СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДНИЕ

ГЛАВА 1 Теоретические основы разработки стратегии организации

1.1 Стратегии организации и подходы к их разработке

1.2 Классификация типовых стратегий организации

1.3 Методы анализа внешней и внутренней среды организации

ГЛАВА 2 Анализ деятельности организации ЗАО «НЭСКО» и стратегических направлений его развития

2.1 Анализ деятельности складского хозяйства ЗАО «НЭСКО»

2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации и основных направлений ее развитии

2.3 Оценка результатов анализа внешней и внутренней среды организации

ГЛАВА 3 Разработка рекомендаций по стратегии развития складского хозяйства ЗАО «НЭСКО»

3.1 Разработка альтернативных вариантов стратегии развития складского хозяйства ЗАО «НЭСКО»

3.2 Разработка рекомендаций по стратегии развития складского хозяйства ЗАО «НЭСКО»

3.3 Оценка экономической эффективности разработанных вариантов по стратегии развития складского хозяйства ЗАО «НЭСКО»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

# ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент это очень сложная область управленческой деятельности организации. Решения о будущем ее бизнеса, конкурентной борьбы, экономическом состоянии принимаются на основе глубоких проработок целей и стратегий. Будущее неопределенно и предсказать его достаточно трудно, поэтому возможны различные решения о том, что надо делать в настоящем ради благополучного будущего. В мировой практике стратегического менеджмента накоплен достаточно большой опыт принципов и методов решения стратегических задач.

Энергетика является отраслью естественной монополии. В ней постоянно ведется работа по развитию рыночных отношений и конкурентной среды, но специфика отрасли сохраняется. Хотя рынок в энергетике относится к рынкам промышленной продукции. Это особый рынок. Специфика отрасли проявляется во многом. Энергетика является отраслью жизнеобеспечения населения и государства. Огромное значение имеет социальная, политическая, экономическая, культурная, экологическая значимость энергетики, поэтому имеются множество ограничительных механизмов, устанавливаемых обществом и государством. Особенности энергетики требуют специального подхода к стратегическим проблемам, что определяет актуальность темы выпускной квалифицированной работы.

Целью дипломной работы является изучение теоретических основ стратегического менеджмента; анализ деятельности организации и стратегических направлений его развития; разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии развития складского хозяйства.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы стратегического менеджмента.

- Провести анализ деятельности складского хозяйства ЗАО «НЭСКО»

- Дать характеристику стратегических направлений развития ЗАО «НЭСКО» в современных условиях.

- Провести маркетинговые исследования рынка складских услуг.

- Выявить и оценить альтернативные варианты разработки стратегии развития складского хозяйства ЗАО «НЭСКО».

- Разработать рекомендации по совершенствованию стратегии развития организации ЗАО «НЭСКО».

Объектом исследования данной работы является хозяйственная деятельность ЗАО «Новосибирскэнергоснабкомплектоборудование» (ЗАО «НЭСКО»), специализирующееся на поставках товарно-материальных ресурсов предприятиям холдинга ОАО «Новосибирскэнерго».

Предметом исследования являются перспективные направления развития организации.

Методологической основой написания дипломной работы послужили труды отечественных и зарубежных авторов, таких как: Г. Бирман, С. Шмидт, О.С. Виханский, А.И. Наумов, Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова, Ф. Котлер, Д.Кэмптен, Б. Хьюстон, А.А. Томпсон, А. Стрикленд, и д.р.

Информационной базой выпускной квалификационной работы послужили учебные пособия и периодическая литература в исследуемой области, маркетинговые исследования рынка складских услуг проведенные в апреле мае 2008 года, начале 2009 года, а также материалы, собранные автором непосредственно в ЗАО «НЭСКО».

Практическая значимость заключается в том, что разработанные рекомендации облегчат работу организации и приведут к лучшему использованию складских площадей, снижению затрат, оперативности и прозрачности склада.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе данной работы отражены теоретические основы разработки стратегии организации, подходы к классификации стратегий, изучены инструменты анализа внешней среды предприятия.

Во второй главе, на основе собранной информации проведен анализ предприятия, выявлены проблемы сдерживающие развитие складской деятельности предприятия.

В третьей главе на основе анализа полученной информации предложены рекомендации по совершенствованию стратегии развития складского хозяйства ЗАО «НЭСКО».

**ГЛАВА 1 Теоретические основы разработки стратегии организации**

**1.1 Стратегии организации и подходы к их разработке**

Для любой организации, работающей на рынке, создание условий для эффективной деятельности и обеспечения непрерывности развития – одна из основных проблем. В зависимости от складывающихся внешних условий и внутренних обстоятельств эта проблема решается различными организациями по-разному, но в основе ее решения лежит кропотливая и трудоемкая аналитическая работа по созданию, реализации и поддержанию конкурентных преимуществ.

Само понятие конкурентных преимуществ предполагает наличие у компании потенциальных возможностей быть лучше (по каким-либо аспектам хозяйственной деятельности) своих конкурентов. М. Портер выделяет два основных источника конкурентных преимуществ – это лидерство по издержкам и дифференциация [17, с.386].

Эти факторы влияют на формирование конкурентных преимуществ высокого ранга, которые сохраняются длительное время и обеспечивают высокий уровень прибыли.

Интерес к стратегическому менеджменту обусловлен влиянием ряда факторов, таких, как ускорение изменений в макросреде, усиление конкурентной борьбы за ресурсы, развитие информационных сетей, изменение роли человеческих ресурсов, появление новых возможностей для бизнеса, открываемых с развитием НТР, изменение позиции потребителей [4, c.86] .

В общем виде стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды. Анализ специальной литературы (Зайцев Л.Г. «Стратегический менеджмент», Виссема Ханс «Стратегический менеджмент и предпринимательство», Маркова В.Д., Кузнецова С.А. «Стратегический менеджмент», Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. «Стратегический менеджмент:концепции и ситуации») убеждает в том, что в настоящее время отсутствует единое определение понятия стратегического управления [2, c.64].

Дефиниция стратегического управления должна включать следующие аспекты:

* + стратегическое управление – это вид, сфера деятельности по управлению, состоящий в реализации выбранных перспективных целей через осуществление изменений в организации;
  + стратегическое управление – это процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением;
  + стратегическое управление – это область научных знаний, изучающая приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний (рисунок 1.1) [9,с.65].

Факторы, оказывающие влияние на стратегическое управление

ФИРМА

Стратегическое управление как область научного знания

Политические

Экономические

Технологические

Социальные

Демографические

Конкуренты

Потребители

Товары-заменители

Поставщики

теоретические основы

практическая деятельность высшего руководства

**Рисунок 1.1 - Стратегическое управление как область научного знания**

**и вид деятельности**

И. Ансофф в работе «Стратегическое управление» так определил содержание данного понятия: «Деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям» [26, с. 289].

Виханский О.С. под стратегическим управлением понимается «такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [27, с.35].

Обобщая рассмотренные точки зрения на стратегическое управление целесообразно дать следующее определение, которое составит методологическую основу последующей работы:

Стратегическое управление – это деятельность высшего руководства, направленная на достижение долгосрочных целей через осуществление изменений в самой организации в постоянно меняющихся условиях среды.

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся научной дисциплиной, имеющей большое практическое значение для управления, появление которой было вызвано объективными причинами (как ответ на возросший динамизм внешней среды) и явилось результатом эволюционного развития различных подходов к управлению развитием организаций. В России стратегический менеджмент находится в стадии становления, хотя теория стратегического планирования, задача которого состоит в обеспечении динамичного развития организации в долговременной перспективе, разрабатывалась зарубежными исследователями еще в 50-х годах XX в. [21, с.746].

Для того чтобы работа компании была максимально эффективной, руководители должны сочетать в себе способности хорошего разработчика стратегий и умелого специалиста по их реализации [27, с.25].

Стратегический менеджмент включает в себя помимо разработки и реализации стратегии еще ряд этапов.

Во-первых, рациональная стратегия должна содержать в себе три важные составляющие: основные цели или задачи деятельности; наиболее существенные правила или процедуры, ограничивающие сферу деятельности; последовательность мероприятий, направленных на достижение целей.

Во-вторых, эффективные стратегии развиваются вокруг нескольких количественно ограниченных концепций и направлений, что придает им устойчивость и сбалансированность.

В-третьих, стратегия имеет дело не только с непредсказуемыми, но зачастую и с неизвестными факторами. Никто из специалистов не сможет дать точный прогноз того, как поведут себя конкурирующие силы, какое воздействие окажут факторы влияния и вообще будет ли компанию ожидать ошеломляющий успех или глубочайшая неудача.

В-четвертых, для каждого уровня управления необходимо разрабатывать свою стратегию. При этом должна быть четко определена соподчиненность стратегий, согласованность со стратегиями более высокого уровня [27,с.65].

Процесс разработки стратегии включает в себя выявление потенциальных возможностей и угроз со стороны внешней среды компании, оценку рисков и возможных альтернатив среды (рисунок 1.2).

Кроме этого, прежде чем принимать какое-либо стратегическое решение, следует оценить все сильные и слабые стороны организации, а также наличные и доступные ресурсы.

**Характеристика внешней среды компании:**

* Политические факторы
* Экономические факторы
* Социальные факторы
* Технологические факторы
* Демографические факторы
* Правовые факторы
* Природные факторы
* Культурные факторы

**Характеристика внутренней среды компании:**

Сильные и слабые стороны компании с точки зрения ее управленческих, функциональных, организационных, финансовых, кадровых и т.д. возможностей

**Рыночные возможности компании и угрозы**

**Ресурсы компании:**

* Собственные ресурсы компании
* Мобилизационные ресурсы (внутренние)
* Доступные ресурсы (внешние)

Отбор всех возможных альтернатив развития, обеспечивающих сочетание целей, ресурсов и возможностей компании с условиями внешней среды

Оценка всех возможных альтернатив развития, обеспечивающих сочетание целей, ресурсов и возможностей

Определение одной или нескольких наилучших альтернатив из всех возможных

**Рисунок 1.2 - Схема процесса разработки стратегии**

Стратегическая альтернатива, базирующаяся на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностью фирмы эффективно функционировать при заданном уровне риска, будет рассматриваться как экономическая стратегия.

На втором этапе разработки стратегии формулируются стратегические альтернативы, учитывающие различные состояния внешней среды, ресурсов компании и стратегические цели. На данном этапе отбираются те альтернативы развития, которые находятся в плоскости пересечения трех окружностей, т.е. в секторе пересечения окружностей (рисунок 1.3).

Третий этап разработки стратегии состоит в оценке отобранных стратегических альтернатив. Соответствуя внешнему окружению, целям компании и ее ресурсам, стратегическая альтернатива не должна противоречить другим стратегиям фирмы [4,с.218].

Если вернуться к рассматриваемому примеру, то на третьем этапе формулирования стратегии компания должна оценить перспективы своего развития на всех отобранных рынках с точки зрения того, каких они требуют затрат ресурсов, насколько соответствуют существующим стратегиям фирмы, позволяют ли в полной мере использовать имеющийся потенциал и накопленный опыт, требуют ли изменений функциональных и управленческих возможностей организации [4,с.220].

**Рисунок 1.3 - Соотношение целей, ресурсов и возможностей рынка**

Четвертый этап разработки стратегии состоит в выборе одной или нескольких наилучших стратегий. В нашем случае фирма выберет те рынки, которые требуют меньших затрат ресурсов, в большей степени соответствуют существующим стратегиям фирмы, позволяют в полной мере использовать имеющийся потенциал и накопленный опыт, требуют минимальных изменений функциональных и управленческих возможностей [17,с.241].

Таким образом, для компании важно понять и правильно оценить свои конкурентные преимущества. Именно этот момент определил все возрастающую роль стратегического подхода к управлению.

Технико-экономическое обоснование инвестиционных проектов как инструмент выбора стратегических альтернатив. Инвестиционные решения могут быть тактическими или стратегическими. Тактические инвестиционные решения обычно оперируют относительно небольшими суммами средств и не означают решительного отказа компании от той деятельности, которой она занималась в прошлом. Стратегические инвестиционные решения оперируют крупными суммами и могут привести к решительному отказу от той деятельности, которой компания занималась до сих пор. Одобрение крупного стратегического инвестиционного проекта влечет за собой существенное изменение ожидаемых прибылей и соответствующих рисков компании [6, c.87].

Успех бизнеса в будущем зависит от тех инвестиционных решений, которые принимаются сегодня. Часто одна альтернатива предполагает высокие первоначальные затраты и низкие эксплуатационные расходы, тогда как другая характеризуется низкими первоначальными затратами и высокими эксплуатационными расходами. Выбор между двумя альтернативами, по сути, и есть инвестиционное решение [6,c.89].

Инвестиционная стратегия фирмы провозглашает формальные критерии, по которым компания оценивает инвестиционные возможности. Стратегическое планирование руководит поиском проектов, т.е. определяет направления поиска приемлемых инвестиционных проектов. Стратегия должна отражать специфику фирмы, ее сравнительные преимущества.

Наилучшая существующая основа для анализа денежных потоков от инвестиций – метод дисконтирования денежных потоков или метод текущей стоимости. Текущая стоимость – стоимость будущих доходов или расходов в текущих ценах. Чистая текущая стоимость определяется как разность между дисконтированными инвестиционными расходами и доходами от инвестиций. Часто инвестиции на протяжении одного и того же или нескольких периодов времени характеризуются как доходами, так и затратами. Если в течение некоторого периода доходы превышают затраты, то можно говорить о чистых доходах или о положительных денежных потоках; если наоборот, то их можно назвать чистыми затратами или оттоками денежных средств [6, c.94].

Денежный поток для собственного капитала равен чистому доходу плюс балансовые начисления (износ, амортизация), плюс увеличение долгосрочной задолженности, минус прирост собственного оборотного капитала, капитальные вложения, снижение долгосрочной задолженности.

Одна из базовых концепций экономики предприятия и теории принятия управленческих решений состоит в том, что стоимость определенной суммы денег - это функция от времени возникновения денежных доходов или расходов. Стоимость денег во времени затрагивает широкий круг деловых решений.

Использованные символы: С – денежный поток, - денежный поток в конце периода t, t – индекс периодов времени в формуле ,В - текущая дисконтированная стоимость аннуитета с первой выплатой в конце периода 1, n-число периодов, r-ставка дисконтирования, (1+r)- текущая стоимость денежного эквивалента, который будет получен в конце периода t при ставке дисконтирования r (коэффициент аккумулирования), PV-текущая стоимость денежных потоков рассчитывается по формуле (1.1).

PV=, (1.1)

FV - будущая стоимость денежных потоков в конце периода n, как показано в формуле (1.2 и 1.3).

FV=, (1.2)

или FV=PV(1+r), (1.3)

где m - число начислений по схеме сложного процента;

j - номинальная ставка процента;

r-годовая ставка дисконтирования рассчитывается по формуле (1.4)

r=(1+)-1, (1.4)

Формула (1.3) называется стандартной формулой сложного процента (компаудинга) для нахождения будущей стоимости сегодняшней суммы [6, c.99].

Существуют два основных метода оценки дисконтирования денежных потоков от инвестиций: чистая текущая стоимость (NPV) и внутренняя норма окупаемости (IRR) [6, c.102].

Чистая текущая стоимость (NPV) – это непосредственное воплощение концепции дисконтированной стоимости. Ее вычисление требует следующих шагов: 1) выбора подходящей ставки дисконтирования, 2) вычисления текущей стоимости ожидаемых от инвестиционного проекта денежных доходов, 3) вычисление текущей стоимости требуемых для данного инвестиционного проекта капиталовложений, 4) вычитания из текущей стоимости всех доходов текущей стоимости всех капиталовложений.

При отсутствии налогов чистую текущую стоимость инвестиционного проекта можно определить как максимальную сумму, которую может заплатить фирма за возможность инвестировать капитал без ухудшения своего финансового положения. Чистая текущая стоимость положительна, значит, данный инвестиционный проект приемлем. Любые инвестиции с чистой текущей стоимостью, большей или равной нулю, считаются приемлемыми, если использовать только этот критерий.

Дисконтирование во времени является важной частью любого процесса оценки проекта капитальных вложений. Требуется вычислить эквивалентные текущие стоимости будущих доходов для того, чтобы денежные потоки можно было суммировать с целью получения общей оценки стоимости инвестиции.

Метод внутренней нормы использует концепцию дисконтированной стоимости. Он сводится к нахождению такой ставки дисконтирования, при которой текущая стоимость ожидаемых от инвестиционного проекта доходов будет равна текущей стоимости необходимых денежных вложений [6, c.135].

Внутренняя норма окупаемости (IRR) - ставка, при которой дисконтированные доходы от инвестиций уравниваются с дисконтированными инвестиционными затратами.

