**Разработка стратегии предприятия на примере ООО Авант**

**2012**

**Содержание**

Введение

. Характеристика производственной и хозяйственной деятельности ООО «Авант»

.1 Общие сведения предприятия (вид деятельности)

.2 Организационная структура общества (предприятия)

.3 Характеристика основных принципов представления услуг

. Теоретические основы (аспекты) разработки стратегии развития предприятия

.1 Сущность управления развитием и его роль в деятельности предприятия

.2 Этапы разработки стратегии предприятия

.3 Информационное обеспечение разработки стратегии развития

. Анализ внешнего окружения ООО «Авант»

. Анализ внутренней среды

.1 Динамика основных технико-экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия

.2 Анализ основных средств

.3 Анализ выручки от продаж, прибыли и рентабельности

.4 Анализ использования персонала

. Разработка стратегии развития ООО «Авант»

. Безопасность и экологичность проекта

Заключение

Список использованных источников

# **Введение**

Актуальность темы работы состоит в том, что значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, т.к. он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Ц*елью* данной работы является разработка стратегии развития предпринимательства в пищевой промышленности на примере ООО «Авант».

В соответствии с целью поставлены и решены следующие *задачи:*

 рассмотрены теоретические основы формирования стратегии развития;

 проведен анализ условий функционирования ООО «Авант» и выявлены ограничения, накладываемые рынком и внешней средой на деятельность предприятия;

 оценена текущая стратегия ООО «Авант»;

 разработана стратегия развития ООО «Авант» и проведена оценка ее экономической целесообразности.

В качестве *объекта* исследования выступает ООО «Авант». *Предметом* исследования является стратегия развития предприятия.

*Методологической и теоретической основой* исследования послужили работы зарубежных и российских авторов в области стратегического управлния, маркетинга и менеджмента, связанные с тематикой работы таких авторов как Багиев Г.Л., Витт Ю., Виханский О.С., Голубков Е.П., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Панкрухин А.П. Фатхутдинов Р.А. и др.

*Информационную основу* исследования составили опыт работы и маркетинговые исследования, проводимые российскими и зарубежными фирмами, а также данные, полученные в ходе исследования деятельности объекта исследования.

В качестве *инструментов исследования* были использованы сравнительный и системный анализ, качественное и количественное изучение реальности, экономико-статистические методы.

*Практическое значимость* предложенных методических положений и рекомендаций заключается в том, что их использование позволит ООО «Авант» совершенствовать свою текущую деятельность, определить перспективы развития и достичь устойчивых конкурентных преимуществ.

# **1. Характеристика производственной и хозяйственной деятельности ООО «Авант»**

## **1.1 Общие сведения предприятия (вид деятельности)**

Основная деятельность ООО «Авант» - производство и реализация электрооборудования и электроинструмента.

ООО «Авант» предлагает со склада в СПб полный спектр профессионального электроинструмента, расходных материалов и оснастки высшего качества, торговых марок Hitachi, Makita, Bosch

Компания готова поставить все необходимые - расходные материалы и оснастку к любому электроинструменту

 Триммеры и бензопилы Husqvarna, Stihl

 Генераторы и электростанции Geko, Briggs&Stratton

 Сварочные аппараты, полуавтоматы или инверторы, также все для сварки в том числе и аксессуары.

 Ручной профессиональный инструмент Unior - наивысшее качество, пожизненная гарантия

 Ручной инструмент FIT - Богатый ассортимент инструментов, материалов и оснастки

 Покупатели могут подобрать и заказать перфораторы, отбойные молотки, шуруповерты, гайковерты, болгарки, лобзики, бензопилы, штроборезы, дрели, прочий электроинструмент и оборудование профессионального и индустриального назначения.

Предприятие имеет профессиональный высококвалифицированный руководящий состав, должностные обязанности которого четко регламентированы структурной схемой управления и функциональными взаимоотношениями.

Производство продукции ориентируется на выпуск изделий высокого качества и современного уровня. Процесс обновления и модернизации продукции проходит непрерывно.

