

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ
Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

на тему: Разработка стратегии развития организации (на материалах
ООО Завод «АлтайЛесМаш»)

Выполнила студентка

4 курса, группы 282

Куксина София Евгеньевна



подпись

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

Добрыднева Тамара Сергеевна

Подпись

Допустить к защите:

Зав. кафедрой,

к.э.н., доцент

О.Ю. Рудакова

« ____ » ____ 20 ____ г.

Выпускная квалификационная
работа защищена

« ____ » ____ 201 ____ г.

Оценка _____

Председатель ГЭК:

Ф.И.О.

подпись

Барнаул 2022

Министерство науки и высшего образования РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Алтайский государственный университет»

факультет (институт, отделение, филиал) МИЭМИС
кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций
направление Менеджмент
группа 282

ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

СТУДЕНТ: Куксина София Евгеньевна

1. Тема работы: Разработка стратегии развития организации (на материалах ООО Завод «АлтайЛесМаш»)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 20.06.2022

3. Исходные данные по работе: Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы

4. Содержание разделов ВКР (наименование глав):

1 Теоретические основы формирования стратегии развития организации

2 Определение предпосылок формирования стратегии развития ООО Завод «АЛТАЙЛЕСМАШ»

3 Разработка стратегии развития для ООО Завод «АЛТАЙЛЕСМАШ»

5. Перечень графического материала: Диаграммы, рисунки, таблицы

6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		<i>Задание выдал</i>	<i>Задание принял</i>
1-3	Добрыднева Т.С	21.03.2022	21.03.2022

7. Дата выдачи задания 21.03.2022

Руководитель выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы):

(подпись)

Студент _____
(подпись)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Понятие и сущность стратегии	6
1.2 Подходы к классификации стратегий развития организации	11
1.3 Методологические основы процесса разработки стратегии.....	17
2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРЕДПОСЫЛОК ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО ЗАВОД «АЛТАЙЛЕСМАШ».....	26
2.1 Краткая характеристика ООО Завод «Алтайлесмаш»	26
2.2 Анализ хозяйственной деятельности ООО Завод «Алтайлесмаш».....	33
2.3 Стратегический анализ ООО Завод «Алтайлесмаш»	41
3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ДЛЯ ООО ЗАВОД «АЛТАЙЛЕСМАШ»	53
3.1 Выбор стратегии развития ООО Завод «Алтайлесмаш»	53
3.2 Разработка мероприятий по реализации выбранной стратегии	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Формирование стратегии развития предприятия возникает в период экономического кризиса, при этом с момента возникновения пандемии COVID-19 топ-менеджмент предприятий столкнулся с рядом трудных решений, что объясняет актуальность темы.

Модель, ориентированная на акционеров предприятий, которая основана на том, что ученые называют «теорией агентских отношений», по-видимому, уступает место более традиционной модели корпоративного управления, в центре которой находится финансовое благополучие и устойчивость предприятия. Пандемия ясно продемонстрировала, что общество зависит от успешно функционирующих предприятий в плане удовлетворения основных потребностей – в товарах, услугах, жилье, коммуникации, несмотря на принятое мнение, что предприятия существуют только для того, чтобы максимизировать прибыль для акционеров.

Пандемия вернула в национальные рамки каждой страны тесную связь между бизнесом и обществом, подчеркнула угрозу, представляемую рисками, связанными с крупномасштабными социальными проблемами, которые сторонники модели интересов акционеров традиционно считали выходящими за рамки компетенции бизнеса. Пандемия показала, что, если отвлечься от теории, предприятиям не так легко дистанцироваться от общества в целом.

Распространение пандемии COVID-19 очень скоро породило финансово-экономический кризис эпических масштабов. По мере того, как вирус захватывал мир, мало кого из предприятий этот кризис не затронул. Спрос на предложения некоторых предприятий резко упал, в то время как другие столкнулись с потоком интернет заказов. Многим пришлось изобретать новые модели логистики и функционирования в считанные дни. Цены на акции упали, а затем перешли в беспрецедентную волатильность. Перед лицом неравномерных и, в некоторых случаях, неэффективных ответных мер со стороны правительств, с учетом сложной динамики процессов экономического восстановления, зависящего от стабилизации кризиса общественного

здравоохранения, многие предприятия предприняли шаги, чтобы обратиться к помощи органов власти для решения собственных проблем. После многих встреч с представителями органов власти директора принимали решение о пересмотре планов менеджмента не только по ведению предприятий в условиях кризиса, но и организации помощи в борьбе с вирусом.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии развития организации.

Для реализации цели выпускной квалификационной работы, в ней предполагается решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы формирования стратегии развития организации: сущность, подходы к классификации стратегий развития организации;
- исследовать методологические основы процесса разработки стратегии;
- используя данные финансовой и бухгалтерской отчетности ООО Завод «Алтайлесмаш», проанализировать деятельность организации, осуществить стратегический анализ;
- осуществить выбор стратегии развития ООО Завод «Алтайлесмаш» и разработать мероприятия по ее реализации.

Объектом исследования является стратегия развития организации.

Предмет исследования – экономические отношения, возникающие при формировании стратегии развития организации.

В качестве инструментария для диагностики и анализа в работе были использованы следующие методы исследования: классификация, метод аналогии, синтез, метод финансовых коэффициентов, табличный метод, общенаучный метод, эмпирические методы, метод анализа, системный анализ, метод наблюдения, измерение, описание, эксперимент, конкурентный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ.

Теоретическая и методологическая основа исследования базируется на трудах ведущих отечественных и зарубежных экономистов, направленных на раскрытие проблемы теории и методологии финансовой стратегии коммерческих организаций следующих авторов: В.А. Баринов, В.Н. Бурков, В.Р.

Веснин, О.С. Виханский, Л.П. Владимирова, А.Л. Гапоненко, А.И. Долгов, Л.Г. Зайцев, А.Т. Зуб, Н.А. Коргин, Б.Г. Литвак, Д.А. Новиков, А.П. Панкрухин, М. Портер, Е.А. Прокопенко, М.И. Соколов, В.Л. Харченко др., материалы периодической печати, информация справочно-информационной системы «Консультант Плюс».

Информационной базой исследования является бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка использованных источников, содержит таблицы, рисунки, схемы и приложения.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, а также поставлена цель, определены задачи, объект и предмет исследования, объект наблюдения, методы исследования и информационная основа выполнения исследования.

В первом разделе «Теоретические основы формирования стратегии организации» рассмотрены понятие и сущность стратегии, изучены подходы к классификации стратегий развития организации, рассмотрены методологические основы процесса разработки стратегии.

Во втором разделе «Определение предпосылок формирования стратегии развития ООО Завод «Алтайлесмаш» представлена организационно-экономическая характеристика деятельности ООО Завод «Алтайлесмаш», проведен анализ хозяйственной деятельности и стратегический анализ ООО Завод «Алтайлесмаш».

Третий раздел «Разработка стратегии развития для ООО Завод «Алтайлесмаш» представлен выбором стратегии развития ООО Завод «Алтайлесмаш» и разработкой мероприятий по реализации выбранной стратегии.

В заключении подведены итоги исследования и обобщены рекомендации по внедрению стратегии развития для ООО Завод «Алтайлесмаш».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность стратегии

В мировой практике, в связи с внедрением стратегического подхода и рассмотрением вопросов управления, стала складываться концепция стратегического менеджмента.

На сегодняшний день в науке нет единого понятия «стратегия», оно имеет множество определений.

На рисунке 1 представлены некоторые понятия «стратегии» в научной литературе.

В.И. Трысячный [46]	• Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.
И. Ансофф [5]	• Стратегия – это системный подход, который обеспечивает организации сбалансированность и общее направление роста.
Д.С. Козлов, А.В. Сапунов [34]	• Стратегия – это то, как компания собирается в будущем создавать долговременную (устойчивую) стоимость.
Карл Штерн и Джордж Сток-мл. [45]	• Стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.
Р.И. Акмаева [45]	• Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
В.А. Баринов, В.Л. Харченко [8]	• Стратегия – это определение перспективных ориентиров деятельности предприятия на основе оценивания его потенциальных возможностей и прогнозирования развития внешней среды
О.С. Виханский [16]	• Стратегия – план управления предприятием, который направлен на укрепление его позиций, удовлетворения потребностей потребителей и достижения предвиденных целей

Рисунок 1 – Определения понятия «стратегия»

«У всех этих определений есть одно общее понятие, они рассматривают стратегию как некий свод правил, методов и норм, которыми руководствуется фирма для достижения наилучших результатов и на дальнейший перспективный рост развития» [18, с. 121].

Таким образом, на основе анализа рисунка 1 считаем, что стратегия – это генеральная комплексная программа действий субъекта ведения хозяйства, которая определяет его миссию, приоритетные для него проблемы (факторы неопределенности), главные и промежуточные цели и распределение ресурсов для их достижения.

Теория стратегического управления развитием организации имеет важное значение в процессе научного обоснования развития предприятия, в виду бурного роста рынка и его внутренних процессов. Нестабильность рыночной системы и ее среды побуждает управленцев все чаще прибегать к стратегическому подходу к системе хозяйствования на предприятии [42, с. 27].

По данным Ассоциации консультантов по экономике и управлению можно выделить три уровня проблем в стратегическом менеджменте, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Три уровня проблем в стратегическом менеджменте

Каждый из уровней представляет собой понимание руководителей о степени сложности организации и о ее возможностях.

По данным Госкомпрома, полученным в ходе обследования 200 промышленных предприятий, только 17% руководителей имеют специальное экономическое образование, остальные 83% - техники и технологи. Поэтому на сегодняшний момент более 4 миллионов руководителей нуждаются в обучении и переквалификации, так как их роль в процессе принятия стратегических решений существенно возросла [37, с. 132].

Научные исследования В. Пономаренко, Р. Фатхутдинова, А. Виханского и других ученых помогли создать полноценно рабочую систему стратегического развития организации, которая не теряет актуальности и по сей день. Такой же вклад в ее создание внесли их зарубежные коллеги – П. Друкер, Дж. Стейнер и И. Ансофф [42, с. 27].

Однако, несмотря на проделанную работу, вопрос об уточнении самой сути стратегического управления, совершенствовании стратегического планирования развития организации и его информационном обеспечении до сих пор является актуальным в наши дни.

Стратегия в упрощенном варианте есть ни что иное, как комплексный алгоритм действий, который выделяет самые существенные проблемы организации, обозначает его миссию, цели, задачи и методы их достижения, указывая при этом определенное направление деятельности и развития предприятия. Исходя из этого, принято считать, что стратегия может быть представлена в форме долгосрочного планового документа, выражающегося в виде результата стратегического планирования [39, с. 122].

Из этого следует и определение стратегического управления. Стратегическое управление – это организованная система динамических процессов постоянного анализа, мониторинга, планирования, обеспечения и реализации, утвержденных в отчетный период планов организации. Оно является подсистемой менеджмента организации, которая берет на себя большую долю стратегических аналитических задач, а также разработку, реализацию и контроль реализации стратегии развития предприятия.

Предметом стратегического управления являются базовые организационные процессы и наращивание стратегического потенциала предприятия, а стратегическое планирование – это процесс определения целей организации и путей их достижения [42, с. 28].

Основываясь на данных целях, функциональный отдел на стадии стратегического планирования определяет объем и структуру продуктово-ассортиментного распределения организации, а также необходимое количество ресурсов для его производства и реализации.

Как правило, стратегическое управление предприятия рассчитано на долгосрочный период. Возможные изменения потенциала подразумевают реструктуризацию планирования производства, объемов использованного капитала и даже изменения юридической формы, организационной структуры и системы управления предприятием. Целью данного стратегического планирования является создание всех необходимых условий для существования в условиях динамично изменяющегося рынка и внешней среды. При этом задачей предприятия является утверждение перспективных корпоративных целей и ведение разработки способов их реализации [2, с. 186].

Рентабельность стратегического планирования можно измерить по коэффициенту экономической полезности и размеру вклада в общий результат, а именно: в достижение ранее поставленных целей и задач за вычетом производственных расходов, неблагоприятных изменений и последствий формирования и выполнения стратегического плана. Следовательно, упомянутый выше план может быть малоэффективным при его низкой окупаемости, даже если он способствует достижению целей предприятия.

Для того, чтобы оценить реальность выполнения поставленных целей, задач и выявить пути их достижения, необходима разработка детализированного плана и прогноза деятельности организации.

Основным условием реализации эффективного стратегического планирования является использование методов предварительного прогноза, в том числе и «долгосрочного прогнозирования главенствующих направлений в экономике и основных тенденций развития отраслевой промышленности,

прогнозирование результатов фундаментальных научно-исследовательских работ и результатов деятельности предприятия непосредственно. Таким образом, эффективное прогнозирование изменений внешней и внутренней среды предприятия способствует повышению эффективности стратегического планирования развития его деятельности» [6, с. 23].

Прогнозирование развития организации – это учет вероятностей наступления всех возможных качественных и количественных изменений внутри предприятия в ближайшем будущем, а также разработка альтернативных вариантов и сроков перехода к ожидаемому состоянию [7, с. 54].

Исходящие из прогнозирования развития организации данные учитываются при стратегическом планировании и заносятся в план предприятия, который систематизирует и связывает деятельность, направленную на получение прибыли, за счет повышения эффективности и оптимизации производственных ресурсов.

Конечной целью создания плана предприятия является утверждение целей, программ, проектов, стратегий развития и распределение производственных ресурсов с целью применения наиболее оптимальных путей развития, учитывая возможные изменения и риски [8, с. 126].

В нынешних реалиях современного рынка широко применимо составление бизнес-планов, которые отражают весь процесс его функционирования и показатели жизнедеятельности, а также учитывает все возможные пути достижения целей, утвержденных на стадии стратегического планирования развития организации. Грамотно составленный бизнес-план может послужить рабочим инструментом для регулирования и повышения эффективности стратегического управления. Он облегчает мониторинг развития предприятия в целом и помогает обеспечить повышение экономического эффекта по основным показателям деятельности.

«Формирование стратегии развития предприятия дает возможность определить направление поведения предприятия на рынке с учетом условий изменений среды и вероятного характера их изменения; оценить конкурентоспособность и стратегические конкурентные преимущества

предприятия; сформулировать глобальную цель его деятельности; определить ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей, и обеспечить их наиболее эффективное использование» [42, с. 28].

Таким образом, с целью совершенствования и повышения эффективности стратегического управления, формирования стратегии развития предприятия следует охватывать такие основные составляющие: осознание миссии предприятия, которая является глобальной целью деятельности предприятия и определяет основное направление стратегического развития предприятия и определение состояния внешней среды и степени его воздействия на деятельность предприятия. Формирование эффективных форм взаимодействия с внешней средой и взаимосвязей во внутренней среде предприятия. Оценка сильных и слабых аспектов деятельности предприятия, что определяет возможности реализации внутреннего потенциала предприятия и направлена, прежде всего, на выявление уровня его конкурентоспособности.

1.2 Подходы к классификации стратегий развития организации

Классифицировать стратегии развития можно, в соответствии с подходами, которые применяются при их разработке, а именно:

- 1) по способу описания тенденций изменения объекта;
- 2) по способу формирования параметров, которые характеризуют объект.

Все определения, предлагаемые различными авторами на рисунке 3, сходятся в одном, что стратегия – это осознанно выбранное поведение предприятия на рынке. Исходя из этого, можно дать следующее определение: стратегия – это действия предприятия по использованию имеющихся ресурсов и достижению результатов, которые влияют на позицию на рынке.

«Под развитием понимается необратимый переход объекта в новое качественное состояние. Если рассматривать развитие применительно к стратегии, то можно выделить несколько аспектов развития предприятия: экономическое развитие, технико-технологическое, корпоративная культура и организационно-управленческое развитие» [41, с. 28].

Основным из этих аспектов для предприятий, конечно, является

экономическое развитие. Экономическое развитие изучалось в трудах многих ученых. Современные авторы дают свою интерпретацию (рисунок 3).

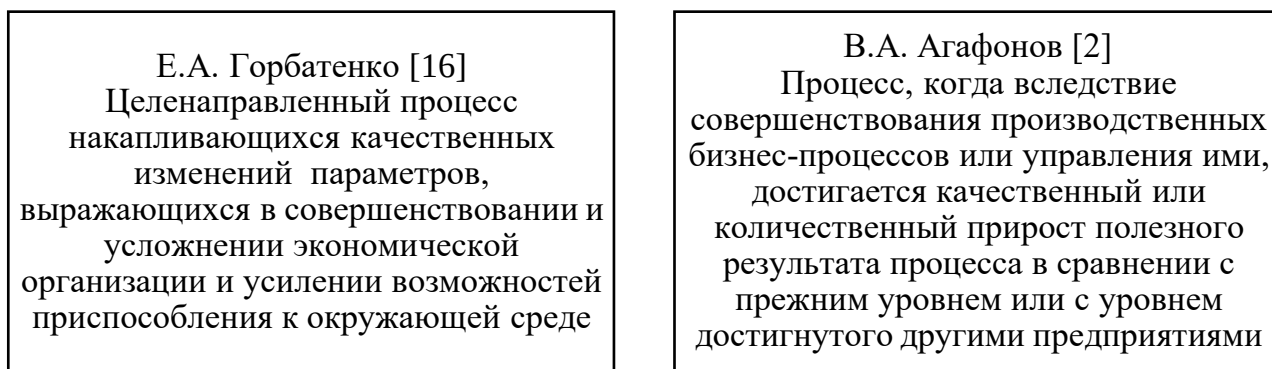


Рисунок 3 – Определения «экономическое развитие»

Из рассматриваемых определений можно сделать вывод, что стабильное экономическое развитие – это процесс постоянных изменений, которые происходят в функционировании предприятия, сопровождаемый улучшениями показателей экономического роста и эффективности деятельности предприятия.

Рассмотрев по отдельности каждое понятие, дадим определение понятию стратегия развития. Стратегия развития – это определение общего направления действий по достижению целей предприятия, сосредоточенных на улучшении показателей экономического роста и эффективности деятельности.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что «стратегии необходимо разрабатывать для того, чтобы:

- эффективно сформулировать условия реализации бизнеса;
- объединить действия и решения менеджеров и всего персонала;
- придать всем процессам общую направленность;
- создать единый план действий» [6, с. 22].

Типовые стратегии роста представлены на рисунке 4.

При использовании стратегии концентрированного роста компания либо расширяет свое положение на рынке изначального присутствия, либо переходит в новый сегмент. Компания усиливает позиции через распространение продукта и увеличение доли продаж в сегменте присутствия. Основной акцент стратегического развития здесь делается на маркетинг и горизонтальную

интеграцию, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами. Также компания может выходить со своим продуктом на новые рынки, используя похожие инструменты, или же разрабатывать новый продукт с реализацией в освоенном сегменте [27, с. 126].

Стратегии концентрированного роста	Стратегии интегрированного роста	Стратегии диверсифицированного роста
- Захват рынка - Развитие рынка - Развитие продукта	- Прямая интеграция - Обратная интеграция - Горизонтальная интеграция	- Концентрическая диверсификация - Конгломератная диверсификация - Горизонтальная диверсификация

Рисунок 4 – Три группы типовых стратегий роста

В таблице П1 приложения А приведены основные характеристики типовых стратегий роста, которые разделяются на три группы (рисунок 5).

Стратегии концентрированного роста подразумевают увеличение компании часто через проникновение и захват доли в новых сегментах рынка. Здесь, предприятие остается в рамках текущей отрасли, но разрабатывает новый продукт или направление работы на рынке, что меняет характер ее деятельности
Стратегии интегрированного роста применяются компаниями, не способными применять инструменты концентрации в силу мощного конкурентного окружения
Стратегии диверсифицированного роста применяются компаниями, для которых дальнейшее присутствие на рынке с текущими продуктовым рядом является невыгодным или невозможным

Рисунок 5 – Основные характеристики типовых стратегий роста

При использовании стратегии диверсифицированного роста компания может прибегнуть к стратегии центрированной диверсификации, базирующейся на реализации потенциала разработки и запуска новой продуктовой линейки, оставляя существующее производство центральным звеном бизнеса.

Если такая реализация возможностей рынка и внутренних ресурсов

компания невозможна, то организация использует инструмент горизонтальной диверсификации, преобразуя все производства, вводя новые технологии. Особенностью данного инструмента выступает то, что существующий бизнес по возможности отдельными элементами сохраняется в новой структуре производства и реализации.

Другим направлением диверсификации выступает конгломерация. «Данная стратегия представляется наиболее сложной в реализации, так как связана с расширением масштабов деятельности компании при расширении и требований к компетенции персонала и менеджмента. Кроме того, здесь активным образом влияние оказывает фактор состояния рынков реализации и их корреляции. На сегодняшний день применение такой стратегии развития могут себе позволить только действительно крупные компании» [31, с. 5837].