Внутреннюю норму окупаемости можно достаточно интересно интерпретировать. Она представляет собой наивысшую ставку процента, которую может заплатить инвестор, не потеряв при этом в деньгах, если все фонды для финансирования инвестиционного проекта были взяты в долг, и общая сумма (основная сумма плюс проценты) должна быть выплачена из доходов от инвестиционного проекта после того, как они будут получены.

Далее приводятся основные математические отношения для текущей стоимости и внутренней нормы окупаемости инвестиционного проекта.

Пусть С - денежный поток в конце периода t; i - стоимость денег во времени для данной фирмы; r - внутренняя норма окупаемости инвестиционного проекта; NPV - чистая текущая стоимость инвестиционного проекта. Рассчитывается по формуле (1.5)

NPV=, (1.5)

Внутреннюю норму окупаемости инвестиционного проекта можно найти, решив уравнение (1.6) относительно r.

, (1.6)

Дисконтированный период окупаемости (DPP) – время, за которое текущая стоимость инвестиционного проекта изменяется из отрицательной в положительную. Такое вычисление позволяет найти точку безубыточности проекта. Если проект генерирует положительные денежные потоки после этой точки окупаемости, то чистая текущая стоимость проекта положительная. Дисконтированный период окупаемости можно использовать для принятия или отклонения решений по независимым инвестициям, поскольку любой инвестиционный проект с жизненным циклом не меньше дисконтированного периода окупаемости, по крайней мере, обеспечивает окупаемость капиталовложений.

Период окупаемости = .

Метод дисконтирования стоимости состоит в том, что инвестиционный проект следует принять, если сумма текущих стоимостей поступлений больше стоимости капиталовложений. Символ В (n,r) обозначает текущую стоимость аннуитета по 1 у.е. в течение n периодов (жизненного цикла инвестиционного проекта), дисконтированного по ставке r за период. Предполагается r известной и подходящей для фирмы ставкой дисконтирования. При равных поступлениях за период инвестиционный проект будет приемлемым, если выполняется следующее неравенство:

(Поступления за период)\*В(n,r)Сумма капиталовложений.

Если поступления за период положительные, то разделив обе стороны неравенства на поступления за период, можно получить:

В(n,r)Период окупаемости.

Эти неравенства показывают, что инвестиционный проект с положительными ежегодными поступлениями в течение жизненного цикла n лет будет иметь положительную NPV только тогда, когда его период окупаемости меньше В (n,r). При увеличении срока жизненного цикла проекта максимальный приемлемый период окупаемости также увеличивается [6, c. 145].

**Таблица 1.1 - Процентное соотношение фирм, использующих методы оценки инвестиций**

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Процент фирм |
| 1.Период окупаемости | 74 |
| 2.Бухгалтерская рентабельность инвестиций | 58 |
| 3.Внутренняя норма окупаемости | 65 |
| 4.Чистая текущая стоимость | 56 |
| 5.Внутренняя норма окупаемости по дисконтированной стоимости | 86 |

Существует множество методов оценки инвестиций. В некоторых ситуациях несколько методов приводит к одинаковым результатам. Но в качестве основного метода оценки инвестиций чаще всего используют чистую текущую стоимость [6, c.156].

**1.2 Классификация типовых стратегий организации**

Когда мы говорим о стратегии фирмы, необходимо иметь в виду, что, с одной стороны, стратегия является детерминированной, т.е. четко спланированной, а с другой стороны – стохастической т.е. формирующейся под влиянием случайных факторов. Преобладание той или иной составляющей в итоговой стратегии фирмы зависит от уровня нестабильности среды функционирования компании. Чем выше нестабильность внешней среды, тем больше в стратегии компании случайного творческого подхода менеджеров к оценке ситуации [27,с.26].

Следовательно, стратегия – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

Стратегия охватывает вопросы теории и практики подготовки компании к ведению бизнеса, исследует закономерности внешней и внутренней среды (экономическая, политическая и организационная компоненты), разрабатывает способы и формы подготовки и реализации стратегических действии, определяет цели и задачи подразделений, распределяет ресурсы по стратегическим зонам хозяйствования [10,с. 62].

Стратегия – это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое. Стратегия – не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику. Она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, собственными интересами компании и ее социальными обязательствами, элементами управления и т.д. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды [27,с.68].

Таким образом, стратегия организации – это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а, следовательно, формирует образ мышления.

В современной теории и практике управления выделяют большое количество стратегий. Все они разнообразны, направлены на решение четко определенных целей. По большому счету, сколько в мире существует организаций, столько и разновидностей стратегий. Тем не менее, по ряду общих признаков, целей, для достижения которых эти стратегии разрабатываются, можно выделить отдельные типовые стратегии организации (рисунок 1.4).

Стратегии организации

По уровням иерархии управления

Корпоративная

Деловая

Функциональная

Операционная

По виду конкурентных преимуществ

Лидерство по издержкам

Широкой дифференциации

Оптимальных издержек

Сфокусированная низких издержек

Сфокусированная дифференциации

По отношению к организации

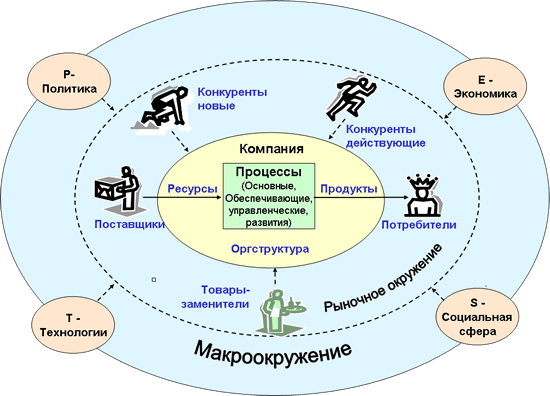
Ориентированная на внутреннюю среду

Ориентированные на внешнюю среду

**Рисунок 1.4 - Подходы к классификации стратегий**

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

Среду организации можно сравнить с вселенной, состоящей из различных элементов. Свобода выбора, в свою очередь, будет определяться уровнем знаний о возможностях, открывающихся во внешней среде, угрозах, таящихся в ней, и способностью, умением воплотить эти возможности и противостоять угрозам с помощью потенциала организации, т.е. готовностью ее внутренней среды [9,с.356]. Внешняя среда организации (рисунок 1.5)



**Рисунок 1.5 - Внешняя среда организации**

Внешняя среда включает все силы и организации, с которыми фирма сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности. Внешняя среда неоднородна и дифференцирована по силе, периодичности, характеру влияния на организацию [17,с.134].

Под макросредой понимают совокупность общественных и природных факторов, воздействующих на все субъекты микросреды (политические, социально-экономические, правовые и т.д.).

Макроокружение создает общие условия, в которых действует предприятие, определяя для него и других предприятий границы допустимого и недопустимого[1, c.134].

Задачи анализа внешней среды состоят:

* + в установлении и оценке влияющих факторов, представляющих угрозу или способствующих развитию предприятия;
  + в изучении изменений, влияющих на текущую деятельность организации, и установлении их тенденций [17,с.248].

Под внутренней средой организации понимается совокупность всех внутренних факторов организации, которые определяют процессы ее жизнедеятельности. Внутренняя среда компании, в которой принимаются конкретные решения по ведению бизнеса, интерпретируется как универсальная вне зависимости от организационной формы компании [26,с.158].

Анализ внутренней среды фирмы является важной составляющей стратегических исследований. Его результаты позволяют оценить соответствие возможностей предприятия рыночным запросам, на основе чего разрабатываются обоснованные программы развития компании и ее поведения на рынке, принимаются решения по определению стратегий развития [27,с. 45].

Оценка состояния компании позволяет обеспечить баланс рыночных запросов и реальных возможностей самой компании, получить необходимую информацию для принятия обоснованных управленческих решений и разработки рыночной стратегии и политики [26,с.214].

Для анализа тенденций изменения внешней среды предприятия используется техника анализа ПЭСТ, позволяющая более широко взглянуть на то, как влияет макроокружение на конкретное предприятие [27,с.44].

Данная методика предполагает изучение четырех основных групп факторов, оказывающих влияние на предприятие: политических, социальных, экономических, технологических. Однако на практике анализируется более широкий набор факторов. Несомненно, что текущая экономическая ситуация, общественные и политические тенденции, технологическая конкуренция влияют на развитие компании. Внешние обстоятельства порой приводят к образованию абсолютно новых и разрушению старых стратегических альянсов, появлению новых рынков, изменению системы приоритетов предприятий, и обычно они создают бесконечную череду проблем и открывают массу возможностей перед компаниями [27,с.46].

Особенности ПЭСТ - анализа для энергетической организации(рисунок 1.6). Проведем оценку значимости типовых блоков ПЭСТ-анализа в приложении к электроэнергетике.

Природные

факторы

Экологические

факторы

Ресурсные

факторы

**С**оциальные факторы

**Т**ехнико-технологические факторы

**Э**кономические факторы

**П**олитические факторы

Топливные ресурсы

Метеорологические факторы

Стихийные явления

Возобновляемые ресурсы

Стоимость топливно-энергетических ресурсов

**Рисунок 1.6 - Структура блоков ПЭСТ - анализа в электроэнергетике**

Политические фактор проявляется в регулирующей роли государства на состояние и перспективы развития электроэнергетики как отрасли жизнеобеспечения государства.

Из числа экономических факторов в числе прочих особенно большое значение имеет стоимость топливно-энергетических ресурсов.

Социальные факторы макроокружения оказывают заметное влияния на развитие электроэнергетики, что является следствием незаменимого характера энергетической продукции [12, c.67].

Техника составляет основу промышленного производства электроэнергии. Следует заметить, что технология энергетического производства стабильна и практически не подвержена изменениям с момента своего появления. Однако сейчас уделяется большое внимание использованию нетрадиционных источников энергии. Техника изменяется достаточно существенно. Изменения касаются в первую очередь конструкции оборудования

Специфика макроокружения электроэнергетической отрасли проявляется в трех аспектах:

1. Электроэнергетика является крупнейшим загрязнителем окружающей природной среды: порядка 40-50% суммарных вредных выбросов в атмосферу осуществляется предприятиями энергетики. В свете ужесточения экологической политики многих государств мира во многих из них, в том числе и в России, на государственном уровне решается задача снижения негативного воздействия на окружающую среду. Для решения этой задачи Правительство, прочие государственные регулирующие органы издают нормативные акты о снижении выбросов загрязняющих веществ в окружающую среду, что определяет необходимость учета экологических факторов макроокружения электроэнергетики [29,с.65].

2. Специфика производственных предприятий энергетики во многом определяется характеристиками первичных источников энергии. Так, высокий потенциал гидроресурсов, ресурсов солнечной энергии, ветра и пр. определяет доминирующее значение в энергетических балансах. Для ТЭЦ и КЭС определяется проектный вид топлива, использование которого обеспечит наиболее высокий КПД работы оборудования. Все это определяет необходимость учета ресурсных факторов при проведении анализа макросреды электроэнергетики [291,с.65].

3. Электроэнергетика, как никакая другая отрасль экономики, подвержена влиянию природных факторов. Природные факторы оказывают особенно сильное влияние на производство электроэнергии, структуру используемых в энергосистеме мощностей, что составляет основу деятельности предприятий. Высокая значимость природных факторов для электроэнергетики определяет необходимость их учета при проведении анализа макросреды.

В соответствии со сказанным структура ПЭСТ в электроэнергетике расширяется по сравнению со стандартной схемы [29,с.68].

Анализ по методике ПЭСТ должен проводиться систематически. Частота его проведения зависит от сферы бизнеса и уровня нестабильности внешней среды. В этом случае в качестве связующего звена между макросредой и внутренней средой компании целесообразно использовать модель пяти сил конкуренции и с ее помощью определить, как указанные изменения могут повлиять на каждую из пяти сил.

Поставщиками являются все организации ресурсообеспечения – топлива, материалов, запасных частей. Для нормальной деятельности предприятия требуется во всех этих направлениях организовать отношения купли – продажи на различных рынках промышленных товаров [29,с.76].

Посредники влияют на цены продукции, увеличивая их и оказывая давление на организации. Проблема перепродажи стоит в энергетике очень остро, поскольку большая часть энергии реализуется через посредников. Обычно коммунально-бытовые, сельскохозяйственные, железнодорожные (электрифицированный транспорт), муниципальные и др. области электроснабжения обслуживаются через посредников. При перепродаже электроэнергии цена возрастает до 1,1…1,3 цены производителя. Еще большее удорожание происходит при перепродаже топливных ресурсов (нефти, газа, угля). Причиной вызывающей перепродажу электроэнергии в большинстве случаев является хозяйственная принадлежность электрических сетей, которые находятся в собственности организаций перепродавцов.

Невозможно проанализировать и оценить положение предприятия без исследования структуры и динамики отрасли, в которой данное предприятие работает. Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри нее. Кроме того, такой анализ позволяет понять характерные для отрасли возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли. Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

* соперничество между фирмами внутри отрасли;
* сила поставщиков;
* сила покупателей;
* возможность появления новых конкурентов внутри отрасли;
* попытки компаний и различных отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами.

Значение и влияние каждого из факторов конкуренции меняется от рынка к рынку и определяет цены, издержки, размеры капиталовложений в производство и сбыт продукции и, в конечном счете, прибыльность бизнеса [8,с.156].

Уровень конкуренции между участниками отрасли можно представить как функцию нескольких переменных: количество конкурентов и их возможности; темпы роста рынка; степень дифференциации продукции; издержки покупателя, связанные со сменой поставщика; себестоимость производства и цены на готовую продукцию; затраты по входу/выходу из отрасли (барьеры на пути ухода с рынка); различия в моделях корпоративного поведения, степень соблюдения всеми участниками отрасли «правил игры»; приобретение крупными компаниями из других отраслей убыточных предприятий и осуществление решительных и хорошо финансируемых мероприятий по превращению их в лидеров [23,с.159].

Вероятность появления на рынке новых организаций-участниц зависит от двух факторов: барьеров на пути вхождения в отрасль и ожидаемой реакции компаний, уже действующих на рынке, на приход нового соперника. Например, появление новых конкурентов в последние 30 лет во многих отраслях промышленности США оказало разрушительное воздействие на самые большие и сильные компании. Это коснулось таких отраслей, как текстильная, автомобильная промышленности, производство бытовой техники, металлорежущих станков, создание высоких технологий.

Предприятия разных отраслей нередко вступают в острую конкурентную борьбу, поскольку выпускаемые ими товары являются взаимозаменяемыми. Продукты-субституты лимитируют возможность предприятия определять условия продажи и получать прибыль, поскольку на определенном этапе покупатели могут отдать предпочтение заменителю. На фирмах конкурентов продукты субституты могут появиться при применении новых технологий. В электроэнергетике этих сил практически нет [23,с.167].

Концепция Бостонской консультативной группы. Исторически первой моделью корпоративного стратегического планирования принято считать модель «роста-доли», которая больше известна как модель BCG.

В модели BCG основными коммерческими целями организации предполагаются рост нормы и массы прибыли. При этом набор допустимых стратегических решений относительно того, как можно достичь эти цели, ограничивается четырьмя вариантами:

1. Увеличение доли бизнеса организации на рынке.

2. Борьба за сохранение доли бизнеса организации на рынке.

3. Максимальное использование положения бизнеса на рынке.

4. Освобождение от данного вида бизнеса.

Решения, которые предполагает модель BCG, зависят от положения конкретного вида бизнеса организации в стратегическом пространстве, образуемом двумя координатными осями. По оси ординат откладывается, как уже отмечалось, значение темпов роста рынка (соответствующего исследуемой в данный момент области бизнеса) (рисунок 1.7).

Каждая нанесенная на матрицу окружность характеризует только одну бизнес-область, характерную для исследуемой организации. Величина окружности пропорциональна общему размеру всего рынка. Размеры рынка, как и бизнес - области, чаще всего оцениваются по объемам продаж, а иногда и по стоимости активов.

Модель BCG состоит из четырех квадрантов. Каждому из этих квадрантов в модели BCG даются образные названия.



**Рисунок 1.7 - Представление модели BCG для анализа стратегических**

**позиций и планирования**

Звезды. Эти бизнес - области можно назвать лидерами своих отраслей. Они приносят организациям очень высокий доход. Однако главная проблема связана с определением баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних.

Дойные коровы. Это бизнес - области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка. Однако со временем рост соответствующей отрасли заметно замедлился. «Дойные коровы» – это «звезды» в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают организации достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы организации.

Трудные дети. Эти бизнес - области конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Однако эти бизнес - области с большим трудом генерируют доход организации из-за своей небольшой доли на рынке. В отношении этих бизнес - областей имеет место самая большая степень неопределенности: либо они станут в будущем прибыльными для организации, либо нет.

Собаки. Это бизнес - области с небольшой долей на рынке в медленно развивающихся отраслях. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг организации в направлении получить большую долю рынка однозначно немедленно контратакуется доминирующими в этой отрасли конкурентами.