Материально-техническое обеспечение осуществляется в основном от поставщиков, расположенных в России. Хозяйственные связи сложились давно и являются весьма устойчивыми.

ООО «Авант» постоянно развивает текущее производство, поддерживает жизнедеятельность объектов социально-культурной сферы

## **1.2 Организационная структура общества (предприятия)**

Структура управления представляет собой совокупность взаимосвязанных звеньев управления, обеспечивающих функционирование предприятия как производственной системы.

Основным производственным подразделением предприятия является цех. Цехи разделяются на основные и вспомогательные. Основные цехи заняты изготовлением продукции производственно-технического назначения, потребительских товаров.

Вспомогательные цехи осуществляют техническое обслуживание и ремонт технологического оборудования, обеспечивают работоспособность и надлежащее техническое состояние всей технологической оснастки, находящейся в эксплуатации, обеспечивают функционирование всех сетей, снабжающих предприятие электроэнергией, теплоэнергией, газом, сжатым воздухом, водой.

Осуществление функций управления производится в соответствии с положением о самостоятельных структурных подразделениях завода, положениями о должностных лицах, должностными инструкциями, стандартами предприятия, методологическими документами системы менеджмента качества.

Подчиненность подразделений предприятия установлена в соответствии со схемой управления, приведенной ниже.

## 

Рис 1.1 Организационная структура ООО «Авант»

Структура управления» совершенствуется по мере изменения рыночных условий путем создания новых и реорганизацией существующих подразделений. Это вызвано необходимостью создания условий для эффективного воздействия на экономическую, финансовую, производственную, социальную, научно-исследовательскую деятельность предприятия в зависимости от конъюнктуры рынка.

Руководство деятельностью предприятия осуществляет дирекция во главе с генеральным директором. Дирекция подотчетна по всем вопросам своей деятельности Наблюдательному совету и собранию акционеров.

Генеральный директор

организует работу по эффективному взаимодействию цехов и других структурных подразделений;

* обеспечивает выполнение предприятием заданий согласно установленным количественным и качественным показателям; всех обязательств перед государственным бюджетом, поставщиками, заказчиками и банками;
* организует производственно-хозяйственную деятельность предприятия;
* осуществляет меры по социальному развитию, обеспечивает разработку, заключение и выполнение коллективного договора;
* проводит работу по укреплению трудовой и производственной дисциплины;
* решает все вопросы в пределах предоставленных ему прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам - заместителям генерального директора, руководителям подразделений предприятия;

Главный инженер:

- определяет техническую политику, перспективы развития предприятия и путей реализации комплексных программ по всем направлениям совершенствования, реконструкции, технического перевооружения действующего производства, его специализации и кооперирования;

* обеспечивает своевременную и качественную техническую подготовку производства;
* контролирует соблюдение правил и норм охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности.

Заместитель генерального директора по производству:

- контролирует проведение оперативного учета хода производства, выполнение суточных заданий выпуска готовой продукции по количеству и номенклатуре изделий;

- организует максимальное использование производственных мощностей предприятия, рациональную загрузку производства;

* осуществляет контроль за своевременным обеспечением производственных цехов сырьем, материалами, комплектующими изделиями, наличием необходимых заделов деталей, выполнением графиков сдачи готовой продукции;
* обеспечивает работу цехов по выпуску качественной продукции в соответствии с производственным планом.

Заместитель генерального директора по коммерческим вопросам:

контролирует своевременное обеспечение подразделений предприятия основными и вспомогательными материалами, полуфабрикатами, нефтепродуктами заданного качества;

организовывает работы по предупреждению образования и ликвидации сверхнормативных запасов товарно-материальных ценностей на складах предприятия;

осуществляет постоянный контроль за выполнением госзаказа, заключением договоров и сдачей перерабатывающим предприятиям вторичных материальных ресурсов;

контролирует эксплуатацию, состояние и содержание транспортных и погрузо-разгрузочных средств.