Стратегии концентрации, интеграции и диверсификации выступают инструментами роста компании. Но в текущих обстоятельствах рынка необходимо предполагать и возможности спада и сокращений. Вследствие этого, в отдельную группу выделяются стратегии сокращения, применимые в случаях, когда устойчивость компании находится под угрозой. Реализация стратегий сокращений связано со значительными убытками и жертвами для компании. Но грамотное и эффективное управление компанией на стадии спада позволяет такие потери сократить, что является важным аспектом для «джентельменского» выхода с рынка, либо для формирования прочной базы восстановления.

При этом, в рамках стратегий сокращения бизнеса компании могут выбрать несколько направлений.

Компания может прибегнуть к ликвидации, когда основной целью стратегии выступает ответ по существующим обязательствам. Компания может сконцентрироваться на максимизации текущего дохода, принимая факт последующего ухода с рынка.

«Если компания заинтересована в сохранении бизнеса, она прибегает к стратегии сокращения, в рамках которой закрывается или продается доля подразделений организации, происходит сужение бизнеса и его соответствующее переориентирование. Такая стратегия может стать

результатом неэффективной диверсификации, когда одно из подразделений не коррелирует с другими. Такая стратегия сужения может использоваться и при концентрации компании на определенном продукте, когда часть производства приносится в жертву ради развития другой линейки» [33, с. 148].

Рассмотрим стратегии в режиме экономической нестабильности - антикризисные стратегии. По объективным причинам данный тип стратегии включает: снижение объемов производства и продаж, уменьшение доли рынка, сокращение каналов продвижения.

Описание антикризисных стратегий представлено на рисунке 6 [18, с. 40].

Наименование	Сущность
Сокращение расходов (экономия)	Применение тарифно-премиальной заработной платы основных сотрудников. Финансирование стратегии заключается в системе прогнозирования движения денежных потоков, изменении структуры долговых обязательств и механизмов предположения объемов продаж организации. Снижение затрат включает в себя: учет, классификацию и анализ причин возникновения текущих затрат. Сокращение актов: изъятие, рационализация, продажа основных активов Продажа одного из основного подразделения. Сокращение расходов.
Поворот	Изменение структуры цен. Изменение ориентации в продукции и потребительском рынке. Предложение нового товара. Изменение структуры ассортимента или сокращение продуктовой линейки.
Выход	Передача части инвестиций дочерней компании или подразделению материнской компании.
Ликвидация	Полное прекращение деятельности

Рисунок 6 – Характеристика антикризисных стратегий

Антикризисные стратегии имеют как положительные, так и отрицательные стороны (рисунок 7) [26, с. 133].

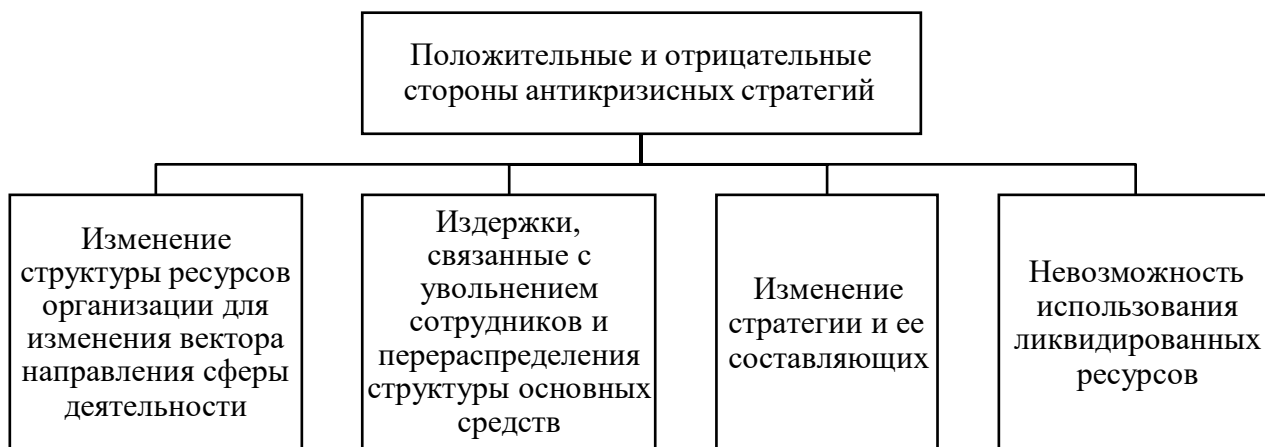


Рисунок 7 – Положительные и отрицательные стороны антикризисных стратегий

Стратегия ликвидации организации применима в случае, если ни одна из антикризисных стратегий не приводит к желаемому результату. В данной ситуации происходит продажа активов компании для минимизации потерь. Также существует промежуточный вариант стратегии- стратегия поддержания.

Стратегия поддержания - тактика организации, направленная на сохранении стабильности. Стратегия достижима при условии сохранения объемов продаж и доли рынка организации за счет качества, сервиса, цен на товары и услуги. Данный вид стратегии применяется в компаниях с длительным жизненным циклом продукции, к примеру, тяжелое машиностроение, и в отраслях, где отказ от осуществления изменений не является одновременной угрозой существованию организации.

Стратегия поддержания имеет низкий уровень риска, потому что она ориентирована на текущую продукцию и освоенные рынки. Основные составляющие стратегии поддержания представлены на рисунке 8.

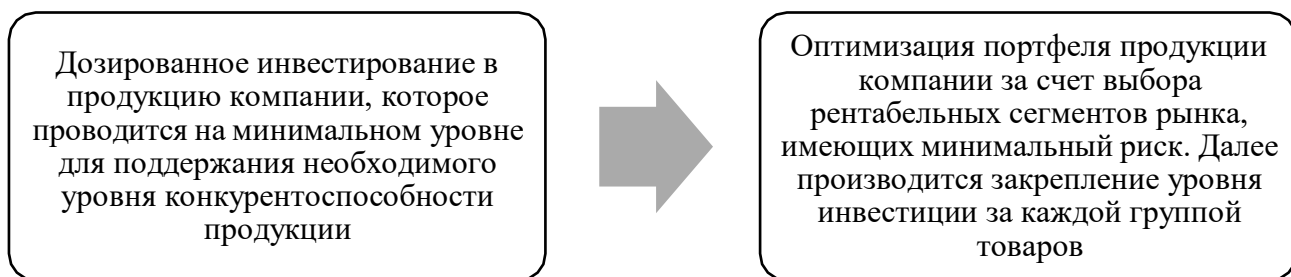


Рисунок 8 – Основные составляющие стратегии поддержания

На практике обнаруживается, что большинство компании применяет сразу несколько стратегий и реализует несколько направлений деятельности по каждой из них. Так, например, действуют многоотраслевые компании, положение подразделений которых может в разных сегментах рынка отличаться в силу разрозненной динамики, существующих взаимосвязей или некоторых точечных явлений. На долгосрочном отрезке времени компания также может реализовывать последовательность отличных стратегий в рамках общего целевого направления. В данном случае речь идет об использовании комбинированной стратегии.

Заметим, что стратегия одним из своих элементов подразумевает управление потоками капитала и инвестиционный анализ. Вследствие этого, общие стратегии называют, также, портфельными.

В работе уже отмечалось, что у «крупных межотраслевых предприятий усложняется процесс стратегического планирования. Это, во-первых, обусловлено тем, что для каждого подразделения необходимо разрабатывать собственную стратегическую цель. Кроме того, активная разбивка производится по функциональным областям компании. В рамках такого разделения реализуются стратегии научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), производственная и маркетинговая стратегии, стратегии управления персоналом и др.» [21, с. 132]

Таким образом, стратегия развития предприятия – это определение общего направления действий по достижению целей предприятия, сосредоточенных на улучшении показателей экономического роста и эффективности деятельности.

1.3 Методологические основы процесса разработки стратегии

В условиях динамично меняющегося рынка предприятиям необходимо проявлять высокий уровень способности их адаптации к новым условиям. Одним из путей повышения уровня адаптации является анализ стратегических позиций в бизнес-пространстве и формирование стратегии развития предприятия.

Современные нестабильные и высококонкурентные условия функционирования предприятий требуют внедрения стратегического

управления, базирующейся на принципах устойчивого развития и управления изменениями [5, с. 132].

«Стратегическое планирование представляет собой план действий для работы и функционирования компании, в условиях меняющейся внешней, конкурентной среды. Стратегическое планирование имеет ряд ключевых характеристик, таких как гибкость в условиях меняющейся среды, подкрепление фактическими исследованиями, на базе которых делаются выводы и строится дальнейший план действий, ну и самое важное, стратегическое планирование должно быть нацелено на принесение пользы компании и должно способствовать успеху компании. Также важно отметить, что затраты на реализацию плана не должны превышать выгоды, полученной от реализации» [28, с. 98].

Процесс стратегического планирования делится на несколько этапов, представленных на рисунке 9.

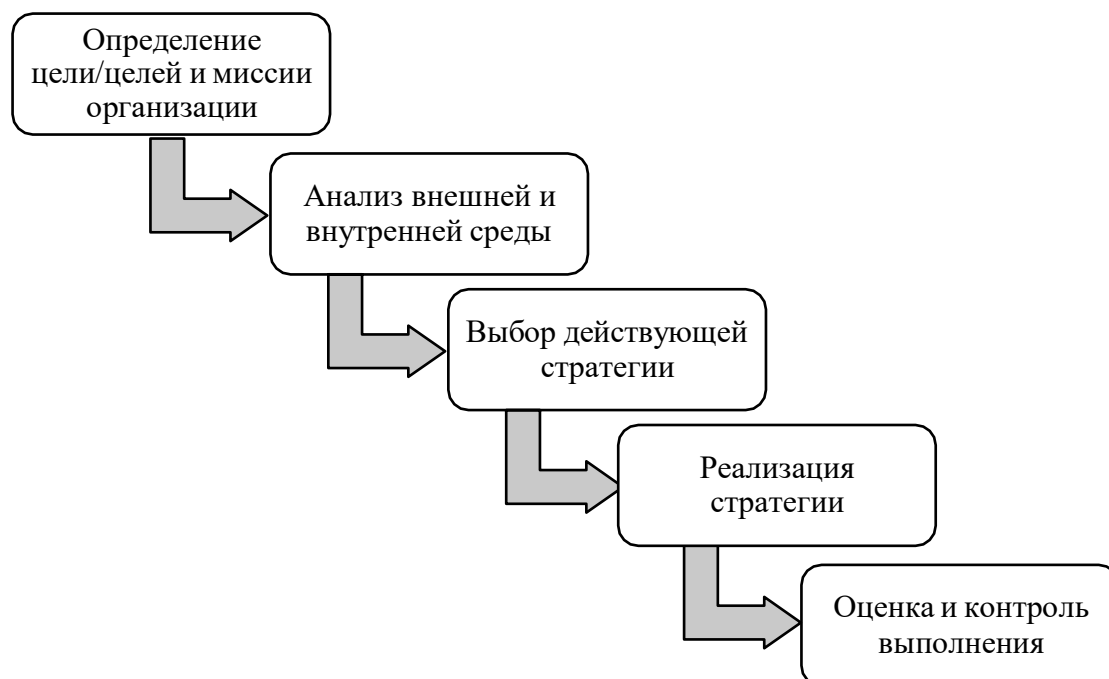


Рисунок 9 – Этапы процесса стратегического планирования

«Миссия является основной целью организации. Она описывает принципы работы компании, ее статус и определяет важные хозяйственные характеристики. Миссия показывает вектор развития компании, ее ценности и

ориентиры, следовательно, она не является точным отражением действующего состояния компании и не зависит от текущего финансового состояния» [34, с. 95].

Получение прибыли является основополагающим фактором функционирования компании, но этот фактор не указывается в миссии как основанная цель. Целью называется более конкретное трактование миссии, которое отличается конкретностью, ориентацией на определенный период времени, согласованностью с другими ресурсами и контролируемостью.

Исходя из целей и миссии, компания выстраивает стратегию развития и формулирует политику организации. Стратегический анализ, который является первым этапом стратегического управления и формирование стратегии развития предприятия, безусловно, определяет обоснованность и возможность реализации его стратегии и выполнение стратегических планов [10, с. 38].

По содержанию анализ стратегических позиций в бизнес-пространстве можно рассматривать как научную основу стратегического планирования, в рамках которого анализируется состояние внешней среды предприятия, оценивается его потенциал и уровень использования с целью формирования информационной основы формирования целей и выбора стратегических альтернатив. Учитывая динамичность внешней среды, что характеризуется повышением скорости изменений, его сложность, которая связана с совокупным влиянием различных факторов, а также непредвиденность, следствием которой является недостаточность или даже отсутствие объективной информации, использование количественных формализованных методов в процессе стратегического анализа сталкивается с рядом трудностей.

Анализ современных литературных источников свидетельствует, о преимущественное внимание ученых к общетеоретическим подходам осуществления стратегического анализа или к рассмотрению отдельных его аспектов: управления производством, трудового потенциала [11, с. 46].

Методический инструментарий общего стратегического анализа, то есть анализа внешней среды и ее влияния на состояние предприятия, сводится преимущественно к общеизвестным методам, базирующимся на экспертных

оценках, в частности: PEST-анализу, SWOT-анализу и др. [13, с. 121].

Однако, в последние годы целесообразность использования таких методов, на наш взгляд, можно рассматривать лишь как первый этап стратегического анализа, который в целом позволяет дать общую оценку состояния внешней среды предприятия, выявить факторы влияния на его деятельность, что необходимо учитывать в перспективе. Среди тематических направлений стратегического анализа безусловно приоритетным является анализ микроокружения предприятия и определения его конкурентной позиции. Несмотря на важность такого направления как с точки зрения определения текущего места предприятия, так и с позиции дальнейшего развития и выбора целесообразной стратегии, методические подходы по его осуществлению все еще являются недостаточно разработанными. Одним из таких подходов является SPACE-анализ (StrategicPositionandActionEvaluation), который предусматривает определение места предприятия на отраслевом рынке и его конкурентных преимуществ, но в настоящее время он недостаточно освещается в работах ученых. Авторы, которые в своих трудах представляют апробацию этого метода, обычно используют экспертные оценки, характеризующиеся повышенным субъективизмом [15, с. 98].

Таким образом, в условиях расширения внедрения стратегического управления необходимым является повышение достоверности диагностики, корректное и глубокое изучение и оценка текущей и перспективной конкурентной позиции предприятия, что возможно путем комплексного подхода и модификации SPACE-анализа. Метод SPACE-анализа предполагает последовательную оценку факторов по отдельным направлениям внутренней и внешней среды. При оценке внутренней среды все факторы группируются в два направления:

- 1) анализ финансового состояния предприятия;
- 2) определение и оценка его конкурентных преимуществ.

В процессе оценки внешней отраслевой среды рассматриваются следующие направления:

- 1) стабильность внешней среды;

2) привлекательность отрасли.

В традиционном SPACE-анализе факторы, которые рассматриваются в рамках каждого направления внешней и внутренней среды, оцениваются исключительно экспертным путем, как правило, в баллах.

Для повышения объективности оценки важно совершенствование SPACE-анализа, которое осуществлено путем выполнения таких этапов исследования.

Этап 1. Обоснование факторов и формирование системы показателей оценки внутренней среды предприятия и уровня его конкурентоспособности. Как было отмечено выше, факторы внутренней среды сгруппированы в два направления. Первое направление рассматривает финансовое состояние предприятия, то есть дает обобщающую характеристику его финансового состояния. Обоснование ограниченного состава наиболее важных показателей, которые целесообразно использовать в процессе стратегического анализа, является непростой и важной задачей [16, с. 151].

Финансовая конкурентоспособность является комплексным понятием и предусматривает, на наш взгляд, оценку таких составляющих:

1) платежеспособность предприятия, которая определяет его возможности своевременно и в полном объеме выполнять финансовые обязательства;

2) финансовая независимость предприятия, что характеризует степень финансирования деятельности за счет собственных источников;

3) результативность (эффективность) деятельности – главное направление, что позволяет оценить соотношение результатов и ресурсов, которые были задействованы для их достижения. Следует подчеркнуть, что со стратегической позиции, важной является оценка не только текущей, но и перспективной платежеспособности, для чего нами предложено использование коэффициента Бивера (Кб), который характеризует способность предприятия выполнять текущие и долгосрочные обязательства.

Относительно оценки финансовой независимости, то ее мы рассматриваем в трех аспектах:

1) оценка степени финансирования деятельности предприятия за счет собственных источников (коэффициент автономии);

2) оценка мобильности собственного капитала и возможности использования его для финансирования текущей деятельности (коэффициент маневренности собственного капитала);

3) оценка финансовых рисков предприятия (доля несвоевременно выполненных финансовых обязательств). Особое внимание должно быть уделено третьей составляющей финансовой конкурентоспособности – оценке результативности деятельности предприятия [17, с. 155].

Этап 2. Оценка состояния внутренней среды предприятия. Оценка состояния внутренней среды предприятия предусматривает расчет и анализ определенных показателей, а также интегральную оценку финансовой конкурентоспособности предприятия. При этом предполагается последовательное выполнение таких действий.

1. Расчет фактических значений показателей.

2. Преобразование фактических расчетных значений показателей в балльную оценку (от 1 до 10 баллов). Если коэффициент текущей ликвидности: превышает единицу – 10 баллов; находится в интервале от 0,8 до 1,0 – от 8 до 10 баллов; находится в интервале от 0,5 до 0,8 – от 5 до 8 баллов; менее 0,5 – менее 5 баллов.

3. Оценка значимости каждого фактора в рамках отдельного направления (финансовая устойчивость, конкурентоспособность предприятия). Выполняется в долях единицы, сумма которых равна «1». В том случае, если факторы считаются равнозначными, такую оценку можно не выполнять.

4. Определение интегральной оценки (И) по каждому из направлений «Конкурентоспособность предприятия» как их средневзвешенной величины.

Этап 3. Формирование системы факторов внешней среды, обоснование и определение методики расчета показателей, их характеризующих. На третьем этапе определяются факторы внешней среды, характеризующие состояние отрасли [23, с. 17].

Этап 4. Оценка отраслевых факторов внешней среды. Этот этап также предусматривает расчет фактических значений локальных показателей, трансформацию их в баллы и определение интегральной оценки, что происходит

аналогично второму этапу.

Этап 5. Интерпретация результатов анализа и выбор стратегии предприятия. На этом этапе на основе соотношения состояния различных направлений предприятия и внешней среды принимается решение о стратегической позиции предприятия и целесообразной стратегии его развития. Интерпретацию результатов, как правило, осуществляют графическим способом. Для этого строится «лепестковая диаграмма» профиль SPACE путем нанесения на соответствующие оси полученных на этапах 2 и 4 оценок по отдельным направлениям.

«Тактическая задача для осуществления стратегии развития выступает самым сложным и трудоёмким элементом стратегического менеджмента и управления. Вот почему в научных трудах многих исследователей ставилась цель по разработке технологии воплощения стратегии организации, разработке моделей, которые помогают в реализации стратегии развития и аналитическому процессу реализации стратегии развития» [24, с. 219].

Весь процесс, затрагивающий стратегический процесс управления и менеджмент, является непрерывным. Когда происходит внедрение стратегии, далее целесообразно анализировать процесс реализации в конкретные периоды. Здесь крайне важно отобрать соответствующие критерии для анализа, способные определить, насколько грамотно была выбрана данная стратегия.

В ходе реализации стратегии некоторые компании встречаются с рядом проблем, для устранения которых необходимо обеспечить решение. В основном сталкиваются с тремя распространенными проблемами.

«Первая проблема связана с самим планом реализации стратегии. Ведь такого рода план должен отличаться конкретностью с указанием списка конкретных действий и мероприятий для осуществления данной стратегии. А вот изменчивость и неопределенность некоторых явлений может повлечь к тому, что запланированные мероприятия к началу реализации возможно станут уже не нужными и не приведут к необходимому результату, или еще хуже - навредят ходу протекания реализации стратегии» [28, с. 99].

«На практике бывают и такие ситуации, когда задачи обозначены

некорректно и непонятны работникам. Также бывает, что обозначенная стратегия включает в себя огромное количество задач, а взаимосвязи между ними неясны, также, как и непонятна связь сформулированных задач и разработанных мероприятий стратегии развития. Нехватка приоритетности определенных задач в сравнении с другими, и недостаточное фокусирование на главных стратегических задачах и действиях так же выступают неотъемлемой частью проблемы. Конкретика сформулированных стратегических целей – это важное условие для их достижения, однако им уделяется порой недостаточно внимания» [41, с. 30].

«Вторая проблема проявляется в том, что всякое изменение и нововведение встречает препятствие со стороны работников компании. Чем весомее преобразование и чем больше интересов людей оно затрагивает, тем препятствие будет сильнее. Целесообразно иметь в виду данный момент и анализировать размер сопротивления, его причины и определять эти группы, оказывающие сопротивляющий эффект» [31, с. 583].

