

УДК 330

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Муромцева А. К., к.э.н., доцент
Никитин Д. Е., магистрант гр. СУмоз-201, I курс
Кузбасский государственный технический университет
им. Т. Ф. Горбачева
г. Кемерово

В условиях современной рыночной экономики результативность деятельности субъектов хозяйствования определяется не только умением управленческого персонала использовать факторы обеспечения быстрой временной выгоды, но и обеспечивать постоянное динамичное развитие организационного формирования.

В результате формирования рыночных отношений организации должны руководствоваться решениями принятыми в условиях, которые формируются внешней средой и использовать благоприятные для деятельности возможности, предоставляемые факторами внешней среды. Однако рынки, на которых осуществляют свою деятельность субъекты хозяйствования, являются местом динамической конкуренции и предусматривать действия конкурентов становится все труднее.

Поэтому российским предприятиям нельзя позволить себе действовать на рынке только за счет производства продукции, выполнения работ или оказания услуг и работать в монотонном режиме. Необходимо каждый раз усиливать позиции конкурентоспособности своей организации. А самое главное – оценивать и прогнозировать поведение окружающей среды и формировать долгосрочные цели и стратегии их достижения.

В настоящее время существенно повысилась роль стратегического поведения, которое позволяет предприятию выживать в условиях конкуренции в долгосрочном периоде.

Все предприятия в конкурентной борьбе должны не только концентрироваться на внутренней среде, но и осуществлять разработку стратегии развития предприятия, позволяющей оперативно реагировать на изменения, которые происходят во внешней среде.

Актуальность создания и совершенствования стратегии развития организации обусловлено тем, что в настоящее время постоянно возрастает конкуренция за ресурсы, появляются новые возможности для предпринимательской деятельности, развиваются информационные сети, повышается доступность современных технологий и происходит изменение роли человеческого капитала.

Стратегия необходима для преодоления статичности в развитии организации, и для обеспечения ее целостности. Именно поэтому

стратегический подход к развитию находит широкое распространение во многих фирмах. Современное рыночное состояние характеризуется высокой степенью неопределенности, что в свою очередь вынуждает менеджмент компаний к разработке гибких и адаптированных стратегий развития организаций.

Одной из характерных особенностей рыночной экономики является создание и поддержание конкурентной среды. Сформировалась сильная конкурентная среда, что обуславливает необходимость управления маркетинговой и финансово-хозяйственной деятельностью организации с учетом сложившихся на выбранном сегменте рынка конкурентных отношений. В свою очередь это требует постоянного совершенствования стратегии организации в различных взаимосвязанных видах экономической деятельности.

Общество с ограниченной ответственностью «Кузбасская энергосетевая компания» было зарегистрировано в 2006 году. Стратегической целью компании является достижения надежности и экономичности электро- и теплоснабжения потребителей Кемеровской области в качестве территориальной сетевой организации. Юридический адрес ООО «КЭНК»: г. Кемерово, ул. Островского, 32.

Согласно уставу, основными видами деятельности Общества является оказание услуг по передаче электрической энергии по распределительным сетям и оказание услуг по технологическому присоединению энергопринимающих устройств юридических и физических лиц на территории Кемеровской области.

Основная задача предприятия – бесперебойное и качественное электроснабжение потребителей. Поэтому компания уделяет приоритетное внимание эксплуатационному обслуживанию, строительству, реконструкции и ремонту объектов электросетевого комплекса – линий электропередачи, подстанций, распределительных устройств.

ООО «Кузбасская энергосетевая компания» характеризуется как стабильная, развивающаяся, платежеспособная компания. Реализуемая инвестиционная политика позволяет ООО «КЭНК» динамично развиваться, оставаясь конкурентоспособной и привлекательной на региональном рынке. Для выявления резервов повышения эффективности деятельности Общества необходимо провести подробный экономический анализ результатов его работы за три года.

В 2019 году велась активная работа по расширению рынка сбыта. Значительно расширился рынок оказания услуг по передаче электроэнергии, были созданы новые филиалы.