Заместитель генерального директора по идеологической работе:

- организовывает выполнение законодательных и распорядительных документов вышестоящих органов Государственного управления по вопросам информационной и разъяснительной работы;

- осуществляет комплектование предприятия кадрами рабочих необходимых профессий, специалистов нужной квалификации и специальностей;

организует подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;

осуществляет руководство идеологической и общественнополитической деятельностью предприятия;

координирует работы общественных комиссий и формирований патриотической и правоохранительной направленности.

Главный бухгалтер:

- осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии и в его подразделениях, разработку и осуществление мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины;

организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнение смет расходов, реализации продукции, результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

В связи с необходимостью повышения исполнительской дисциплины руководителей, специалистов и служащих с целью обеспечения устойчивости производственно-хозяйственной деятельности предприятия путем адаптации его внутренней организации к независимым от предприятия внешним экономическим факторам, будет продолжена работа по реорганизации основного и вспомогательного производства, а также ряда отделов.

**1.3 Характеристика основных принципов представления услуг**

Рассмотрим предоставление конкретных услуг:

 *ремонт электроинструмента:* ремонт перфораторов, электропил, дрелей, отрезных машинок, электрорубанков, шлифовальных машинок, болгарок, электролобзиков, дисковых пил, шуроповертов Makita, Dewalt, Kress, Hitachi, Sparky, Интерскол, Ребир, Парма, Инкар, включая ремонт или замену якорей, статоров, подшипников, выключателей, регуляторов, шкивов, шестерней, конических пар, цепных пил.

 *замену быстроизнашивающихся и расходных деталей*, таких как угольные щетки, ремни, цепные пилы.

Компания производит **ремонт электроинструмента**, а именно дрелей, шуруповёртов, гайковертов, перфораторов, отбойных молотков, пил, электролобзиков, болгарок, электрорубанков отечественных и иностранных производителей. Наши электротехнические мастерские по ремонту электроинструмента снабжены всем необходимым оборудованием, материалами и испытательными стендами, кроме того на данных предприятиях работают высококвалифицированные специалисты - электрики, слесаря, электрообмотчики элементов электрических машин.

**Ремонт электроинструмента**, выполняется в случае поломки электроинструмента различного типа, для замены деталей на новые, для уменьшения затрат на приобретение нового электроинструмента.

**Ремонт электроинструмента** начинается с процесса дефектировки, в ходе данного процесса электроинструмент, подлежащий ремонту разбирается и определяется характер ремонта, выявляется какую деталь требуется заменить или отремонтировать. Выявление неисправной детали происходит визуальным путем, или в ходе электротехнических испытаний.

После того, как выявили неисправную деталь электроинструмента, происходит ремонт этой детали или её замена. Ремонту или замене подлежат якоря, статора. При этом при ремонте статора или ротора возможна замена только её обмотки, а актив остаётся старым, что уменьшает стоимость ремонта. Заменить можно негодные подшипники, выключатели, шестерни, угольные щетки (графитовые или электрографитовые). После замены или ремонта деталей происходит процесс сборки и испытания

**Ремонт бензопил** может носить как частичный ремонт, к примеру, если необходима заточка цепи, так и капитальный ремонт, к примеру, если необходима замена двигателя внутреннего сгорания или замена карбюратора. Любой вид ремонта происходит по следующей схеме. Первый этап ремонта - это установление дефекта, приведшего к поломке. Далее идёт разборка бензопилы, если в этом возникла необходимость. После этапа разборки бензопилы идёт процесс дефектировки, на котором происходит выявления деталей, которые необходимо заменить. Далее идет замена неисправных деталей, за которым процесс процесс сборки корпуса бензопилы.

**Ремонт бензопил** необходимо проводить, в обязательном порядке, в компаниях по ремонту, имеющими лицензии на свой вид деятельности и дающими гарантии на все виды ремонта. Также **ремонт бензопил** лучше производить в специализированных центрах, из-за наличия в специализированных компаниях необходимых комплектующих.