И третья проблема заключается в мотивации работников к выполнению стратегических изменений. Существует некая разрывность индивидуальных задач работников и системы их мотивации от единой реализуемой стратегии компании. Как правило, индивидуальные задачи сопряжены с системой премирования. Организации следует обозначать индивидуальные задачи так, чтобы степень их достижения была абсолютно измеримой.

На практике значительное внимание уделяется исследованию второй проблемы, касаемо сопротивления изменениям и преобразованиям. В связи с чем можно выделить классификацию причин, которую разработали некоторые ученые.

Таким образом, для современного предприятия, находящегося в условиях бизнес-пространства важна разработка анализ стратегической позиции предприятия, включая совершенствование метода SPACE-анализа для повышения его объективности путем использования расширенной обоснованной системы показателей и количественной оценки рыночных отраслевых факторов и состояния предприятия. Для эффективной реализации стратегических

изменений целесообразно преодолевать все появляющиеся проблемы и сложности. В работе были исследованы три главные проблемы, мешающие менеджерам в ходе управления стратегическими изменениями. В этом и есть суть искусства менеджмента, которая нуждается в использовании управленческих и организационных ресурсов. Руководящему звену любой компании следует предоставлять необходимую информированность и понимание работников о происходящих преобразованиях, а также находиться в постоянном поиске необходимых методов мотивации работников на реализацию этих изменений.

2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРЕДПОСЫЛОК ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО ЗАВОД «АЛТАЙЛЕСМАШ»

2.1 Краткая характеристика ООО Завод «Алтайлесмаш»

Организация общество с ограниченной ответственностью завод «Алтайские лесные машины» (далее ООО Завод «Алтайлесмаш») зарегистрирована 21 марта 2005 года регистратором Межрайонная инспекция федеральной налоговой службы по крупнейшим налогоплательщикам Алтайского края.

Руководитель организации: директор Куксин Евгений Викторович.

Юридический адрес ООО Завод «Алтайлесмаш»: 656063, Алтайский край, г. Барнаул, пр-кт Космонавтов, д. 32л.

Основным видом деятельности ООО Завод «Алтайлесмаш» является Производство прочих машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства (ОКВЭД 28.30.8, зарегистрировано 7 дополнительных видов деятельности, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Дополнительные виды деятельности ООО Завод «Алтайлесмаш»

Код	Наименование
28.92	Производство машин и оборудования для добычи полезных ископаемых и строительства
29.20	Производство кузовов для автотранспортных средств; производство прицепов и полуприцепов
29.20.5	Производство грузовых контейнеров
29.31	Производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств
29.32	Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств
33.12	Ремонт машин и оборудования
46.61.1	Торговля оптовая сельскохозяйственными и лесохозяйственными машинами, оборудованием и инструментами, включая тракторы

ООО Завод «Алтайлесмаш» присвоены ИНН 2221067984, ОГРН 1052201878233, ОКПО 77069114.

ООО Завод «Алтайлесмаш» состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства с 1 августа.2016 года как малое предприятие.

Учредителем организации являются 3 физических лица с долей в уставном капитале 50,0%, 37,5%, 12,5%. Уставной капитал ООО Завод «Алтайлесмаш» составляет 3875 млн руб. Имущество организации находится в частной собственности.

ООО Завод «Алтайлесмаш» – промышленное предприятие по серийному производству и продаже гусеничной техники, запасных частей для различных отраслей промышленности – лесной, нефтегазовой, геологии, энергетики, в т.ч. для предприятий по строительству и ремонту высоковольтных линий электропередач, магистральных трубопроводов и др.

Сегодня ООО Завод «Алтайлесмаш» предлагает своим заказчикам широкую линейку моделей разных видов гусеничной техники, с большим выбором сборочных вариантов для всех климатических и эксплуатационных условий, включая и самые экстремальные условия.

Техника сертифицирована, обладает высокими качественными характеристиками, возможностями комплектования дополнительным и альтернативным оборудованием.

ООО Завод «Алтайлесмаш» специализируется на создании и производстве машины трелевочной чокерной МТЧ-4. Также для лесной промышленности изготавливаются Лесопогрузчик челюстной ЛТ-188АЛМ, Машина для бесчокерной трелевки леса ЛП-18АЛМ, ЛТ-187. Для борьбы с лесными пожарами и проведения профилактических противопожарных работ нашим заводом изготавливается Трактор лесохозяйственный ТЛ-41 (лесопожарный). С 2012 года Завод «Алтайлесмаш» входит в перечень производителей лесопожарной техники и оборудования, у которых государственные заказчики осуществляют закупку для государственных нужд указанной продукции, производимой на территории Российской Федерации, путем размещения заказа у единственного поставщика (распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 августа 2012 года №1528р).

ООО Завод «Алтайлесмаш» на протяжении многих лет является стабильным и надежным поставщиком базовых машин (МТЧ-4/ТЛ-4, ТЛ-5АЛМ, ТЛ-5АЛМ-01) под буровые установки на Завод «Стройдормаш» г. Алапаевск

(БМ-831, БКМ-534, БКМ-2032, МБШ-539), «Машиностроительный завод им. В.В. Воровского» г. Екатеринбург (УРБ-4Т), ФГУГП «Урангео» (ТСБУ-200м), под сварочные установки на Завод «Техстроймаш» г. Тихвин (АПС), под крановые установки на «Юргинский машзавод» (КС-5671-2, КС-5671Б).

Для энергетической отрасли заводом изготавливается самоходная энергетическая машина СЭМ-4, в состав машины входит базовое шасси (МТЧ-4/ТЛ-4, ТЛ-5АЛМ, ТЛ-5АЛМ-01) и бурильно-крановое оборудование DONGYANG, HОTOMI (Республика Корея), ИНМАН (Россия).

Ассортимент производимой продукции ООО Завод «Алтайлесмаш» по группам представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Ассортимент продукции ООО Завод «Алтайлесмаш»

Группа	Ассортимент
Шасси базовые	Машина трелевочная чокерная МТЧ-4 (модернизированный ТТ-4М) Трактор лесохозяйственный ТЛ-5АЛМ (модернизированный ТТ-4) Трактор лесохозяйственный ТЛ-5АЛМ-01 (модернизированный ТТ-4)
Крановые установки	Кран самоходный КС-5671Б Кран стреловой самоходный КС-59713-14Т, Кран стреловой КС-59729-32Т Кран самоходный КС-5671-2
Лесозаготовительная техника	Машина трелевочная гусеничная ТЛ-5АЛМ-01 Лесопогрузчик челюстной ЛТ-188АЛМ Машина для бесчокерной трелевки леса ЛП-18АЛМ, ЛТ-187 Машина трелевочная чокерная МТЧ-4
Сельскохозяйственная техника	Машина гусеничная ТЛС-5 «Барнаулец»
Сварочные установки	Машина самоходная энергетическая для сварки трубопроводов СЭМ-4
Буровые установки	Бурильно-крановая машина БКМ-2032 Бурильно-крановая машина БКМ-534 Бурильно-сваебойная машина БМ-831 Буровая установка УРБ Бурильная шнековая машина МБШ-539 Буровая установка ПБУ-2 Самоходная Буровая установка ТСБУ-200м Самоходная энергетическая машина СЭМ-4 Буровая геологическая машина БГМ-1М
Мульчеры	Мульчер
Лесопожарная техника	Трактор лесохозяйственный ТЛ-41 (лесопожарный)

Организационная структура управления ООО Завод «Алтайлесмаш» представлена на рисунке 10.

Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляется единоличным исполнительным органом – директором. Директор имеет в своем подчинении нескольких функциональных руководителей высшего звена: заместителей директора по производственным и коммерческим вопросам, главного бухгалтера, начальника отдела персонала.

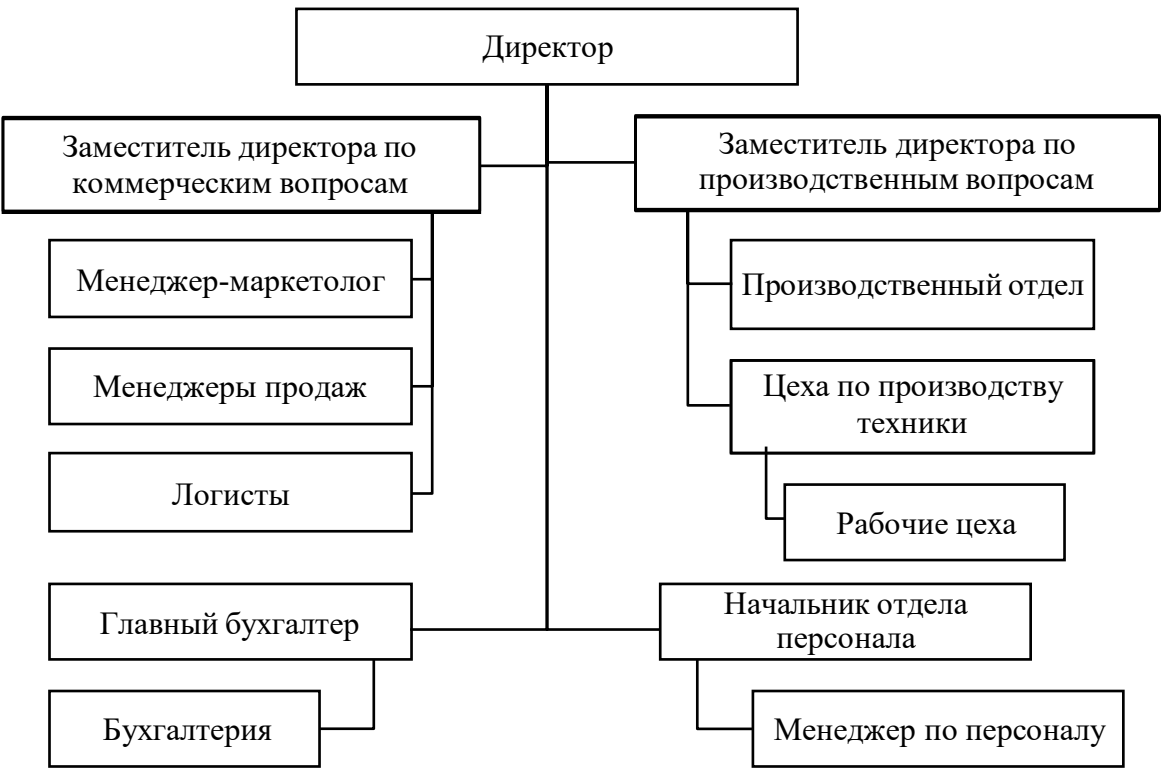


Рисунок 10 – Организационная структура управления ООО Завод «Алтайлесмаш»

Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности учредителей организации, вырабатывает политику организации, а также обеспечивает реализацию политики функционирования организации. Они не обладают большой свободой принятия решений, все в конечном итоге должно быть согласовано с директором. Также эта группа отвечает за доведение более детальных заданий до своих подразделений, контролирует их выполнение. Эти руководители имеют в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области – это начальники цехов, отделов.

Начальники цехов осуществляют непосредственный контроль за сборкой

техники, составляют дневные, недельные, месячные отчеты по каждому участку технологического процесса, также формируют смены, распределяют людей по участкам и удаленным складам.

Прямое сотрудничество с потребителями осуществляет отдел продаж, а также в его обязанности входят: оформление договоров на поставку продукции, планирование и реализация продукции, оформление сопроводительных документов, проведение оценки удовлетворенности основных потребителей и т.д.

Начальник отдела персонала контролирует деятельность по обеспечению человеческими ресурсами – квалифицированным персоналом.

Главный бухгалтер имеет в подчинении производственного бухгалтера.

Низший уровень управления ООО Завод «Алтайлесмаш» – это начальники групп и подотделов, мастера цехов, бригадиры, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей, о которых написано выше.

Помимо вертикального разделения труда, на предприятии функционирует и специализированное горизонтальное разделение труда. Каждый отрезок технологического процесса имеет свой участок или цех. Горизонтальное разделение труда обусловлено особенностью технологии производства данного предприятия.

Регламентация деятельности, определение статуса, внутренняя организация, назначение структурного подразделения, а также закрепление функций за структурным подразделением предприятия обозначены в положениях о структурных подразделениях. Должностной, профессиональный и численный состав структурного подразделения определен в штатном расписании. Функции и специализация каждой должности на предприятии прописаны в должностных инструкциях.

Для оценки доходов и финансовых результатов ООО Завод «Алтайлесмаш» используем данные отчета о финансовых результатах организации за 2019-2021 годы, представленные в приложениях 2-4.

Динамика и структура показателей отчета о финансовых результатах ООО

Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика и структура показателей отчета о финансовых результатах
ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы

Показатели	2019 год		2020 год		2021 год		Прирост, %	
	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %	2020 к 2019	2021 к 2020
Выручка	558809	100,00	488951	100,00	785940	100,00	-12,50	60,74
Себестоимость продаж	446809	79,96	427289	87,39	604444	76,91	-4,37	41,46
Валовая прибыль	112000	20,04	61662	12,61	181496	23,09	-44,94	194,34
Коммерческие расходы	1091	0,20	1105	0,23	6523	0,83	1,28	490,32
Управленческие расходы	108009	19,33	109435	22,38	210900	26,83	1,32	92,72
Прибыль от продаж	2900	0,52	-48878	-10,00	-35927	-4,57	-1785,45	-26,50
Проценты к получению	72	0,01	122	0,02	420	0,05	69,44	244,26
Проценты к уплате	4068	0,73	1141	0,23	1809	0,23	-71,95	58,55
Прочие доходы	20327	3,64	64681	13,23	52470	6,68	218,20	-18,88
Прочие расходы	5645	1,01	5818	1,19	3964	0,50	3,06	-31,87
Прибыль до налогообложения	13586	2,43	8966	1,83	11190	1,42	-34,01	24,80
Налог на доходы	3248	0,58	2219	0,45	10511	1,34	-31,68	373,68
Чистая прибыль	9649	1,73	6747	1,38	679	0,09	-30,08	-89,94

Динамика показателей прибыли ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы показывает снижение валовой прибыли и получение убытка от продаж по итогам 2020 года, и увеличение валовой прибыли и снижение убытка от продаж по итогам 2021 года. При этом убыток от продаж в 2020 году составил более 58 млн руб. Тогда как в 2021 году убыток от продаж составил 35,9 млн руб. Причиной убытков стали высокие темпы прироста коммерческих (в 2,9 раза) и управленческих расходов (в 5,9 раза). Наблюдается также снижение прибыли до налогообложения на 34,68% и чистой прибыли в 2020 году – на 30,08%, в 2021 году показатели прибыли до налогообложения выросли более чем на 24%, чистая прибыль снизилась на 89,94%.

Отрицательным фактором по итогам 2020 года является увеличение доли себестоимости продаж в выручке с 79,96% до 87,39%, что привело к снижению показателей прибыли. Увеличение прочих доходов в 3,1 раза способствовал получению прибыли до налогообложения в размере 8966 тыс. руб.

По итогам 2021 года доля себестоимости продаж в выручке снизилась до 76,91%, в результате доля убытка от продаж снизилась с 10,00% до 4,57%, что положительно сказалось и на доле прибыли до налогообложения, она увеличилась до 11 190 тыс. руб., что оценивается положительно.

Относительными показателями финансовых результатов являются показатели рентабельности. Динамика показателей рентабельности ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика показателей рентабельности ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы, %

Показатели рентабельности	Значение показателя			Изменение, %	
	2019 год	2020 год	2021 год	2020 к 2019	2021 к 2020
Рентабельность основной деятельности	0,65	-11,44	-5,94	-12,09	5,50
Рентабельность продаж	0,52	-10,00	-4,57	-10,52	5,43
Рентабельность активов	4,32	2,71	2,85	-1,61	0,14
Рентабельность собственного капитала	23,17	13,54	1,27	-9,63	-12,27

Анализ данных таблицы 4 показывает, что наилучшие показатели эффективности ООО Завод «Алтайлесмаш» по итогам текущей деятельности были достигнуты по итогам 2019 года, когда рентабельность основной деятельности составила 0,65%, а рентабельность продаж – 0,52%. Снижение показателей эффективности деятельности наблюдается в 2020 и в 2021 годах по сравнению с 2019 годом. Деятельность ООО Завод «Алтайлесмаш» была убыточной.

Лучшие показатели по эффективности использования активов и собственного капитала были достигнуты также по итогам 2019 года. Причиной снижения эффективности использования активов и капитала послужило увеличение среднегодовых показателей активов и собственного капитала на конец 2021 года, при этом прибыль до налогообложения увеличилась на 24,8%, а чистая прибыль снизилась на 89,9%.

Таким образом, доходы ООО Завод «Алтайлесмаш» ежегодно увеличиваются, об этом свидетельствует рост выручки, но высокие расходы, включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы,

оказывали отрицательное влияние на показатели прибыли. Текущая деятельность ООО Завод «Алтайлесмаш» последние два года убыточная. И только получение прочих доходов способствовало получению прибыли до налогообложения и чистой прибыли, уровень которых не стабилен, тем не менее, использование активов и собственного капитала по итогам 2019-2021 годов является рентабельным.

2.2 Анализ хозяйственной деятельности ООО Завод «Алтайлесмаш»

В рамках хозяйственной деятельности проанализируем динамику объемов производства и реализации продукции предприятия ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы по данным таблицы 5.

Таблица 5 – Динамика объемов производства и реализации продукции предприятия ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы

Наименование продукции	Сумма, тыс. руб.			Прирост, %	
	2019 год	2020 год	2021 год	2020 к 2019	2021 к 2020
Буровые установки	209777	191962	318777	-8,5	66,1
Лесозаготовительная техника	123832	115246	192320	-6,9	66,9
Крановые установки	52640	30559	56430	-41,9	84,7
Шасси базовые	46549	40925	56745	-12,1	38,7
Сельскохозяйственная техника	36546	40387	53915	10,5	33,5
Лесопожарная техника	38390	29973	54151	-21,9	80,7
Мульчеры	51075	39898	53601	-21,9	34,3
Итого:	558809	488951	785940	-12,5	60,7

В целом объем производства и реализации продукции предприятия ООО Завод «Алтайлесмаш» в 2020 году снизился на 12,5%, в 2021 году прирост объемов продаж составил 60,7%. В разрезе ассортимента продукции наблюдается как увеличение объемов производства и реализации, так и его снижение.

По итогам 2020 года рост наблюдается по производству и продажам сельскохозяйственной техники на 10,5%, по остальным видам техники наблюдается снижение, при этом наибольшее снижение показали продажи крановых установок, они снизились на 41,9%. Снижение также произошло по таким видам продукции как лесопожарная техника и мульчеры.

По итогам 2021 года наблюдался наибольший рост по таким видам продукции как крановые установки (+84,7%), лесопожарная техника (+80,7%) и лесозаготовительная техника (+66,9%). Наименьшее увеличение показали объемы сельскохозяйственной техники и мульчеры (+34,3%).

Структура объемов производства и реализации продукции предприятия ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Структура объемов производства и реализации продукции предприятия ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы

Анализ структуры объемов производства и реализации продукции предприятия ООО Завод «Алтайлесмаш» показал, что основная доля в составе продукции приходится на буровые установки лесозаготовительную технику, общая доля которых в 2021 году составила 65,03%. Наблюдается увеличение доли буровых установок с 37,54% до 40,56%, и увеличение доли производства и реализации лесозаготовительной техники с 22,16% до 24,47%. Увеличение произошло за счет снижения долей производства и реализации крановых установок с 9,42% до 7,18%, мульчеров – с 9,14% до 6,82% и шасси базовых с 8,33% до 7,22%. Доля сельскохозяйственной и лесопожарной техники более

стабильна и изменилась незначительно. Доля сельскохозяйственной техники по итогам 2021 года составила 6,86%, а лесопожарной техники – 6,82%.

Для оценки результатов хозяйственной деятельности ООО Завод «Алтайлесмаш» рассмотрим экономические показатели ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы по данным таблицы 6.

Таблица 6 – Динамика основных финансово-экономических показателей деятельности ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Изменение		Прирост, %	
				2020 к 2019	2021 к 2020	2020 к 2019	2021 к 2020
Выручка, тыс. руб.	558809	488951	785940	-69858	296989	-12,5	60,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	446809	427289	604444	-19520	177155	-4,4	41,5
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1091	1105	6523	14	5418	1,3	490,3
Управленческие расходы, тыс. руб.	108009	109435	210900	1426	101465	1,3	92,7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2900	-48878	-35927	-51778	12951	-1785,4	-26,5
Рентабельность (убыточность) продаж, %	0,52	-10,00	-4,57	-10,52	5,43	х	х
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	13586	8966	11190	-4620	2224	-34,0	24,8
Прибыль чистая, тыс. руб.	9649	6747	679	-2902	-6068	-30,1	-89,9

Показатели рассчитаны на основании бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы, представленной в приложениях 2-5.