Оптимальной бизнес - стратегией с точки зрения модели BCG является стратегия получения значительной доли рынка для бизнеса, находящегося в стадии зрелости своего жизненного цикла. Стратегическим средством для этого является балансирование организацией своего бизнес - портфеля путем инвестиций в определенные «звездные» виды деятельности, перевода некоторых «трудных детей» в «звезды», которые обещают стать «дойными коровами» [7, c.42].

Концепция Дженерал Электрик/Макензи. В начале 1970-х годов появилась аналитическая модель, совместно предложенная корпорацией General Electric и компанией McKinsey&Со и получившая название «модель GE/McKinsey». К 1980 году она стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса.

Модель GE/McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. В центре внимания модели GE/McKinsey находится будущая отдача капиталовложений. Основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе. Матрица GE/McKinsey имеет размерность 3х3 (рисунок 1.8).

Вопрос

Победитель

(2)

Победитель

(1)

Проигравший

(3)

Проигравший

(2)

Создатель

прибыли

Проигравший

(1)

Средний

бизнес

100

Победитель

(3)

**Рисунок 1.8 - Матрица GE/McKinsey**

По осям У и Х выставляются интегральные оценки, соответственно, привлекательности рынка (или отрасли бизнеса) и относительного преимущества организации на соответствующем рынке (или сильных сторон соответствующего бизнеса организации). В отличие от матрицы BCG, в модели GE/McKinsey каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения. И это делает данную модель более богатой в аналитическом плане по сравнению с матрицей BCG и, одновременно, более реалистичной с точки зрения позиционирования видов бизнеса.

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке матрицы в виде кружков, центры которых однозначно задаются оценками привлекательности рынка (ось У) и относительного преимущества организации на рынке (ось X). Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса организации в этом объеме продаж показывается сегментом в этом кружке.

Как ось У, так и ось Х условно делятся на три части: верхний, средний и нижний ряды. Таким образом, сетка оказывается состоящей из девяти клеток. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу вверх.

В матрице выделяются три области стратегических позиций: 1) область победителей, 2) область проигравших, 3) средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

Виды бизнеса, которые при позиционировании попадают в область «победителей», имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности рынка и преимуществ организации на рынке. В отношении таких видов бизнеса, скорее всего, может быть принято положительное решение по поводу дополнительных инвестиций.

Концепция конкуренции Shell/DPM. Матрица Shell/DPM внешне похожа на матрицу GE/McKinsey и является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели BCG. Вместе с тем, между ними имеются принципиальные различия. Но по сравнению с однофакторной BCG 2х2 матрицей, матрица Shell/DPM, как и матрица GE/McKinsey, являются двухфакторной матрицей размерности 3х3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса. Более того, многопараметрический подход, используемый для оценки стратегических позиций бизнеса в моделях GE/McKinsey и Shell/DPM, оказался на практике более реалистичным, чем подход, используемый матрицей BCG.

Основополагающей идеей модели Shell/DPM является идея, заимствованная из модели BCG и состоящая в том, что общая стратегия организации должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Модель Shell/DPM ориентирует менеджеров на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес - областей, порождающих денежную массу в бизнес - области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Модель DPM представляет двумерную таблицу, где оси Х и Y отражают соответственно сильные стороны организации (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность (рисунок 1.9).



**Рисунок 1.9 - Представление модели Shell/DPM**

Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3х3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии.

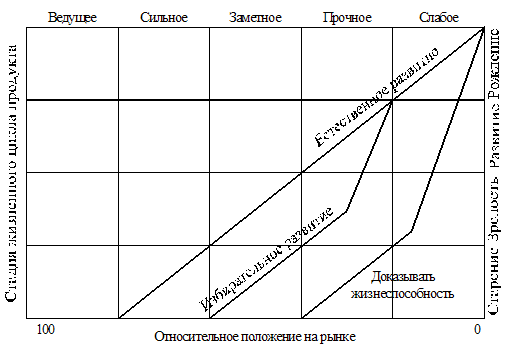
Принимаемые на основе модели Shell/DPM стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера – жизненный цикл вида бизнеса или поток денежной наличности организации.

Концепция Артур де Литтл. Модель ADL/LC была разработана известной в области управления консалтинговой организацией Артур Д. Литтл.

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост, зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Хотя иногда называется еще одна позиция – нежизнеспособная, которая чаще всего не рассматривается.

Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее. Сочетание двух параметров – 4 стадий жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций – составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек (рисунок 1.10).



**Рисунок 1.10 - Матрица ADL**

Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предлагается тщательно продуманный набор стратегических решений.

Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа. На первом этапе, который называется «простой выбор», стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL. Область «естественного выбора» охватывает несколько ячеек.

На втором этапе точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер «специфического выбора». Однако, «специфический выбор» также является скорее общим стратегическим руководством, например, «избирательно инвестируйте в рост вида бизнеса».

На третьем этапе осуществляется выбор уточненной стратегии. По существу, выбор такой стратегии – это шаг от стратегического к оперативному планированию. Базовая концепция модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель организации должен быть сбалансированным. Сбалансированный портфель согласно концепции модели ADL имеет следующие особенности:

1. Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.

2. Поток денежной наличности положителен.

3. Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы (RONA) по всем видам бизнеса удовлетворяет целям организации.

4. Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель организации [12, c.68].

Модель ADL предполагает использование специального RONA-графа для балансировки бизнес - портфеля. Этот граф опирается на два параметра – показатель RONA, выраженный в процентах, и уровень реинвестиций.

Таким образом, в настоящее время для исследования внешней и внутренней среды организации разработано достаточно большое количество методов. Их комплексное использование способно обеспечить исследователя информацией, достаточной для разработки сбалансированной стратегии [12, c. 69].

## ГЛАВА 2 Анализ деятельности организации ЗАО «НЭСКО» и стратегических направлений его развития

## 2.1 Анализ деятельности складского хозяйства ЗАО «НЭСКО»

Филиал «НЭСКО» ОАО «Новосибирскэнерго» был создан 1 июля 1992 года. В ноябре 2002 года на базе филиала ОАО «Новосибирскэнерго» было создано ЗАО «НовосибирскЭнергоСнабКомплектОборудование» (ЗАО «НЭСКО»). ЗАО «НЭСКО» является закупочно-сбытовым предприятием энергетической отрасли и входит в структуру холдинга «Инжиниринговый центр».

Предметом деятельности общества является:

1. Приобретение материально-технических ресурсов и запасных частей с минимальными издержками по минимальным ценам.

2. Сбор и обработка заявок на материально-технические ресурсы, оборудование и запасные части.

3. Поиск и выбор поставщиков ресурсов.

4. Проведение расчетов за поставки материально-технических ресурсов.

5. Формирование транспортной цепи поставок материально-технических ресурсов.

6. Складское обслуживание потокоресурсов и формирование запасов материально-технических ресурсов.

7.Информационное обслуживание субъектов рынка.

Спектр предоставляемых услуг:

* Поставка на приемлемых для организации условиях практически любой продукции, в том числе индивидуального изготовления. В частности - энергетическое оборудование (трансформаторные подстанции, турбины, генераторы, АСУ ТП, тепломеханическое оборудование, сцепную арматуру, котлы и т.п.) запасные части к различному энергетическому оборудованию, автотранспортную и тракторную технику, средства малой механизации, вычислительную и оргтехнику, офисную мебель и мебель для производственных помещений, средства связи, а также многое другое.
* Возможность выбора места передачи продукции. Можно осуществлять выборку с любого из складов, можно местом передачи продукции определить место непосредственного потребления продукции (доставка до цехов, до монтажных участков, до строительных площадок).
* Возможность организации экспедирования грузов по всей территории Новосибирской области с использованием любого вида транспорта. Количество выполненных заявок от поставщиков на вывоз продукции составило 1736, в т.ч. длительные – 96; имели место 102 командировки для доставки ТМЦ по подразделениям, расположенным на территории НСО; всего перевезено 2700,75 т цемента, 8042,3 т щебня, 903,3 т металла, 2754 ед. ЖБИ, 474,53 тыс.шт. кирпича; перевезено по РЖД 436 вагона грузов, в т.ч. 137 для сторонних организаций; перевезено по РЖД 209 контейнеров, в т.ч. 44 для сторонних организаций; общее количество путевых листов на грузовой автотранспорт составило 5935 (около 30 маршрутов в день).
* Услуги складского хранения материально-технических запасов (как структурам холдинга, так и внешним клиентам), при этом обеспечиваются оптимальные условия хранения практически любой продукции на неопределенный срок.
* Посреднические услуги при приобретении и реализации различных видов ограниченной в обороте продукции.
* Возможность предоставления практически любых аналитических справок, по запросу партнеров о поставляемой продукции за весь период сотрудничества с любой степенью детализации.

ЗАО «НЭСКО» обладает мощной складской базой, как в Новосибирске, так и во всех крупных районных центрах Новосибирской области. Имеются открытые площадки, закрытые отапливаемые модули.

ЗАО «НЭСКО» на данный момент времени имеет большой грузооборот, существует около 75 000 наименований различной номенклатуры, которую нужно эффективно укладывать.

Структура отдела складского хозяйства представлена на рис. 2.1.



**Рисунок 2.1 - Организационная структура складского хозяйства ЗАО «НЭСКО»**

К функциям складского хозяйства относятся:

Осуществление работ по расфасовке, сортировке, отмотке, нарезке; осуществление погрузо-разгрузочных работ на железнодорожном и автомобильном транспорте; приемка товаров; размещение ТМЦ на хранение (укладка товаров в стеллажи, штабели); комплектование и упаковка товаров; внутрискладское перемещение грузов; подготовка, заключение и ведение договоров складского хранения (оформление счетов, актов, счетов-фактур, контроль оплаты); подготовка, заключение и ведение договоров аренды/субаренды недвижимого и движимого имущества; мониторинг рынка услуг по складскому хранению; контроль и организация комплектации партий грузов для доставки на склады предприятий.

Аналитика складских запасов позволяет своевременно выявлять излишние и не пользующиеся спросом потребителей материальные ресурсы и товары; предоставлять экономическую информацию о наличии запасов, их поступлении и расходе.

Полезные складские площади центральной базы составляет около 11 тыс. кв.м. (собственность НЭСКО). Занимаемая площадь сторонними организациями около 2 000 кв.м.

Оборот по складскому хозяйству в 2008 г. в учетных ценах составил 594,27 млн.руб.

Реализация услуг складского хранения сторонним организациям составила 3,84 млн. руб.

Исходя из этих цифр можно сделать небольшой анализ: получается, что реализация услуг складского хранения по площадям, переданных в аренду составила 1920 рублей с одного квадратного метра. Также можно определить удельный вес сторонних организаций в структуре общих площадей, он составляет 2/11 часть или 18 % от общего оборота.

Складское хозяйство располагает собственными железнодорожными подъездными путями на центральной базеи арендованные подъездные пути на территории ТЭЦ-1 и ТЭЦ-5.

Складское хозяйство оснащено различными грузоподъемными механизмами: 4 козловых крана, кран на пневмоходу, электротельферы и кранбалки в каждом модуле, 5 автопогрузчиков. Также складское хозяйство оснащено весовым оборудованием, позволяющим взвешивать и отпускать различные партии товаров на электронных весах (от 1 гр.) до платформенных (до 20 тонн).

Наличие перемоточного станка кабельной продукции, возможность применения газовой сварки, наличие пункта упаковки, тары позволяет производить расфасовку товара и отпуск мелких партий продукции. Имеетсялицензия на осуществление погрузо-разгрузочных работ на железнодорожном транспорте.

Таким образом, анализ деятельности организации ЗАО «НЭСКО» показал, что развитие этого направления бизнеса имеет целесообразность. Но существует еще несколько направлений развития.

Процессный подход к управлению подразумевает представление деятельности организации в виде системы процессов, которые, по определенным правилам, преобразуют ресурсы на входе в требуемые клиентам продукты на выходе.

Деятельность организации, рекомендуется представлять в определенной структурированной форме (например, в стандарте IDEF0 (рисунок 2.2)).

Используя стандарт IDEF0, деятельность ЗАО «НЭСКО» последовательно декомпозировалась и на верхнем уровне представлена в виде функционального блока А-0: «Обеспечить выполнение бизнес-процессов ЗАО «НЭСКО» (приложение Б, рисунок Б.1).

Бизнес-процесс

Управление

Механизмы

Выход

Ресурсы

**Рисунок 2.2 - Базовая процессная модель организации**

Бизнес-процессы ЗАО «НЭСКО» реализуются на основании требований внешней среды, включающих нормативно-правовое поле и интересы внешних клиентов. Механизмами, выполняющими бизнес-процессы, является персонал ЗАО «НЭСКО» и представители внешних организаций: ОАО «Новосибирскэнерго», образовательные учреждения, транспортные компании.

Функциональный блок А-0, может быть далее декомпозирован на 5 блоков, отражающих основной и вспомогательные бизнес-процессы организации (приложение Б, рисунок Б.2).

Основной бизнес-процесс ЗАО «НЭСКО» носит название: «Обеспечить снабжение клиента ТМЦ [товарно-материальными ценностями] и оказание дополнительных услуг» (блок «1-7»). В этом блоке осуществляются: продажа и передача (при оказании посреднических услуг) клиенту права собственности на ТМЦ, переработка, экспедирование и хранение ТМЦ, а также предоставление всей необходимой информации внутренним и внешним клиентам.

Вспомогательные бизнес-процессы: «Сформировать регламенты», «Обеспечить ЗАО «НЭСКО» кадровыми ресурсами», «Обеспечить ЗАО «НЭСКО» финансовыми ресурсами и подготовить отчетность», «Оснастить рабочее место» создают управления и механизмы, необходимые для реализации основного бизнес-процесса.

Формирование регламентов (блок «8»).

Целью рассматриваемого бизнес-процесса является формирование регламентов, адекватных требованиям внешней и внутренней среды, получаемые на выходе регламенты (набор документов), задают правила (управление), предопределяющие деятельность всех бизнес-процессов ЗАО «НЭСКО».

На вход данного блока поступают внешние и внутренние информационные ресурсы (образцы регламентов, дополнительная информация).

Одним из механизмов, реализующих данный блок, является персонал ОАО «Новосибирскэнерго», участвующий в экспертизе проектов регламентов.

Бизнес-процесс «Обеспечить ЗАО «НЭСКО» кадровыми ресурсами» (блок «9»). Целью данного бизнес-процесса является обеспечение ЗАО «НЭСКО» сотрудниками, соответствующими выполняемым задам по количеству, составу, уровню квалификации и компетентности.

Бизнес-процесс «Обеспечить ЗАО «НЭСКО» финансовыми ресурсами и подготовить отчетность» (блок «10»). Цель бизнес-процесса – обеспечить получение финансовых ресурсов в количестве, достаточном для функционирования ЗАО «НЭСКО» и предоставить достоверную и достаточную отчетную информацию.

Бизнес-процесс «Оснастить рабочее место» (блок «11») создает еще один механизм реализации бизнес-процессов ЗАО «НЭСКО». Цель данного бизнес-процесса – предоставить сотрудникам организации рабочее место, оснащенное всем необходимым для выполнения поставленных задач.

Основной бизнес-процесс ЗАО «НЭСКО» был декомпозирован на семь составляющих (А1 - А7) (приложение Б, рисунок Б.3).

БП 1. Получить и предоставить информацию внутренним и внешним клиентам ЗАО «НЭСКО»

Целью этого бизнес-процесса является получение достоверной и достаточной информации, предоставляемой внутренним и внешним клиентам.

На «вход» этого бизнес-процесса поступает первичная информация о внешней и внутренней среде функционирования ЗАО «НЭСКО».

«Выходом» этого бизнес-процесса является информация, предоставляемая внешним и внутренним клиентам. Информация внутренним клиентам с «выхода» этого бизнес-процесса поступает на «вход» всех остальных основных бизнес-процессов ЗАО «НЭСКО».

Управляющее воздействие на данный БП оказывают регламенты, разработанные в рамках вспомогательного бизнес-процесса ЗАО «НЭСКО», и требования клиентов, предъявляемые к форме, содержанию и прочим качественным и количественным характеристикам информации.

БП 2. Приобрести право собственности на ТМЦ

Целью этого бизнес-процесса является приобретение права собственности на требуемые клиентом ТМЦ определенного качества, в определенном количестве с наибольшей выгодой для ЗАО «НЭСКО».

На «входе» этого бизнес-процесса информация внутренним клиентам, поступающая с «выхода» БП 1.

«Выходом» этого бизнес-процесса является внутренняя информация, поступающая по каналам обратной связи на «вход» БП 1.

Управляющее воздействие на БП 2 оказывают регламенты, разработанные в рамках вспомогательного бизнес-процесса ЗАО «НЭСКО», требования клиентов, поступающие по каналам обратной связи с «выхода» БП 3, и сведения о выполнении клиентами условий договора, поступающие с «выхода» вспомогательного бизнес-процесса БП 10.

