

## **ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: ФОРМИРОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ**

*Гошко Е. И., Ветёлкина А. Г.*

### **Организационно-экономическая характеристика**

ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис» – надежная и современная компания, специализирующаяся на оказании профессиональных услуг по техническому обслуживанию инженерных сетей помещений, зданий и сооружений, оказании клиринговых услуг.

Компания зарегистрирована 08.01.2013 г. Минским районным исполнительным комитетом в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей под № 191591482.

Юридический адрес предприятия: 220012, г. Минск, ул. Сурганова, 20, пом. 6Н. Офис предприятия находится по адресу: г. Минск, ул. Пионерская, 41, офис 201.

Предприятие имеет статус юридического лица согласно законодательству Республики Беларусь, является коммерческой организацией, имеет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, хозяйственном или третейском суде, открывать расчетный, валютный и другие счета в банках, иметь печать и штампы со своим наименованием.

ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис» - предприятие частной формы собственности, не имеет ведомственной принадлежности и вышестоящих органов управления, не входит в состав концернов и других объединений, действующих на территории Республики Беларусь.

Вкладов в уставные фонды других субъектов хозяйствования, а также дочерних предприятий ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис» не имеет.

Текущее банковское обслуживание предприятия осуществляется в ЗАО «БелСвиссБанк», РКЦ № 10, г. Минск, Логойский тракт, 15/4, код 175, где открыт расчетный счет № 3012006171000.

Уставный фонд предприятия определен в размере 2 200 000 (Два миллиона двести тысяч) белорусских рублей и сформирован в полном объеме в соответствии с требованиями законодательства.

Миссия ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис» состоит в профессиональном управлении коммерческой недвижимостью.

Для инжиниринговой компании МСЛ–Сервис-Инжиниринг это сочетание означает комплексный подход к обеспечению жизнедеятельности объекта.

Компания «МСЛ–Сервис» состоит из разных подразделений, выполняющих разные функции и задачи, организационная структура компании представлена на рисунке 1.

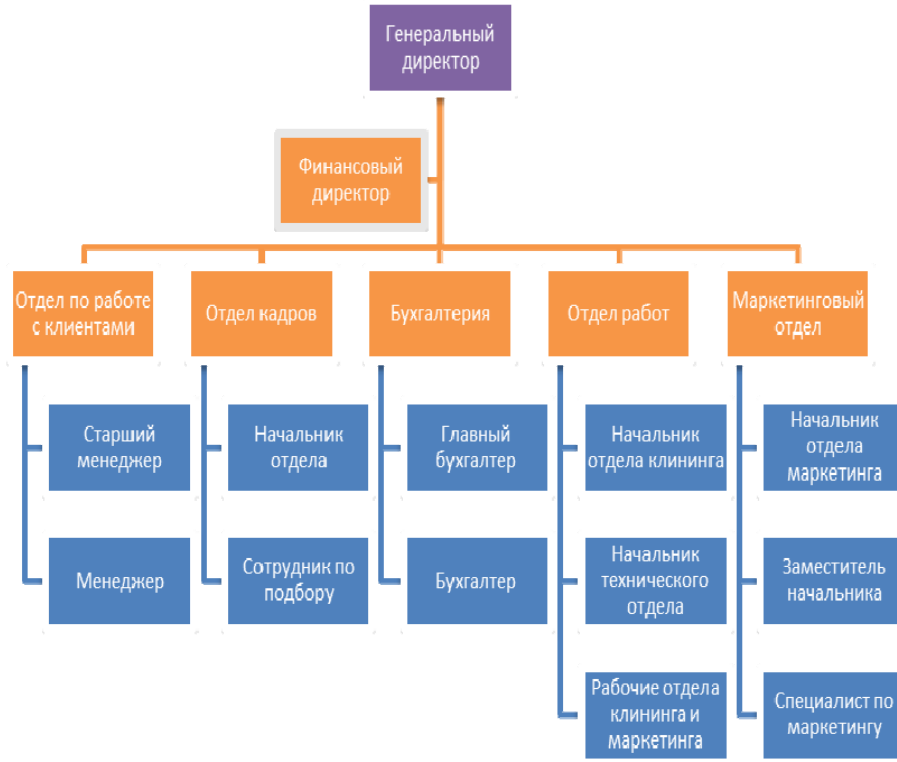


Рис. 1. Организационная структура ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис»

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Проведем оценку основных результатов деятельности ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис» за 2014-2016 гг. на основании «Отчета о прибылях и убытках».