В соответствии с данными таблицы 9, наблюдается рост выручки, что является положительным фактором и связано с расширением деятельности в связи с развитием материально-технической базы. За 3 года выручка у организации увеличилась на 40,65% (в 2020 г. снизилась на 12,5%, в 2021 г. увеличилась на 60,7%). Вместе с выручкой меняется и себестоимость продаж, за 2020 год она снизилась на 4,4%, в 2021 году увеличилась на 41,5%, существенно изменились коммерческие и управленческие расходы, что к убыткам и убыточной деятельности. По итогам 2021 г. убыток от продаж снизился до 35 927 тыс. руб. В результате убыточность продаж снизилась до 4,57%.

Динамика основных финансово-экономических показателей деятельности ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы представлена на рисунке 12.

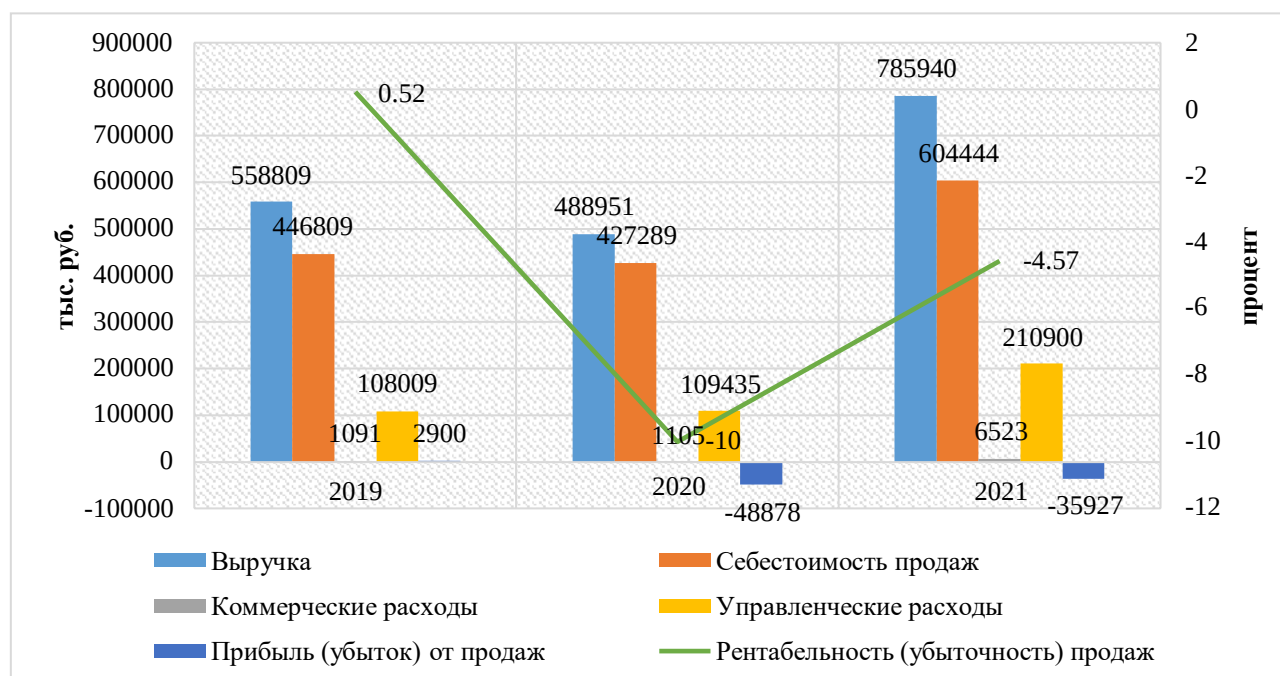


Рисунок 12 – Динамика основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы

Показатели прибыли до налогообложения и чистой прибыли большей частью зависят от прочих доходов. Поэтому прибыль до налогообложения и чистая прибыль имеют место быть. Чистая прибыль ООО Завод «Алтайлесмаш» по итогам 2020 года составила 11 190 тыс. руб., по итогам 2021 г. составила 679 тыс. руб.

Динамика эффективности использования материальных и финансовых ресурсов ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы представлена в таблице 7.

ООО Завод «Алтайлесмаш» владеет основными средствами, эффективность их использования снизилась в связи с высоким приростом среднегодовой стоимости основных средств, превышающим темпы прироста выручки. В результате фондоотдача основных средств снизилась с 283,33 руб. до 17,69 руб. на вложенный руб. в основные средства.

Таблица 7 – Динамика эффективности использования материальных и финансовых ресурсов ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Изменение		Прирост, %	
				2020 к 2019	2021 к 2020	2020 к 2019	2021 к 2020
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	1973	2789	44434	816	41645	41,3	1493,5
Фондоотдача, руб./ руб.	283,23	175,35	17,69	-107,88	-157,66	-38,1	-89,9
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	304087	321501	330297	17414	8797	5,7	2,7
Продолжительность оборота оборотных активов, дни	196	237	151	41	-85	20,8	-36,1
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	314268	330943	392069	16675	61126	5,3	18,5
Капиталоотдача, руб./ руб.	1,78	1,48	2,00	-0,30	0,53	-16,9	35,7
Рентабельность активов, %	4,32	2,71	2,85	-1,61	0,14	x	x

Оборотные активы за период исследования увеличились на 8,62%, в результате длительность их оборота снизилась с 196 до 151 дней или на 22,77%. Капиталоотдача увеличилась с 1,78 руб. до 2,00 руб. на вложенный руб в активы организации, так как среднегодовая стоимость активов за период исследования увеличилась только на 24,76%.

В связи с увеличением прибыли до налогообложения, рентабельность активов снизилась с 4,32% до 2,85% или на 1,47%, что оценивается отрицательно.

Эффективное управление предприятием базируется на результатах комплексного анализа его деятельности. Ключевыми индикаторами эффективного менеджмента любого предприятия является финансовые результаты его деятельности и финансовое состояние в целом. финансовые результаты деятельности ООО Завод «Алтайлесмаш» проанализированы в предыдущих параграфах.

Дадим оценку финансового состояния ООО Завод «Алтайлесмаш» по относительным показателям ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости. Проанализируем их по данным таблиц 8 и 9.

Таблица 8 – Динамика коэффициентов ликвидности платежеспособности ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы

Показатели	Норматив	2019 год	2020 год	2021 год	Изменение	
					2020 к 2019	2021 к 2020
Коэффициент абсолютной ликвидности	$0,2 \div 0,25$	0,12	0,28	0,28	0,17	0,00
Коэффициент критической ликвидности	$\geq 0,8$	0,31	0,46	0,51	0,15	0,05
Коэффициент текущей ликвидности	$1 \div 2$	1,12	1,28	0,96	0,16	-0,32
Коэффициент степени платежеспособности	≤ 3	6,66	5,70	5,80	-0,96	0,10

Анализ данных таблицы 8 показывает, что у ООО Завод «Алтайлесмаш» соблюдаются не все показатели ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности составил 0,28, при рекомендуемом уровне 0,2-0,25, тогда как коэффициенты критической и текущей ликвидности существенно ниже рекомендуемого критерия.

Коэффициент степени платежеспособности на конец 2021 года составляет 5,80, при рекомендуемом уровне не более 3-х месяцев, то есть ООО Завод «Алтайлесмаш» является неплатежеспособной организацией первой категории, следовательно, в периоде исследования у организации существуют проблемы с платежеспособностью.

Динамика коэффициентов финансовой устойчивости ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы представлена в таблице 9.

Основным источником финансирования активов у ООО Завод «Алтайлесмаш» является заемный капитал, так как коэффициент капитализации существенно выше оптимального значения – 7,88. Собственный оборотный капитал в активах отсутствует, так как имеет отрицательное значение. Коэффициент автономии составляет 0,11, а коэффициент долга – 0,89.

Собственный капитал не обладает маневренностью, финансирование осуществляется за счет заемного капитала, так как коэффициенты маневренности и обеспеченности показывают отрицательное значение.

Таблица 9 – Динамика коэффициентов финансовой устойчивости
ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Норматив	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение	
					2020 к 2019	2021 к 2020
1. Уровень собственных оборотных средств в валюте баланса	$\geq 0,1$	0,10	0,21	-0,03	0,11	-0,24
2. Коэффициент капитализации	≤ 1	6,67	4,74	7,88	-1,93	3,14
3. Коэффициент долга	$0,4 \div 0,6$	0,87	0,83	0,89	-0,04	0,06
4. Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,13	0,17	0,11	0,04	-0,06
5. Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,8$	0,13	0,24	0,21	0,11	-0,03
6. Коэффициент маневренности собственного капитала	$0,2 \div 0,5$	0,79	0,82	-1,12	0,03	-1,94
7. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	0,11	0,15	-0,17	0,04	-0,31

Далее проведем SNW-анализ внутренней среды ООО Завод «Алтайлесмаш» представлен в Приложении 6, по данным которого составлена лепестковая диаграмма (рисунок 13).

Как свидетельствуют данные приложения 6, высокий уровень развития показывают семь показателей, такие как: уровень стратегического менеджмента в организации, стратегическое развитие организации способность к реализации на рынке новой продукции, способность к лидерству первого лица, отношения с органами власти, корпоративная культура.

Средний уровень показали 10 из 20 показателей, что говорит о том, что организация находится на стадии экономического развития. Но в составе низкого уровня развития ООО Завод «Алтайлесмаш» находится еще четыре показателя, соответственно, они отрицательно влияют на дальнейшее экономическое развитие организации.

В первую очередь это финансовые показатели, такие как структура и состояние текущего баланса, уровень затрат в выручке, что оказывает существенное влияние на показатели прибыли и рентабельности.



Рисунок 13 – SNW - анализ внутренней среды ООО Завод «Алтайлесмаш»

Но показатели со средним уровнем развития должны оказывать положительное влияние на показатели с низким уровнем развития. Кроме того, менеджменту ООО Завод «Алтайлесмаш» необходимо повышать конкурентоспособность организации, чего можно добиться, повысив уровень развития маркетинга в организации, что приведет к освоению новых рынков, привлечет новых клиентов, повысит известность организации на рынке.

Таким образом, ООО Завод «Алтайлесмаш» наращивает объемы производства и реализации продукции, в составе которой восемь ассортиментных групп техники. Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 гг. свидетельствует об увеличении выручки организации за счет роста объемов продаж в результате расширения материально-технической базы, при этом

увеличение расходов на производство и реализацию продукции было более существенным, что отрицательно сказалось на результатах деятельности, были получены убытки. Текущая деятельность последние два года была убыточной. Наблюдается снижение продолжительности оборота оборотных активов в связи с ростом выручки и не высокими темпами прироста среднегодовой стоимости оборотных активов. Эффективность использования активов по показателю капиталоотдачи также увеличилась с 1,78 руб. до 2,00 руб. на вложенный руб в активы организации, рентабельность активов снизилась с 4,32% до 2,85%. Система финансового менеджмента ООО Завод «Алтайлесмаш» является системой управления финансовыми ресурсами и финансовой деятельностью на основе разработанной финансовой стратегии, которая предусматривает соблюдение нормативных показателей ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости. У ООО Завод «Алтайлесмаш» не соблюдаются коэффициенты текущей и критической ликвидности, так как организация испытывает недостаток быстро и медленно ликвидных активов. Отрицательным фактором является неплатежеспособность организации первой категории. ООО Завод «Алтайлесмаш» не обеспечен собственным оборотным капиталом для финансирования текущей деятельности и является высоко зависимой организацией от заемных источников финансирования, так как не обладает достаточным уровнем собственного капитала.

2.3 Стратегический анализ ООО Завод «Алтайлесмаш»

Так как ООО Завод «Алтайлесмаш» является малым предприятием, рассмотрим изменение условий деятельности малого и среднего бизнеса в рамках стратегического анализа внешней среды.

Финансовые итоги года для малого и среднего бизнеса, исходя из результатов исследования, оказались противоречивыми. В целом 43% предпринимателей заявили о росте выручки по сравнению с 2020 годом. В сегментах среднего и малого бизнеса таковых большинство – 56% и 54% соответственно. Но в нише микробизнеса (до 15 сотрудников и до 120 млн рублей выручки за год), которая количественно гораздо больше, таковых всего 29%, а 40% микропредприятий

отчитались о сокращении выручки.

Наиболее уверенно себя чувствует производственный сектор: 51% предприятий нарастили оборот. Чуть хуже дела шли у сферы торговли (43%). А аутсайдером стала сфера услуг: 36% организаций сообщили о росте выручки, а 34% – об уменьшении.

Ключевым вызовом для малого и среднего бизнеса в 2021 году стал рост закупочных цен и других расходов. Предприниматели не могут в полной мере переложить их увеличение на потребителя, в результате чего снижается рентабельность их бизнеса.

Из-за резкого удорожания ряда товаров, в частности металла, древесины, стройматериалов, доходность малого бизнеса в 2021 году сильно упала за исключением ряда отраслей, например, медицины и IT-бизнеса. У микробизнеса меньше компетенций и запаса прочности, поэтому там наблюдаются наибольшие проблемы. Кроме того, очень высокую конкуренцию для этого сегмента составляют самозанятые, есть тенденция перетекания работников микропредприятий в специальный налоговый режим. С другой стороны, давление на для малого и среднего бизнеса оказывает крупный бизнес, который заходит в нетрадиционные для себя сферы торговли и услуг.

Две указанные тенденции являются главными вызовами для малого и среднего бизнеса в 2022 году. По данным Росстата России, в 2021 году инфляция составила 8,39%.

Из приведенных в документе Центрального банка России данных следует, что в марте 2022 года при уровне инфляции 16,45% в годовом выражении и ключевой ставке 20% инфляционные ожидания населения составляли 18,33%. Однако уже в апреле они снизились до 12,54% при ключевой ставке 17% [52].

Поскольку внешние условия для российской экономики остаются сложными и значительно ограничивают экономическую деятельность, Центральный Банк России существенно пересмотрел макроэкономический прогноз. «Главная особенность текущей экономической ситуации в том, что предложение сжимается сильнее спроса. Именно это создает основное инфляционное давление. Колоссальная неопределенность ситуации выражается

в повышенном объеме рисков для прогноза» [52].

Одним из эффективных инструментов оценки в данном случае является PESTEL-анализ (рисунок 14).

Политические факторы •Повышение налоговых ставок •Недостаточная поддержка государства •Ужесточение контроля надзорными организациями	Экономические факторы •Высокие ставки по кредитам (для юридических лиц от 10% до 30%) •Снижение темпов экономического роста •Наличие импортной продукции	Социальные факторы •Увеличение численности населения •Увеличение уровня безработицы •Ухудшение качественных характеристик кадровой составляющей
Технологические факторы •Высокая динамика достижений НТП •Появление и развитие цифровых платформ •Большие данные и продвинутая аналитика, роботизация процессов (RPA), интернет вещей и технологии искусственного интеллекта	Экологические факторы •Появление и развитие цифровых платформ •Ускорение перехода к новому поколению цифровой инфраструктуры компаний •Адаптация к новым формам работы и моделям развития компетенций	Правовые факторы •Введение генеральной схемы развития сетей связи и инфраструктуры хранения и обработки данных РФ •Усиление государственного регулирования рынка связи

Рисунок 14 – Факторы макросреды, влияющие на объемы производства и реализации продукции ООО Завод «Алтайлесмаш»

В соответствии с полученными данными, возможно установить, что наибольшее отрицательное негативное влияние на объемы производства и реализации продукции ООО Завод «Алтайлесмаш» оказывают такие факторы макросреды, как повышение налоговых ставок для предпринимательских структур, а также высокие ставки по кредитованию юридических лиц и повышение уровня безработицы, что обуславливает снижение возможности приобретения продукции организации.

Позитивное влияние при этом имеют тенденция к увеличению численности населения – увеличение числа потенциальных клиентов, а также высокая динамика развития научно-технического прогресса, что обуславливает увеличение объемов деятельности с целью наращивания конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности ООО «Онлайн Маркет».

Пандемия и мировой кризис 2020 г не оказали критического влияния на

российскую экономику. Во-первых, в 2014 г был окончательно подорван инвестиционный потенциал, начал сокращаться потребительский спрос. Население перестроило свое потребление для более низкого качества жизни. В 2015 г Россия уже получила нынешние «кризисные» цены нефти и курс рубля. После прошлого «достижения дна» власти ввели бюджетное правило. Цена отсечения нефтяных доходов в 2020 г составило 42,4 долл. за баррель. Этот уровень абсолютно адекватен долгосрочному прогнозу мировых цен на нефть. В 2021 г бюджетный дефицит будет покрыт из Фонда национального благосостояния (ФНБ). Соответствующие указы уже приняты Госдумой. Во-вторых, Правительство РФ ввело минимальные необходимые меры поддержки населения и экономики. Государство отсрочило выплату налогов наиболее пострадавшим отраслям, компенсировало проценты по кредитам, выплатит минимальные оклады бюджетному и коммерческому персоналу. Общий объем господдержки федеральному, региональным бюджетам и бизнесу составил 4,5 трлн руб, что соответствует 4% ВВП.

Главным последствием эпидемии для России станет резкий рост безработицы. Треть всех малых и средних предприятий либо закроются, либо сократят сотрудников. Численность безработных вырастет с 2,5 до 8 млн человек. Банковские просрочки по кредитам вырастут в 5-7 раз. В России вырастет доля бедных, еще более сократится средний класс, что еще больше ударит по спросу.

Ряд отраслей экономики потеряли на пике кризиса до 50% выручки, а в целом по году – более 10%. В целом по году все пострадавшие отрасли оказались в убытке, накопленная долговая нагрузка выросла. В 2021 г потребительский спрос не восстановится до докризисного уровня. До пяти лет Россия будет пребывать в стагнации. В условиях мирового кризиса и нефтяной волатильности правительство не решится на либерализацию экономики и массированные инвестиции в ее модернизацию.

Чтобы воспользоваться внешними возможностями, организация должна иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних достоинств и недостатков, в стратегическом планировании называется управленческим обследованием. Оно представляет собой процесс исследования внутренней

среды организации, предназначенный для выявления ее стратегических преимуществ и недостатков.

Анализ технико-экономических и финансовых показателей деятельности ООО Завод «Алтайлесмаш» по данным бухгалтерской отчетности показал, что организация наращивает выручку, расширяет материально-техническую базу, то есть ведет непрерывную деятельность в условиях пандемии. Отрицательным фактором является не обеспеченность собственным капиталом и зависимость организации от заемных источников финансирования. Финансовое состояние ООО Завод «Алтайлесмаш» оценивается как кризисное, так как коэффициенты финансовой устойчивости ниже рекомендуемых критериев, не соблюдаются коэффициенты критической и текущей ликвидности, нарушается коэффициент степени платежеспособности, в результате чего ООО Завод «Алтайлесмаш» относится к предприятиям первой категории неплатежеспособности.

Стратегической целью деятельности ООО Завод «Алтайлесмаш» является производство высококачественной продукции при полном удовлетворении требований потребителей и реальных потребностей других заинтересованных сторон.

Основными конкурентами ООО Завод «Алтайлесмаш» являются ООО «Сибирь-Техника», ООО «Литком», ООО «Интертех», ООО «Азас» и ООО Завод «Алтайлесмаш».

Проанализируем изменение на рынке машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства ООО Завод «Алтайлесмаш» и названных конкурентов по объему выручки и доли рынка за 2020-2021 годы по данным таблицы 10.

По объему выручки среди конкурентов ООО Завод «Алтайлесмаш» наибольшая доля рынка в 2020 году приходится на ООО «Сибирь-Техника», доля которой составила 4,76%, это лидер рынка машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства в 2020 году, второе место занимает ООО «Литком», его доля составляет 4,55% в 2020 году. ООО Завод «Алтайлесмаш» в 2020 году занимала третье место среди конкурентов, его доля составляла 5,45%. Последнее место приходится на ООО «Алтайсельмаш», она занимала 1,49% рынка.

Таблица 10 – Динамика рынка машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства ООО Завод «Алтайлесмаш» и конкурентов по объему выручки и доли рынка за 2020-2021 годы

Компании	Объем рынка, млн руб.		Структура рынка, %		Изменение объема рынка, %	Изменение доли рынка, %
	2020 год	2021 год	2020 год	2021 год		
ООО «Сибирь-Техника»	516,4	468,8	5,76	4,78	-9,22	0,83
ООО «Литком»	497,6	420,8	5,55	4,29	-15,44	0,77
ООО «Интертех»	225,0	243,2	2,51	2,48	8,09	0,99
ООО «Азас»	182,9	210,9	2,04	2,15	15,29	1,05
« ООО «Алтайсельмаш»	1336	138,3	1,49	1,41	3,52	0,95
ООО Завод «Алтайлесмаш»	488,9	785,9	5,45	8,01	60,74	1,47
Общий объем рынка	8966,2	9808,4	100,00	100,00	9,39	0,00

В 2021 году в результате увеличения объемов производства и реализации продукции ООО Завод «Алтайлесмаш» стал занимать первое место, так как его доля на рынке увеличилась до 7,41%. Доля первых двух компаний: ООО «Сибирь-Техника» и ООО «Литком» снизилась до 4,78% и до 4,29, соответственно. Наблюдается также снижение доли остальных конкурентов, таких как ООО «Интертех» и ООО Завод «Алтайлесмаш», тогда доля рынка ООО «Азас» увеличилась с 2,04% до 2,15%.