БП 3. Продать право собственности на ТМЦ

Целью этого бизнес-процесса является передача права собственности на требуемые клиентом ТМЦ определенного качества, в определенном количестве с наибольшей выгодой для ЗАО «НЭСКО».

На «входе» этого бизнес-процесса информация внутренним клиентам, поступающая с «выхода» БП 1, и приобретенное право собственности на ТМЦ, поступающее с «выхода» бизнес-процесса БП 2.

«Выходом» этого бизнес-процесса является внутренняя информация, поступающая по каналам обратной связи на «вход» БП 1, право собственности на ТМЦ, проданное внешним клиентам, и требования клиентов, выступающие управляющими воздействиями для реализации бизнес-процессов БП 2, БП 5, БП 6, БП 7.

Управляющее воздействие на БП 3 оказывают регламенты, разработанные в рамках вспомогательного бизнес-процесса ЗАО «НЭСКО».

БП 4. Оказать посреднические услуги (агентский договор)

Целью этого бизнес-процесса является требуемое клиентом количество груза определенного качества, доставленное в определенное место, с наибольшей выгодой для ЗАО «НЭСКО».

ЗАО «НЭСКО» выступает своего рода торговой площадкой, находя заказчику поставщика соответствующего груза и наоборот. На «входе» бизнес-процесса БП 4 информация внутренним клиентам, поступающая с «выхода» БП 1.

«Выходом» этого бизнес-процесса является внутренняя информация, поступающая по каналам обратной связи на «вход» БП 1, собственно посреднические услуги, и требования клиентов, выступающие управляющими воздействиями для реализации бизнес-процессов БП 5, БП 6, БП 7.

Управляющее воздействие на БП 4 оказывают регламенты, разработанные в рамках вспомогательного бизнес-процесса ЗАО «НЭСКО», и сведения о выполнении клиентами условий договора, поступающие с «выхода» вспомогательного бизнес-процесса БП 10.

БП 5. Экспедировать ТМЦ (груз)

Целью этого бизнес-процесса является требуемое клиентом количество груза определенного качества, доставленное в определенное место, с наибольшей выгодой для ЗАО «НЭСКО».

На «входе» бизнес-процесса БП 5 информация внутренним клиентам, поступающая с «выхода» БП 1, ТМЦ (груз), поступающие из внешней среды (от клиентов), а также ТМЦ (груз) после переработки и хранения, поступающие с выходов бизнес-процессов БП 6 и БП 7.

«Выходом» этого бизнес-процесса являются ТМЦ (груз) после экспедирования, передаваемые клиенту, а также ТМЦ после экспедирования, требующие переработки и хранения, и поступающие, соответственно, на «входы» бизнес-процессов БП 6, БП 7.

Управляющее воздействие на БП 5 оказывают регламенты, разработанные в рамках вспомогательного бизнес-процесса ЗАО «НЭСКО» БП 8, сведения о выполнении клиентами условий договора, поступающие с «выхода» вспомогательного бизнес-процесса БП 10, а также требования клиентов, поступающие с «выходов» бизнес-процессов БП 3 и БП 4.

БП 6. Перерабатывать ТМЦ (груз)

На «входе» бизнес-процесса БП 6 информация внутренним клиентам, поступающая с «выхода» БП 1, ТМЦ (груз), поступающие из внешней среды (от клиентов), а также ТМЦ (груз) после экспедирования и хранения, поступающие с выходов бизнес-процессов БП 5 и БП 7.

«Выходом» этого бизнес-процесса являются ТМЦ (груз) после переработки, передаваемые клиенту, а также ТМЦ после переработки, требующие экспедирования и хранения, и поступающие, соответственно, на «входы» бизнес-процессов БП 5, БП 7.

Управляющее воздействие на БП 6 оказывают регламенты, разработанные в рамках вспомогательного бизнес-процесса БП 8, сведения о выполнении клиентами условий договора, поступающие с «выхода» вспомогательного бизнес-процесса БП 10, а также требования клиентов, поступающие с «выходов» бизнес-процессов БП 3 и БП 4.

БП 7. Хранить ТМЦ (груз)

На «входе» бизнес-процесса БП 7 информация внутренним клиентам, поступающая с «выхода» БП 1, ТМЦ (груз), поступающие из внешней среды (от клиентов), а также ТМЦ (груз) после экспедирования и переработки, поступающие с выходов бизнес-процессов БП 5и БП 6, соответственно.

«Выходом» этого бизнес-процесса являются ТМЦ (груз) после хранения, передаваемые клиенту, а также ТМЦ после хранения, требующие экспедирования и переработки, и поступающие, соответственно, на «входы» бизнес-процессов БП 5, БП 6.

Управляющее воздействие на БП 7 оказывают регламенты, разработанные в рамках вспомогательного бизнес-процесса БП 8, сведения о выполнении клиентами условий договора, поступающие с «выхода» вспомогательного бизнес-процесса БП 10, а также требования клиентов, поступающие с «выходов» бизнес-процессов БП 3 и БП 4.

Механизмами, обеспечивающими возможность реализации всех бизнес-процессов являются кадровые ресурсы, соответствующие задачам ЗАО «НЭСКО», и оснащенное рабочее место.

Один из путей повышения эффективности системы материально-технического снабжения состоит во внедрении логистики на предприятиях корпорации. В современном понимании логистика – вид деятельности по управлению материальными потоками и запасами, а также связанными с ними транспортировкой, складированием, обработкой грузов, упаковкой, маркировкой, маркетингом, финансовыми и информационными потоками. С начала семидесятых годов глобальная логистическая сеть охватила весь мир, за исключением нескольких регионов с отсталой экономикой, в том числе и России. Переход к рыночной экономике заставляет в первую очередь товаропроизводителя по-новому оценивать политику формирования запасов, материальных, финансовых и информационных потоков с точки зрения минимизации расходов на создание и продвижение на рынок потребления конечного продукта [30] .

С точки зрения логистики, Новосибирск обладает уникальным географическим и экономическим положением. Город расположен на пересечении: Западно-Сибирской железной дороги; автомобильных дорог федерального значения Челябинск-Иркутск («Байкал») и Новосибирск-Ташанта (Чуйский тракт); воздушных трасс международного, федерального и регионального значения и судоходной реки Обь. В городе расположены крупнейшая железнодорожная станция Евразии – «Инская» и крупный контейнерный терминал – станция «Клещиха», обрабатывающий все виды международных контейнеров, есть речной порт, речной вокзал и 8 остановочных пунктов на Оби. Кроме того, Новосибирск является окружным авиационным центром округа. Город вписывается в систему международных транспортных коридоров, как действующих, так и перспективных.

В последнее время новосибирские компании активно взялись за строительство современных складских комплексов. Желая закрепиться в перспективном сегменте, все больше фирм анонсируют планы строительства терминалов класса «А».

В мировой практике рынок складского хозяйства состоит из складов, строящихся под свои собственные нужды и частные комплексы, предлагающие площади в аренду. В России большинство складов построено компаниями под собственные нужны и меньшую часть рынка занимают частные складские комплексы.

В настоящее время в городе сложилась следующая ситуация со складами класса A: услуги коммерческого хранения (аренда или ответственное хранение) возможны только на площади порядка 20 тыс. кв.м. При этом есть еще склады класса «A»/«B», которые построили крупные производители для собственных нужд, их площади – около 80 тыс. кв.м

Компании, имеющие в распоряжении собственные склады, считают, что пользоваться услугами частных складских комплексов не выгодно, а предоставляющиеся в них логистические услуги слишком дороги. Это подталкивает данные компании объединяться в холдинги с транспортными и другими сервисными компаниями. Все остальные складские помещения – до 500 тыс. кв.м. – это склады класса «C/D», оставшиеся с социалистических времен или расположенные в приспособленных помещениях.



В настоящее время спрос в Новосибирске на склады класса «А» превышает предложение. По мнению экспертов-логистиков, сегодня потребность в складах класса «А» составляет около 250 00 кв.м, тогда как реальное предложение таких складов – 50 000 кв.м. В Новосибирске доля складов класса «А» – 5% от всех складских помещений. По оценкам, проведенным по крупнейшим торгово-промышленным и транспортным центрам (города с населением свыше 1 млн. чел., включая Новосибирск), объем регионального рынка складских услуг увеличится с 1,5 млн. кв. м в 2004 г. до 3,8 млн. кв. м в 208 г.

Самыми интересными клиентами будут торговые компании с большой оборачиваемостью товара - розничные сети или компании, у которых товар требует специальных условий обработки (охлаждение, обезвреживание), например фармацевтические компании, которые по разным причинам начинают отказываться от собственных складов. Конечно, внутригородская доставка имеет свою специфику: объемы отгрузки небольшие, количество операций больше, но прибыльность выше.

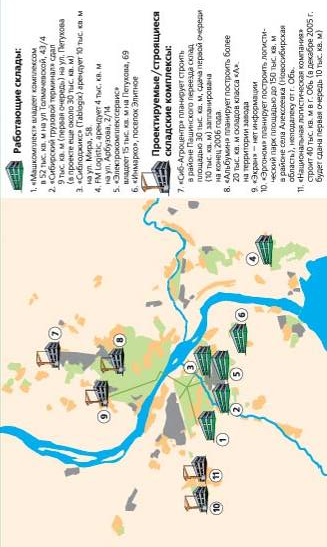
На фоне общего дефицита логистических терминалов даже ввод новых 120-140 тыс. кв. м складов только на рынке Новосибирска в 2008 году не покроет спрос. Активно наступающие на местные потребительские рынки торговые гиганты типа «Пятерочки», «АЛПИ» и т.д. будут нуждаться в складировании своей продукции.

Примерный порядок объема складских помещений Новосибирска составляет около 600–680 тыс. кв. м, причем подавляющую часть этих предложений составляют капитальные складские комплексы постройки 60–80-х годов. Более 80% этих помещений – помещения низких классов «C» и «D», а доля складов класса «А» составляет лишь около 5%. и, как правило, они не предоставляют услуг сторонним организациям.

В настоящее время Россия развивается аналогично восточно-европейским странам. В этих условиях путем сравнения величин покупательной способности населения европейских и российских городов компания «КИА центр» оценила потребность в современных складских площадях некоторых российских городов в ближайшее время. Например, потребность в современных складских площадях Новосибирска составляет около 1,2 млн. кв.метров.

|  |
| --- |
| **Рисунок 2.4 – Основные объекты складского рынка г. Новосибирска** |

Основные объекты складского рынка г. Новосибирска представлены на рисунке 2.4.



Собственные современные складские комплексы в Новосибирске имеют или строят компании «Красный Восток», «Балтика», «Инмарко», «Сибирский берег». По оценкам местных риэлтерских компаний, стоимость аренды складских помещений – от 100 рублей за 1 кв. м в месяц в холодных складах и до 300 рублей за 1 кв. м. в современных и отапливаемых.

Темпы роста регионального рынка складских услуг в ближайшие 5 лет составят 17-18%

За полгода арендные ставки на складские помещения выросли на 30%. Именно поэтому в последнее время все больше компаний стремится обзавестись собственными складами. Растет и число тех, кто планирует впоследствии самостоятельно сдавать площади в аренду. За последние полгода спрос вырос на 20%, и это вызвало рост цен. По сравнению с прошлым годом цены выросли в 2-2,5 раза, до 5000-10 000 рублей за 1 кв. м. Особенно востребованы отдельно стоящие, с подведенными коммуникациями терминалы площадью 800-1500 кв. м, но удовлетворить растущий спрос все труднее.

С ростом конкуренции со стороны крупных логистических компаний местные владельцы складов делают ремонты и повышают арендные ставки. Рынок складских услуг в Новосибирске освоен не более чем на 20%.

В последние несколько месяцев «Сиблоджикс» получила ряд предложений от новосибирских компаний вести их складское хозяйство. В этом году единственным серьезным проектом по строительству складских помещений в Новосибирске можно считать терминальный комплекс дистрибьютора алкогольной продукции компании «Септима». Для строительства терминала «Септима» учредила компанию «Сибирский грузовой терминал» (СГТ).

Сейчас к терминалам класса «А» в Новосибирске, помимо СГТ, относится только комплекс Tablogix. Медленное развитие сегмента дорогих логистических комплексов можно объяснить дороговизной и долгой окупаемостью проектов: «Средний размер вложений в строительство складов класса А составляет $5-10 млн, а окупаются такие проекты не ранее чем через пять-шесть лет. Не многих инвесторов устраивают подобные параметры».

Одним из главных барьеров, сдерживающих развитие рынка складской недвижимости, специалисты считают размытость классификации складских помещений, отсутствие соответствующих общепризнанных стандартов качества, а также отсутствие цивилизованного рынка земли и дефицит участков, обеспеченных соответствующей инфраструктурой. Классификация складских помещений представлена в приложении 3.

Сейчас средняя стоимость аренды паллетоместа в новосибирских складах классов «В» и «С» составляет около 200 руб. за кв.м в месяц.

По оценкам экспертов, потребность г. Новосибирска в складских площадях класса «А» составляет не менее 250 тыс. кв. м.

Суммарная потребность г. Новосибирска в складах класса «А» – 363,6 тыс. палето-мест. Одно палето-место в складах класса «А» в Новосибирске стоит порядка 120 долларов в год.

По оценке DSO Consulting, общая площадь всех складских помещений в Новосибирске составляет около 650 000 кв.м. Крупнейшими собственниками складов являются ЗАО «Левобережный» (50 000 кв.м), «Новосибирскснабсбыт» (около 40 000 кв.м), «Машкомплект» (38 000 кв. м), «Новосибметалл» (25 000 кв.м), «Электрокомплектсервис» (15 000 кв.м), «Септима» (9 000 кв.м). Крупнейшими складскими операторами (управляют складами класса А и В) являются «Сиблоджикс» (15 000 кв.м), «Сибирский грузовой терминал» (9 000 кв.м), FM Logistic (4 000 кв.м), НЛК (10 500 кв.м). В их управлении около 6% от всей площади новосибирских складов.

Заявленными проектами являются: «РЛК» – склад площадью 40 000 кв.м, класс «А» (строительство еще не начато), «Новосибирскметалл» – склад площадью 17 000 кв.м, класс «А» (строительство начато в 2004 году), питерская компания «Балтика» начала строительство склада площадью 8 500 кв.м в 2004 году, компания «Карлоджикс» еще не начала строительство склада площадью 20 000 кв.м. Компанией «ЭКС» ведется ремонт складского помещения площадью 15 000 кв.м, а компанией FM Logistic еще не начато строительство склада на 10 000 кв.м. Новосибирская продуктовая компания «Инмарко» сдала холодильный склад класса «В» в пригородном поселке Элитный, а МУП «Торгово-розничный комплекс Северный объезд» – склад площадью 35 000 кв. м. Итого заявлено проектов на 144 000 кв. м. По оценке DSO Consulting, потребность новосибирского рынка классов «В» и «А» составляет 160 000 кв.м. на ближайшие 3 года.

По данным Новосибирской логистической компании, в Новосибирске на 1 000 человек населения приходится всего 15 кв. м таких складов. Для сравнения: в Москве этот показатель составляет 75 кв. м, а в Праге 660 кв. м. Так что на фоне общего дефицита логистических терминалов даже ввод новых 120-140 тыс. кв. м складов только на рынке Новосибирска в будущем году не покроет спрос. Активно наступающие на местные потребительские рынки торговые гиганты типа Пятерочки будут нуждаться в складировании своей продукции. Поэтому необходимо определить коммерческую перспективу для ЗАО «НЭСКО» от строительства складских помещений класса «А» или «В».

В Новосибирске клиентами ЗАО «НЭСКО» могут стать компании уровня Procter & Gamble, Nestle, «Эльдорадо», «М.Видео», «Крафт Фудс», которые, например, уже арендуют площади терминала «НЛК-Химки».

Но попытки компаний удовлетворить собственную потребность в складах не снижают общего дефицита, поскольку такие помещения на открытый рынок попадают редко.

Согласно данным анализа рынка компании «МИЭЛЬ-Недвижимость» порядка 60-65% всех заявок на аренду складских площадей приходится на площади с арендной ставкой в 120-140 долл. /кв. м в год. При нынешнем состоянии рынка это уровень арендных ставок на складские площади класса «В». Речь идет о той сумме, которую арендаторам реально приходится платить с одного квадратного метра.

Эти цифры отличаются от приводимых в открытых источниках ставок в 140-150 долл. /кв. м в год за складские площади класса А. Дело в том, что собственники площадей зачастую указывают только чистую арендную плату. На самом же деле арендаторы дополнительно оплачивают возмещение эксплуатационных расходов (сюда относятся расходы на охрану, техническую эксплуатацию помещений, уборку территории, вывоз мусора) и поставку коммунальных ресурсов (отопление, электричество, вода, канализация). Таким образом, к объявленной ставке аренды в 140-150 долл. /кв. м добавляются эксплуатационные расходы (20-25 долл. /кв. м в год), коммунальные платежи (10-15 долл. /кв. м), да и НДС не всегда включается в объявляемую арендную ставку. Кроме того, в нагрузку могут сдаваться офисные площади при складе и парковочные места на территории комплекса. В результате, реальная ставка арендной платы по складским комплексам класса А составляет 200-220 долл. /кв. м в год, класса В 120-140 долл. /кв. м в год.