Таблица 1

**Основные результаты деятельности  
ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис» за 2015-2017 годы**

Наименование показателей	За январь – декабрь 2015	За январь – декабрь 2016	За январь – декабрь 2017
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. р.	2 765	2 867	4 530
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, тыс. р.	1 477	1 677	4 108
Валовая прибыль, тыс. р.	1 280	1 190	422
Управленческие расходы, тыс. р.	760	822	698
Расходы на реализацию, тыс. р.	-	-	-
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. р.	219	368	276
Прочие доходы по текущей деятельности, тыс. р.	24	25	24
Прочие расходы по текущей деятельности, тыс. р.	41	42	42
Прибыль (убыток) от текущей деятельности, тыс. р.	279	351	294
Доходы по инвестиционной деятельности, тыс. р.	178	262	152

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Далее проанализируем финансовое состояние ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис» относительно результатов расчета коэффициентов платежеспособности по состоянию на 31 декабря 2017г. в таблице 2.

Таблица 2

**Финансовое состояние компании  
относительно результатов коэффициентов платежеспособности**

Коэффициенты платёжеспособности	На начало периода	На момент установления неплатежеспособности	Нормативное значение коэффициента
Коэффициент текущей ликвидности ( $K_1$ ):	0,76	0,64	$K_1 \geq 1,1$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_2$ ):	-0,31	-0,57	$K_2 \geq 0,1$
Коэффициент обеспеченности обязательств активами ( $K_3$ ):	0,86	1,16	$K_3 \leq 0,85$
Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{абсл}$ )	0,02	-	$K_{абсл} \geq 0,2$
Коэффициент оборачиваемости капитала	-	9,81	оборачиваемость капитала повысилась
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	-	14,20	оборачиваемость оборотных средств повысилась
Коэффициент финансовой независимости	0,14	- 0,16	$K_{фн} \geq 0,4 - 0,6$
Коэффициент капитализации	5,93	- 7,40	$K_{кап} \leq 1,0$

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Для большей наглядности представим значения в виде диаграмм относительно реального положения компании и минимально допустимых значениях коэффициентов. На рисунке видно, что коэффициент текущей ликвидности значительно ниже допустимой нормы, что говорит нам о указывает на высокий уровень финансового риска, который связан с тем, что предприятие не способно оплачивать счета со стабильностью.

Далее рассмотрим рисунок, где показан коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами.