Перфоратор - инструмент подвергающейся наибольшему износу, он работает с такими материалами, как бетон, камень, кирпич, и во всех этих случаях материал становиться для инструмента источником вредного загрязнения. Для перфораторов работа с бетоном оказывается наиболее болезненной: попавшая внутрь его корпуса пыль становится причиной поломки.

Перфораторы характеризуются довольно сложным устройством, поэтому самостоятельно здесь лучше ничего не предпринимать: устранение одной неисправности может вызвать появление другой. К тому же, определенные поломки, например, вовремя незамеченная трещина в корпусе редуктора скорее всего может привести к травме. В отношение мощных инструментов с сильным ударом этот фактор еще актуальнее. При длительной эксплуатации перфоратора необходима его диагностика.

# **2. Теоретические основы (аспекты) разработки стратегии развития предприятия**

**2.1 Сущность управления развитием и его роль в деятельности предприятия**

Понятие развития в общем виде определяется как изменение процесса, явления от более простого к более сложному и более эффективному. Под управляемым развитием предприятия будем понимать выделенную в составе предприятия систему, в которой объединены все процессы, ведущие к изменению состава, свойств, структуры связей и отношений составляющих элементов производственно-экономической системы: инновационные процессы, объединяемые в программы развития; рост предприятия; реинжениринг бизнес-процессов предприятия; процессы реструктуризации и приватизации предприятий; процессы кризисного развития и антикризисного управления предприятием, ведущие к количественным и качественным изменениям во всех функциональных областях производственно-экономической системы, а также контуры ее управления на основе обратной связи, в которых решаются задачи стратегического и тактического управления и запускаются механизмы самоорганизации оперативного управления развитием.

Многие процессы развития характеризуются нарастающей сложностью организации, тем более в таких сложных производственно-экономических системах, как предприятия. При исследовании проблем управления развитием организации исследователи применяют широкий спектр методологических принципов: системный подход (организационное проектирование), функциональный подход (функционально-стоимостной анализ), стратегический мониторинг в управлении финансово-хозяйственной деятельностью, функциональные стратегии развития (инвестиционная, инновационная, маркетинговая, адаптационная, стратегия развития производства), ресурсные стратегии развития (стратегия материального обеспечения, финансового обеспечения, обеспечения трудовыми ресурсами), стратегия развития структурных единиц, концепция управления развитием потенциала, проектно-плановый и программный подходы, подходы, организованные как синтез специальных теорий: стратегического управления, антикризисного управления, моделирования управляемого развития, теории стратегии и др. Выбор конкретного принципа управления развитием, либо их совокупности, носит субъективный характер, определяемый целевыми установками организации и особенностями руководителя.

В основе системного подхода выступает предположение, что любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход, выход, связь с внешней средой и обратную связь. Сущность системного подхода состоит в следующем: формулирование целей и установление их иерархии до начала какой-либо деятельности, связанной с управлением; получение максимального эффекта в смысле достижения поставленных целей путем сравнительного анализа альтернативных путей и методов достижения целей и осуществления выбора; количественная оценка целей и средства их достижения, основанная на всесторонней оценке всех возможных и планируемых результатов деятельности. Основные выводы системного подхода к управлению развитием предприятий заключаются в определении двух важнейших составляющих выживания организации в современных условиях: способность управляющих предугадывать возможные изменения во внешней среде и способность приспосабливаться к этим изменениям. Однако теория систем сама по себе еще не позволяет оценить, какие же именно элементы организации как системы и элементы внешней среды особенно важны в управлении развитием.

Функциональный подход развивает идеи классической теории управления. Управление, с позиции данного подхода, рассматривается как целостный процесс реализации управленческих функций. В число функций управления входят: планирование, организация, мотивация, руководство, координация, коммуникация, контроль, принятие решений. Система управления развития предприятием в рамках функционального подхода представляется как иерархическая структура взаимосвязанных процессов реализации функций управления. Соотнесение функций управления относительно деятельности органа управления означает направление их на решение задач, связанных со спецификой управляемых объектов. В случае управления развитием предприятия такими задачами может выступать разработка и внедрение нововведений или инноваций, которые могут затрагивать как ассортимент выпускаемой продукции предприятия, так и отдельные элементы оборудования и технологии в целом.

