

навливает запрет на въезд на территорию Российской Федерации и выезд с территории Российской Федерации автомобилей, владельцы которых не выполнили обязанность по страхованию своей гражданской ответственности. У таможенных органов отсутствуют полномочия, запрещающие въезд автомобилей, владельцы которых не исполнили обязанность по страхованию своей гражданской ответственности.

При непредставлении страхового сертификата «Зеленая карта» или страхового полиса обязательного страхования гражданской ответственности владельца транспортного средства либо несоответствия информации, которая в них указана, данным автомобилям разрешен въезд на российскую территорию. В этом случае владельцам таких автомобилей рекомендуют получить необходимые документы в страховых организациях, которые имеют право осуществлять обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств в соответствии с разрешением или лицензией, которые выдаются федеральными органами исполнительной власти по надзору за страховой деятельностью [11].

Список литературы:

1. Ввоз транспортных средств для личного пользования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://fl.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=57:2011-09-15-09-36-58&catid=1:2008-10-20-15-37-04&Itemid=1792.
2. Единый таможенный тариф Евразийского экономического союза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/trade/catr/ett/Pages/default.aspx>.
3. Изменения в технический регламент Таможенного союза «О безопасности колесных транспортных средств» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://fl.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=99:-1-r&catid=1:2008-10-20-15-37-04&Itemid=1792.
4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/koeks-rf-ob-administrativnyh-pravonarushenijah-koap-rf>.
5. Можно ли законно ездить на растаможенной машине? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo-auto.com/mozhno-li-ezdit-na-nerastamo-zhennoj-mashine>.
6. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901765862>.
7. Положение о паспортах транспортных средств и паспортах шасси транспортных средств [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901940943>.
8. Правила проведения растаможки автомобиля [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo-auto.com/kak-rastamozhit-avtomobil>.
9. Соглашение о порядке перемещения физическими лицами товаров для личного пользования через таможенную границу таможенного союза и совершения таможенных операций, связанных с их выпуском [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902223765>.
10. Таможенные правила оформления автомобилей, ввезенных из государств-членов Таможенного союза для личного пользования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://stu.customs.ru/index.php?catid=52:2010-12-22-10-25-46&id=4399:2011-09-13-09-40-25&Itemid=102&option=com_content&view=article.
11. Таможенный кодекс Таможенного союза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/tamozhennyj-koeks-tamozhennogo-sojuza-tk-ts>.
12. Уголовный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/ugolovnyj-koeks-rf-uk-rf>.

Кузнецова Александра Сергеевна

студентка 4 курса факультета бизнеса и рекламы

ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»

e-mail: soboleva-yp@mail.ru

Соболева Юлия Павловна

к.э.н., доцент кафедры маркетинга и торгового дела

ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»

e-mail: soboleva-yp@mail.ru

УДК 005.21

Абдулмежидова П.М., Ершова Е.А.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассмотрены основные подходы к разработке стратегии развития организации на современном этапе, которая определяет направления ее деятельности в перспективном будущем. Актуальность данной темы заключается в том, что разработка стратегии – это необходимое в бизнесе направление, имеющее большое значение и активно используемое в странах Запада и Европы как база ведения управленческих

процессов организации в условиях рынка. Целью данной статьи является изучение разработки развития стратегии организации.

Ключевые слова: стратегия, управление, перспектива, план, развитие, эффективность, рынок, спрос, бизнес.

В настоящее время наличие стратегии развития организации является обязательным условием. Составляют стратегический план в современных условиях не только на несколько перспективных лет, но и на несколько месяцев. Долгосрочные стратегии необходимы для определения направлений движения организации [8]. Исследуя стратегическое управление, организации смогут качественнее работать в условиях рынка, правильно оценивать ситуацию и принимать необходимые решения. С течением времени актуальность стратегического планирования растет и расширяется область ее применения, поскольку всё больше проявляется зависимость успешности развития бизнеса не от спроса, а от политики. Задачи в период экономического подъема были стабильными и понятными, основными движущими факторами для развития организации были конкуренты и клиенты, сегодня же это политика и государство.