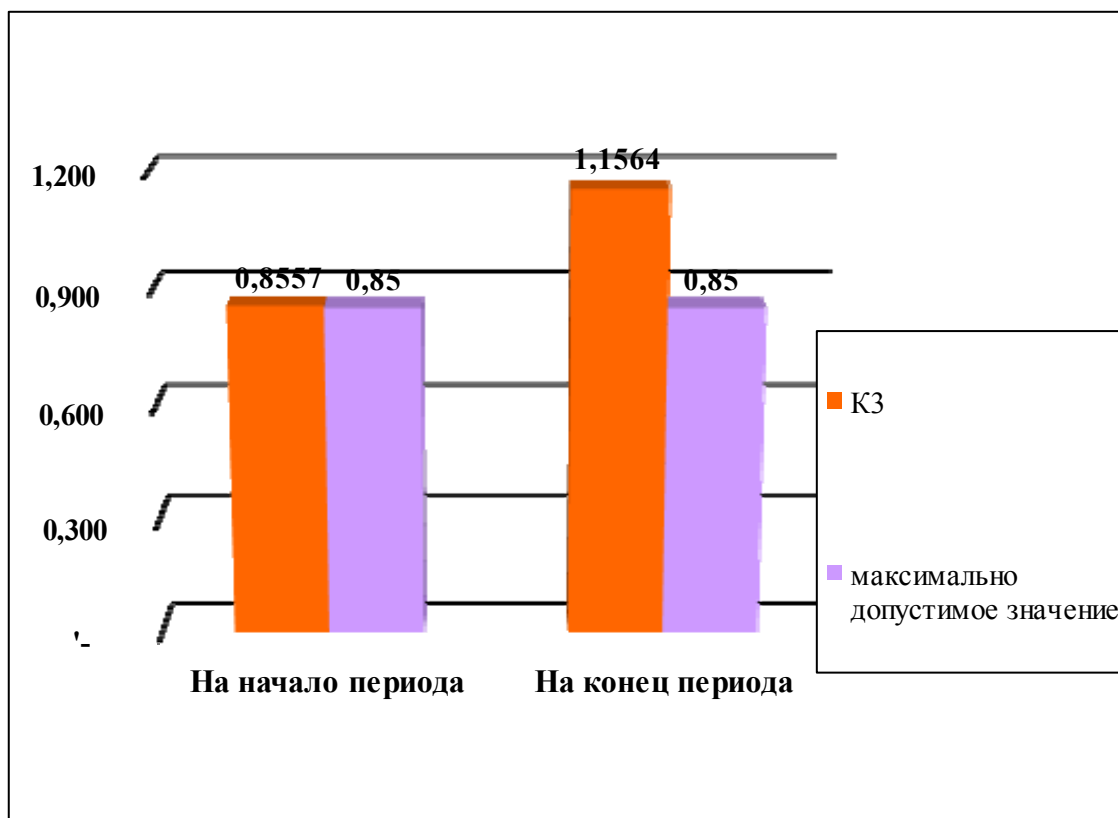


Рис. 2. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис»

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Анализ рисунка показывает нам, что организация имеет небольшое количество просроченных долгов. Компании следует грамотно продумать работу на ближайший год, чтобы нормализовать данные показатели финансовой устойчивости и выйти из состояния риска.

Разработка антикризисной стратегии для ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис» будет проходить в несколько этапов:

- 1) изменение миссии и корпоративных целей и задач функционирования торгового предприятия;
- 2) проведение SWOT-анализа;
- 3) разработка и анализ стратегических альтернатив;
- 4) выбор антикризисной стратегии.

Структура кадров вовлеченных в разработку антикризисной аналитической модели управления изменениями представлена в таблице 3.

Таблица 3

**Календарный план разработки стратегий управления изменениями  
ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис»**

Этапы разработки стратегии изменений	Ответственный	Подчиненные	Срок реализации
Изменение миссии и корпоративных целей и задач функционирования предприятия	руководитель	Служба маркетинга, экономисты	Август 2018
Проведение SWOT–анализа	Руководитель службы маркетинга, главный экономист	Служба маркетинга, экономисты	Сентябрь 2018
Разработка и анализ стратегических альтернатив	Руководитель службы маркетинга, экономист	Служба маркетинга, экономисты	3 квартал 2018
Выбор антикризисной стратегии	руководитель	Служба маркетинга, экономисты	4 квартал 2018

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

**Анализ деятельности предприятия и направления развития**

Важнейшим этапом при выработке эффективной антикризисной стратегии ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис» является стратегический анализ, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию (потребностям) внешней среды, в которой работает ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис». В результате анализа внешней и внутренней среды ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис» составляется матрица SWOT, в которой приводятся мероприятия для использования имеющихся возможностей и преодоления угроз.

Таблица 4

Матрица SWOT – анализа ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис»