Частные стратегии развития предприятия, развивающие и детализирующие общую стратегию экономического развития можно разделить на следующие виды: стратегии развития каждой структурной единицы; функциональные стратегии; ресурсные стратегии.

Концепция развития структурной единицы крупного предприятия, во-первых, определяет деловую политику структурной единицы, причем проводимую не только в рамках предприятия, но и самостоятельно. Соотношение самостоятельной и подчиненной политики структурной единицы зависит от организационной формы предприятия, вида взаимосвязи структурных единиц и степени централизации управления. Во-вторых, совокупность стратегий развития структурных единиц предприятия представляет собой горизонтальную декомпозицию системы долгосрочных целей и общей стратегии развития, которая позволяет сформировать деловую политику всех структурных единиц не только во взаимосвязи с обшей стратегией предприятия в целом, но и во взаимозависимости всех его структурных единиц, а также обеспечивает пропорциональность развития структурных единиц, помогает выявить «узкие места» и несоответствия в их настоящей деятельности и перспективном развитии и обеспечить сбалансированное развитие крупного промышленного предприятия. Все это позволяет организовать гибкую систему координации действий всех структурных единиц предприятия в целом, способную быстро адаптироваться к изменениям во внешней и внутренней среде предприятия. В-третьих, рассматриваемая концепция отражает специфику деятельности предприятия - производственной, финансовой, коммерческой. Разработанная для каждой структурной единицы частная стратегия является, в свою очередь, элементом совокупности частных стратегий предприятия.

К числу функциональных можно отнести стратегии, определяющие перспективную деятельность предприятия - установление целей и определение путей и способов их достижения по каждой функциональной сфере деятельности. Функциональные стратегии носят сквозной вертикальный характер и в обязательном порядке находят отражение в стратегиях развития структурных единиц предприятия. К их числу относят инновационную, инвестиционную, маркетинговую, производственную, адаптационную стратегии, каждая из которых определяет цели и задачи деятельности крупного промышленного предприятия в целом и его отдельных структурных единиц в той или иной функциональной сфере деятельности.

Управление развитием предприятия в рамках инновационного подхода происходит на основе системного понятия «жизненный цикл инноваций». Использование такой схемы системы управления инновационными проектами позволяет обеспечить взаимосвязанную деятельность функциональных подразделений инновационного проекта в рамках установленной организационной структуры управления, эффективное планирование инновационной программы, оптимальное распределение ресурсов в соответствии с выбранным критерием оптимальности и управление риском на различных стадиях реализации инновационных проектов. Однако возможности предприятий по привлечению инноваций различны, что связано с существующими ресурсными ограничениями, особенно финансовыми.

Основной идеей концепции маркетингового управления как системного подхода к планированию и внедрению изменений является приоритет рыночных взаимодействий над внутрифирменными. Другими словами, каждое вводимое изменение должно иметь целью приближение к запланированному качеству работы предприятия с рынком. В большинстве случаев маркетинговая стратегия заставляет выстраивать баланс между выгодой долгосрочной и немедленной. Этот баланс определяет необходимое качество рыночных взаимодействий, а изменения направлены к его последовательному достижению. Говоря об общей применимости концепции маркетингового управления развитием предприятий, отметим, что хотя она и приемлема для всех типов стратегий и стилей руководства, наиболее эффективным подход является для предприятий стратегии долгосрочного присутствия на рынке и для руководителей, применяющих демократический стиль управления.

Относительно новой концепцией управлением развитием предприятий является адаптационная стратегия, базирующаяся на результатах исследований в области адаптации предприятий. Адаптационная стратегия предполагает процесс целенаправленного изменения параметров, структуры и свойств любого объекта в ответ на происходящие перемены как во внешней среде деятельности объекта, так и внутри него. Внешняя среда деятельности предприятий нестабильна, подвержена частым изменениям разнообразного масштаба, и предприятие должно быть готово к таким изменениям, что проявляется, в частности, в наличии адаптационной стратегии, а также организационного механизма ее реализации - комплекса технических, организационных, информационных, правовых и управленческих структурных мер, обеспечивающих оперативную перестройку деятельности всех структурных единиц, а также внесение соответствующих изменений в частные и обеспечивающие стратегии предприятия.