Таким образом, работа ООО «Кузбасская энергосетевая компания» в анализируемом периоде осуществлялась стабильно. На протяжении всего периода показатели рентабельности, свидетельствуют об эффективности деятельности, однако данные показатели ниже среднеотраслевых значений и

в динамике сократились. Отчасти это связано с сокращением утвержденных тарифов на услуги и работы компании.

Расчеты свидетельствуют о необходимости поиска резервов роста эффективности работы ООО «Кузбасская энергосетевая компания» в целом и отдельных филиалов, в том числе за счет направления инвестиций в улучшение использования основных средств.

Компания является единственным поставщиком электроэнергии в Кемеровской области. Существует в стабильных условиях, однако в связи с целью расширения производства за счет выхода на новые региональные рынки компании следует усовершенствовать систему внутреннего контроля и нанять в каждый филиал опытных управленцев.

Однако параллельно с ростом количества сильных сторон (внутреннего потенциала) ООО «КЭНК» идет увеличение числа угроз со стороны внешней среды. Это связано с плохой экономической и политической обстановкой в стране, а также сильной зависимостью от государственной политики в области электроэнергетики.

Благоприятным является не только рост числа возможностей и степени их влияния на компанию, но и рост возможности их использования за счет имеющихся сильных сторон. Компания может за счет появления усовершенствованного энергосберегающего оборудования снизить сильные потери электроэнергии в электрических сетях.

Электроэнергия является единственным видом продукции, для перемещения которого от мест производства до мест потребления не используются другие ресурсы. Для этого расходуется часть самой передаваемой энергии, поэтому ее потери неизбежны. Необходимо определить их экономически обоснованный уровень.

Стратегия развития предприятия – это совокупность способов и действий, направленных на достижение поставленных целей и воплощение задач. Это план, рассчитанный на продолжительный период времени, без детализации этапов, приемов и тактических действий.

Исходя из определения приоритетных проблем, предприятию необходимо пересмотреть стратегию развития, так как наблюдается рост издержек производства и сокращение валовой прибыли.

Приоритетной стратегией для ООО «КЭНК» является стратегия лидерства по издержкам - стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, компания ориентируется на широкий рынок и производит товары, оказывает услуги в большом количестве, минимизируя затраты. Стратегия подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания - низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производитель должен использовать каждую возможность получения

преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации.

Такая стратегия дает лучшие результаты в ряде ситуаций: сильная конкуренция по цене; стандартный товар; невозможность дифференциации продукции; стандартное использование товара; сотрудничество с крупными клиентами, требующими снижения цены.

Преимущества по издержкам можно получить за счет реструктуризации процессов и задач, сокращения ненужных расходов и повышения экономичности.

Для устранения проблем требуется решить следующие задачи:

- Внедрение энергосберегающего и инновационного оборудования и технологий;
- Управление дебиторской задолженностью, контроль выполнения платежной дисциплины;
- Заключение договоров с потребителями на долгосрочной основе;
- Открытие новых филиалов, освоение новых территорий;
- Наем квалифицированных управленцев и специалистов в новых филиалах компании для повышения эффективности менеджмента;
- Постоянное совершенствование системы внутреннего контроля;
- Введение и соблюдение строгого режима экономии на всех участках производственной деятельности предприятия;
- Автоматизация процесса передачи данных о потребляемой электроэнергии.

Согласно данным бухгалтерского учета филиал «Энергосеть г. Новокузнецка» арендует котельную.

В ходе исследования было предложено разработать и реализовать проект реконструкции котельной с переводом установленных котлов с мазута на газ.

Для обоснования возможности и необходимости реконструкции котельной были рассмотрены технические требования и основные технические решения предлагаемых мероприятий, рассчитаны технические, экономические и экологические показатели проекта.

Капитальными затратами являются средства, необходимые для осуществления проекта. Оценка капитальных вложений происходит по смете. Смета включает в себя затраты на строительные работы, оборудование, монтажные работы и пр. Исходными данными для составления сметы служат: данные проекта по составу оборудования, объему строительных и монтажных работ; прейскуранты цен на оборудование и материалы; нормы и расценки на строительные и монтажные работы; тарифы на перевозку грузов; нормы накладных расходов и пр.