<p>W (отсутствие чего-то важного для функционирования компании, то, что ей не удается в сравнении с другими, или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•небольшая рентабельность и высокая себестоимость услуг.</li> <li>•значительный износ оборудования</li> <li>•недогрузка производственных мощностей и их некачественное техническое обслуживание</li> <li>•недостаточно эффективная работа службы маркетинга, слабое исследования рынка, недостаточно мобильный контроль за изменением внешней среды</li> <li>•нестабильное финансовое положение, довольно высокая финансовая зависимость от заемных средств, невысокие показатели ликвидности и оборачиваемости</li> <li>•неэффективное обновление персонала более молодыми работниками в виду невысокой зарплаты</li> <li>•сильная зависимость от поступления денег,</li> <li>•устаревшая организационная структура</li> </ul>	<p>T (это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существенных преимуществ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•ожидание роста инфляции, повышения цен на сырье, комплектующие изделия, энергию.</li> <li>•угроза срыва поставок сырья и материалов и постоянный рост внутренних цен на них</li> <li>•непродуманная налоговая политика</li> <li>•возможность роста ставок по кредитам</li> <li>•отсутствие льгот по налогообложению</li> <li>•недобросовестная конкуренция и демпинговые цены со стороны зарубежных производителей</li> <li>•с увеличением роли денег в жизни людей может возникнуть угроза сокращения кадров предприятия ввиду низкой зарплаты</li> </ul>
<p>S (то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, придающая ей преимущества)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•высококвалифицированный персонал, имеющий значительный опыт и навыки работы, благодаря чему заказы выполняет качественно и в договорные сроки</li> <li>•наличие многочисленных и самых современных технологий и рецептур блюд</li> <li>•широкий ассортимент выпускаемой продукции</li> <li>•наличие имеет всех необходимых возможностей для качественного выполнения НИОКР по разработке новых блюд</li> </ul>	<p>O (нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•повышение доверия к отечественной продукции и производителям</li> <li>•постоянное развитие новых технологий, их использование их в производстве</li> <li>•развитие не денежных форм расчетов</li> <li>•лоббирование своих интересов в органах власти</li> <li>•возможность повышения квалификации руководителей высшего и среднего звена предприятия</li> <li>•повышение рациональности управления</li> </ul>

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Проведенный SWOT– анализ позволяет выявить общие и частные проблемы, стоящие перед ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис» и требующие неотложного решения.

**Таблица 5**

**Матрица оценки данных факторов, представленных в матрице SWOT – анализа ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис»**

Факторы	Важность (от 1 до 5)	Оценка состояния (от 1 до 5)	Результат
<b>S (сила)</b>			
Высокое качество продукции	5	5	25
Наличие производственной базы	5	4	25
Высококвалифицированный персонал	4	4	16
Широкий ассортимент	5	5	20
Сумма			86
<b>W(слабость)</b>			
Неэффективная служба маркетинга	4	3	12
Высокая себестоимость	4	3	12
Нестабильное финансовое положение	5	3	15
Значительный износ оборудования	5	2	10
Сумма			49
<b>О (возможности)</b>			
Большой рынок потенциальных потребителей	5	5	25
Возможность увеличения объёмов производства	5	4	20
Бюджетное финансирование	5	4	20
Развитие новых технологий	5	4	20
Сумма			85
<b>T (угрозы)</b>			
Недобросовестная конкуренция на рынке	5	5	25
Непродуманная налоговая политика	4	4	16



Угроза экономического и политического кризиса	4	4	16
Рост внутренних цен	4	4	16
Сумма			73

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Сравнение сильных и слабых сторон показывает, что на сегодняшний момент ООО «Инжиниринговая компания МСЛ-Сервис» имеет достаточно сильную позицию:  $S = 86 > W = 49$ . Потенциал возможностей большой и имеет более сильное влияние над угрозами:  $O = 85 > T = 73$ .

В целях совершенствования ООО «Инжиниринговая компания МСЛ-Сервис» рекомендуется рассмотреть внедрение комплексного программного продукта для инжиниринговых компаний по опыту российских коллег.

Проведем сравнительную характеристику наиболее распространенных готовых решений.

Для наилучшего выбора программного продукта по управлению сервисной деятельностью предприятия ООО «Инжиниринговая компания МСЛ-Сервис» проведем сравнительную характеристику АИС.

*Таблица 6*

**Сравнительная характеристика готовых решений  
ООО «Инжиниринговая компания МСЛ-Сервис»**

	OTRSBusinessSolution	Assembla	Project Kaiser
Наименование разработчика	Microsoft	Корпорация «Assembla»	ООО Тринифорс
Оптимизация	MS SQL и Oracle RDBMS	MS SQL	MS SQL
Основные преимущества	Интегрированная платформа ERP + CRM + SCM + KM + e-commerce + Enterprise Portal + Business Intelligence	Отечественная разработка, простота использования	Оптимизирована под Microsoft Windows Linux Android iOS
Возможность подключения дополнительных модулей	++	+	+
Резервное копирование	Автоматическое	Автоматическое	Автоматическое

Обучение сотрудников	+	+ -	+ -
----------------------	---	-----	-----

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

На основании вышеперечисленного было сформировано предложение по внедрению программного комплекса OTRS Business Solution. Выбор данного программного продукта обосновывается тем, что он направлен на автоматизацию наиболее ответственной части. С помощью этого продукта осуществляется широкий спектр функций, обеспечивающих быструю и качественную работу сотрудников, что, в свою очередь, влияет на доходы компании.