Понятие «стратегия» в работах разных авторов представлено по-разному, что естественным образом приводит к соответствующей путанице с подменой смысловых содержаний. Термин «стратегия» перенят из военного лексикона, где использовался для обозначения планирования и осуществления политики страны либо военно-политического союза с применением всех доступных средств. Данное понятие в общем смысле используется с целью обозначения широких долгосрочных мер либо подходов, обычно применительно для бизнеса – стратегия развития компании либо бизнес. Это понятие приобрело широкое распространение в лексиконе делового управления для обозначения того, что раньше было известно как политика либо деловая политика.

На сегодняшний момент можно отметить следующие причины, определяющие необходимость разработки стратегии развития организации:

- собственникам и руководителям организаций необходимо оценивать свои роли и возможности в долгосрочной перспективе с пониманием, чем владеют сегодня, что планируют достичь завтра и какими способами это осуществить;

- постановка цели собственников таким образом, чтобы можно было оценивать возможности их достижения, в данном случае стратегия представляет собой некоторый камертон для соотнесения текущей ситуации и ожиданий;

- руководителям и владельцам нужно прийти к взаимопониманию о дальнейшем развитии бизнеса [15].

По данным исследования Гарвардской школы бизнеса, во многих организациях не используется стратегия по следующим причинам:

- ошибочная декомпозиция стратегических целей компании, более 90 % случаев проваленных стратегических целей вызвано их неправильной декомпозицией;

- персонал не может связать стратегические цели организации с результатами выполняемых бизнес-процессов, более 90 % персонала не связывают результаты своей работы со стратегическими целями организации;

- формирование бюджетов не связано реализацией стратегических целей организации;

- бюджеты большинства организаций связаны с обеспечением текущих заявок подразделений, а не со стратегическими целями;

- мониторинг деятельности охватывает малую часть важных для ведения бизнеса направлений;

- мотивационные схемы сотрудников ориентированы на достижение текущих финансовых показателей, менее 20 % менеджеров мотивированы на достижение стратегических целей.

Стратегия развития организации – это документ, отражающий понимание топ-менеджерами и собственниками того, что будет с бизнесом организации через несколько лет (в зависимости от различных изменений во внутренней и внешней среде), и того, что нужно делать каждому сотруднику каждый день, чтобы достичь этих целей [6]. Работающая стратегия развития позволяет компании провести «водораздел» между оперативным и стратегическим управлением для того, чтобы собственник был уверен в правильности развития компании, а топ-менеджмент имел возможность самостоятельно принимать решения по реализации стратегии организации в рамках отведенного коридора без бесконечного согласования с собственниками.

Стратегию можно представить как интегрированную модель действий, с выполнением которых предприниматель планирует перевести свое предприятие из настоящего состояния в желаемое [5]. Разработка стратегии организации приводит к формированию стратегического плана, который описывает, что необходимо сделать для достижения целей, например, какую инфраструктуру построить или какими знаниями снабдить персонал. Разработка стратегии организации – это работа высшего персонала, топ-менеджеров [4].

Главная цель разработки – повышение уровня управляемости бизнеса. Задачи, которые решаются в процессе разработки стратегии фирмы, состоят в следующем:

- оптимизация направлений бизнеса: освобождение от неэффективных направлений и развитие перспективных;

- формирование миссии, имиджа организации;

- определение конкурентных преимуществ;

- разработка принципов управления;

- создание стратегического плана.

Стратегия, которая максимально формализована, позволит организации стремиться к цели, невзирая на локальные поражения, например, потерю ключевого сотрудника [12]. Стратегия должна быть зафиксирована письменно, чтобы акционеры или менеджеры могли сравнить сделанное и запланированное.

Показатели реализации стратегии организации позволяют:

- быстрее реализовывать управленческие решения;
- точнее определять причины возникновения организационных проблем;
- мотивировать персонал организации на достижение стратегических целей и соблюдение стандартов;
- согласовать стратегические цели организации и бюджеты различных уровней.