Очевидно, что на сегодняшний день на рынке Новосибирска присутствует не так много компаний, готовых арендовать складские комплексы класса «А» по существующим ставкам. Чтобы оправдать подобный уровень расходов на аренду, хранимый товар должен быть достаточно компактным (высотное хранение) и дорогим. Таким образом, более востребованными в современных экономических условиях могут оказаться складские помещения класса «В».

Учитывая, что стоимость складские помещения класса В являются более востребованными, нежели класса «А», а в г.Новосибирске не настолько много клиентов, готовых активно использовать складские площади класса «А» для собственных нужд, в рамках рассматриваемого проекта предлагается в качестве базового варианта рассмотреть предоставление компанией ЗАО «НЭСКО» оптовым и розничным предприятиям г. Новосибирска услуг складского хранения (класса «В»).

По данным Сибирского института оценки, стоимость аренды 1 кв. м склада в месяц в городе Новосибирске колеблется от 85 до 252 рублей в зависимости от района. Стоимость складов, выставляемых на продажу, по информации Сибирского агентства оценки «Аспект», варьируется в диапазоне от 2,1 тыс. до 11,3 тыс. рублей за 1 кв. м.

Рынок складской недвижимости насытится, по оценкам экспертов, через два-три года. К тому времени успевшие занять место под солнцем начнут предлагать дополнительные услуги. «Сливки» с этого рынка в Новосибирске снимут те, кто приобретет до конца 2008 года свои складские комплексы высокого класса. К 2010 году на рынке наступят явные признаки насыщения - разборчивость клиента в плане обслуживания и цен, необходимость верных маркетинговых ходов для складских игроков. После этого ввод каждого нового комплекса будет обострять конкуренцию.

Рост спроса на складские площади напрямую связан с ростом розничного товарооборота в Новосибирске. Тенденции развития торговли говорят о том, что складские услуги будут востребованы и в будущем [30].

**2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации и основных направлений ее развития**

Выработка миссии и определение стратегических целей производится на основе анализа внешней среды и оценки внутренних возможностей организации.

Стратегический анализ деятельности организации был проведен в 2002 году и нашел отражение в концепции МТС, которая освещает особенности и основные направления развития системы материально-технического снабжения. С учетом необходимых в связи с произошедшими изменениями поправок, на основе уточнения данных статистического исследования компании в 2005 году была разработана формулировка миссии ЗАО «НЭСКО».

МИССИЯ: «Мы стремимся минимизировать риски и расходы заказчика на приобретение материально-технических ресурсов, путем организации наиболее полного и качественного спектра логистических услуг и оптимизации движения материальных потоков за счет наличия компетентного и высококвалифицированного персонала, доверия поставщиков, постоянного развития и использования современных информационных технологий, обеспечения широчайшего выбора ресурсов с доставкой в согласованные сроки и место».

Поступление МТР на предприятия ОАО «Новосибирскэнерго» осуществляется через два канала:

1. Через НЭСКО (~ 80%).
2. Непосредственно через поставщика (~ 20%).

На сегодняшний день ЗАО «НЭСКО» отвечает за своевременное обеспечение структур холдинга материалами, комплектующими, основными средствами, для поддержания рабочего процесса компаний, их сохранность до момента вовлечения в производство. В компании ведется система индивидуальных отношений с поставщиками и клиентами. Заявки от всех клиентов сортируются по номенклатуре и обрабатываются инженерами. Выбираются поставщики, и отправляется запрос на возможность поставки (изготовления).

В таблице 2.1 представлена основная характеристика внешних клиентов ЗАО «НЭСКО».

**Таблица 2.1 – Характеристика внешних стейкхолдеров ЗАО «НЭСКО»**

|  |  |
| --- | --- |
| Внешние клиенты | Характеристика интересов внешних клиентов |
| 1 | 2 |
| Потребители | Полное выполнение требований, надежное и качественное обслуживание, оптимальные цены, развитый сервис и мн.др. |
| Поставщики и подрядчики | Надежные партнерские отношения. |
| Акционеры (собственники) | Ожидают привилегированные условия ведения бизнеса компании, возможность высокого влияния в регионе, увеличение стоимости компании, высоких и стабильных дивидендов. |
| Органы власти | Заинтересованы: в обеспечении энергетической безопасности города, которая непосредственно зависит от надежной работы НЭСКО; в увеличении количества рабочих мест, и т.д. |
| Банки | Предоставление кредитов, своевременный расчет по кредитам и процентам, положительная кредитная история |
| Страховые компании | Эффективное страхование грузов |
| Контрагенты (железная дорога, авиалинии и т.п.) | Объем грузоперевозок, надежные партнерские отношения |
| Налоговые органы | Предоставление финансовой отчетности, своевременная уплата налогов в полном объеме |
| Органы статистики | Статистическая отчетность в установленной форме |

ЗАО «НЭСКО» обладает мощной складской базой, как в Новосибирске, так и во всех крупных районных центрах Новосибирской области. Имеются открытые площадки, закрытые отапливаемые модули.

Главной задачей перед НЭСКО является выход на внешний рынок. И одним из путей выхода на внешний рынок является развитие услуг складского хранения.

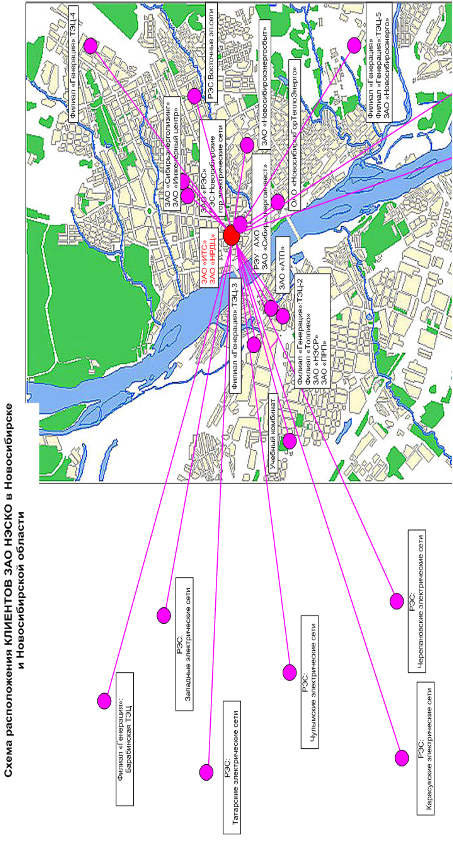
Стратегическое управление основывается на результатах анализа внутренней и внешней среды организации. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого производится контроль внешних по отношению к ЗАО «НЭСКО» факторов, чтобы определить возможности и угрозы для предприятия.

Анализ внешней среды позволяет получить ответы на три ключевых вопроса:

* где в настоящее время находится ЗАО «НЭСКО»?
* к чему стремится ЗАО «НЭСКО» в будущем?
* что необходимо предпринять, чтобы ЗАО «НЭСКО» переместилось из того положения, в котором оно находится в настоящее время, в то положение, в котором его желает видеть руководство предприятия?

|  |
| --- |
| Рисунок 2.5 – Схема расположения клиентов ЗАО «НЭСКО» в Новосибирске и Новосибирской области |

На рисунке 2.5 представлена схема расположения клиентов ЗАО «НЭСКО» в Новосибирске и Новосибирской области



Для изучения внешней и внутренней среды использовался ситуационный анализ по методу SWOT. Особенность использования SWOT-анализа заключается в том, что этот метод дает возможность, сопоставляя все возможные комбинации показателей внешней среды и ресурсных возможностей, выработать большое количество соответствующих им текущих стратегий.

SWOT-анализ включает в себя три этапа:

1. Определение сильных и слабых сторон организации (анализ внутренней среды), возможностей и угроз (анализ внешней среды). Этот этап SWOT-анализа выполнялся методом «мозгового штурма» в рабочей группе, состоящей из руководителей функциональных направлений ЗАО «НЭСКО».
2. Разработка матрицы первичного стратегического анализа, позволяющей выявить наиболее перспективные стратегические направления развития ЗАО «НЭСКО».
3. Составление матриц возможностей и угроз, позволяющих выделить возможности и угрозы, которым при разработке стратегий развития следует уделить особое внимание. Этот этап SWOT-анализа также выполнялся методом «мозгового штурма» в составе рабочей группы. Список сильных и слабых сторон ЗАО «НЭСКО» представлен в таблице 2.2.

**Таблица 2.2 - Сильные и слабые стороны ЗАО «НЭСКО»**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 | 2 |
| 1. Наличие комплексного технического обеспечения (склады, пути) | 1. Неадекватная методика разнесения затрат и ценообразования |
| 2. Оказание дополнительных услуг (экспедирование до требуемого места, переработка, гарантийные обязательства, сервис, консультирование) | 2. Несоблюдение сроков поставки ТМЦ |
| 3. Отсутствие критериев оценки эффективности и пользования транспортных средств |
| 4. Неэффективная организация документооборота |
| 3. Автоматизация подготовки части первичных документов | 5. Недостаток ресурсов (время, деньги, поставщики) |
| 4. Многолетний опыт работы на рынке ТМЦ | 6. Отсутствие формализованной истории взаимоотношений с поставщиками |
| 5. Понимание требований корпоративного заказчика | 7. Отсутствие системы страхования (сделок, хранения, перевозок) |
| 6. Возможность корректировки заказа в процессе его выполнения | 8. Недостаточно развитый сервис |
| 7. Финансовая стабильность | 9. Отсутствие сплошного входного контроля ТМЦ |
| 8. Положительная деловая репутация ЗАО «НЭСКО» (возможность предпоставки, минимальная предоплата, скидки, личные контакты с поставщиками, наличие контроля выполнения заказа поставщиком) | 10. Большая трудоемкость корректировки заказа |
| 11. Программное обеспечение, неадекватное части задач ЗАО «НЭСКО» |
| 12. Неадекватная система планирование запасов |
| 9. Возможность выполнения заказа на ТМЦ в различных объемах | 13. Отсутствие лизинговой деятельности |
| 10. Наличие надежных связей с транспортными компаниями | 14. Отсутствие возможности планирования деятельности (некорректность исходных данных, большой объем изменения заявок) |
| 11. Возможность индивидуального подхода к оплате труда | 15. Сложность подбора квалифицированных кадров (низкий уровень оплаты труда, не соответствующий требуемой квалификации) |
| 12. Высококвалифицированный и компетентный персонал | 16. Отсутствие системы входного и периодического контроля персонала |
| 13. Узкая специализация персонала | 17. Отсутствие системы развития персонала (переподготовки, повышения квалификации) |
| 14. Наличие социального пакета | 18. Отсутствие взаимозаменяемости на рабочих местах |
|  | 19. Неоптимальное использование квалификации работников |
|  | 20. Отсутствие системы взаимодействия с азличными группами потребителей (ОАО «Новосибирскэнерго» и сторонние потребители) |
| 21. Отсутствие гибкой системы стимулирования персонала |
|  | 22. Неоптимальные условия труда |
| 23. Недостаточно благоприятный психологический климат в коллективе |

Перечень возможностей и угроз ЗАО «НЭСКО» со стороны внешней среды представлен в таблице 2.3.

**Таблица 2.3 - Возможности и угрозы ЗАО «НЭСКО»**

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1 | 2 |
| 1 Мелкооптовая и розничная торговля | 1. Потеря квалифицированного персонала |
| 2. Лизинговые услуги | 2. Появление сильных конкурентов |
| 3. Расширение рынков сбыта (территории, сектора), сопровождающееся резким ростом спроса | 3. Отказ от системы заявок и предоплаты |
| 4. Развитие услуг поузловой комплектации | 4. Несоблюдение сроков поставки ТМЦ |
| 5. Развитие услуг экспедирования | 5. Увеличение зависимости от корпоративных потребителей |
| 6. Развитие услуг складского хранения | 6. Рост требовательности покупателей |
| 7. Торговля информацией | 7. Низкие темпы роста рынка сбыта |
| 8. Развитие сервисных услуг | 8. Возрастание монопольной власти поставщиков |
| 9. Связи с зарубежными партнерами |
| 10. Разработка упрощенной системы работы с покупателями | 9. Рассогласование бизнес-процессов из-за внедрения информационной системы Axapta |
| 11. Возможность планирования деятельности на среднесрочную перспективу |
| 12. Возможность создания базы данных по поставщикам | 10. Резкое увеличение стоимости затратообразующих факторов (электроэнергия, земля, аренда) |
| 13. Внедрение системы страхования (сделок, хранения, перевозок) |
| 14. Разработка системы целевой подготовки и повышения квалификации сотрудников |  |
| 15. Разработка системы аттестации персонала |
| 16. Индивидуальный подход к каждому покупателю |
| 17. Торговля энергией, топливом |
| 18. Возможность создания буфера запасов на складе |

Второй этап SWOT - анализа - сопоставление внешних возможностей и угроз с внутренним потенциалом и ограничениями, что позволяет определить способность ЗАО «НЭСКО» воспользоваться имеющимися рыночными возможностями и минимизировать негативное воздействие внешних угроз. Определить критические факторы успеха предприятия на рынке нельзя без точного соотнесения факторов внешней среды и стратегических возможностей ЗАО «НЭСКО» с имеющимися ресурсами и действующей системой управления.

Предварительно рассмотрев сильные и слабые стороны ЗАО «НЭСКО», на втором этапе проводится классификация и оценка сочетаний факторов внешней и внутренней среды, по которым составляется матрица анализа сочетаний внешних и внутренних факторов – матрица первичного стратегического анализа (приложение А), в которой на пересечении внутренних (S и W) и внешних (О и Т) факторов формируются поля «что делать», «что развивать», «с чем бороться» и «что исключить»:

* «возможности - сильные стороны» - поле «СИВ» (определение ориентиров стратегического развития – Реализация возможностей);
* «возможности - слабые стороны» - поле «СЛВ» (определение ориентиров внутренних преобразований – Упущенные возможности);
* «угрозы - слабые стороны» - поле «СЛУ» (выделение существенных ограничений стратегического развития – Опасные сочетания);
* «угрозы - сильные стороны» - поле «СИУ» (выделение потенциальных стратегических преимуществ – Избежание угроз).

При выработке стратегии основное внимание нужно уделить полю «СИВ», так как оно дает возможность для развития. Сопоставление на поле «СИВ» возможности выхода на новые рынки с сильными сторонами ЗАО «НЭСКО» создает благоприятные условия, прежде всего для расширения, завоевания рынка.

Третий этап SWOT-анализа заключается в составлении матриц возможностей и угроз. При выполнении этого этапа SWOT-анализа, участникам рабочей группы была поставлена задача оценить выделенные на первом этапе анализа возможности и угрозы по степени вероятности их возникновения (высокая, средняя, низкая) и силе влияния на развитие организации (для возможностей – сильное, среднее, слабое влияние, для угроз – легкие «ушибы», тяжелое состояние, критическое состояние, разрушение организации).

На основании экспертных оценок и их последующей обработки были составлены интегральные матрицы возможностей и угроз ЗАО «НЭСКО», представленные на рисунке 2.6 и 2.7. На рисунке 2.6 цифрами обозначены возможности, перечисленные в таблице 2. Наибольшее внимание следует уделить возможностям, расположенным в верхнем левом углу матрицы, поскольку они способны оказать на деятельность ЗАО «НЭСКО» сильное влияние. Прежде всего, речь идет о следующих возможностях: расширение услуг поузловой комплектации (4), создание буфера запасов на складе (18), расширение рынков сбыта (3), лизинговые услуги (2), расширение услуг складского хранения (6) и экспедирования (5).



4

6

3

2

18

1

8

17

9

10; 16

15

11

14

5

12

7

13

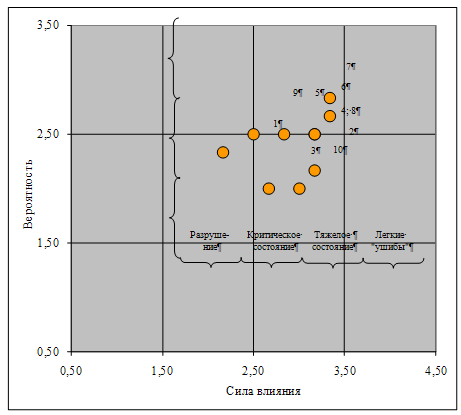
Сильное

Среднее

Слабое

**Рисунок 2.6- Матрица возможностей ЗАО «НЭСКО»**

На рисунке 2.7 цифрами обозначены угрозы, представленные в таблице 2.3. Наибольшее внимание следует уделять тем угрозам, которые располагаются на матрице ближе всего к верхнему левому углу (рисунок 2.7).