Рассматриваемый проект предполагает осуществление реконструкции котельной с переводом установленных котлов с мазута на газ. Реализация проекта позволит снизить себестоимость производства теплоэнергии в среднем на 70 %.

Экономический эффект от внедрения проекта составит 8567 тыс. руб/год при общих капитальных вложениях 7632 тыс. руб. Срок окупаемости проекта – 11 месяцев.

Таким образом, проект обладает следующими достоинствами:

- Улучшение экологической обстановки в следствие сокращения вредных выбросов в воздушный бассейн.

- Улучшение качества теплоснабжения (исключение сбоев и отказов оборудования, уменьшение тепловых потерь).

- Возможность дополнительного сокращения эксплуатационных затрат при работе котельной в автоматическом режиме.

- Повышение уровня безопасности эксплуатационного персонала.

Экономический эффект от внедрения проекта составит 8567 тыс. руб/год при общих капитальных вложениях 7632 тыс. руб. Срок окупаемости проекта – 11 месяцев.

Данные показатели получены на основе проведения комплексного анализа всех основных факторов эффективности данного инвестиционного решения в рамках совершенствования стратегии развития рассматриваемой организации.

Таким образом, реконструкция объектов в ООО «Кузбасская энергосетевая компания» позволяет с меньшими затратами получить необходимый результат, а также позволяет добиться сокращения технологических и коммерческих потерь, что позволяет сделать вывод об эффективности совершенствования имеющейся стратегии развития компании.

Список литературы:

1. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Москва : Университет «Синергия», 2017. – 305 с. – ISBN 978-5-4257-0277-7. URL:

http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=455434 (дата обращения: 19.04.2020). – Текст : электронный.

2. Панов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / А. И. Панов, И. О. Коробейников. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285 с. – ISBN 978-5-238-01052-4. – Текст : непосредственный.

3. Рэнделла, Р. Б. Курс МВА по стратегическому менеджменту. – Москва : Альпина Паблишерз, 2016. – 587 с. - ISBN 978-5-9614-2401-0. URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=229855 (дата обращения: 19.04.2020). – Текст : электронный.

4. Березнев С.В., Кульпина Е.Е., Экономическое развитие: инновационно-технологические аспекты, Экономика и предпринимательство, № 5 (ч. 1), (82-1), Москва, 2017.

5. Малюгин, А. Н. Распознавание ключевых компетенций при разработке стратегии развития организации / А. Н. Малюгин, И. Ю. Зарубин //

Сборник материалов XI Всероссийской научно-прак. конференции с международным участием "Россия молодая", 16-19 апр. 2019 г., Кемерово [Электронный ресурс] / ФГБОУ ВО "Кузбас. гос. техн. ун-т им. Т. Ф. Горбачева"; - Кемерово. - 2019. <http://science.kuzstu.ru/wp-content/Events/Conference/RM/2019/RM19/pages/Articles/80333.pdf> (дата обращения: 18.03.2021)

6. Малюгин, А. Н. Стратегические направления обеспечения конкурентоспособности / [А. Н. Малюгин](#), [О. В. Сербегешев](#) // Сборник материалов XI Всероссийской научно-прак. конференции с международным участием "Россия молодая", 16-19 апр. 2019 г., Кемерово [Электронный ресурс] / ФГБОУ ВО "Кузбас. гос. техн. ун-т им. Т. Ф. Горбачева"; - Кемерово. - 2019. - URL:<http://science.kuzstu.ru/wp-content/Events/Conference/RM/2019/RM19/pages/Articles/80334.pdf> (дата обращения: 18.03.2021)

7. Шутько Л.Г., Муромцева А.К., Малюгин А.Н. Развитие конкуренции, монополизм и монополизация в пореформенной России: теоретические и практические аспекты // Научные исследования и разработки. Экономика. 2020. Т. 8. № 4. С. 61-68.