В зависимости от сложности и масштаба бизнеса организации формат разработки и размер описания подготовленной стратегии могут существенно варьировать. Например, стратегия развития небольшой предпринимательской компании часто вырабатывается в рамках однодневной или двухдневной стратегической сессии. А стратегия крупной корпорации обычно разрабатывается несколько месяцев с активным привлечением стратегических консультантов [2].

Разработка стратегического плана подразумевает выполнение таких этапов:

1. Анализ степени инвестиционной привлекательности, на котором оцениваются интенсивность конкуренции и стадии развития отрасли. Чтобы оценить уровень конкуренции, возможно использование метода Портера. Выступая в качестве эксперта, предприниматель проставляет оценки воздействия каждой силы на уровень конкуренции. Стадия развития отрасли, напротив, вполне измеримый показатель. Для оценки можно использовать динамику изменения емкости рынка. После сопоставления этих действий делается вывод об инвестиционной привлекательности отрасли [10].

2. Анализ конкурентной позиции компании. Оценку конкурентоспособности фирмы можно осуществлять с использованием таких инструментов, как SWOT-анализ и бенчмаркинг – метод сравнения организации с лидерами рынка по таким параметрам, как доля рынка; ценовая стратегия; технология производства; себестоимость и рентабельность продукции [13].

3. Финансовая оценка стратегических альтернатив. Еще до того как предприятие начинает функционировать, важно спрогнозировать финансовые последствия. Принимать во внимание необходимо не только оптимистичные сценарии (развитие и расширение компании), но и пессимистичные (банкротство). Если финансовые риски слишком велики, стоит еще раз обдумать, насколько целесообразно создавать организацию. Финансовая оценка очень редко проводится предпринимателем традиционно, используется компьютерная модель, предназначенная конкретно для этой цели [9].

4. Формирование образа. Этот этап – венец всего процесса. Необходимо сформировать стратегический образ фирмы («как хочется») и определить пути достижения его, начиная с текущей позиции. Важно учитывать, что образ должен быть реалистичным, поэтому при его составлении следует исходить из существующих плюсов и минусов компании. Именно такой образ и формирует ориентиры на длительную перспективу (ближайшие 5–10 лет). Этими ориентирами могут быть:

- рост капитализации (увеличение цены акций);
- увеличение или удержание доли рынка;
- снижение производственных затрат (и, как следствие, увеличение прибыли);
- ориентиры организационного развития (смена структуры с матричной на дивизиональную).

На этом же этапе важно сформировать миссию организации и цели организации (цели должны удовлетворять требованиям SMART и в первую очередь быть измеримыми).

Заключительный этап – это переход от разработки стратегии к ее реализации. Если стратегия разработана качественно, у предпринимателя не возникнет никаких вопросов – любую необходимую информацию он сможет найти в стратегическом плане. На основе выбранной альтернативы прописывается стратегический план, ключевыми составляющими которого являются стратегическая концепция развития и программа мероприятий по реализации стратегии. В стратегической концепции лаконично описываются логика и задачи развития и основные мероприятия по их реализации.

Как правило, на этапе выбора альтернативы ряд идей и проектов развития носит достаточно общий характер. Поэтому на этапе разработки стратегического плана следует более детально их проработать [7]. Удачным методом решения этой задачи может стать формирование рабочих групп для проработки каждого из проектов развития. Это позволяет не только сократить сроки работ, но и вовлечь в разработку стратегии основную часть менеджеров среднего звена и даже перспективных сотрудников. Дополнительным эффектом часто оказывается позитивное отношение членов рабочих групп к решению новых задач, возникающих на этапе реализации стратегии. В результате проработки каждого проекта развития иногда не только конкретизируются содержание и сроки требуемых мероприятий, но и выявляются задачи на стыках проектов, без решения которых каждый из смежных проектов будет сложно реализовать.

Способов разработки стратегии можно найти достаточно много. Остановимся на некоторых из них.

SWOT-анализ. Этот метод – классика стратегического управления. Заключается такой метод в построении матрицы SWOT с типичными данными (преимущества и недостатки компании, возможности роста и угрозы для него).