**Рисунок 2.7 - Матрица угроз ЗАО «НЭСКО»**

Одной из основных угроз деятельности ЗАО «НЭСКО», реализация которой может привести предприятие в кризисное состояние, является потеря квалифицированного персонала (1). Практически наравне с ней выделяется угроза рассогласования бизнес-процессов в результате внедрения новой информационной системы Axapta (9). Вероятность реализации этой угрозы, как показали результаты исследований, достаточно высока.

В новых экономических условиях исключительно актуальной становится задача выделения перспективных направлений бизнеса компании, т.е. тех направлений, которые позволят компании обеспечить получение прибыли в краткосрочной и/или долгосрочной перспективе [14, c.71].

Логично предположить, что задача определения перспективных направлений бизнеса на первом этапе сводится к проведению сегментирования рынка (потребителей) по наиболее значимым для компании признакам. Советом по развитию ЗАО «НЭСКО» установлено, что значимыми признаками сегментирования рынка являются:

1. особенности предлагаемого потребителям товаров (услуг),
2. особенности отдельных групп потребителей,
3. место расположения потребителей.

Сегментировав рынок по указанным признакам, представляется возможным получить ответы на три ключевых вопроса: ЧТО продавать, КОМУ продавать и ГДЕ продавать.

В результате «мозгового штурма» установлены следующие перспективные виды товаров (услуг) ЗАО «НЭСКО»:

1. Поставка ТМЦ; 2) складские услуги; 3) аутсорсинг услуг снабжения; 4) торговая площадка; 5) сервисное обслуживание поставленных потребителям ТМЦ; 6) информационные услуги; 7) комплектация; 8) дилерство; 9) розничная продажа.

Выявляя потенциальных потребителей, Совет по развитию ЗАО «НЭСКО» пришел к выводу, что наиболее значимыми являются шесть групп потребителей:

1. Энергетические предприятия;
2. Субподрядчики холдинга;
3. Промышленные предприятия;
4. Ремонтные предприятия;
5. Строительные организации;
6. Оптовые и розничные предприятия неэнергетического сектора экономики.

Анализируя возможности географической диверсификации деятельности компании участники Совета по развитию установили, что с точки зрения особенностей обеспечения потребителей продукцией и состава используемых деловых процессов важно выделить такие переменные сегментирования, как:

1. г. Новосибирск;
2. Новосибирскую область;
3. регионы Сибири (включая отдельные страны ближнего зарубежья).

Таким образом, перебор различных переменных по каждому из критериев сегментирования позволяет получить 162 возможных сегмента рынка, каждый из которых может являться потенциально значимым для ЗАО «НЭСКО» (рис.2.8).

Поскольку провести полномасштабные маркетинговые исследования по всем 162 выделенным сегментам представляется затруднительным и требует значительных резервов времени, было принять решение провести экспертную оценку значимости различных сегментов и для маркетинговых исследований на первом этапе выбрать те сегменты, которые эксперты считают наиболее перспективными в плане развития бизнеса ЗАО «НЭСКО». Экспертами в данном случае выступали участники Совета по развитию ЗАО «НЭСКО». Схема сегментирования рынка ЗАО «НЭСКО» на рисунке (2.8).

В настоящее время «традиционными» направлениями бизнеса ЗАО «НЭСКО» являются:

* аутсорсинг услуг снабжения предприятий и филиалов ОАО «Новосибирскэнерго»;
* оказание услуг складского хранения корпоративным и сторонним клиентам.

В рамках аутсорсинга услуг снабжения предприятий и филиалов ОАО «Новосибирскэнерго» ЗАО «НЭСКО» выполняет работы по приобретение ТМЦ, их экспедированию, переработке, комплектации.

Одной из наиболее трудоемких работ, выполняемых ЗАО «НЭСКО» в рамках аутсорсинга услуг снабжения, является экспедирование.

В рамках аутсорсинга услуг снабжения ЗАО «НЭСКО» по-сути является централизованным отделом материально-технического снабжения компаний и филиалов ОАО «Новосибирскэнерго», выполняя все функции по сбору заявок, их обработке, заказу ТМЦ у поставщиков, их приемке, переработке, комплектации и доставке клиентам.

Поставка ТМЦ

Складские услуги

Аутсорсинг услуг снабжения

Торговая площадка

Сервисное обслуживание ТМЦ

Информационные услуги

Комплектация

Дилерство

Розничная продажа

Энергетические предприятия

Субподрядчики холдинга

Промышленные предприятия

Ремонтные предприятия

Строительные организации

Оптовые и розничные предприятия

г. Новосибирск

Новосибирская

область

Регионы

**Рисунок 2.8 - Схема сегментирования рынка ЗАО «НЭСКО»**

Отдельным направлением бизнеса ЗАО «НЭСКО» является оказание услуг складского хранения. В настоящее время услуги складского хранения востребованы как энергетическими предприятиями, так и предприятиями неэнергетического профиля (сторонними клиентами). В 2008 г. среднемесячная стоимость хранимых на складах ЗАО «НЭСКО» ТМЦ составила более 50 млн.руб., при этом оборот по складскому хозяйству в 2008 г. в учетных ценах составил 594,27 млн.руб. Следует отметить, что удельный вес сторонних организаций по данному направлению бизнеса ЗАО «НЭСКО» составляет более 50%. Клиентами ЗАО «НЭСКО» в 2008 г. были ООО «Иркутсккабель», ООО Торговый дом «Насосэнергоснаб», ООО «Промэнергосбыт», ЗАО «Новоприбор» и ООО «Компания «Элтехника». Среднемесячные занимаемые этими компаниями складские площади ЗАО «НЭСКО» в 2008 г. составили более 2000 кв.м.

Таким образом, делая выводы, можно сказать, что в настоящее время можно выделить достаточно четко только два направления бизнеса ЗАО «НЭСКО» - Аутсорсинг услуг снабжения и услуги складского хранения. Компания располагает большим количеством сильных сторон, которые могут быть положены в основу разработки перспективных направлений бизнеса.

Как было указано выше, в результате сегментирования рынка участниками Совета по развитию было выделено 162 сегмента рынка. Возникает вопрос, какие из них являются наиболее перспективными. Была проведена экспертная оценка значимости сегментов. При этом экспертам был задан вопрос: Какой сегмент Вы считаете наиболее перспективным в плане включения его в состав направлений бизнеса ЗАО «НЭСКО». Эксперты должны были оценить степень перспективности сегментов баллами:

4 – хорошая перспективность;

3 – перспективность выше среднего;

2 – перспективность ниже среднего;

1 – плохая перспективность.

В результате обработки экспертных оценок и дополнительного обсуждения на Совете по развитию были выделены отдельные наиболее перспективные сегменты, в числе которых:

* аутсорсинг услуг снабжения энергетических предприятий Сибири;
* поставки ТМЦ субподрядчикам ЗАО «ПРП» и ЗАО «НЭСР»;
* предоставление услуг складского хранения (склады класса А) для оптовых и розничных предприятий в г. Новосибирске.

В отношении указанных сегментов на первом этапе было принято решение о проведении маркетинговых исследований, результаты которых представлены ниже.

Аутсорсинг услуг снабжения. Термин «аутсорсинг» заимствован из английского языка (от англ. «outsourcing») и дословно переводится как использование чужих ресурсов. Иными словами, аутсорсинг – это передача на договорной основе непрофильных функций другим организациям, которые специализируются в конкретной области и обладают соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами. Таким образом, аутсорсинг – это стратегия управления, которая позволяет оптимизировать функционирование организации за счет сосредоточения деятельности на главном направлении.

Аутсорсинг сейчас на «гребне волны». В 2007 году в США свыше 60 процентов крупных фирм передавало часть своих деловых процессов на аутсорсинг. В 1991 году американский рынок аутсорсинга составил более 25 млрд. долларов, а в 2008 году предполагается, что он достигнет 70 миллиардов. В эпоху напряженной конкуренции аутсорсинг видится многим как идеальный ответ на вопрос, как обеспечить сокращение издержек, высокое качество и, самое главное, высвободить ресурсы для концентрации на основном направлении бизнеса фирмы.

ЗАО «НЭСКО» является специализированной организацией, созданной для оказания услуг материально-технического снабжения предприятия и филиалам холдинга ОАО «Новосибирскэнерго». С момента своей организации ЗАО «НЭСКО» накопило опыт, знания, материально-техническую базу, необходимую для оказания качественных услуг в области материально-технического снабжения.

Уникальность предлагаемых ЗАО «НЭСКО» услуг в области аутсорсинга услуг снабжения заключается в том, что это не только поставка ТМЦ, но и приобретение, экспедирование, переработка, хранение и комплектация, т.е. весь состав операций, который в настоящее время выполняют ОМТС энергетических предприятий.

Важно оценить, какой эффект получат потребители, передав свои процессы по материально-техническому снабжению на аутсорсинг ЗАО «НЭСКО»:

* сокращение численности персонала (за счет ОМТС);
* сокращение непрофильных активов (складские помещения, автотранспорт и проч.);
* сокращение запасов материалов и комплектующих, что сократит продолжительность оборота оборотных средств предприятия;
* удешевление стоимости ТМЦ за счет приобретения из ЗАО «НЭСКО» оптом и реализации преимуществ эффективной транспортной и складской логистики.

В настоящее время заканчивается второй этап реформы энергетики России. В результате его реализации в России образовалось большое количество новых энергетических структур: оптовые генерирующие компании (ОГК-1, ОГК-2, ОГК-3, ОГК-4, ОГК-5, ОГК-6, ГидроОГК) и территориальные генерирующие компании (ТГК-1 – ТГК-14), электросетевые предприятия. До момента проведения активной фазы структурной реформы материально-техническое снабжение энергетических предприятий в большинстве случаев осуществлялось децентрализовано внутриорганизационными отделами материально-технического снабжения. В результате реструктуризации многие старые связи были разрушены, новые – созданы, но не окончательно. Поэтому у ЗАО «НЭСКО» появляется возможность встраивания в новую систему отношений в роли централизованного поставщика МТР.

Таким образом, потенциальными потребителями ЗАО «НЭСКО» в результате реализации рассматриваемого направления бизнеса могут стать:

* территориальные генерирующие компании, расположенные в относительной близости от г. Новосибирска (ТГК-9, ТГК-10, ТГК-11, ТГК-12, ТГК-13, ТГК-14);
* все генерирующие компании (в части станций, расположенных в Сибири);
* электросетевые предприятия Сибири;
* котельные и т.д.

Состав потенциальных потребителей по рассматриваемому направлению бизнеса определялся с учетом возможности их централизованного снабжения из г. Новосибирска (рисунок 2.9).

Оценить емкость рынка на основе отчетных данных энергетических компаний об объемах закупок ТМЦ не представляется возможным, поскольку указанная информация в открытых источниках не размещается. Поэтому представляется необходимым провести оценочные расчеты. За основу при проведении расчетов примем сумму материально-технических ресурсов поставленных ЗАО «НЭСКО» в 2008 г. на 1 МВт установленной мощности филиала «Генерация» ОАО «Новосибирскэнерго».

Учитывая, что установленная мощность станций ОАО «Новоибирскэнерго» в 2005г. составила 2698,7 МВт, затраты за эксплуатацию и ремонт составили 650 млн.руб., удельные затраты на МТР по новосибирской энергосистеме составили 240,86 тыс.руб./МВт.

Поскольку по каждой ТГК четко известен состав станций, проблем с определением их суммарной установленной мощности не возникает, то появляется возможность оценить потенциальный объем поставок ТМЦ по каждой из целевых ТГК:

* ТГК-9 (4765,52 МВт) – 1 147,81 млн.руб.
* ТГК-10 (2971 МВт) – 715,59 млн.руб.
* ТГК-11 (2051 МВт) – 494,00 млн.руб.
* ТГК-12 (2126 МВт) – 512,06 млн.руб.
* ТГК-13 (2188 МВт) – 527,00 млн.руб.
* ТГК-14 (646 МВт) – 155,59 млн.руб.

Таким образом, суммарный объем поставляемых ТМЦ на территориальные генерирующие компании составляет порядка 3 552,05 млн.руб.

Оптовые генерирующие компании не имеют территориальной локализации. Их станции распределены по различным энергозонам России. Поэтому для оценки возможных объемов поставки ТМЦ в расчет по ОГК принимались только установленные мощности станций, находящихся в Сибири и на Дальнем Востоке:

* ОГК-1 (Верхнетагильская ГРЭС, Пермская ГРЭС, Ириклинская ГРЭС, Нижневартовская ГРЭС, Уренгойская ГРЭС – 6231 МВт) – 1500,78 млн.руб.
* ОГК-2 (Сургутская ГРЭС-1, Серовская ГРЭС, Троицкая ГРЭС – 5929 МВт) – 1428,04 млн.руб.
* ОГК-3 (Южноуральская ГРЭС – 882 МВт) – 212,44 млн.руб.
* ОГК-4 (Березовская ГРЭС-1, Сургутская ГРЭС, Яйвинская ГРЭС - 6900 МВт) – 1661,91 млн.руб.
* ОГК-5 (Среднеуральская ГРЭС, Рефтинская ГРЭС – 5005 МВт) – 1205,49 млн.руб.
* ОГК-6 (Красноярская ГРЭС-2 – 1250 МВт) – 301,07 млн.руб.
* ГИДРООГК (ГЭС Сибири и ДВ – 8876 МВт) – 2137,84 млн.руб.

Суммарный объем поставляемых ТМЦ на станции оптовых генерирующих компаний может составлять порядка 8 447,57 млн.руб.

Однако следует заметить, что учтенные нами поставки МТР – это только МТР, используемые в процессе эксплуатации энергетических объектов и проведении ремонтов оборудования. В последние годы в энергетической отрасли активизировалась деятельность по реализации инвестиционных проектов. Данные о планируемых объемах инвестиций находятся в открытом доступе и размещены на сайтах ТГК, ОГК, РАО «ЕЭС России». Проведенные исследования показали, что реализация инвестиционных проектов энергетических компаний в зоне Сибири потребует поставок ТМЦ на сумму не менее 10000 млн.руб.

Эта стратегия является актуальной и на данном этапе перед ЗАО «НЭСКО» поставлена задача по ее реализации, но она требует привлечения административных ресурсов и является сложно-реализуемой.

В ОАО «Инжиниринговый центр» помимо ЗАО «НЭСКО» входят два предприятия, являющиеся достаточно крупными потребителями ТМЦ. Этими предприятиями являются ЗАО «ПРП» и ЗАО «НЭСР».

Указанные предприятия выполняют работы по профилю своей деятельности как собственными силами, так и с привлечением субподрядчиков. В том случае, если работы осуществляются собственными силами, поставки ТМЦ идут через ЗАО «НЭСКО». Если же работы выполняются субподрядчиками, то последние сами осуществляют поставку ТМЦ.

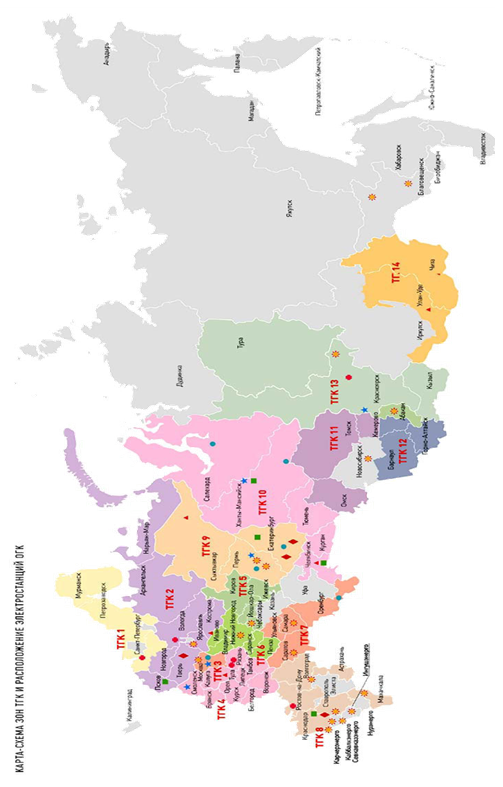
В рамках рассматриваемого направления бизнеса ЗАО «НЭСКО» предлагается обеспечивать снабжение ТМЦ субподрядчиков ЗАО «ПРП» и ЗАО «НЭСР» через ЗАО «НЭСКО».

ЗАО «ПРП» и ЗАО «НЭСР» часть работ по профилю своей деятельности выполняют собственными силами, а часть передают субподрядчикам. При передаче работ субподрядчикам последние самостоятельно обеспечивают поставки ТМЦ. В рамках стратегии развития ЗАО «НЭСКО» предлагается передать ЗАО «НЭСКО» право снабжать субподрядчиков ЗАО «ПРП» и ЗАО «НЭСР» материально-техническими ресурсами.

Результаты расчета потенциально возможного объема поставок материально-технических ресурсов субподрядчикам ЗАО «ПРП» и ЗАО «НЭСР» представлен в таблице 2.4.

|  |
| --- |
| **Рисунок 2.9- Потенциальные потребители ЗАО «НЭСКО»** |

Потенциальные потребители ЗАО «НЭСКО» на рисунке 2.9.