**Таблица 7**

**Расчет эффективности ООО «Инжиниринговая компания МСЛ-Сервис»**

Показатели эффективности	Стоимостная оценка, в рублях				
	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Капитальные затраты, руб.	4271,41	E = 0,2 -4271,41	E = 0,2	E = 0,2	E = 0,2
L	1	0,833	0,694	0,579	0,482
Эксплуатационные расходы	-16538,9803	-16538,9803	-16538,9803	-16538,9803	-16538,9803
То же, с учетом времени	-	-13776,97059	-11478,05233	-9576,069594	-7971,788505
Год расчета	0	1	2	3	4
Прирост прибыли (ЧФП)	-	23473,64	23473,64	23473,64	23473,64
То же, с учетом времени (ЧДФП)	-16538,9803	19553,54212	16290,70616	13591,23756	11314,29448
Превышение (ЧДД) результата над затратами, нарастающим итогом	-16538,9803	3014,56182	19305,26798	32896,50554	44210,80002

Срок окупаемости	0,182
------------------	-------

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Из таблицы 7 видно, что ЧДД = 44210,8 руб.

Расчет срока окупаемости (экономический эффект нарастающим итогом) представим на рисунок 3.

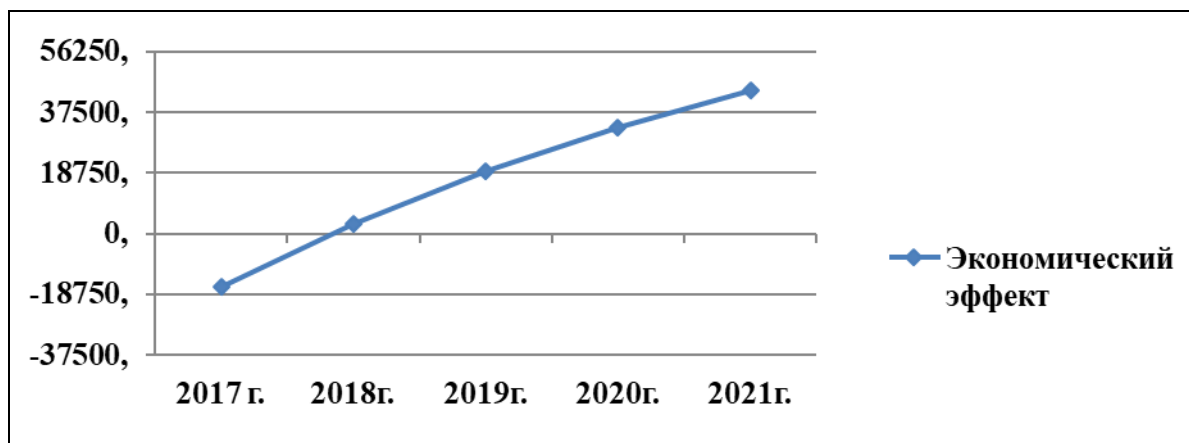


Рис. 3. Анализ экономического эффекта нарастающим итогом по годам ООО «Инжиниринговая компания МСЛ–Сервис»

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Параметры оценки эффективности OTRS Business Solution тесно взаимосвязаны со всей программой построение системы маркетинга в среде Интернет. Одним из основных элементов этой методики являются обратные связи, позволяющие на основе получения и анализа параметров эффективности принимать необходимые меры по корректировке принятых ориентиров и проводимых мероприятий, а также дальнейшему развитию и совершенствованию сайта.

#### Список литературы

1. Байнев В.Ф. Кризисы в развитии фирмы: анализ проблемы с точки зрения теории роста // Финансы, учет, аудит. – 2013. – № 11. – С. 37.
2. Golovchanskaya E.E., Entrepreneurial abilities as a qualitative component of organization's human capital. Scientific enquiry in the contemporary world: theoretical basics and innovative approach. – 2012. – Т. 5. – С. 43-44.
3. Харевич, Г.Л. К вопросу о разработке Программ развития предприятий промышленности и повышению их конкурентоспособности. Эффективное управление экономикой промышленного комплекса: сборник статей / Минск: Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь, 2016. – С. 162-170.