Пять сил Портера. Классик менеджмента выделил пять главных сил отрасли: потребители, поставщики, конкуренты, новые игроки, товары-заменители. При разработке стратегии развития по этому методу необходимо определить мероприятия, которые обеспечат максимальную защиту от пяти конкурентных сил, а также спрогнозировать рост отрасли.

Стержневые компетенции. Этот метод основан на определении так называемых стержневых компетенций – уникальных свойств товара или умений сотрудников компании, дающих ей конкурентное преимущество перед другими игроками. В рамках этой стратегии выделяются уникальные свойства продукта, определяется совокупная компетенция персонала и обеспечивается невоспроизводимость стержневых компетенций.

Матрица видения. Различный жизненный и профессиональный опыт работников фирмы приводит к тому, что каждый из них видит настоящее и будущее состояния организации по-разному. Матрица видения призвана помочь взглянуть на фирму со стороны. Матрица представляет собой сопоставление взглядов внутреннего (работник) и внешнего (сторонний наблюдатель, возможно, эксперт бизнеса). Сторонний взгляд призван раскрыть возможности компании и угрозы для нее на рынке, а также ее конкурентное положение. Взгляд изнутри раскрывает исключительные компетенции компании, возможности для более эффективного управления персоналом [1].

Даже при падении рынка организации ставят перед собой цель не только обеспечить прибыльные продажи, но и увеличить рост продаж в дальнейшем [11].

В зависимости от степени диверсификации производства и темпов роста крупные компании могут быть разделены на 3 основные группы.

Первая группа – Гордые львы. Для таких компаний типичным поведением является выпуск новейшей продукции, «звезд», без аналогов у своих конкурентов, со своевременным, оперативным выходом новой продукции на рынок, с подтверждением его спроса по результатам маркетинговых исследований.

Вторая группа – Могучие слоны. Для таких компаний типичное поведение заключается в постоянном расширении предложенного ассортимента, представляя апробированные продукты, сохраняющие спрос, также продукты, перешедшие из разряда «звезд» к числу «дойных коров». Такие компании отличаются богатейшим ассортиментом с возможностью получения прибыли в каждом сегменте.

Третья группа – «Неповоротливый бегемот». Крупная межнациональная корпорация, имеющая производственные мощности, которые выпускают всё необходимое для производства, сборки продукции. Проблемы таких корпораций возникают при самостоятельных попытках всё производить, что не всегда экономически целесообразно. Порой дешевле и надежнее обратиться к сторонней компании из другого города, чем самостоятельно производить и доставлять товар через несколько стран.

Выжить и развиваться могут также средние фирмы, если придерживаться выбранной «нишевой» специализации. Для средних компаний «нишевая» специализация становится необходимым условием, выполняющим, в первую очередь, защитную роль от прямых действий со стороны конкурентов.

Стратегия сохранения. она ориентирована на сохранение текущего положения организации, поскольку не требуется расширение деятельности и при этом отсутствует соответствующая возможность. Данная стратегия компании не лишена риска утратить нишу в результате перемен потребностей.

Стратегия поиска «захватчика». Компания в таких условиях сталкивается с проблемой острой нехватки средств, чтобы сохранить свое положение в нише. Обычно средняя компания в таких условиях начинает поиск крупной компании, чтобы та её поглотила, но с сохранением относительно самостоятельного, автономного производственного подразделения. Средняя компания благодаря использованию финансовых ресурсов крупной организации получает возможность сохранения места в нише. При этом организация регулярно меняет владельцев, сохраняя «нишевую» специализацию деятельности [14].

Таким образом, насколько реальной окажется реализуемая стратегия, во многом зависит от того, в какой степени она становится руководством к действию для компании и «переводится» в оперативные управленческие задачи. Переход от традиционной системы управления с преобладанием рутинных задач к проектной системе управления с планомерным появлением новых задач, требующих согласованных между службами решений, – это тяжелое испытание для многих компаний. Преодолеть его легче, если поставленные цели носят амбициозный характер, а достигнутые результаты вызывают гордость у сотрудников.