В качестве альтернативного подхода к ресурсным стратегиям развития предприятий рассмотрим другую систему взглядов, ориентирующую изменения. В основу ее положена идея, что перспективные возможности открываются для любого предприятия в любой ситуации, обладающим определенным потенциалом. В качестве главных факторов потенциала выделяют: систему управления; персонал; стиль руководства; маркетинг; собственно товар или услугу; производство; сбыт; поставки; эксклюзивные возможности; общую эффективность. В рамках данной концепции проблема совершенствования предприятия в целом упрощена разбиением на отдельные блоки, сведена к уровню локальных задач, поддающихся решению. Концепция управления потенциалом предприятия оставляет руководителю больший простор для творчества, поскольку не ограничивает его в выборе изменяемых факторов. Но по этой же причине результат может быть полезным для предприятия или декоративным: правильная расстановка приоритетов здесь полностью в компетенции руководителя, для решения могут быть выбраны как актуальные в данной ситуации вопросы, так и второстепенные, обусловленные сценарием или привычкой.

## **2.2 Этапы разработки стратегии предприятия**

Процесс выработки стратегии включает в себя следующие основные шаги

* уяснение текущей стратегии
* проведение анализа портфеля бизнесов
* выбор стратегии фирмы и оценка выбранной стратегии.

Уяснение текущей стратегии очень важно потому, что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. А. Томпсон и А. Стрикланд считают, что необходимо оценить пять внешних и пять внутренних факторов, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Внешние факторы

* размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированность фирмы
* общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности
* структура и направленность деятельности фирмы за последний период
* возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время
* отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы

* цели фирмы
* критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции
* отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой
* уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР
* стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Анализ портфеля бизнесов (продукции) представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Он дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны между собой и что портфель как сумма существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей. С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

Выделяется шесть шагов проведения анализа портфеля продукции.

Первый шаг - выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля бизнесов. Необходимо определить иерархию уровней анализа портфеля бизнесов, которая должна начинаться на уровне отдельного продукта и завершаться на верхнем уровне организации.

Второй шаг - фиксация единиц анализа, называемых стратегическими единицами бизнеса (СЕБ), для того чтобы использовать их при позиционировании на матрицах анализа портфеля продукции. Очень часто СЕБ отличаются от производственных единиц. СЕБ могут охватывать один продукт, могут охватывать несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности, некоторые фирмы могут рассматривать СЕБ как продуктово-рыночные сегменты.

Третий шаг - определение параметров матриц анализа портфеля бизнеса, для того чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля. Например, при изучении привлекательности отрасли в качестве таких переменных могут служить размер рынка, степень защищенности от инфляции, прибыльность, темп роста рынка, степень распространенности рынка в мире.

Для измерения силы бизнеса могут быть использованы такие переменные, как доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве или других характеристиках, таких, как, например, издержки, прибыльность по отношению к лидеру. При определении размера матриц очень важную роль играет выбор единиц измерения объемов, норм приведения к единой базе, временных интервалов и т.д.

Тщательный учет всех названных факторов фиксации размеров матриц играет исключительно важную роль для качественного проведения анализа портфеля заказов.

Четвертый шаг - сбор и анализ данных проводится по многим направлениям, хотя и выделяется четыре наиболее важных направления

* привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов у отрасли, характера и степени риска и т.п.
* конкурентная позиция фирмы в отрасли, а также общая конкурентная позиция фирмы, оцениваемая по особым шкалам для отдельных ключевых характеристик конкурентоспособности
* возможности и угрозы фирме, которые оцениваются применительно к фирме, а не к отрасли, как это делается в случае оценки привлекательности отрасли
* ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у фирмы потенциала для конкурентной борьбы в каждой конкретной отрасли.