Поставка ТМЦ субподрядчикам ЗАО «ПРП» и ЗАО «НЭСР»

**Таблица 2.4 - Расчет объемов поставок ТМЦ субподрядчикам ЗАО «ПРП» и ЗАО «НЭСР»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | ЗАО «ПРП» | ЗАО «НЭСР» | ИТОГ |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Оборот, тыс.руб. | 1178442 | 1323679 | 2502121 |
| Оборот (собственными силами), тыс.руб | 710896 | 535922 | 1246818 |
| Оборот (субподрядчики), тыс.руб. | 467546 | 787757 | 1255303 |
| Поставка ТМЦ ЗАО «НЭСКО», тыс.руб. | 239381 | 160116 | 399497 |
| Удельный вес поставленных ЗАО «НЭСКО» ТМЦ в обороте, руб./руб. | 0,337 | 0,299 | 0,320 |
| Поставка ТМЦ ЗАО «НЭСКО» субподрядчикам, тыс.руб. | 157437 | 235356 | 392793 |

Расчет потребности субподрядчиков ЗАО «ПРП» и ЗАО «НЭСР» был проведен следующим образом:

1) Известно, что объем работ, выполняемых ЗАО «ПРП» собственными силами составляет 710896 тыс.руб.

2) Обеспечивая указанный объем работ, ЗАО «НЭСКО» поставляет ЗАО «ПРП» ТМЦ на сумму 239381 тыс.руб.

3) В результате, на каждый заработанный ЗАО «ПРП» собственными силами рубль приходится 0,337 руб. ТМЦ, поставленных ЗАО «НЭСКО».

4) Объем работ, выполняемых субподрядчиками ЗАО «ПРП» составляет 467546 тыс.руб. На основании данных предыдущего пп. Представляется возможным оценить предполагаемый объем закупок ТМЦ субподрядчиками ЗАО «ПРП»: 0,337×467546 = 157437 тыс.руб.

Аналогично расчет был проведен и по субподрядчикам ЗАО «НЭСР».

В результате проведенных расчетов установлено, что если в 2005 г. ЗАО «НЭСКО» поставило ТМЦ ЗАО «ПРП» и ЗАО «НЭСР» на сумму 399497 тыс.руб., то обеспечивая работу субподрядчиков поставки ТМЦ могли бы возрасти на 392793 тыс.руб., т.е. практически в два раза.

Как показывает практика, расходы на ремонт и капитальное строительство увеличиваются ежегодно в среднем на 10%. Таким образом, объем поставок ТМЦ субподрядчикам ЗАО «ПРП» и ЗАО «НЭСР» в 2006 г. может поставить 432,072 млн.руб.

Данная стратегия реализуема, но она не дает возможности выхода на внешний рынок для привлечения клиентов со стороны.

**3.3 Оценка результатов анализа внешней и внутренней среды организации**

Предоставление услуг складского хранения оптовым и розничным предприятиям.

Сейчас на новосибирском рынке задействовано порядка 650 тыс. кв. м складов, большинство из которых относятся к классу «С» и ниже. Из них складов класса «А» – не более 50 тыс. кв. м складов и большинство из них ориентированы на внутрипроизводственные потребности владельцев.

Следовательно, компания может расширить сферу услуг складского хранения путем приобретения складских помещений класса «А» или «В» и стать крупнейшим игроком на внутреннем и внешнем рынке.

Рынок производственных и складских помещений крупных сибирских городов пока находится на начальной стадии развития. Рынок складской недвижимости насытится, по оценкам экспертов, через два-три года. К тому времени успевшие занять место под солнцем начнут предлагать дополнительные услуги. «Сливки» с этого рынка в Новосибирске снимут те, кто приобретет до конца 2010 года свои складские комплексы высокого класса. Рост спроса на складские площади напрямую связан с ростом розничного товарооборота в Новосибирске. Тенденции развития торговли говорят о том, что складские услуги будут востребованы и в будущем.

Первые два направления (аутсорсинг услуг снабжения и поставка ТМЦ субподрядчикам ЗАО «ПРП» и ЗАО «НЭСР») достаточно сложно реализуемы, поскольку требуют привлечения административных ресурсов. Так как главной задачей перед НЭСКО является выход на внешний рынок и предприятие обладает мощной складской базой, как в Новосибирске, так и во всех крупных районных центрах Новосибирской области, то одним из путей выхода на внешний рынок является развитие услуг складского хранения.

**ГЛАВА 3 Разработка рекомендаций по стратегии развития складского хозяйства ЗАО «НЭСКО»**

## 3.1 Разработка альтернативных вариантов стратегии развития складского хозяйства ЗАО «НЭСКО»

Существует несколько альтернатив развития складского хозяйства ЗАО «НЭСКО». Их можно представить в виде дерева решений следующей схемой:

Альтернативные варианты разработки

стратегии развития складского хозяйства ЗАО «НЭСКО»

Расширение складских площадей за счет:

Покупка

Строительство

А

В

С

D

27692

19600

17400

14000

14250

5600

8000

4200

Аренда

350

274

120

80

Оптимизация использования имеющихся площадей:

Реконструкция / модернизация

Передача в аренду части площадей

Рационализация складских потоков

**Рисунок 3.1 - Варианты стратегии развития рынка складских услуг**

**ЗАО «НЭСКО»**

Цены представлены за первый квартал 2008 года (покупка - в рублях за квадратный метр, аренда - в рублях за квадратный метр в месяц, строительство в рублях за квадратный метр без учета стоимости земли).

## 

## 3.2 Разработка рекомендаций по стратегии развития складского хозяйства ЗАО «НЭСКО»

ЗАО «НЭСКО» имеет ряд проблем, связанных с ведением хозяйства на складе.

Ситуация такова: организация имеет неавтоматизированные открытые, закрытые, а также стеллажные площадки. И то, что складируется не закреплено по местам, то есть продукция различного рода может храниться где угодно. И к тому же общая площадь склада намного больше полезной площади, так как много места не задействовано. Но так как сейчас на рынке складского хозяйства очень высокие требования в связи с бурным ростом конкуренции, то ЗАО «НЭСКО» необходимо повышать качество предоставляемых услуг.

Управляющий складом ежедневно решает множество задач: как разместить в ограниченном пространстве максимально возможное количество товара, как избавиться от ошибок при приемке и отгрузке товара, как увеличить скорость сбора заказов на отгрузку, как быстро найти нужный товар и т.д.

Качество и скорость их решения влияет на общую динамику грузопотока склада. Обеспечить эффективность управления логистической системой возможно путем автоматизации складских процессов.

Автоматизация складского управления облегчает работу организации и приводит к лучшему использованию складских площадей, снижению затрат, оперативности и прозрачности склада.

На сегодняшний день для автоматизации складских хозяйств используются следующие программные продукты: «Tiger», «Фолио-склад», «Галактика», «WMS». Успешно внедренная в Москве на терминале «Запад-Терминал» программа «Tiger» поддерживает все необходимые аспекты оперативной работы, контроля и управления складским терминалом; работает в комплексе с оборудованием по автоматизации: сканеры, терминалы, принтеры этикеток марки «Дата Крат».

Информационные системы для автоматизации управления складами на платформе «1С:Предприятие»- ФОЛИО WinСклад, которые адаптирует и внедряет компания "1С:Хомнет", позволяют решать следующие задачи:

* оптимальное использование объемов и площадей склада;
* адресное хранение (какой товар и в каком месте хранится);
* выбор оптимального места хранения, учитывая характеристики товара (оборачиваемость, способ перемещения, габариты) и места хранения;
* оптимизация использования транспортных ресурсов;
* оптимизация работы складских служащих;
* автоматизация подготовки и учета внутренних и внешних документов.

Система поддерживает штрих-кодирование и может интегрироваться со складским оборудованием (сканеры штрих-кода, терминалы сбора данных, принтеры этикеток), а также с другим используемым заказчиком программным обеспечением.

В настоящее время многие компании пользуются информационными системами именно этой компании.

Решение Фолио WMS базируется на 2-х модификациях ФОЛИО WinСклад:

* ФОЛИО ЛогистикСклад (ФОЛИО WinСклад 8.2) - универсальная WMS. Поддерживает функции товарного учета, складской логистики и управления персоналом;
* ФОЛИО БиллингСклад (ФОЛИО WinСклад 9) - специальное WMS решение для управления складами ответственного хранения. Помимо всех возможностей универсальной системы управления складом включает функции тарификации услуг хранения.

Система управления складом ФОЛИО WMS позволяет автоматизировать процедуры приема, размещения, хранения, обработки и отгрузки товаров на складе. Она помогает оптимизировать хранение товара, разделяя склад на зоны таким образом, чтобы площадь склада использовалась наиболее эффективно.

Система может управлять работой складской техники и персонала, контролировать перемещение грузов и погрузочной техники по территории склада, оперативно планирует задания персоналу с учетом текущей обстановки.

В задачу системы входит управление всем складским процессом - от ожидания приемки товаров до их доставки по заказам клиентов. При этом, исходя из реальных потребностей заказчика, объем внедрения системы может варьироваться от начального уровня (система управления на основе бумажных листов-заданий) до полнофункциональной системы управления складом в режиме реального времени, с использованием технологий штрих-кодирования, радиооборудования для передачи данных, системы позиционирования складской техники и других средств автоматизации.

Программы складского учета ФОЛИО WinСклад. Профили предназначены для автоматизации учета и анализа движения товаров и денежных средств, формирования различных отчетов, подготовки и печати первичных складских и платежных документов, экспорта данных в бухгалтерские программы.

Склад можно рассматривать как инструмент стратегического развития компании, он может приносить доход, а не убытки. Поэтому автоматизация складского хозяйства — это работа на конечный финансовый результат всей компании.

Очевидно, что основными недостатками в развитии складов в России, которые приводят к необоснованным потерям при хранении товаров и ухудшению его качества, низкой скорости обработки, отсутствию должного учета и анализа процесса обработки товаров, неоправданному увеличению сроков и ошибкам в сопроводительных документах, являются отсутствие комплекса необходимых услуг, плохо организованный учет и контроль за движением товаров, устаревшая техника и технология ведения работ. Поэтому для хорошо организованной складской работы необходима ее автоматизация.

1. Для оптимизации использования имеющихся площадей предприятию необходимо провести реконструкцию имеющихся складских площадей, чтобы они соответствовали классу «В».

2. Так как у ЗАО «НЭСКО» имеется достаточно площади, то ее можно использовать как для собственного потребления, но и сдавать в аренду сторонним организациям, что само собой привлечет клиентов со стороны и увеличит оборот предприятия.

3. Для более налаженной и структурированной работы на складах необходима рационализация и автоматизация складских потоков.

**3.3 Оценка экономической эффективности разработанных вариантов по стратегии развития складского хозяйства ЗАО «НЭСКО»**

Дадим оценку данным вариантам стратегии. В рамках стратегии расширения складских площадей рассмотрим несколько вариантов - это строительство нового складского терминала класса «В» и покупка готового складского терминала «В» класса, сравнив при этом вариант реконструкции уже имеющегося складского терминала.

Вариант 1: Строительство нового складского терминала класса «В»:

Строительство складских помещений класса «В» ЗАО «НЭСКО» планируется на открытой площадке ТЭЦ-5. Общая площадь площадки составляет порядка 27 тыс.кв.м.

На этапе проектирования складов существуют специфические ошибки, присущие лишь этому рынку. Европейский опыт строительства складских комплексов свидетельствует, что оптимальное использование площадки соответствует следующему соотношению: 40% - площадь складских помещений; 45% - площадь дорог и стоянок для автотранспорта; 15% - площадь зеленых насаждений. В отдельных случаях, когда компания строит склад под себя и специфика ее деятельности подразумевает относительно малый грузопоток, «пятно» застройки может быть увеличено до 60%. Но не больше, иначе зона маневрирования и парковки будет недостаточна для нормального функционирования склада.

Таким образом, в рамках рассматриваемого проекта предполагается, что площадь собственно складских помещений составит порядка 10 тыс.кв.м.

Вариант 2: Реконструкция собственных складских помещений класса «В»:

Чтобы понять какой проект является наиболее инвестиционно-привлекательным, сравним данный проект с предыдущем с учетом того, что общая площадь этого склада будет такая же (27000 кв.метров).

Для начала проведем анализ доходной части двух проектов:

В рамках рассматриваемых проектов планируется сдача склада в эксплуатацию 1 января 2009 г. Учитывая высокую потребность рынка складских услуг в помещениях такого типа, выход на проектную мощность планируется в течение одного года.

Выручка с 1 кв.м. склада по результатам исследования рынка составит порядка 140 долл.США за 1 кв.м. в год, т.е. порядка 3794 руб./кв.м.

В итоге, выручка от реализации услуг складского хранения класса «В» ЗАО «НЭСКО» представлена в таблице 3.1.

**Таблица 3.1 - Выручка от реализации услуг складского хранения ЗАО «НЭСКО»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Период планирования | Уровень заполнения склада, % | Выручка с 1 кв.м., руб./кв.м. | Выручка от реализации, тыс.руб. | Темп прироста (цепной), % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 квартал 2008 г. | - | - | - | - |
| 2 квартал 2008 г. | - | - | - | - |
| 3 квартал 2008 г. | - | - | - | - |
| 4 квартал 2008 г. | - | - | - | - |
| 1 квартал 2009 г. | 20% | 4 363 | 8 726 200 | - |
| 2 квартал 2009 г. | 55% | 4 450 | 24 476 991 | 180,5 |
| 3 квартал 2009 г. | 75% | 4 539 | 34 045 269 | 39,1 |
| 4 квартал 2009 г. | 95% | 4 630 | 43 986 488 | 29,2 |
| 1 квартал 2010 г. | 95% | 4 723 | 44 866 218 | 2,0 |
| 2 квартал 2010 г. | 95% | 4 817 | 45 763 542 | 2,0 |
| 3 квартал 2010 г. | 95% | 4 914 | 46 678 813 | 2,0 |
| 4 квартал 2010 г. | 95% | 5 012 | 47 612 389 | 2,0 |
| 1 квартал 2011 г. | 95% | 5 112 | 48 564 637 | 2,0 |
| 2 квартал 2011 г. | 95% | 5 214 | 49 535 930 | 2,0 |
| 3 квартал 2011 г. | 95% | 5 319 | 50 526 648 | 2,0 |
| 4 квартал 2011 г. | 95% | 5 425 | 51 537 181 | 2,0 |
| 1 квартал 2012 г. | 95% | 5 533 | 52 567 925 | 2,0 |
| 2 квартал 2012 г. | 95% | 5 644 | 53 619 283 | 2,0 |
| 3 квартал 2012 г. | 95% | 5 757 | 54 691 669 | 2,0 |
| 4 квартал 2012 г. | 95% | 5 872 | 55 785 502 | 2,0 |
| 1 квартал 2013 г. | 95% | 5 990 | 56 901 212 | 2,0 |
| 2 квартал 2013 г. | 95% | 6 109 | 58 039 237 | 2,0 |
| 3 квартал 2013 г. | 95% | 6 232 | 59 200 021 | 2,0 |
| 4 квартал 2013 г. | 95% | 6 356 | 60 384 022 | 2,0 |
| 1 квартал 2014 г. | 95% | 6 483 | 61 591 702 | 2,0 |
| 2 квартал 2014 г. | 95% | 6 613 | 62 823 536 | 2,0 |
| 3 квартал 2014 г. | 95% | 6 745 | 64 080 007 | 2,0 |
| 4 квартал 2014 г. | 95% | 6 880 | 65 361 607 | 2,0 |

Оценка единовременных вложений и эксплуатационных затрат:

По данным Property Marketing Consultants & Research Group и «МИЭЛЬ-Недвижимость», стоимость строительства полноценного склада класса А европейского уровня составляет сегодня от 400 до 700 долларов за кв. м., а класса B от 200 до 500 долларов за кв. м. (без учета стоимости земли) при среднем сроке службы около 15 лет. Ежегодные эксплуатационные издержки составляют от 70 до 100 долларов за кв. м.

В рамках рассматриваемого проекта предполагается, что строительство/реконструкция склада осуществляется в течение 2008 года.

Единовременные затраты на реализацию проектов варианта 1 и 2 предусматривают детальную проработку технического задания в разработку проекта (4квартал 2008 г.), а также строительство/реконструкцию склада, включая инженерные коммуникации и климатическое оборудование (в течение 2009г.). Единовременные затраты на реализацию проектов представлены в таблице 3.2.

Общая величина затрат на строительство склада по предварительной оценке составляет 95 млн.руб. (примерно 350 долларов за кв. м.), на реконструкцию-30 млн.руб.