Список литературы:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2014 – 416 с.
2. Баринов В.А. Стратегический менеджмент / В.А. Баринов, В.Л. Харченко – М.: ИНФРА-М, 2013. – 285 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – М.: Гардари.ка, 2013. – 296 с.
4. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. – М: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 360 с.
5. Гончаров П.В., Лытнева Н.А. Развитие механизма управления инновационно-инвестиционной деятельностью аграрных предприятия. – Орел, 2015. – 219 с.
6. Кыштымова Е.А., Лытнева Н.А. Концепция бухгалтерского управленческого учета как информационная система в управлении прибылью коммерческих организаций//Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences. – 2012. –Т. 3. – № 3. – С. 7-15.

7. Кыштымова Е.А., Лытнева Н.А. Инструменты механизма внутрифирменного и стратегического планирования промышленных предприятий // Вестник ОрелГИЭТ, 2014. – № 1 (27). – С. 50-56.
8. Лытнева Н.А., Семенов С.Г. Методика определения вероятности банкротства организаций в российской и зарубежной практике // Вестник ОрелГИЭТ. – 2010. – № 2 (12). – С. 52-57.
9. Лытнева Н.А., Кыштымова Е.А. Аудиторская проверка учета инвестиций в капитальном строительстве // Аудиторские ведомости. – 2009. – №7. – С. 21-28.
10. Лытнева Н.А. Учет, анализ и аудит внешнеэкономической деятельности коммерческих организаций: учебное пособие / Н.А. Лытнева, Е.А. Боброва, Т.В. Федотова. – М.: ИД «Форум», 2009. – 320 с.
11. Лытнева, Н.А. Концепция современного менеджмента в системе управления финансовыми результатами организаций / Н.А. Лытнева, О.Н. Сысоева // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2010. – №2. – С. 65а-69.
12. Лытнева Н.А. Современные методы и модели управления эффективностью промышленных предприятий // Вестник ОрелГИЭТ, 2014. – № 1 (27). – С. 43-48.
13. Лытнева Н.А., Губина О.В., Губин В.Е. Стратегические аспекты концепции экономического анализа в управлении собственным капиталом организации: коллективная монография. – Орел: ОрелГИЭТ, 2010. – 136 с.
14. Лытнева Н.А., Журавлев А.В. Стратегии вертикальной интеграции. In Situ. – 2016. – № 1-2. С. 66-68.
15. Региональное управление экономикой: монография / Н.В. Парушина, Н.А. Лытнева, И.Г. Ершова, и др. – Воронеж: Научная книга, 2010. – 212 с.

Абдулмежидова Петимат Муслимовна
магистрант 1 курса факультета государственного,
муниципального управления и экономики народного хозяйства
Орловский филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»
e-mail: miezhidova11@mail.ru

Ершова Елена Александровна
аспирант кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»
e-mail: kaf_finacial@ogiet.ru

Научный руководитель:
Лытнева Наталья Алексеевна
д.э.н., профессор кафедры менеджмента и государственного управления
Орловский филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»
д.э.н., профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»
академик РАН
e-mail: ukar-lytneva@yandex.ru

УДК 65.011:69

Пермичева А.Ф., Боброва Е.А.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРОЕКТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Проблема повышения эффективности производительности труда важна для любого типа предприятий. Чрезвычайно актуальной эта проблема является для проектных организаций, существующих сегодня на российском рынке. Для повышения эффективности работы предприятия необходима инновационная деятельность.

Ключевые слова: проектные организации, повышение эффективности, развитие, рынок услуг, экономика, проект, строительство, проектирование, анализ, методы.

Для того чтобы государство стабильно развивалось, необходим действенный эффективный механизм территориального развития. В первую очередь, это активное строительство инфраструктуры – дорог, сооружений, зданий, коммуникаций и т.д. Проектирование является подготовительной стадией строительства. Оно является промежуточным звеном между строительным производством и наукой. Невозможно недооценить значение проектирования и его организации в современном мире. Всё, чем мы пользуемся, начиная от водопровода и заканчивая космическими технологиями, всё проектируется, прежде чем будет создано и реализовано [1].

По проектному принципу организована деятельность многих организаций. Причем на многих стадиях выполняемые работы носят творческий, нестандартный характер. Как в таких случаях можно стимулировать