На основании данных таблицы 10 построим карты стратегических групп конкурентов ООО Завод «Алтайлесмаш». Данные для построения карты стратегических групп приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Данные для составления карты стратегических групп

Наименование предприятия	Объем выручки	Темпы изменения выручки	Объем рынка	Темпы изменения рыночной доли
ООО «Сибирь-Техника»	0,51	1,01	0,51	0,75
ООО «Литком»	0,44	0,92	0,44	0,65
ООО «Интертех»	0,20	0,98	0,20	0,70
ООО «Азас»	0,15	1,10	0,15	0,85
ООО «Алтайсельмаш»	0,06	0,85	0,06	0,50
ООО Завод «Алтайлесмаш»	1,00	8,33	1,00	2,00

Карта стратегических групп «объем выручки – темпы изменения выручки»

представлена на рисунке 15.



Рисунок 15 – Карта стратегических групп «объем выручки – темпы изменения выручки»

Анализ карт стратегических групп, представленных на рисунках 15-16, показывает, что прямыми конкурентами ООО Завод «Алтайлесмаш» является ООО «Сибирь-Техника», ООО «Литком», при этом по объему возможных производства и реализации машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства, способных к выполнению компанией ООО Завод «Алтайлесмаш» в предыдущие годы, конкурентами для нее являются все рассмотренные компании.

Карта стратегических групп «объем рынка – темпы изменения рыночной доли» представлена на рисунке 16.

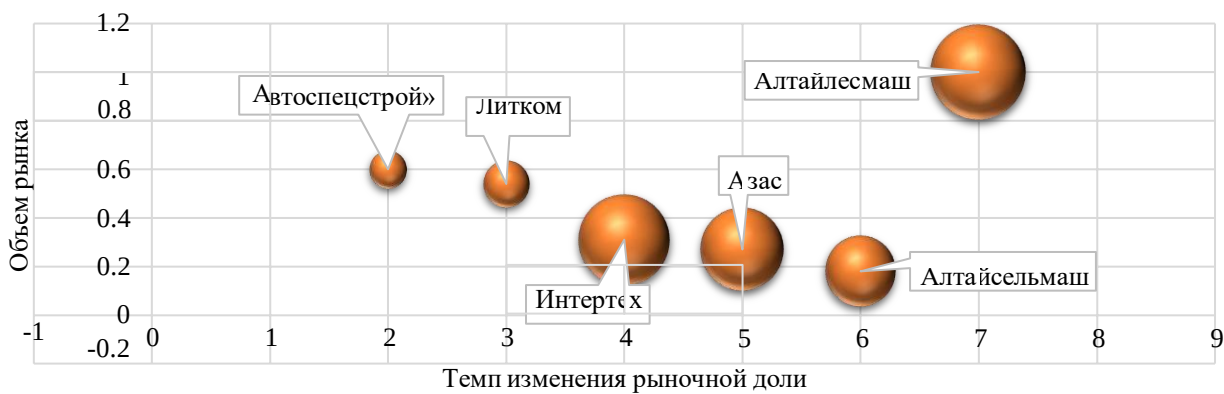


Рисунок 16 – Карта стратегических групп «объем рынка – темпы изменения рыночной доли»

Итоговые сравнительные оценки ООО Завод «Алтайлесмаш» и ее конкурентов на рынке машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства Алтайского края по параметрам и расчет интегрального показателя конкурентоспособности представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Итоговые рейтинговые оценки ООО Завод «Алтайлесмаш» и ее конкурентов и расчет интегрального показателя конкурентоспособности

Параметр	Вес	ООО Завод «Алтайлесмаш»	ООО «Сибирь- Техника»	ООО «Литком»	ООО «Интертех»	ООО «Азас»	ООО «Алтайсельмаш»
Качество продукции	0,1	10	10	10	10	10	10
Финансовое положение	0,1	5	8	7	8	9	8
Рентабельность продаж и активов	0,25	8	8	8	6	10	6
Реклама	0,25	9	9	7	9	7	8
Информационные технологии	0,25	9	8	7	9	9	8
Известность компании	0,05	10	10	6	8	8	10
Итого	1	51	53	45	50	53	50
Интегральный конкурентоспособности уровень	-	8,5	8,6	7,5	8,2	8,8	7,8

При оценке экспертами (менеджмент ООО Завод «Алтайлесмаш») использовалась 10-бальная шкала оценки. Вывод о конкурентоспособности делается на основе экспертной оценки, но с учетом данных количественных и качественных исследований.

По полученным данным, лидером рынка является ООО «Азас», интегральный уровень конкурентоспособности которого составил 8,8. Второе место занимает ООО «Сибирь-Техника», набравший 8,6 балла. ООО Завод «Алтайлесмаш» занимает третье место по уровню конкурентоспособности, набравший – 8,5 баллов. Остальные конкуренты значительно ниже лидера и уровень их конкурентоспособности составил 8,2 и менее.

Многоугольник конкурентоспособности для ООО Завод «Алтайлесмаш» в сравнении с основными конкурентами представлен на рисунке 17.

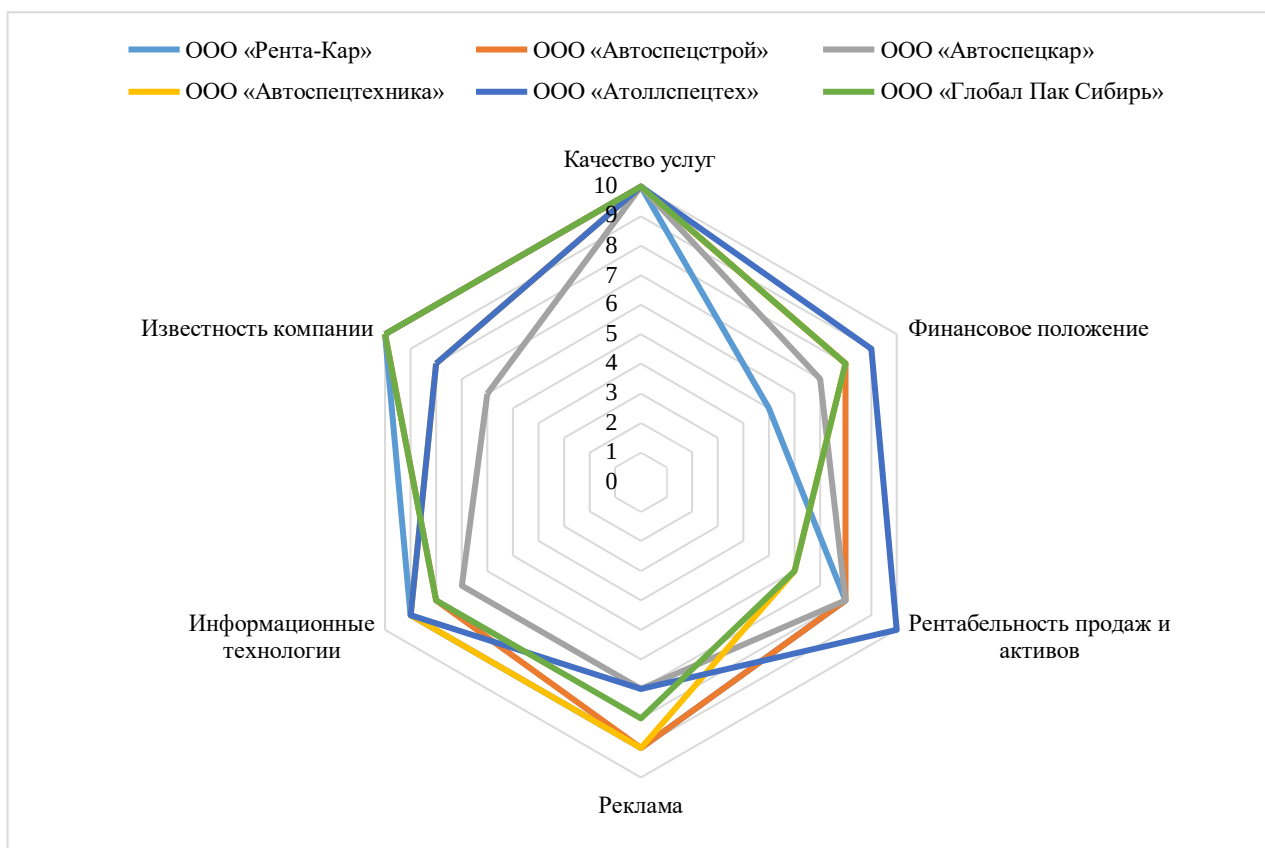


Рисунок 17 – Многоугольник конкурентоспособности для ООО Завод «Алтайлесмаш» в сравнении с конкурентами

На основе многоугольника конкурентоспособности можно сделать вывод, что конкурентным преимуществом ООО Завод «Алтайлесмаш» является высокое качество продукции. Слабой стороной является кризисное финансовое положение, недостаточный уровень рентабельности продаж и активов, что является следствием неэффективного управления и недальновидной стратегии развития.

Результаты исследования показали, что ООО Завод «Алтайлесмаш» занимает сильную конкурентную позицию на рынке, занимая, предлагая ту же продукцию машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства, что и конкурирующие компании.

Для проведения стратегического анализа деятельности ООО Завод «Алтайлесмаш» нужно определить его сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. SWOT-анализ является универсальным аналитическим инструментом, благодаря которому исследуется фактическое положение и стратегические перспективы фирмы.

SWOT-анализ ООО Завод «Алтайлесмаш» приведен в таблице 13.

Таблица 13 – SWOT-анализ ООО Завод «Алтайлесмаш»

Внешняя среда	Возможности (О)	Угрозы (Т)
	Внедрение новых технологий	Экономический спад
	Расширение рынков сбыта	Развитие НТП
	Развитие внешнеэкономических отношений	Рост цен на ресурсы
	Создание благоприятных и безопасных условий работы	
Внутренняя среда	Преимущества (S)	Недостатки (W)
	Высококачественная продукция	Нехватка опытных управленцев
	Устойчивое положение на рынке	Большие затраты на производство
	Налажены каналы сбыта продукции	Высокий уровень управленческих расходов
	Экологичность производства	
	Инновационность производства	
	Используемая система обучения и мотивации сотрудников	

На основании SWOT-анализа можно сделать вывод, что ООО Завод «Алтайлесмаш» имеет множество преимуществ и возможностей в своей области деятельности.

ООО Завод «Алтайлесмаш» на протяжении многих лет является стабильным и надежным поставщиком базовых машин (МТЧ-4/ТЛ-4, ТЛ-5АЛМ, ТЛ-5АЛМ-01) под буровые установки на Завод «Стройдормаш» г. Алапаевск (БМ-831, БКМ-534, БКМ-2032, МБШ-539), «Машиностроительный завод им. В. В. Воровского» г. Екатеринбург (УРБ-4Т), ФГУГП «Урангео» (ТСБУ-200м), под сварочные установки на Завод «ТЕХСТРОЙМАШ» г. Тихвин (АПС), под крановые установки на «Юргинский машзавод» (КС-5671-2, КС-5671Б).

Общей стратегической целью деятельности ООО Завод «Алтайлесмаш» является производство высококачественной продукции при полном удовлетворении требований потребителей и реальных потребностей других заинтересованных сторон.

Корпоративная стратегия заключается в определении пути развития ООО Завод «Алтайлесмаш» в целом. Корпоративная стратегия ООО Завод «Алтайлесмаш» определяет, с каким конкретно продуктом и на каком конкретно рынке собирается работать организация.

Бизнес-стратегия, в свою очередь, включает в себя всю совокупность действий по организации производства продукции ООО Завод «Алтайлесмаш», с которой компании предстоит работать на рынке.

Функциональные стратегии, в свою очередь, представляют собой стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии ООО Завод «Алтайлесмаш».

Сбытовая стратегия подразумевает расширение рынков сбыта своей продукции, развития долгосрочных, стабильных и взаимовыгодных отношений с потребителями продукции, как на внутреннем, так и на мировом рынках.

Производственная стратегия ООО Завод «Алтайлесмаш» сегодня предусматривает реконструкцию и внедрение современных технологий.

Стратегической целью проводимой кадровой политики является формирование высокопрофессионального и мотивированного коллектива, способного решать стратегические задачи компании.

К сожалению, функциональные стратегии имеют очевидный недостаток: они разрабатываются и вносятся в деятельность организаций руководителями отдельных структурных подразделений ООО Завод «Алтайлесмаш», которые в силу своих должностных обязанностей не могут представлять всю полноту картины и, соответственно, радуют лишь за свои участки деятельности. В результате разработанные функциональные стратегии деятельности организации могут плохо вписываться в корпоративную или в бизнес-стратегию ООО Завод «Алтайлесмаш».

Определенный уровень связанности указанных выше стратегий очевиден. К примеру, чем более эффективно будет реализовываться на предприятии бизнес-стратегия, тем больше будет возможностей у руководителя ООО Завод «Алтайлесмаш» при принятии корпоративной стратегии. Ценности компании и ее миссия непосредственным образом находят свое отражение в проводимых организацией стратегиях в различных направлениях ее деятельности.

Таким образом, стратегический анализ деятельности показал, что организацией была выбрана наступательная стратегия: увеличение доли рынка и занятие лидирующих позиций. Для выявления сильных и слабых сторон была определено влияние внешних и внутренних факторов на деятельность организации посредством проведения PESTEL-анализа, анализа в рамках модели Портера, оценка конкурентных сил, SNW-анализ внутренней среды, которые показали, что к сильным сторонам организации относится поддержка отрасли со стороны государства, развитие технологий в отрасли, увеличение спроса на продукцию отрасли и увеличение инвестиционной активности организаций, что ведет к росту объемов производства. К отрицательным внешним факторам для организации относится ухудшение условий деятельности из-за пандемии, ужесточение санкций против российских компаний-производителей спецтехники, рост инфляции цен. Отрицательное воздействие на организацию оказывает рост внутриотраслевой конкуренции, угроза со стороны поставщиков. Снижению конкурентоспособности способствует нерациональная структура баланса организации, высокий уровень финансовой зависимости, увеличение удельных расходов и снижение рентабельности операционной деятельности. Анализ карт стратегических групп показал, что прямыми конкурентами ООО Завод «Алтайлесмаш» является ООО «Сибирь-Техника», ООО «Литком», при этом по объему возможных объемов производства и реализации машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства, способных к выполнению компанией ООО Завод «Алтайлесмаш» в предыдущие годы, конкурентами для нее являются все рассмотренные компании. Многоугольник конкурентоспособности показал, что конкурентным преимуществом ООО Завод «Алтайлесмаш» является высокое качество продукции, слабой стороной является кризисное финансовое положение, недостаточный уровень рентабельности продаж и активов, что является следствием неэффективного управления и недальновидной стратегии развития.

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ДЛЯ ООО ЗАВОД «АЛТАЙЛЕСМАШ»

3.1 Выбор стратегии развития ООО Завод «Алтайлесмаш»

В целях разработки стратегии развития ООО Завод «Алтайлесмаш» используем расширенную матрицу SWOT-анализа, что предполагает на основе анализа ситуации, анализа сильных и слабых сторон организации с использованием возможностей для улучшения и оптимизации развития и нивелирования угроз и оптимизации слабых сторон организации.

Расширенная матрица SWOT-анализа ООО Завод «Алтайлесмаш» представлена в таблице 14.

К сильным сторонам деятельности ООО Завод «Алтайлесмаш» относятся, прежде всего, способность к лидерству первого лица, в тоже время недостаточно развита способность к лидерству менеджеров и основных работников организации, что оказывает влияние на отношения с бизнес-партнерами и снижает возможности расширения бизнеса за счет географической экспансии. Исходя из таких выводов менеджерам и основным работникам ООО Завод «Алтайлесмаш» необходимо повышение квалификации, при этом обучение на специализированных курсах должно проводиться минимум два раза в год, так как рынок развивается, усовершенствуются информационные технологии работы в бизнес-партнерами, цифровые технологии услуг все больше проникают в бизнес.

Повышение квалификации в форме корпоративного обучения и развитие технологий будет способствовать повышению конкурентоспособности ООО Завод «Алтайлесмаш» за счет повышения качества предоставления услуг по спецтехнике, улучшению клиентской составляющей и составляющей бизнес-процессов. Бизнес–процесс, как правило, начинается с анализа спроса потребителей и заканчивается удовлетворением выявленного спроса. В данном случае речь идет о контакте и взаимодействии внутренней и внешней среды организации, объединенные в цепочки создания ценности. При соприкосновении с рынком они фактически принимают статус бизнес–процессов.

Таблица 14 – Матрица SWOT-анализа ООО Завод «Алтайлесмаш»

	Возможности (О)	Угрозы (Т)
	1. Расширение бизнеса за счет географической экспансии 2. Внедрение новых технологий 4. Улучшение предпринимательского климата 5. Создание благоприятных и безопасных условий работы	1. Высокая конкуренция 2. Растущие требования клиентов 3. Развитие научно-технического прогресса 4. Инфляция цен 5. Экономический спад 6. Рост цен на ресурсы
Сильные стороны (S)	Поле сила и возможности (SO)	Поле сила и угрозы (ST)
1. Способность к лидерству первого лица 2. Корпоративная культура как конкурентоспособность 3. Репутация на рынке машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства 4. Прибыльная деятельность по оказанию услуг 5. Уровень использования информационных технологий 6. Сильные отношения с органами власти 7. Опыт работы в сфере производства машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства 8. Высококачественная продукция 9. Устойчивое положение на рынке машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства	1. Повышение квалификации персонала и развитие технологий позволит увеличить конкурентоспособность компании путем повышения качества продукции 2. Увеличение спроса на продукцию и использование мотивирования персонала позволит увеличить объем продаж услуг 3. Расширение стратегических партнеров приведет к увеличению доли рынка компании за счет роста объемов продаж, а также к снижению себестоимости продаж и расходов на управление 4. Улучшение предпринимательского климата позволит привлечь долгосрочные кредитные ресурсы для финансирования текущей деятельности	1. Повышение квалификации персонала для создания успешной работы с партнерами. Использование стимулов для мотивирования выполнения работ, чтобы повысить внимательность и ответственность работников 2. Высокая доля рынка позволяет получать большую величину прибыли. Часть прибыли потратить на приобретение новых основных средств, необходимых на рынке производства машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства
Слабые стороны (W)	Поле слабость и возможности (WO)	Поле слабость и угрозы (WT)
1. Высокий уровень затрат в выручке 2. Кризисное финансовое состояние 3. Способность к лидерству менеджеров 4. Низкий уровень маркетинга и рекламы 5. Некачественное материально-техническое снабжение 6. Нехватка опытных управленцев	1. Повышение спроса на машины и оборудование для сельского и лесного хозяйства приведет к увеличению прибыли, что, в свою очередь, приведет к увеличению рентабельности 2. Использование достижений новых технологий в деятельности позволит компании более грамотно организовать систему стратегического планирования 3. Для стратегического развития необходима проведение рекламной компании для увеличения известности организации.	1. Повышение конкурентоспособности персонала компании для предупреждения и предотвращения действия конкурентов для снижения репутации 2. Профессионализм ключевых специалистов при взаимодействии с бизнес-партнерами будет способствовать росту эффективности операционной деятельности 3. Увеличение доли рынка позволит организовать систему сбыта продукции: машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства и сформировать систему стратегического планирования

Вторым направлением стратегии развития ООО Завод «Алтайлесмаш» должно быть улучшение финансового состояния. Для улучшения финансового состояния необходимо генерировать прибыль, чему способствует рост объемов оказываемых услуг и снижение расходов при выполнении бизнес-процессов.

Все бизнес-процессы организации делятся на группы, которые обладают отличительными способностями:

- основные бизнес–процессы – генерируют доходы организации;
- обеспечивающие бизнес–процессы – поддерживают инфраструктуру организации,
- бизнес–процессы управления и развития.

К группе основных бизнес-процессов ООО Завод «Алтайлесмаш» относятся бизнес–процессы, которые формируются за счет и реализуют стратегию организации:

- процессы, создающие добавленную стоимость;
- процессы, создающие ценность для клиента;
- процессы, обеспечивающие получение доходов.

Уровни процесса и бизнес–процесса обеспечивают реализацию стратегии ООО Завод «Алтайлесмаш» – они наполнены технологиями, методами и различными инструментами, решающими тактические задачи. Так как бизнес–модель может рассматриваться как результат стратегизации, она является отправной точкой для разработки документации, анализа, описания процессов, развития стратегии ООО Завод «Алтайлесмаш».

