск. 2. Наличие конкурентов на рынке с более низкими издержками. 3. Неразумная налоговая политика. 4. Рост цен на энергоресурсы и транспортные услуги. 5. Ожидание роста инфляции.   6. Рост числа конкурентов. | 1  3  1  1  1  3 | 1  3  2  2  1  3 | 2  6  3  3  2  6 |
| Итого/среднее | 1,7 | 2 | **3,7** |

Из анализа следует, что количественно сильные стороны (5,2) преобладают над слабыми (4,2); возможности так же преобладают над угрозами (4,3 к 3,7). Значит, имеется возможность преодолеть сложившуюся ситуацию в лучшую сторону.

Таблица 11 – Стратегические возможности и тактические угрозы ООО «Тепло-сервис»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименования комбинируемых матриц | Номера позиций в полях комбинации | Стратегические возможности |
| 1. Сильные стороны и Возможности | СС1 + СС2 + СС3 + СС5 + СС6 + СС8 + СС11 + В1 + В2 + В3 + В5 | Увеличение доли рынка ООО «Тепло-сервис» |
| СС4 + СС5 + СС7 + СС8 + В3 + В4 + В8 + В9 | Возможность освоения новых технологий и оказания новых услуг, удовлетворяющих растущим потребностям населения |
| СС1 + СС3 + СС5 + СС7 + СС9 + В5 + В6 + В7 + В8 | Возможность улучшение инфраструктуры, более эффективное использование производственных мощностей |
| 2. Слабые стороны и Возможности | СЛ1 + СЛ2 + СЛ4 + СЛ5 + СЛ6 + СЛ8 + В3 + В4 + В9 | Развитие на предприятии управленческой деятельности: снижение текучести кадров, привлечение квалифицированных специалистов, повышение квалификации работников, усиление их мотивации |
| СЛ6 + СЛ8 + СЛ9 + СЛ10 + СЛ11 + В1 + В2 + В3 | Развитие службы маркетинга, способной адекватно реагировать и приспосабливаться к рыночным изменениям |
| СЛ4 + СЛ10 + В4 +В5 + В10 | Обеспечение своевременности оказания услуг |
| 3. Сильные стороны и Угрозы | СС1 + СС2 + СС3 + СС4 + СС5 + СС6 + СС8 + СС11 + У2 + У3 | Возможность добиться сохранения имеющейся доли рынка |
| СС2 + СС3 + СС6 + СС7 + У1 + У4 + У6 + У7 + У8 + У9 + У10 | Сохранение достаточного уровня рентабельности деятельности предприятия в условиях нестабильности экономики |
| СС1 + СС4 + СС5 + СС7 + СС9 + У5 | Обеспечение производственной деятельности необходимыми финансовыми ресурсами |
| 4. Слабые стороны и Угрозы | СЛ7 + СЛ8 + СЛ9 + У3 | Разработка и внедрение в производственную деятельность новых технологий для оказания принципиально новых услуг |
| СЛ1 + СЛ3 + СЛ6 + СЛ9 + СЛ11 + У5 + У8 + У9 + У10 | Сохранение старых клиентов и поставщиков, изменение стратегии ценовых отношений с поставщиками |
| СЛ5+СЛ7 + У1 + У7 +У10 | Грамотная ценовая политика |

В таблице 11 показаны результаты SWOT – анализа, влияния внешних и внутренних факторов на производственную деятельность ООО «Тепло-сервис», были предложены стратегические возможности развития деятельности. Сильные стороны в деятельности ООО «Тепло-сервис» в сочетании с возможностями фирмы способствуют не только сохранению имеющихся конкурентных преимуществ, но и завоеванию более высоких конкурентных позиций на рынке. Однако существуют и слабые стороны, которые тормозят развитие фирмы. Это, прежде всего недостатки системы управления предприятием и неэффективная маркетинговая деятельность.

Поэтому, улучшив систему управления предприятием, создав службу стратегического менеджмента, обладающую необходимым управленческим талантом и умением для разработки чёткого стратегического направления развития, ООО «Тепло-сервис» сможет значительно повысить результаты своей деятельности.