**Таблица 3.2 - Единовременные затраты на реализацию проекта строительства/ реконструкции складского помещения класса «В», тыс.руб.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Составляющая затрат | 2008год | 2009год | | | |
| 4 квартал | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал |
| Разработка техзадания | 100 /50 | - | - | - | - |
| Разработка проекта | 5 000 /2000 | - | - | - | - |
| Строительство (включая инженерные коммуникации и климатическое оборудование)/реконструкция | - | 23 750 /7500 | 38 000 /12000 | 23 750 /7500 | 9 500 /3000 |

При расчете эксплуатационных затрат учтены затраты на расходные материалы, ремонт оборудования и здания склада, транспортные расходы, расходы на рекламу, обслуживание территории, коммунальные услуги и услуги связи, амортизационные отчисления. Сведения о затратах на обслуживание площадей представлены в таблице 3.3.

**Таблица 3.3 - Затраты на обслуживание площадей склада (при строительстве)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал |
| Площадь, кв.м. – 10000 | 1 800 000 | 1 200 000 | 1 200 000 | 1 400 000 |
| Телефон | руб./мес. | кол-во | сумма | в квартал |
| линии | 500 | 10 | 5000 | 15000 |
| межгород | 3000 | 1 | 3000 | 9000 |
| мобильная связь | 3000 | 10 | 30000 | 90000 |
| установка телефонов | разовая выплата |  |  |  |
|  | 5000 | 10 | 50000 | 150000 |
| Эл/энергия | руб./мес. |  |  |  |
| (по счётчику примерно 10000 кВтч) | 10000 |  | 10000 | 30000 |
| Отопление | руб./мес. |  |  |  |
| (по счётчику) | 10000 |  | 10000 | 30000 |
|  |  |  | Итого | 324000 |

Для проекта реконструкции эти же затраты составляют 174 000 (за исключением установки телефона).

Данные о затратах проекта строительства на период с 2009 по 2015гг. представлены в приложении 4, проекта реконструкции - в приложении 5.

Определение затрат на обслуживание склада определялось исходя из расчетной величины: 40 руб./мес\*кв.м. летом и 60 руб./мес\*кв.м. зимой.

Сведения о количестве сотрудниках и фонде заработной платы представлены в таблице 3.4.

**Таблица 3.4 - Расчет фонда заработной платы для двух проектов**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Числ. | Оклад долл. США | Оклад руб. | ИТОГО руб./мес. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Зав.складом | 1 | 1000 | 27000 | 27000 |
| Механик | 3 | 500 | 13500 | 40500 |
| Электрик | 2 | 500 | 13500 | 27000 |
| Мастер | 2 | 500 | 13500 | 27000 |
| Кладовщик | 15 | 300 | 8100 | 121500 |
| Стропальщик | 22 | 300 | 8100 | 178200 |
| Водитель погрузчика | 4 | 300 | 8100 | 32400 |
| ИТОГО | 49 |  |  | 453 600 |

Численность сотрудников склада составляет 49 человек. Фонд заработной платы – 453,6 тыс. руб. ежемесячно, после выхода проекта на полную мощность.

Основные сведения о затратах на рекламную кампанию представлены в таблице 3.5.

**Таблица 3.5 - Затраты на рекламную кампанию проектов строительства /реконструкции**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование | цена | количество | сумма | Периодичность |
| СМИ | | | | | |
| 1 | Региональный справочник по товарам и услугам - еженедельный | 3500 | 4 | 14000 | месячные выплаты |
| 2 | Еженедельная газета | 1500 | 4  /2 | 6000  /3000 | месячные выплаты |
| Наружная реклама | | | | | |
| 1 | Штендер | 25000 | 2 | 50000 | разовая/ на год |
| 2 | Вывеска (60\*70) | 10000 | 2  /1 | 20000  /10000 | разовая/ на год |
| ИТОГО в первый месяц | | | | 90000 |  |
| ИТОГО помесячно | | | | 20000 /17000 |

Основой рекламной кампании ЗАО «НЭСКО» в отношении перспективного направления бизнеса являются публикации в тематических журналах и ежедневных газетах, а также изготовление наружной рекламы – штендера и вывески.

Общая стоимость затрат на рекламу по проекту строительства оценивается в 20000 руб. помесячно, реконструкции – 17000 рублей.

Предварительное технико-экономическое обоснование проекта строительства. Сопоставление доходной и расходной частей проекта позволяет рассчитать отдельные интегральные показатели проекта. Итог 1 и итог 2 представлены для проектов строительства и реконструкции соответственно. Предварительные расчеты основных показателей проектов сведены в таблицу приложения 4, 5.

**Таблица 3.6 - Основные результаты проектов строительства/реконструкции**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя: | ИТОГ 1 | ИТОГ 2 |
| ВЫРУЧКА | 1 201 366 031 | 1 201 366 031 |
| ЗАТРАТЫ | 343 758 805 | 236 519 583 |
| Разработка техзадания | 100 000 | 50 000 |
| Разработка проекта | 5 000 000 | 2 000 000 |
| Строительство (включая инженерные коммуникации и климатическое оборудование)/реконструкция | 95 000 000 | 30 000 000 |
| Ремонт | 12 012 000 | 3 846 000 |
| Расходные материалы | 450 000 | 450 000 |
| Транспортные расходы | 1 650 000 | 1 650 000 |
| ФЗП | 38 858 400 | 38 858 400 |
| ЕСН и подоходный налог | 1 695 330 | 1 695 330 |
| Реклама | 1 630 000 | 1 152 000 |
| обслуживание территории | 33 600 000 | 33 600 000 |
| телефон (линия, межгород, мобильная) | 2 850 000 | 2 850 000 |
| коммунальные услуги (свет, тепло) | 280 000 | 280 000 |
| Амортизационные отчисления | 53 776 000 | 17 228 000 |
| Налоги | 101 957 075 | 104 909 853 |
| Налог на имущество | 12 969 000 | 4 157 000 |
| НДС к оплате | 116 182 271 | 116 182 271 |
| НДС к зачёту | 23 149 667 | 11 731 333 |
| % по кредиту (17 % годовых) | 76 048 284 | 18 346 344 |
| Операционная прибыль (убыток) | 857 607 226 | 964 846 448 |
| Налог на прибыль | 209 848 245 | 233 631 872 |
| Чистая прибыль | 647 758 981 | 731 214 576 |
| Сальдо от инвестиционной деятельности | 100 100 000 | 32 050 000 |
| Сумма кредита | 203 385 556 | 65 759 556 |
| Сумма направленная на погашение кредита | 176 427 223 | 47 864 032 |
| КЕШ-ФЛО | 254 931 191 | 390 883 266 |

Для проекта строительства: чистая прибыль за 7 лет составляет 647,7 млн.руб., кэш-фло составит 254,9 млн.руб, срок окупаемости проекта менее пяти лет. Для проекта реконструкции: чистая прибыль за 7 лет составляет 731,2 млн.руб., кэш-фло составит 390,9 млн.рублей, срок окупаемости проекта примерно 3 года.

Динамика кэш-фло по годам реализации проекта строительства представлена на рисунке 3.3.

Сведения о погашении кредита представлены на рисунке 3.2.



**Рисунок 3.2 – График погашения кредита нарастающим итогом**



**Рисунок 3.3 – Динамика кэш-фло по годам реализации проекта строительства**

Проведенные расчеты показали что, проект является прибыльным, но он имеет большой срок окупаемости (около 5 лет) и является достаточно затратным (примерно $12,7млн.). Это и объясняет медленное развитие сегмента дорогих логистических комплексов. Не многих инвесторов устраивают подобные параметры.

Сведения о погашении кредита представлены на рисунке 3.4.

Динамика кэш-фло по годам реализации проекта реконструкции представлена на рисунке 3.4.

**КЕШ-ФЛО нарастающим итогом**

-200 000 000

-100 000 000

0

100 000 000

200 000 000

300 000 000

400 000 000

500 000 000

600 000 000

700 000 000

800 000 000

1

3

5

7

9

11

13

15

17

19

21

23

25

27

**Кварталы**

**Рубли**

**Рисунок 3.4 – Динамика кэш-фло по годам реализации проекта реконструкции**

Проведенные расчеты показали что, проект является достаточно прибыльным и имеет срок окупаемости меньший по сравнению с предыдущим проектом (около 3 лет). Это и является наиболее приемлемым для инвестора.

Вариант 3: Покупка готового складского помещения класса «В»:

Стоимость складов, выставляемых на продажу, по информации Сибирского агентства оценки «Аспект», варьируется в диапазоне от 2,1 тыс. до 17,4 тыс. рублей за 1 кв. м. Возьмем такую же площадь 27000 кв.метров, умножив ее на стоимость одного кв.метра 17400 рублей, получим 469,8 млн. рублей –это стоимость всего складского терминала. Тогда получается, что данный вариант является достаточно затратным и не имеет смысла, так как у предприятия имеется много свободных не задействованных площадей, которые можно использовать.

Вариант 4: Сокращение собственных складских помещений:

Вариант сокращения собственных складских помещений можно сразу отвергнуть, так как развитие складского хозяйства в настоящее время является актуальной темой. И как мы уже выяснили для компании ЗАО «НЭСКО» данное направление является достаточно перспективным. Основные результаты реализации проектов представлены в таблице 3.7.

**Таблица 3.7 - Основные результаты проектов вариантов 1,2,3**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основные показатели | Вариант 1 (строительство) | Вариант 2 (реконструкция) | Вариант 3 (покупка) |
| Кап. вложения, млн руб. | 343,7 | 236,7 | 469,8 |
| Чистая прибыль, млн руб. | 647,7 | 731 | 826 |
| Срок окупаемости, год | 5 | 3 | 6 |

На основе данных, представленных в таблице, можно сделать вывод, что вариант реконструкции складских площадей является наиболее инвестиционно-привлекательным проектом, так как требует меньших вложений и имеет небольшой срок окупаемости.

По нашему мнению, в строительстве нового складского помещения нет особой необходимости: большое число таких помещений осталось от разорившихся промышленных предприятий. Поэтому реконструировать старое помещение гораздо проще, чем строить новое. Еще один довод в пользу реконструкции – сложившаяся практика выделения лимита по расходу электроэнергии. Чтобы вывести на объект нужный объем электроэнергии, застройщику нужно договориться с местным оператором – компанией «Новосибирскэнерго», что крайне нелегко. Гораздо проще подобрать существующий объект с нужным энергообеспечением и переделать его под свои цели. А так как ЗАО «НЭСКО» имеет свои свободные площади, которые не нужно искать, а нужно использовать, то одним из самых оптимальных вариантов развития складских услуг для ЗАО «НЭСКО» будет являться реконструкция собственных складских помещений, как в целях собственного использования, но и также для предоставления услуг сторонним организациям, так как у предприятия имеется достаточно площадей, чтобы использовать их для собственного потребления и оставшуюся часть сдавать в аренду.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате были рассмотрены различные методы стратегического анализа деятельности энергетических предприятий в целом. В мировой практике существует множество методов анализа, мною были рассмотрены только самые основные и наиболее известные. Исследование данных методов необходимо при анализе внутреннего и внешнего состояний предприятий, а также при достижении поставленной цели и при реализации стратегии организации. Хороший менеджер должен знать их и уметь ими пользоваться.

Был проведен анализ разработки стратегии организации ЗАО «НЭСКО».

Перед ЗАО «НЭСКО» была поставлена новая задача: из централизованного отдела снабжения ОАО «Новосибирскэнерго» перепрофилироваться в коммерческую компанию, имеющую систему новых направлений бизнеса с полным сохранением и развитием существующих направлений. Для решения этой задачи необходимо разработать и реализовать стратегию развития ЗАО «НЭСКО», стратегию выхода на внешний рынок.

Результаты проведенного анализа стратегии организации ЗАО «НЭСКО» свидетельствуют о том, что у предприятия имеется большое количество возможностей для развития. Было выявлено, что наибольшее влияние на возможность выхода на внешний рынок может оказать развитие услуг складского хранения. Для успешной реализации указанной возможности предприятие должно задействовать все без исключения сильные стороны.

Рынок складской недвижимости Новосибирска стал модной темой. Здесь наблюдается две тенденции: нехватка высококлассных складов (категорий «А» и «В») и отсутствие адекватного предложения.

Для оптимизации использования имеющихся площадей предприятию необходимо провести реконструкцию имеющихся складских площадей, чтобы они соответствовали классу «В».

Так как у ЗАО «НЭСКО» имеется достаточно площади, то ее можно использовать как для собственного потребления, но и сдавать в аренду сторонним организациям, что само собой привлечет клиентов со стороны и увеличит оборот предприятия.

Для более налаженной и структурированной работы на складах необходима рационализация складских потоков.

В данной работе были произведены расчеты для сравнения трех вариантов использования площадей - это строительство нового складского терминала класса «В», покупка готового склада и реконструкция уже имеющегося. Было выяснено, что проект реконструкции является наиболее инвестиционного привлекательным, требует меньших вложений и имеет не большой срок окупаемости (менее трех лет).

**Список использованных источников**

Учебная и научная литература

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление.- СПб.: Питер, 2002.

2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.-М.: Питер, 1999.

3. Багиев Г.Л. Тарасевич В. М. Анн Х. Маркетинг/Учебник для вузов. - М.: Экономика, 1999.

4. Бодди Д. Пейтон Р. Основы менеджмента.СПб., 1999.

5. Бирман Г. Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов.-М.: Банки и биржы, 1997 -167с.

6. Виссема Ханс. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания. Перевод с англ.-М.:Финпресс, 2000 - 271 с.

7. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов.- 3 изд.-М.: Гардарики, 2000 - 528с.

8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов.- 2 изд., перераб.и доп.-М.: Гардарики, 2000 - 292с.

9. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика.-2-е изд.-М.: Финпресс, 2000 - 450 с.

10. Горфингель В.Я. Швандар В.А. Экономика предприятия - М.: ЮНИТИ - 2003 - 718 с.

11. Гительман Л.Д. Ратников Б.Е. Эффективная энергокомпания: Экономика. Менеджмент. Реформирование. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002 - 544 с.

12. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития -М.: ВлаДар, 1993.

13. Диксон Питер Р. Управление маркетингом – М.:ЗАО «Издательство БИНОМ»,1998.

14. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика - СПб.: Питер, 1999.

15. Дэй Д. Стратегический маркетинг - М.: Изд-во «ЭКСМО-ПРЕСС», 2002 -640 с.

16. Зайцев Л.Г. Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов.- М.: Экономист, 2003 - 413 с.

17. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском - М.: Наука, 2002-192 с.

18. Кинг У. Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика - М.: Прогресс, 1982.

19. Котлер Филип. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер/ Ф. Котлер.-Спб.: Нева, 2003 - 219 с.

20. Котлер Филип. Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль - 9 изд. - Спб.: Питер, 1998 - 887 с.

21. Кэмптен Дэвид. Стратегический менеджмент: Учебник: Пер.с англ./ Кэмптен Д. Билл Хьюстон.- М.: Проспект, 2003 - 334 с.

22. Маркова В.Д. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций – М.: Новосибирск: ИНФРА-М; Сибирское соглашение, 2001 - 287 с.

23. Самсонов В.С. Вяткин М.А. Экономика предприятий энергетического комплекса.-М.: Высшая школа, 2001.

24. Соловьев В. С. Стратегический менеджмент: Учебник/ В.С. Соловьев- Новосибирск. Сибирское соглашение: Ростов Н/Д: Феникс, 2002 - 444 с.

25. Стражев В.И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности – М.: Высшая школа – 2005 - 480 с.

26. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК. – М.: Новое знание – 2005 - 651 с.

27. Совалов С.А. Автоматизация управления энергообъединениями - М.: Энергия, 1979.

28. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации: Учебник для вузов. 9 изд.-М.: ИНФРА-М, 2000- 412 с.

29. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.

30. Федоришин Г.В. Стратегический анализ в системе корпоративного управления – М.: Экономический анализ – 2002 - №2 – 34 с.

31. Филиппова Т.А. Чернов С.С. Основы стратегического маркетинга энергетических компаний и предприятий - Новосибирск: Издательство НГТУ, 2001.

32. Шуляк П.Н. Финансы предприятия. – М: ИТК Дашков и К - 2002 – 750 с.

Периодическая литература

33. Бушуев В.В. Энергетика России: ожидания и возможности // Прил. к обществ - дел. журн. «Энергетическая политика» - М.: ГУ ИЭС, 1999.

34. Горюнов А.Р. Кондратьева Е.А. Методика финансового анализа - М.: Приложение «Официальные материалы» к журналу «Бухгалтерский учет». - 2002 - № 1 – 52 с.

Материалы из других источников

35. Курс лекций по дисциплине "Стратегический менеджмент организации" к.э.н.Чуб Б.А. [www.referat.cis2000.ru/books/book10/ch3\_5.shtml.](http://www.referat.cis2000.ru/books/book10/ch3_5.shtml.%20)

36. РАО «ЕЭС России» Международный опыт реформирования электроэнергетики. [www.rao-ees.ru](http://www.rao-ees.ru).