Для обеспечения взаимосвязи бизнес–модели, стратегии и тактики ООО Завод «Алтайлесмаш» можно использовать два стратегических подхода.

Первый подход – основан на формировании конкурентного преимущества. В этом подходе рассматриваются два направления: «inside out thinking» (мышление, основанное на взгляд изнутри) и «outside in thinking» (мышление, основанное на взгляде извне). На практике зарубежные компании, используя «inside out thinking» начинают анализ, выясняя: кто является ключевыми партнерами, что представляют собой ключевые ресурсы и какие виды деятельности организации необходимо отнести к ключевым или основным.

Далее вырабатывается ценностное предложение, которое позволит бизнесу быть успешным, а также определяется потребительский рыночный сегмент компании, где возможно решение поставленных задач и достижение цели. Реализация «outside in thinking» происходит обратным ходом. Процесс начинается с анализа рынка и выбора привлекательных целевых сегментов.

Далее – вырабатывается требование к ценностному предложению компании и требуемой инфраструктуре организации, способной обеспечить реализацию данных требований, то есть создать для потребительского сегмента ценность.

Второй подход, как правило, используется организациями, имеющими несколько бизнес-направлений – multi-business организации. В реальном бизнесе эти два подхода, как правило, используются комплексно, что отражается в дорожной карте формирования стратегических бизнес-моделей (рисунок 18).



Рисунок 18 – Стратегическая карта ООО Завод «Алтайлесмаш»

Каждое направление взаимосвязи на стратегической карте представляет собой стратегическую цель. На схеме изображены причинно-следственные связи, которые приводят к реализации вышестоящих стратегических целей или, по крайней мере, способствуют ей. Каждая стратегическая цель должна быть ограничена параметрами ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов и мероприятий.

Управленческие мероприятия по контролю за реализацией стратегии включают структурную декомпозицию мероприятий по реализации стратегии и построение системы показателей для контроля за ходом реализации стратегии.

Структурная декомпозиция мероприятий программы – полный перечень мероприятий по реализации стратегии до степени детализации, необходимой для эффективного планирования и контроля.

Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня.

Все указанные пути взаимосвязаны и их применение в комплексе может обеспечить улучшение деловой активности предприятия. Управление ООО Завод «Алтайлесмаш» при минимальных затратах и с максимальным эффектом возможно при улучшении использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Повышение деловой активности обеспечивает стратегическое развитие предприятия.

Стратегическое развитие ООО Завод «Алтайлесмаш» обеспечивается именно его деловой активностью. Изучение вопроса повышения деловой активности является важным фактором управления предприятием.

Повышение деловой активности ООО Завод «Алтайлесмаш» зависит от таких факторов, как ассортимент продукции, эффективности использования финансовых, трудовых, материальных и др. ресурсов, расширения рынка сбыта и увеличения объема производства и продаж продукции.

Анализ деловой активности ООО Завод «Алтайлесмаш» производится на основе финансовой отчетности.

Качественные показатели деловой активности включают в себя оценку динамики выручки, чистой прибыли, активов предприятия. Количественные

показатели базируются на расчете коэффициентов оборачиваемости и рентабельности.

Для повышения рыночной активности ООО Завод «Алтайлесмаш» необходимо расширить рынки сбыта, прежде всего, за счет повышения качества продукции. Именно качество продукции обеспечивает рост спроса на нее и увеличивает товарооборот предприятия. Кроме того, решающее значение имеет ассортимент продукции, уровень которого определяет диверсификацию и специализацию производства на предприятии.

Перечисленные направления роста деловой активности ООО Завод «Алтайлесмаш» взаимосвязаны с маркетинговой активностью предприятия. С помощью маркетинговых инструментов обеспечивается привлечение покупателей, рост объемов продаж продукции, занятие позиций на рынке.

Основным направлением повышения производственной активности ООО Завод «Алтайлесмаш» является эффективное использование основных и оборотных средств. Основная задача на данном направлении – это достижение максимального результата при минимальных затратах.

Пути повышения оборачиваемости оборотных средств ООО Завод «Алтайлесмаш» включают в себя:

- контроль за складскими остатками и ликвидация запасов сырья;
- оптимизация процессов снабжения; – сокращение производственных потерь и применение отходов;
- ликвидация брака продукции;
- пересмотр ассортимента продукции;
- повышение договорной и расчетной дисциплины.

Приоритетными направлениями повышения инновационной активности ООО Завод «Алтайлесмаш» являются:

- стимулирование спроса на инновационную продукцию;
- повышение квалификации кадров;
- защита интеллектуальной собственности;
- оценка действий конкурентов и разработка инноваций.

Обеспечение роста трудовой активности ООО Завод «Алтайлесмаш»

осуществляется путем совершенствования кадровой политики. Необходимо обеспечить условия роста инициативы работников за счет методов стимулирования труда. Повышение трудовой активности ООО Завод «Алтайлесмаш» возможно за счет оптимизации численности персонала для роста производительности труда.

Наибольшее внимание со стороны руководства ООО Завод «Алтайлесмаш» должно уделяться коэффициентам ликвидности, платежеспособности и автономии. Умение грамотно управлять активами, собственным и заемным капиталом позволяет улучшить финансовое состояние предприятия.

Кроме того, для стратегического развития ООО Завод «Алтайлесмаш» необходимо принимать следующие меры:

- поиск резервов экономии капитала, вложенного в запасы, с помощью специализированных инструментов (например, XYZ – анализ);
- оптимизация работы с покупателями и поставщиками (например, ABC-XYZ – анализ дебиторской и кредиторской задолженностей);
- анализ издержек производства;
- контроль за состоянием доходов и расходов предприятия;
- применение специализированных программ для учета и пр.

Воздействие на каждое направление подсистем деловой активности ООО Завод «Алтайлесмаш» позволяет обеспечить качественные и количественные изменения.

Чтобы достичь максимального эффекта целесообразно применять все направления в комплексе с учетом потенциала ООО Завод «Алтайлесмаш».

Именно улучшение материальных, финансовых, трудовых и других ресурсов может обеспечить повышение деловой активности ООО Завод «Алтайлесмаш».

Для высокого уровня деловой активности ООО Завод «Алтайлесмаш» необходимо регулярно контролировать работу всех подразделений предприятия. Основными общепринятыми мерами повышения деловой активности являются оптимизация запасов товарно-материальных ценностей, эффективное использование оборотных средств, поддержание баланса дебиторской и кредиторской задолженности.

Основные (ключевые) бизнес-процессы ООО Завод «Алтайлесмаш» формируют потоки расходов, однако, создавая продукт или услугу, представляющую ценность для целевого клиента, они одновременно являются и источниками генерирования потока доходов организации. По мере функционирования ООО Завод «Алтайлесмаш» и изменения рыночной ситуации, основные бизнес-процессы могут совершенствоваться или исключаться из группы ключевых. Это зависит от двух факторов: востребованности на рынке машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства, которые создаются бизнес-процессом организации и, соответственно, от изменения стратегии ООО Завод «Алтайлесмаш».

В соответствии с процессным подходом управления в ООО Завод «Алтайлесмаш» каждый бизнес-процесс должен быть детально описан и регламентирован по времени. Кроме того, аналогично должны быть описаны внутрифирменные и внешние взаимодействия, о качестве и адекватности которых необходимо судить путем мониторинга специально определенных измеряемых показателей и индикаторов (KPI – Key Performance Indicator). Причем, отдельные индикаторы должны сигнализировать о приближении к области максимальных разрывов между планируемым и фактическим результатом для ранней разработки предупреждающих и корректирующих действий ООО Завод «Алтайлесмаш».

Наложение карты формирования бизнес-модели на карту оценки четырех перспектив (ССП – сбалансированная система показателей) дает возможность мониторинга ключевых показателей, определяющих достижение целей бизнеса ООО Завод «Алтайлесмаш». Это может стать эффективным инструментом стратегического менеджера.

Все бизнес-процессы должны подчиняться стратегии ООО Завод «Алтайлесмаш», а мониторинг ключевых показателей и тактических задач по всем подразделениям должен отражать стратегические приоритеты.

С целью постоянного и агрессивного роста дохода ООО Завод «Алтайлесмаш» как организация, должна играть свою игру на рынке перспективных идей.

Процессная модель управления ООО Завод «Алтайлесмаш» оперирует такими движущими силами бизнеса как: персонал, клиенты, знания, технологии и финансы, которые объединены интерфейсами, связывающими различные сферы и фазы бизнеса в единое целое – бизнес–модель ООО Завод «Алтайлесмаш». Бизнес–процессы должны подчиняться и соответствовать стратегии ООО Завод «Алтайлесмаш», а мониторинг ключевых показателей подразделений должен отражать стратегические приоритеты предприятия.

Все эти действия должны выполняться в пределах определенного цикла, который позволяет управляемыми способами преобразовывать или изменять бизнес–модель организации, исходя из стратегических целей и текущего состояния внутренней и внешней среды организации. Традиционные механизмы стабилизации оказываются неэффективными, либо начинают действовать в ущерб системам. Эти задачи связаны с анализом длинных причинно–следственных связей. Причем, ключевой может стать проблема выбора.

Системы мониторинга, сейчас, в эпоху быстрых изменений, должны функционировать существенно иначе, поскольку заранее неизвестно, какие данные и в каком объеме понадобятся, и какие методики анализа потребуются. Неизбежным становится привлечение исследований к конкретному анализу информационных потоков, а также их цифровизация.

Выбор стратегии развития ООО Завод «Алтайлесмаш» проведем по результатам SWOT-анализа используя для этого не потенциальные возможности полей «Слабость и возможности (WO)», «Сила и угрозы (ST)», «Слабость и угрозы (WT)», а реальную возможность поля «Сила и возможности (SO)»:

1. Повышение квалификации персонала и развитие технологий позволит увеличить конкурентоспособность компании путем повышения качества продукции машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства.

2. Увеличение спроса на услугу и использование мотивирования персонала увеличит объем продукции машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства.

3. Расширение стратегических партнеров приведет к увеличению доли рынка компании за счет роста объемов продаж, а также приведет к снижению

себестоимости продукции машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства и расходов на управление.

Комплексная диагностика эффективности формирования стратегии ООО Завод «Алтайлесмаш» показала, что в условиях пандемии необходимо контролировать ситуацию и использовать различные способы увеличения объемов продаж, принимая дополнительные меры защиты, обновленные тактики, способные помочь справиться с негативным влиянием пандемии на бизнес.

Наиболее важными задачами для дальнейшего повышения эффективности принятой стратегии ООО Завод «Алтайлесмаш» являются три основных направления:

- увеличение объемов продаж:
- привлечение долгосрочных источников финансирования в размере 200 млн руб. по программе государственной поддержки малых и средних предприятий;
- снижение как себестоимости продаж, так и расходов на управление.

Для повышения объемов продаж в долгосрочной перспективе бизнесу пойдет на пользу наличие большой базы потенциальных клиентов, инвестирование в хороший запас потенциальных клиентов никогда не будет лишним.

Как никогда актуальными становятся методы онлайн-маркетинга. Необходимо переупаковывать коммерческие предложения полномасштабную виртуальную презентацию. Проявление креативного подхода и совершенствование процесса продаж, делая то, что никогда не считалось возможным, например, выступить перед подписчиками посредством веб-конференции.

Использование различных инструментов для совместной работы будет способствовать поиску приложений для коммуникации со своими клиентами. Кроме того, необходимо продолжать вести продажи и искать потенциальных клиентов всеми имеющимися способами.

Для продвижения своей продукции на рынок ООО Завод «Алтайлесмаш»

необходимо широкое использование Интернет-технологий, что кардинально переведет на новый этап взаимоотношения между продавцом и покупателем.

Среди таких аспектов использования Интернет-ресурсов можно выделить продвижение и рекламирование товаров и услуг при помощи компьютерных сетей, в том числе и социальных. Способов продвижения Интернет-сайтов достаточно много, но лишь некоторые из них позволяют достичь требуемого результата.

Рассмотрим некоторые из таких методов в отдельности.

Search engine marketing (SEM). Данный термин означает «комплексная работа по продвижению сайта» и имеет два главных направления:

1. Search engine optimization (SEO). Данный вид оптимизации рассчитан на поисковые машины, что позволит повысить актуальность сайта среди поисковых систем.

2. Размещение актуальной полезной коммерческой информации на сторонних ресурсах. Обычно публикация происходит на ресурсах со схожей тематикой, что и сайт организации. Благодаря такой рекламе, трафик по статистике увеличивается почти в два раза.

Регистрация в каталогах. Такие каталоги имеют строгую структурированную систему по тематикам, например, Яндекс каталог (ЯК). Чтобы попасть в ЯК, сайт проходит ручную проверку. Идея сайта – чем уникальней, тем лучше. Если сайт успешно пройдет все проверки, то разместившись в ЯК, принесет серьезные преимущества перед конкурентами:

1. Повышение траста – это значит, что сайту становится легче попасть на первую страницу в поисковой системе.

2. Прирост ТИЦ (Тематический индекс цитирования) – авторитетность сайта повысится.

3. Повышение трафика.

Продвижение посредством социальных сетей SMM/SMO.

1. Social media marketing (SMM). В настоящее время очень сильно развивается это направление, так как сейчас мы не можем представить свою жизнь без таких социальных сетей, как VK, Twitter, YouTube, Facebook и конечно

же Instagram. Поскольку сеть VK в плане продвижения компаний хорошо развита, то предприятие может выкладывать свой товар в группу VK и сразу же там проводит операцию купли-продажи.

2. Social media optimization (SMO). Здесь также подразумевается работа, связанная с оптимизацией сайта, и основанная на продвижении его уже в популярных среди пользователей социальных сетях. Если достаточно развитая компания хочет добиться успеха в интернет-предпринимательстве, то организации необходимо присутствовать на разных интернет-площадках, поддерживая тем самым интерес к услуге компании.

Таким образом, для оптимизации стратегии развития ООО Завод «Алтайлесмаш» предлагаются к использованию следующие мероприятия:

- повышение квалификации персонала и развитие технологий взаимодействия с бизнес-партнерами позволит увеличить конкурентоспособность компании путем повышения качества производства продукции машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства;

- мотивирования персонала к увеличению объемов продаж продукции приведет к увеличению спроса продукции, расширение стратегических партнеров приведет к увеличению доли рынка компании за счет роста объемов продаж, а также приведет к снижению себестоимости продаж и расходов на управление;

- для улучшения финансирования текущей деятельности и снижения недостатка источников формирования запасов предлагается привлечь дополнительные долгосрочные источники финансирования по программе государственной поддержки субъектов малого и среднего бизнеса.

3.2 Разработка мероприятий по реализации выбранной стратегии

Рассмотрим инвестиционные затраты на повышение квалификации персонала и развитие технологий взаимодействия с бизнес-партнерами.

Повышение квалификации персонала должно проводится не единично или только менеджеров, работающих с бизнес-партнерами, а комплексно, так как расширение объемов продаж ведет к увеличению объемов работ и

совершенствованию технологий работы не только менеджеров по работе с клиентами, но и остальных специалистов. Поэтому организация курсов повышения квалификации должна быть для всех участников бизнес-процесса. Предполагается организация курсов повышения квалификации для группы из 12 человек, работающих в офисе. Курс «Управление продажами: KPI. Качество продаж. Оптимизация бизнес-процессов», стоимость курса 23 900 руб. Курс проводится с течение 16 академических часов после заключения с преподавателем гражданско-правового договора.

Курс поможет трансформировать существующий подход к продажам в компании, полностью перестроить работу отдела и добиться большей эффективности от работы сотрудников.

В рамках практических занятий менеджеры изучат:

- главные принципы управления продажами;
- методы регламентирования работы персонала;
- особенности оптимизации бизнес-процессов отдела;
- тонкости внедрения и использования CRM-систем;
- возможные системы оплаты труда и способы мотивации менеджеров по продажам.

В расходы на обучение войдут:

- затраты на оплату курсов – 23 900 руб.;
- расходы на оплату учебного времени каждого из слушателей, так как во время прохождения курсов повышения квалификации, они не будут работать. Средняя заработная плата работников персонала ООО Завод «Алтайлесмаш» составляет 38 417 руб. в месяц, в час – 189,06 руб. ($38\,417 / 25,4 / 8$). За 16 академических часов 12 человек с учетом отчислений страховых взносов расходы составят 36,3 тыс. руб. ($189,06 \times 12 \times 16 / 1000$).

Стоимость кофе-брейк на 1 человека от 490 руб. Расход на кофе-брейк составят 6500 руб.

Общие расходы на проведение курсов повышения квалификации составят 66,7 тыс. руб. ($23,9 + 36,3 + 6,5$).

По оценкам экспертов, повышение квалификации персонала ООО Завод

«Алтайлесмаш» будет способствовать росту объемов продаж на 2,5%. Уровень себестоимости продаж и управленческих расходов в выручке может снизиться на 5%. В состав управленческих расходов войдут дополнительные расходы на курсы повышения квалификации в размере 67 тыс. руб. (таблица 15).

Таблица 15 – Окупаемость и рентабельность работы специалиста после курсов повышения квалификации ООО Завод «Алтайлесмаш» в прогнозном периоде

Наименование показателей	Алгоритм расчета	Показатели
Выручка, тыс. руб.	785 940 x 2,5%	19649
Себестоимость продаж, тыс. руб.	604 444x 2,5% x 0,99	14356
Коммерческие расходы, тыс. руб.	6523 x 2,5% x 0,95	155
Управленческие расходы, тыс. руб.	210 900 x 2,5% x 0,95 + 67	5076
Прибыль от продаж, тыс. руб.	(19649-14356-155-5076)	62
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	–	62
Налог на прибыль, тыс. руб.	20%	12
Чистая прибыль, тыс. руб.	62-12	50
Дополнительные затраты, тыс. руб.		67
Окупаемость затрат, лет	67 / 50	1,33
Окупаемость затрат, месяцев	0,16 x 12	16
Рентабельность продаж, %	62 / 19649 x 100	0,32

Анализ данных таблицы 18 показал, что экономический эффект от работы специалистов после прохождения курсов повышения квалификации составит 50 тыс. руб. Затраты на проведение курсов повышения квалификации окупятся за 1,33 года или за 16 месяцев, при этом рентабельность продаж составит 0,32%, тогда как по итогам 2021 года операционная деятельность была убыточной.

Мотивирование персонала к увеличению объемов продаж продукции будет заключаться в следующем.

Оклад делится на постоянную и переменную часть, при этом постоянная часть составляет 60%, а переменная часть составляет, соответственно, 40%.

Для менеджера по продажам разрабатываются два ключевых показателя результатов деятельности;

- количество обслуживаемых клиентов;
- объем продаж.

При увеличении ключевых показателей, переменная часть заработной платы может быть увеличена на 30% ежемесячно. При снижении показателей,

переменная часть заработной платы может быть снижена на 10% ежемесячно.

При одновременном выполнении ключевых показателей половиной менеджеров дополнительные расходы могут составить 120 тыс. руб. в месяц или 1870 тыс. руб. в год ($38417 \times 6 \text{ чел.} \times 0,4 \times 1,30 \times 12 \text{ мес.} \times 1,30$).

По оценкам экспертов, мотивирование персонала к увеличению объемов продаж услуг ООО Завод «Алтайлесмаш» будет способствовать росту объемов продаж на 10%. Уровень себестоимости продаж, коммерческих и управленческих расходов в выручке может снизиться на 5%. В состав управленческих расходов войдут дополнительные расходы в размере 1870 тыс. руб. (таблица 16).

Анализ данных таблицы 19 показал, что экономический эффект от работы специалистов по продажам с учетом мотивации персонала составит 2140 тыс. руб. Затраты на оплату мотивации окупятся за 0,85 года или за 10 месяцев, при этом рентабельность продаж составит 3,51%, тогда как по итогам 2021 года операционная деятельность была убыточной.

Таким образом, для реализации стратегии потребуется дополнительно 1937 тыс. руб., при этом чистый экономический эффект после покрытия расходов может составить 2255 тыс. руб.

Таблица 16 – Окупаемость и рентабельность работы специалистов по продажам ООО Завод «Алтайлесмаш» в прогнозном периоде с учетом мотивации

Наименование показателей	Алгоритм расчета	Показатели
Выручка, тыс. руб.	$785\,940 \times 10\%$	78594
Себестоимость продаж, тыс. руб.	$604\,444 \times 10\% \times 0,90$	54400
Коммерческие расходы, тыс. руб.	$6523 \times 10\% \times 0,90$	587
Управленческие расходы, тыс. руб.	$210\,900 \times 10\% \times 0,90 + 1870$	20851
Прибыль от продаж, тыс. руб.	$(78591 - 54400 - 587 - 20851)$	2756
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	–	2756
Налог на прибыль, тыс. руб.	20%	551
Чистая прибыль, тыс. руб.	$2756 - 551$	2205
Дополнительные затраты, тыс. руб.		1870
Окупаемость затрат, лет	$1870 / 2205$	0,85
Окупаемость затрат, месяцев	$0,85 \times 12$	10
Рентабельность продаж, %	$2205 / 78\,594 \times 100$	3,51

Для оценки эффективности предложенных мероприятий составим

прогнозный баланс и отчет о финансовых результатах. Для планирования показателей баланса и отчета о финансовых результатах используем метод планирования «от достигнутого».

Бухгалтерский баланс составим из расчета что:

- оборачиваемость запасов увеличится за счет увеличения объемов продаж;
- рост объемов продаж приведет к росту дебиторской задолженности и денежных средств на счетах организации;
- кредиторская задолженность составит баланс между активами и источниками их формирования.

Прогнозный бухгалтерский баланс ООО Завод «Алтайлесмаш» представлен в приложении 7.

Среднегодовой темп прироста выручки ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 годы составит:

$$TP_B = \sqrt[3]{87,50 \times 160,74} = 118,59\%$$

Выручка ООО Завод «Алтайлесмаш» в прогнозном периоде с учетом среднегодовых темпов роста может составить;

$$B_{\text{ПРОГНОЗ}} = 785\,940 \times 1,1859 = 923\,078 \text{ тыс. руб.}$$

Учитывая сложности текущего года в связи с пандемией ограничимся увеличением объема выручки с учетом предложенных мероприятий дополнительно на 5%.

В результате выручка ООО Завод «Алтайлесмаш» в прогнозном периоде с учетом предложенных мероприятий может составить;

$$B_{\text{ПРОГНОЗ}} = 785\,940 \times 1,2359 = 971\,375 \text{ тыс. руб.}$$

Себестоимость продаж ООО Завод «Алтайлесмаш» в прогнозном периоде

с учетом среднегодовых темпов роста может составить:

$$C_{\text{ПРОГНОЗ}} = 971\,375 \times \sqrt[3]{0,7976 \times 0,8739 \times 0,7691} = 757\,785 \text{ тыс. руб.}$$

Себестоимость продаж ООО Завод «Алтайлесмаш» в прогнозном периоде с учетом предложенных мероприятий и снижения за счет мероприятий уровня себестоимости в выручке на 5%, может составить:

$$C_{\text{ПРОГНОЗ}} = 971\,375 \times 0,8130 \times 0,95 = 750\,247 \text{ тыс. руб.}$$

Коммерческие расходы ООО Завод «Алтайлесмаш» в прогнозном периоде с учетом среднегодовых темпов роста могут составить:

$$KР_{\text{ПРОГНОЗ}} = 971\,375 \times \sqrt[3]{0,0020 \times 0,0023 \times 0,0083} = 4037 \text{ тыс. руб.}$$

Среднегодовой уровень коммерческих расходов за 2019-2021 годы составлял 0,0043%, с учетом предложенных мероприятий и снижения за счет мероприятий уровня коммерческих расходов в выручке на 5%, может составить:

$$KР_{\text{ПРОГНОЗ}} = 971\,375 \times 0,0043 \times 0,95 + 1937 = 3997 \text{ тыс. руб.}$$

Управленческие расходы ООО Завод «Алтайлесмаш» в прогнозном периоде с учетом среднегодовых темпов роста могут составить:

$$УР_{\text{ПРОГНОЗ}} = 971\,375 \times \sqrt[3]{0,1933 \times 0,2238 \times 0,2683} = 211\,046 \text{ тыс. руб.}$$

Среднегодовой уровень коммерческих расходов за 2019-2021 годы составлял 0,22643%. Управленческие расходы с учетом предложенных мероприятий и снижения за счет мероприятий уровня управленческих расходов в выручке на 5%, а также дополнительных расходов на курсы повышения квалификации и мотивирования персонала в размере 1937 тыс. руб. может составить:

$$УР_{\text{ПРОГНОЗ}} = 971\,375 \times 0,2264 \times 0,95 + 1937 = 210\,883 \text{ тыс. руб.}$$

Привлечение дополнительных долгосрочных источников финансирования в банке обслуживания по кредитной линии в рамках государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в размере 300 000 тыс. руб. по 5% годовых увеличит проценты к уплате до 12240 тыс. руб. ($245\,000 \times 0,05 = 12250$ тыс. руб.).

На основании полученных расчетов составим прогнозный отчет о финансовых результатах ООО Завод «Алтайлесмаш», при этом выделим результаты в прогнозном период без учета предложенных мероприятий за счет среднегодовых темпов прироста методом планирования «от достигнутого» и с учетом внедрения предложенных мероприятий (таблица 17).

Таблица 17 – Отчет о финансовых результатах ООО Завод «Алтайлесмаш» на прогнозный период, тыс. руб.

Наименование показателя	За 2021 год	Прогноз		Изменение, тыс. руб.		Прирост, %	
		без учета мероприятий	с учетом мероприятий	без учета мероприятий	с учетом мероприятий	без учета мероприятий	с учетом мероприятий
Выручка	785940	932078	971375	146138	185435	18,59	23,59
Себестоимость продаж	604444	757785	750247	153341	145803	25,37	24,12
Валовая прибыль	181496	174293	221128	-7203	39632	-3,97	21,84
Коммерческие расходы	6523	4037	3997	-2486	-2526	-38,12	-38,73
Управленческие расходы	210900	211046	210883	146	-17	0,07	-0,01
Прибыль (убыток) от продаж	-35927	-40790	6248	-4863	42175	13,54	-117,39
Проценты к получению	420	420	420	0	0	0,00	0,00
Проценты к уплате	1809	1809	12250	0	10441	0,00	577,17
Прочие доходы	52470	52470	52470	0	0	0,00	0,00
Прочие расходы	3964	3964	3964	0	0	0,00	0,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	11190	6327	42924	-4863	31734	-43,46	283,59
Налог на прибыль	10511	1265	8585	-9246	-1926	-87,96	-18,33
Чистая прибыль (убыток)	679	5062	34339	4383	33660	645,46	4957,31
Рентабельность продаж	-4,57	-4,38	0,64	0,19	5,21	x	x

Как свидетельствуют данные прогнозного отчета о финансовых результатах ООО Завод «Алтайлесмаш», в прогнозном периоде без учета предложенных мероприятий за счет среднегодовых темпов прироста методом планирования «от достигнутого», выручка организации может увеличиться на 18,59% и составить 932 078 тыс. руб., при этом рост себестоимости продаж составит 25,37%, что выше темпов прироста выручки на 6,77%, в результате валовая прибыль снизится на 3,97%. Коммерческие расходы снизятся на 38,12%, а управленческие расходы увеличатся на 0,07%. Убытки от операционной деятельности могут увеличиться на 13,54%, а убыточность деятельности может составить 4,38%, что лучше уровня 2021 года на 0,19%.

В прогнозном периоде с учетом предложенных мероприятий выручка ООО Завод «Алтайлесмаш» может увеличиться на 23,59% и составить 971 375 тыс. руб., при этом рост себестоимости продаж составит 24,12%, что еще выше уровня прироста выручки на 0,53%, в результате валовая прибыль увеличится на 21,84%. Управленческие расходы увеличатся на 32,28% за счет дополнительных расходов на проведение курсов повышения квалификации и мотивирование персонала.

Предложенные мероприятия будут способствовать ликвидации убытков и получения прибыли от продаж в размере 6248 тыс. руб., а чистая прибыль увеличится в 50 раз и составит 34 339 тыс. руб., несмотря на то, что придется выплатить дополнительно проценты за пользование долгосрочными кредитными ресурсами в размере 10441 тыс. руб.

Текущая деятельность будет рентабельной, рентабельность продаж составит незначительный уровень, тем не менее убытков уже текущая деятельность не принесет.

Изменение показателей прибыли (убытков) ООО Завод «Алтайлесмаш» в прогнозном периоде с учетом и без учета предложенных мероприятий представлено на рисунке 19.

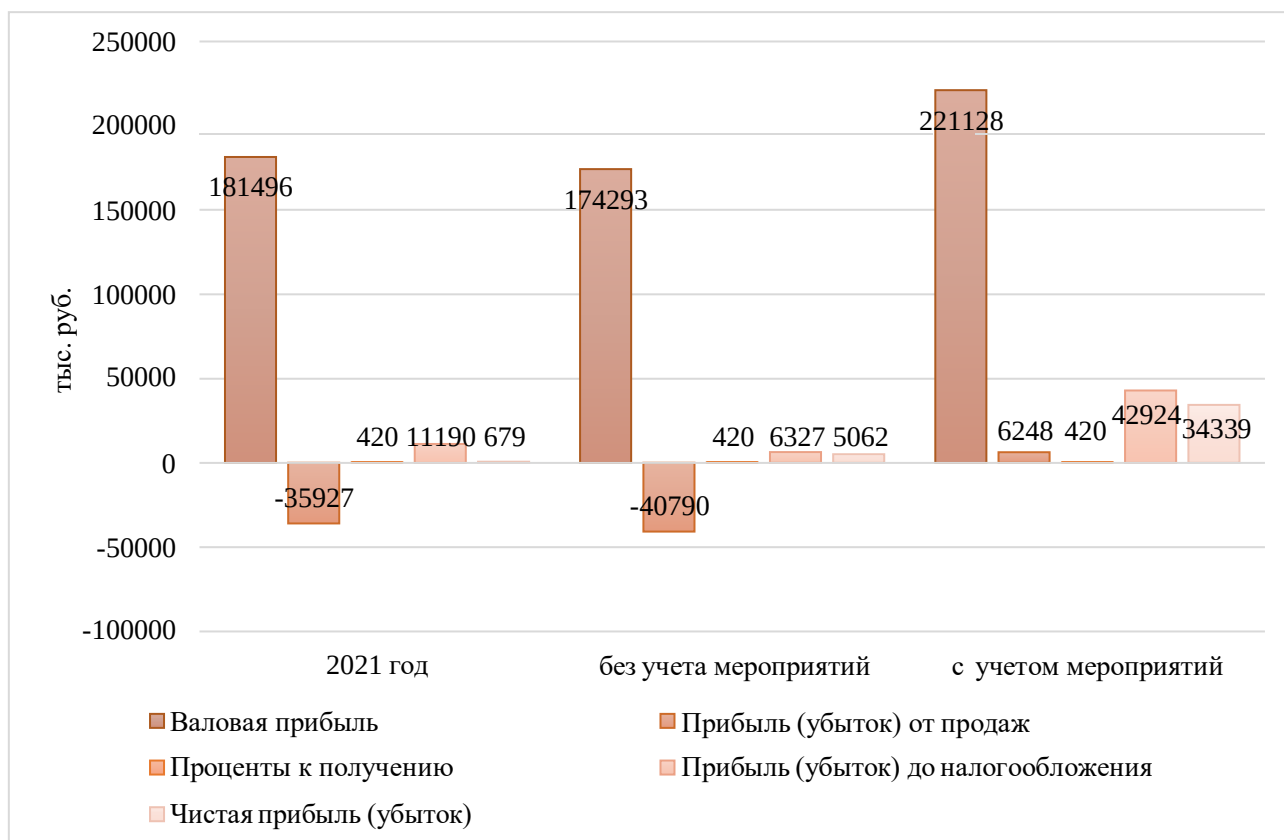


Рисунок 19 – Изменение показателей прибыли (убытков) ООО Завод «Алтайлесмаш» в прогнозном периоде с учетом и без учета предложенных мероприятий

Рассчитаем влияние внедрения предложенных мероприятий на изменение показателей рентабельности ООО Завод «Алтайлесмаш» в прогнозном периоде. Расчет показателей рентабельности также произведем с учетом и без учета предложенных мероприятий.

Прогнозные показатели рентабельности ООО Завод «Алтайлесмаш» с учетом и без учета предложенных мероприятий представлены в таблице 18.

Динамика показателей рентабельности ООО Завод «Алтайлесмаш» в прогнозном периоде без учета предложенных мероприятий только с учетом планирования изменений за счет среднегодовой темпо роста имеет как положительную, так и отрицательное изменение, при этом наблюдается незначительное снижение убыточности текущей деятельности и снижение рентабельности активов. Но рентабельность собственного и заемного капитала увеличится на 7,70% и на 0,93%, соответственно.

Таблица 18 – Динамика показателей рентабельности ООО Завод «Алтайлесмаш» в прогнозном периоде с учетом и без учета предложенных мероприятий, %

Показатели	2021 год	Прогноз		Изменение	
		без учета мероприятий	с учетом мероприятий	без учета мероприятий	с учетом мероприятий
Рентабельность производства, %	-5,94	-5,38	0,83	0,56	6,78
Рентабельность продаж, %	-4,57	-4,38	0,64	0,19	5,21
Рентабельность активов, %	2,85	1,25	8,40	-1,60	5,55
Рентабельность собственного капитала, %	1,27	8,97	48,32	7,70	47,05
Рентабельность заемного капитала, %	0,20	1,13	7,81	0,93	7,61

Динамика показателей рентабельности ООО Завод «Алтайлесмаш» в прогнозном периоде с учетом предложенных мероприятий имеет только положительную тенденцию, что свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий. Производство и реализация машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства будет рентабельным.

Чистая прибыль в прогнозном периоде в результате внедрения предложенных мероприятий по данным таблиц 20 увеличивается на 33 660 тыс. руб. Общие расходы на внедрение предложенных мероприятий составляют 1937 тыс. руб. Следовательно, за счет роста чистой прибыли, расходы на внедрение предложенных мероприятий могут окупиться за 1 месяц работы компании.

$$C_{OK} = 1937 / 33\,660 \times 12 = 1 \text{ месяц}$$

Динамика показателей рентабельности ООО Завод «Алтайлесмаш» в прогнозном периоде с учетом и без учета предложенных мероприятий представлена на рисунке 20.

Как наглядно представлено на рисунке 20, если без учета мероприятий рентабельность заемного капитала и собственного капитала показывают незначительный уровень, то с учетом внедрения предложенных мероприятий наблюдается семикратный рост. Наблюдается также рост рентабельности активов с 2,85% в 2021 году до 8,4% в результате внедрения предложенных

мероприятий.

Рентабельность производства и рентабельность продаж имеют незначительный уровень и составляют менее одного процента, тем не менее имеют место быть.

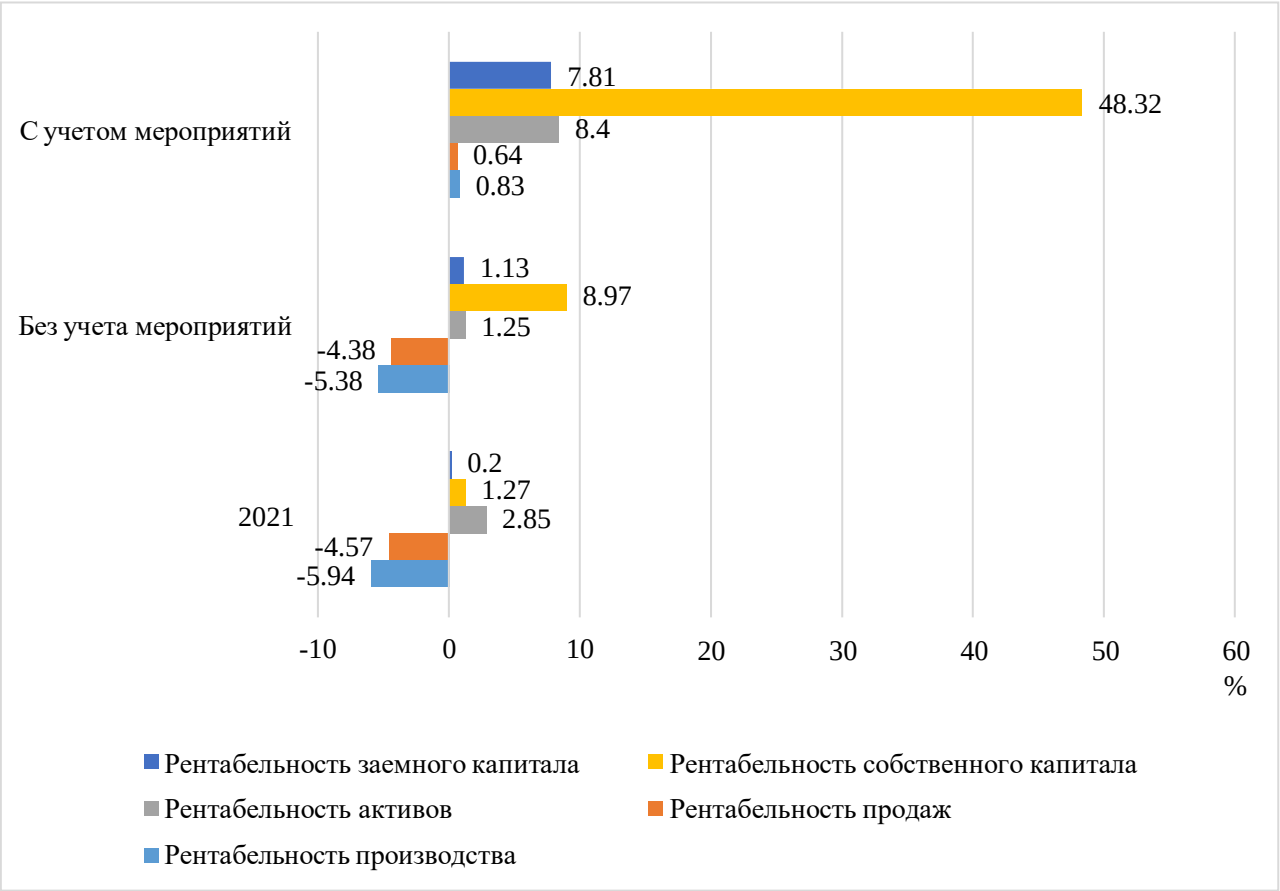


Рисунок 20 – Динамика показателей рентабельности ООО Завод «Алтайлесмаш» в прогнозном периоде с учетом и без учета предложенных мероприятий, %

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий по оптимизации финансирования текущей деятельности за счет привлечения долгосрочных источников финансирования по кредитной линии по государственной программе поддержки малого и среднего бизнеса, повышению квалификации персонала и развитие технологий взаимодействия с бизнес-партнерами, а также мотивирования персонала к увеличению объемов продаж продукции, используя при этом долгосрочные источники финансирования позволит увеличить объемы продаж продукции, приведет к увеличению спроса на машины и оборудование

для сельского и лесного хозяйства, расширение стратегических партнеров приведет к увеличению доли рынка компании за счет роста объемов продаж, а также приведет к снижению себестоимости продаж и расходов на управление. Выручка организации может увеличиться на 23,58% и составить 971 млн руб., а чистая прибыль может увеличиться в 50 раз и составить 35 млн руб. При этом расходы на внедрение за счет прироста чистой прибыли могут окупиться за 1 месяц.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии развития организации, которая имеет значимость для предприятий любого размера и различной специфики деятельности.

Из результатов теоретического исследования было выяснено, что стратегия есть ни что иное, как комплексный алгоритм действий, который выделяет самые существенные проблемы организации, обозначает его миссию, цели, задачи и методы их достижения, указывая при этом определенное направление деятельности и развития предприятия. Исходя из этого, принято считать, что стратегия может быть представлена в форме долгосрочного планового документа, выражающегося в виде результата стратегического планирования.

Предметом стратегического управления являются базовые организационные процессы и наращивание стратегического потенциала предприятия, а стратегическое планирование – это процесс определения целей организации и путей их достижения

Выпускная квалификационная работа выполнена на материалах ООО Завод «Алтайлесмаш», производящая машины и оборудования для сельского и лесного хозяйства. Доходы ООО Завод «Алтайлесмаш» ежегодно увеличиваются, об этом свидетельствует рост выручки, но высокие расходы, включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы, оказывали отрицательное влияние на показатели прибыли. Текущая деятельность ООО Завод «Алтайлесмаш» последние два года убыточная. И только получение прочих доходов способствовало получению прибыли до налогообложения и чистой прибыли, уровень которых не стабилен, тем не менее, использование активов и собственного капитала по итогам 2019-2021 годов является рентабельным.

ООО Завод «Алтайлесмаш» наращивает объемы производства и реализации продукции, в составе которой восемь ассортиментных групп техники. Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО Завод «Алтайлесмаш» за 2019-2021 гг. свидетельствует об увеличении

выручки организации за счет роста объемов продаж в результате расширения материально-технической базы, при этом увеличение расходов на производство и реализацию продукции было более существенным, что отрицательно сказалось на результатах деятельности, были получены убытки. Текущая деятельность последние два года была убыточной. Наблюдается снижение продолжительности оборота оборотных активов в связи с ростом выручки и не высокими темпами прироста среднегодовой стоимости оборотных активов. Эффективность использования активов по показателю капиталоотдачи также увеличилась с 1,78 руб. до 2,00 руб. на вложенный руб в активы организации, рентабельность активов снизилась с 4,32% до 2,85%.

Система финансового менеджмента ООО Завод «Алтайлесмаш» является системой управления финансовыми ресурсами и финансовой деятельностью на основе разработанной финансовой стратегии, которая предусматривает соблюдение нормативных показателей ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости. У ООО Завод «Алтайлесмаш» не соблюдаются коэффициенты текущей и критической ликвидности, так как организация испытывает недостаток быстро и медленно ликвидных активов. Отрицательным фактором является неплатежеспособность организации первой категории. ООО Завод «Алтайлесмаш» не обеспечен собственным оборотным капиталом для финансирования текущей деятельности и является высоко зависимой организацией от заемных источников финансирования, так как не обладает достаточным уровнем собственного капитала.

Стратегический анализ деятельности показал, что организацией была выбрана наступательная стратегия: увеличение доли рынка и занятие лидирующих позиций. Для выявления сильных и слабых сторон была определено влияние внешних и внутренних факторов на деятельность организации посредством проведения PESTEL-анализа, анализа в рамках модели Портера, оценка конкурентных сил, SNW-анализ внутренней среды, которые показали, что к сильным сторонам организации относится поддержка отрасли со стороны государства, развитие технологий в отрасли, увеличение спроса на продукцию отрасли и увеличение инвестиционной активности организаций, что

ведет к росту объемов производства. К отрицательным внешним факторам для организации относится ухудшение условий деятельности из-за пандемии, ужесточение санкций против российских компаний-производителей спецтехники, рост инфляции цен. Отрицательное воздействие на организацию оказывает рост внутриотраслевой конкуренции, угроза со стороны поставщиков.

Снижению конкурентоспособности способствует нерациональная структура баланса организации, высокий уровень финансовой зависимости, увеличение удельных расходов и снижение рентабельности операционной деятельности. Анализ карт стратегических групп показал, что прямыми конкурентами ООО Завод «Алтайлесмаш» является ООО «Сибирь-Техника», ООО «Литком», при этом по объему возможных объемов производства и реализации машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства, способных к выполнению компанией ООО Завод «Алтайлесмаш» в предыдущие годы, конкурентами для нее являются все рассмотренные компании. Многоугольник конкурентоспособности показал, что конкурентным преимуществом ООО Завод «Алтайлесмаш» является высокое качество продукции, слабой стороной является кризисное финансовое положение, недостаточный уровень рентабельности продаж и активов, что является следствием неэффективного управления и недальновидной стратегии развития.

Для оптимизации стратегии развития ООО Завод «Алтайлесмаш» были предложены к использованию следующие мероприятия:

- повышение квалификации персонала и развитие технологий взаимодействия с бизнес-партнерами позволит увеличить конкурентоспособность компании путем повышения качества производства продукции машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства;
- мотивирования персонала к увеличению объемов продаж продукции приведет к увеличению спроса продукции, расширение стратегических партнеров приведет к увеличению доли рынка компании за счет роста объемов продаж, а также приведет к снижению себестоимости продаж и расходов на управление;
- для улучшения финансирования текущей деятельности и снижения

недостатка источников формирования запасов предлагается привлечь дополнительные долгосрочные источники финансирования по программе государственной поддержки субъектов малого и среднего бизнеса.

Внедрение предложенных мероприятий по оптимизации финансирования текущей деятельности за счет привлечения долгосрочных источников финансирования по кредитной линии по государственной программе поддержки малого и среднего бизнеса, повышению квалификации персонала и развитие технологий взаимодействия с бизнес-партнерами, а также мотивирования персонала к увеличению объемов продаж продукции, используя при этом долгосрочные источники финансирования позволит увеличить объемы продаж продукции, приведет к увеличению спроса на машины и оборудование для сельского и лесного хозяйства, расширение стратегических партнеров приведет к увеличению доли рынка компании за счет роста объемов продаж, а также приведет к снижению себестоимости продаж и расходов на управление. Выручка организации может увеличиться на 23,58% и составить 971 млн руб., а чистая прибыль может увеличиться в 50 раз и составить 35 млн руб. При этом расходы на внедрение за счет прироста чистой прибыли могут окупиться за 1 месяц.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аблякимова Л.Р. Специфика стратегий развития предприятия. / Аблякимова Л.Р. // Сборник статей III Международной научно-практической конференции. – 2020. – С. 58-60.
2. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. – М.: Инфра-М, 2019. - 350 с.
3. Акжанов Ж.К. Формирование и виды стратегий развития предприятия в условиях глобализации. / Акжанов Ж.К. // Евразийский союз ученых. – 2020. – № 14 (70). – С. 8-13.
4. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. / Р.И. Акмаева – М.: Финансы и статистика, 2017. – 456 с.
5. Ансофф, И. Стратегический менеджмент: пер. с англ. / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2012. – 354 с.
6. Бабинцев В.П. Стратегии развития команд в цифровом техносocиальном пространстве организации: концепция, анализ и оценка / В.П. Бабинцев, М.А. Федотова, Е.Н. Кулишов, Т.В. Попов // RussianEconomicBulletin. – 2022. – Т. 5. – № 2. – С. 20-28.
7. Балабай С.В. Бренд и целевая аудитория: трудности диалога и возможности коммуникации / С.В. Балабай, А.А. Манаев // Парадигмы управления, экономики и права. – 2020. – № 2 (2). – С. 51-57.
8. Баринов В.А. Стратегический менеджмент / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: Инфра-М, 2017. – 289 с.
9. Бархатов В.И. Фактор креативности персонала в устойчивом и успешном развитии современной компании / В.И. Бархатов, О.В. Дьяченко // Сборник статей Международной научно-практической конференции – Краснодар, – 2019. – С. 56-58.
10. Бездудная А.Г. Разработка инновационной стратегии развития предприятия. / Бездудная А.Г., Ханьлинъ Е. // Форум молодых ученых. – 2020. – № 1 (41). – С. 66-70.

11. Босердт Н.Ю. Стратегия развития предприятия: сущность, принципы, задачи. / Н.Ю. Босердт // Сборник статей XXXIV Международной научно-практической конференции. – 2020. – С. 45-47.
12. Бурков В.Н. Введение в теорию управления организационными системам / В.Н. Бурков, Н.А. Коргин, Д.А. Новиков; под ред. Д.А. Новикова. – М.: Кн. дом «Либроком», 2017. – 264 с.
13. Бурмистров А. Заставить или убедить? Как предприятия Санкт-Петербурга преодолевают сопротивление организационным изменениям / А. Бурмистров, Н. Трифильцева, В. Орлов // Топ-менеджер, – 2020, – № 20. – С. 120-122.
14. Веснин В.Р. Стратегическое управление в вопросах и ответах / В.Р. Веснин. - М.: Высшая школа, 2017. - 216 с.
15. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2018. – 327 с.
16. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. / О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: Изд-во МГУ, 2018. – 528 с.
17. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. / Л.П. Владимирова – М.: Дашков и К, 2016. – 320 с.
18. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник/ А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2018. - 464 с.
19. Горбатенко Е.А. Устойчивость к организационным изменениям-одна из основных проблем, стоящих перед развивающейся организацией / Е.А. Горбатенко // Материалы III-й Конференция Санкт-Петербургского клуба консультантов и тренеров. – 2020. – С. 122-124.
20. Гюмюш В.И. Различия и взаимосвязи антикризисного и стратегического управления / В.И. Гюмюш // Сборник трудов по материалам III Международного конкурса научно-исследовательских работ. – Уфа, – 2021. – С. 108-113.
21. Долгов А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. - М.: МПСИ, 2018. - 280 с.
22. Дудин М.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для

студентов. 2-е изд., стер. / М.Н. Дудин, Н.В. Лесников, С.А. Широковских – М.: КноРус, 2018. – 256 с.

23. Егоров А.А. Управление стратегическим развитием и организационными изменениями компании / А.А. Егоров // Национальная Ассоциация Ученых. – 2021. – № 36-3 (63). – С. 15-18.

24. Ендовицкий Д.А. Корпоративный анализ: Учебник / Д.А. Ендовицкий, Л.С. Коробейникова, И.В. Полухина. – Москва: Юрайт, 2019. – 354 с.

25. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: Учебник / О.В. Ефимова. – Москва: Омега-Л, 2019. – 420 с.

26. Жилкина А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: Учебник / А.Н. Жилкина. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 332 с.

27. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2017. - 528 с.

28. Зотова В.А. Стратегическое планирование, его значение и этапы / В.А. Зотова // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 2-7 (70). – С. 97-99.

29. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: Учебное пособие для вузов. / А.Т. Зуб – М.: Аспект Пресса, 2018. - 415 с.

30. Исламова А.Р. Эволюция показателей стратегии развития предприятия / А.Р. Исламова // Сборник избранных статей Международной научной конференции. – Санкт-Петербург, – 2021. – С. 219-223.

31. Кайшева А.Л. Роль SWOT-анализа в разработке и реализации стратегии организации / А.Л. Кайшева // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 49. – С. 582-588.

32. Ключков А. Мотивация персонала для стратегии компании / А. Ключков // Руководство и персонал, – 2020. – №9. – С. 214-216.

33. Ковалев В.В. Финансовый анализ. Теория и практика., 2-е изд., перераб. и доп. / В.В. Ковалев - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. - 1024 с.

34. Козлов Д.С. Роль и место стратегии в деятельности организации / Д.С. Козлов, А.В. Сапунов // ModernScience. – 2020. – № 4-3. – С. 94-98

35. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / М.В. Косолапова, В.А. Свободин - М.: Дашков и К, 2018. - 248 с.
36. Кублин И.М. Применение цифровых технологий в сфере продвижения рекламной продукции / И.М. Кублин, С.В. Плеханов, Э.Э. Канцлер // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2020. – № 2 (26). – С. 67-76.
37. Леснецкая А.О. Структура стратегического управления на предприятии / А.О. Леснецкая // Сборник статей V Международной научно-практической конференции. – Пенза, – 2021. – С. 132-134.
38. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2017. - 507 с.
39. Лукичева Л.И. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев под ред. Ю.П. Анискина. 4-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2019. – 383 с.
40. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб.пособие вузов / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 471 с.
41. Мажарцев Д.А. Методы обоснования стратегии развития предприятия / Д.А.Мажарцев // Академическая публицистика. – 2022. – № 1-1. – С. 28-32.
42. Мещакова А.Е. Механизм формирования стратегий развития предприятий в информационной экономике / А.Е. Мещакова // Теория и практика мировой науки. – 2022. – № 1. – С. 26-28.
43. Мкртычян Г.А. Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям / Г.А. Мкртычян, Е.Е. Войлокова // Известия Нижегородского государственного технического университета им. Р. Е. Алексеева. – 2019. – № 101(4). – С. 285-295.
44. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление / Е.Г. Сазанов // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 6. – С. 3.
45. Стратегии, которые работают: Подход VCG: сб. ст.: пер. с англ./ Сост. Карл Штерн и Джордж Сток-мл. – 6-е изд. – М.: Манн и Фербер, 2018. – 496 с.
46. Трысячный В.И. Система принципов формирования стратегии

развития организации / В.И. Трысячный // Гуманитарный научный вестник. – 2022. – № 2. – С. 143-147.

47. Франк Е.В. Управление сопротивлениями в рамках организационных изменений / Е.В. Франк // Экономика, предпринимательство и право. – 2019. – № 8. – С. 3-13.

48. Чепсараков А.В. Построение инновационной стратегии развития предприятия / А.В.Чепсараков // Стратегии бизнеса. – 2022. – Т. 10. – № 2. – С. 52-53.

49. Шалгин В.О. Совершенствование стратегического управления развитием предприятия / В.О. Шалгин, И.М. Севастьянов // Сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления, в 2 ч.. Под общ.ред. Д.Ю. Иванова. – Самара, – 2021. – С. 132-136.

50. Яковлева Е.А. Оценка экономической эффективности деятельности предприятия: вопросы управления стоимостью: учеб.пособие / Е.А. Яковлева, Э.А. Козловская. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2018. – 215 с.

51. Маленков Ю.А. О классификациях стратегий компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/LeD6c> (дата обращения: 15.05.2022).

52. Центральный банк пересмотрел прогнозы по инфляции и ВВП [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10966083> (дата обращения: 15.05.2022).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица П1 – Характеристика типовых стратегий роста

Название	Целевое назначение	Условия применения
1	2	3
Стратегии концентрированного роста		
Захват рынка	Увеличение доли организации на традиционном рынке	- Текущий рынок не насыщен продуктом компании. - Существует потенциальная возможность увеличения объема потребления у традиционных клиентов - При использовании метода увеличения масштабов производства - увеличивается вес стратегических преимуществ.
Развитие рынка	Запуск продукции компании на новых стратегически значимых рынках	- Появление новых каналов сбыта - Положительный вектор развития организации - Наличие новых ненасыщенных рынков сбыта
Развитие продукта	Увеличение объемов реализации товара за счет улучшения качественных характеристик продукта	- На действующем рынке большое влияние технологических изменений - Конкуренты предлагают продукты лучшего качества по оптимальной цене - Применение научных исследований и проектной деятельности организации
Стратегии интегрированного роста		
Прямая интеграция	Контроль дистрибьютерской сети или увеличение доли собственности	- Ограниченность посредников в формировании стратегических преимуществ организации для участия в конкурентной борьбе. - Отрасль, в которой действует организация находится в стадии активного роста и расширения рынка сбыта. - Стабильное производство.
Обратная интеграция	Наличие цели в получении контроля над поставщиками сырья	- Слабое влияние поставщиков. - Отрасль, в которой действует организация находится в стадии активного роста и расширения рынка сбыта - Необходимость налаженных связей с поставщиками сырья и материалов
Горизонтальная интеграция	Наличие цели в получении контроля над конкурентами	- Компания является монополистом в конкретном регионе. - Основное стратегическое преимущество - увеличение масштабов производства. - Недостаток опыта и ресурсов у конкурентов организации

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

1	2	3
Стратегии диверсифицированного роста		
Концентрическая диверсификация	Организация новых производств в рамках профиля организации	- Предложение новых профильных продуктов по высоким конкурентным ценам. - Традиционные товары утратили свою эффективность и находятся в стадии умирания. - Сильная управленческая команда в организации
Конгломератная диверсификация	Организация производства новых продуктов, не в рамках профиля организации	- На традиционном рынке есть тренд к снижению объемов продаж и прибыли. - Насыщенность рынка сбыта продукции
Горизонтальная диверсификация	Организация производства новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей	- Добавление в портфель компании новых непрофильных продуктов. - Отрасль имеет высокую конкуренцию или отрасль имеет низкий уровень развития. - Классические каналы продвижения используются для новых продуктов

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)</i>	
Дата формирования информации	26.04.2022
Номер выгрузки информации	№ 0710099_2221067984_2021_001_20220426_658dc907-a476-414a-975d-5ff82707796e
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ЗАВОД "АЛТАЙСКИЕ ЛЕСНЫЕ МАШИНЫ"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 26.04.2022</i>	
ИНН	2221067984
КПП	222301001
Код по ОКПО	77069114
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	28.30.8
Местонахождение (адрес)	656063, Алтайский край, г Барнаул, пр-кт Космонавтов, 32, Л
Единица измерения	Тыс. руб.
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Нет
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	
ИНН	
ОГРН/ОГРНИП	

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ИНН 2221067984
КПП 222301001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах За 2020 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2020 г.	За 2019 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	488 951	558 809
	Себестоимость продаж	2120	(427 289)	(446 809)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	61 662	112 000
	Коммерческие расходы	2210	(1 105)	(1 091)
	Управленческие расходы	2220	(109 435)	(108 009)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(48 878)	2 900
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	122	72
	Проценты к уплате	2330	(1 141)	(4 068)
	Прочие доходы	2340	64 681	20 327
	Прочие расходы	2350	(5 818)	(5 645)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	8 966	13 586
	Налог на прибыль ⁵	2410	(2 219)	(3 248)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(2 219)	(3 248)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	0	1
	Прочее	2460	0	(689)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	6 747	9 649
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	6 747	9 649

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

ИНН 2221067984
КПП 222301001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах За 2021 г.

Пояснения ⁵	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	785 940	488 951
	Себестоимость продаж	2120	(604 444)	(427 289)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	181 496	61 662
	Коммерческие расходы	2210	(6 523)	(1 105)
	Управленческие расходы	2220	(210 900)	(109 435)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(35 927)	(48 878)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	420	122
	Проценты к уплате	2330	(1 809)	(1 141)
	Прочие доходы	2340	52 470	64 681
	Прочие расходы	2350	(3 964)	(5 818)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	11 190	8 966
	Налог на прибыль ⁵	2410	(10 511)	(2 219)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(10 511)	(2 219)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	0	0
	Прочее	2460	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	2400	679	6 747
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	679	6 747

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

ИНН 2221067984
КПП 222301001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

На 31 декабря 2021 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	0	6	13
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	86 653	2 214	3 363
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	2
	Прочие внеоборотные активы	1190	27 546	7 124	6 162
	Итого по разделу I	1100	114 199	9 344	9 540
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	117 897	189 170	249 289
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	54 255	475	509
	Дебиторская задолженность	1230	84 821	40 343	61 199
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	106 366	65 388	15 258
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 170	709	20 661
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	364 509	296 085	346 916
	БАЛАНС	1600	478 708	305 429	356 456

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	3 875	3 875	3 875
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	50 021	49 342	42 595
	Итого по разделу III	1300	53 896	53 217	46 470
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	45 000	20 017	0
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	45 000	20 017	0
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	0	0	0
	Кредиторская задолженность	1520	379 812	232 195	309 986
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	379 812	232 195	309 986
	БАЛАНС	1700	478 708	305 429	356 456

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

SNW - анализ внутренней среды ООО Завод «Алтайлесмаш»

№	Наименование стратегической позиции	Балльная оценка	Качественная оценка позиций		
			S	N	W
1	2	3	4	5	6
1	Уровень стратегического менеджмента в организации	60	x		
2	Стратегическое развитие организации	55		x	
3	Общее финансовое положение	40			
3.1	Состояние текущего баланса				x
3.2	Уровень бухгалтерского учета			x	
3.3	Доступность финансовых ресурсов			x	
4	Конкурентоспособность услуг в целом	45		x	
5	Структура затрат в целом	30			x
6	Уровень использования информационных технологий	80	x		
7	Способность к реализации на рынке новых услуг	55	x	x	
8	Способность к лидерству первого лица	90	x		
9	Способность менеджеров к лидерству	55		x	
10	Качество материально-технического снабжения	30			x
11	Профессионализм ключевых специалистов	55		x	
12	Профессионализм основного персонала	55		x	
13	Уровень маркетинга	40			x
14	Уровень менеджмента	70	x		
15	Известность организации	50		x	
16	Репутация на рынке	50		x	
17	Репутация как работодателя	50		x	
18	Отношения с органами власти	90			
18.1	С федеральным правительством		x		
18.2	С субъектами РФ		x		
18.3	С органами местного самоуправления		x		
18.4	С органами налогового контроля		x		
19	Отношения с поставщиками	50		x	
20	Корпоративная культура	90	x		

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

ИНН 2221067984

КПП 222301001

Форма по КНД 0710099

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

На 31.12.2022 года (прогноз)

АКТИВ	Код	На 31.12.2021 года	Прогноз	
			без учета мероприятий	с учетом мероприятий
1	2	3	4	5
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследования и разработок	1120			
Материальные поисковые системы	1130			
Нематериальные поисковые системы	1140			
Основные средства	1150	86653	86653	86653
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190	27546	27546	27546
Итого по разделу I	1100	114199	114199	114199
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	117897	182082	189758
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	54255	54255	54255
Дебиторская задолженность	1230	84821	74219	77348
Финансовые вложения	1240	106366	106366	106366
Денежные средства	1250	1170	1114	1161
Прочие оборотные активы	1260		0	0
Итого по разделу II	1200	364509	418035	428888
БАЛАНС	1600	478708	532234	543087

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 7

АКТИВ	Код	На 31.12.2021 года	Прогноз	
			без учета мероприятий	с учетом мероприятий
1	2	3	4	5
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал	1310	3875	3875	3875
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	50021	55083	84360
Итого по разделу III	1300	53896	58958	88235
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410	45000	245000	245000
Отложенные налоговые обязательства	1420		0	
Резервы под условные обязательства	1430			
Прочие долгосрочные обязательства	1450		0	
Итого по разделу IV	1400	45000	245000	245000
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510		0	
Кредиторская задолженность	1520	379812	228277	209852
Доходы будущих периодов	1530		0	0
Оценочные обязательства	1540			
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	379812	228277	209852
БАЛАНС	1700	478708	532235	543087

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВКР

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

« 20 » июня 2022 г.

Куксина С. Е

(подпись выпускника)