Пятый шаг - построение и анализ матриц портфеля бизнесов, которые должны дать представление о текущем состоянии портфеля, на основе чего руководство сможет прогнозировать будущее состояние матриц и, соответственно, ожидаемого портфеля бизнесов фирмы. При этом руководство должно разрабатывать четыре возможных сценария динамики изменения матриц. Первый сценарий базируется на экстраполяции существующие тенденций, второй - на том, что состояние окружения будет благоприятным, третий сценарий рассматривает, что будет в случае катастрофы, и, наконец, четвертый сценарий отражает наиболее желательное для фирмы развитие.

Разработка динамики матриц производится для того, чтобы уяснить, приведет ли переход портфеля бизнесов в новое состояние к достижению фирмой стоящих перед ней целей. Для этого руководство должно оценить общее состояние предсказываемого портфеля бизнесов. В частности, должны быть выяснены следующие характеристики прогнозируемого состояния портфеля

* включает ли портфель достаточное количество бизнесов в привлекательных отраслях
* порождает ли портфель слишком много вопросов и неясностей
* имеется ли достаточное количество стабильно доходных продуктов для того, чтобы выращивать перспективные и финансировать новые продукты
* дает ли портфель достаточное поступление как прибыли, так и денег
* сильно ли уязвим портфель в случае проявления негативных тенденций
* много ли в портфеле бизнесов, слабых в смысле конкуренции.

В зависимости от ответов на данные вопросы руководство может прийти к выводу о необходимости формирования нового портфеля продукции.

Шестой шаг - определение желаемого портфеля бизнесов осуществляется в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой своих целей. Говоря об этом, важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решений. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов (продукции), а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основными ключевыми факторами, которые в первую очередь должны быть учтены при выборе стратегии, являются следующие.

Состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор стратегии роста должен падать на стратегию концентрированного роста либо на стратегию интегрированного роста.

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приводят к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения.

А. Томпсон и А. Стрикланд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент роста отрасли) и конкурентной позиции фирмы (рис. 1).

Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже не смотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциале фирмы.

Рис. 2.1. Матрица Томпсона и Стрикланда

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии.

Финансовые ресурсы фирмы также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития фирмы. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии фирмы. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий.

Степень зависимости от внешней среды оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей е продукции, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена также правовым регулированием поведения фирмы, например, антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, зависимостью от природной среды, зависимостью от политических факторов и т.п.

Временной фактор должен обязательно приниматься во внимание при всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и временную продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации стратегии. Фирма не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для осуществления стратегии.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводиться по следующим направлениям.

Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.

Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.

Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводиться по трем направлениям

* реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии
* к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии
* оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Надежность и долгосрочность создаваемых конкурентных преимуществ обеспечивает благополучие компании в длительной перспективе. Такими преимуществами могут быть ценовое лидерство дифференциация товаров дифференциация марок различные типы входных барьеров.

Кроме того, один из способов контроля качества стратегии заключается в управлении процессом ее формирования заключение о качестве получается не после окончания процесса формирования, когда поздно уже что-либо изменить, а перед началом процесса, когда относительно легко внести все необходимые изменения.

Качество стратегии можно предварительно оценить по степени ее целостности - степени гармонизации и консолидации усилий.

Качество процесса формирования стратегии контролируется по степени соответствия стратегии

* результатам анализа среды (использованию возможностей среды мерам по нейтрализации факторов риска и форс-мажора усилению входных барьеров)
* потенциалу организации (сильным сторонам слабым сторонам имеющимся ресурсам аккумулированному опыту последовательности привнесения дополнительной стоимости отношениям внутри коллектива)
* природе коллектива (социальным интересам сотрудников оценке деятельности организации сотрудниками)
* отношениям с общественностью (федеральной местной)
* ценностям верхнего эшелона власти (видению руководителей ценностям начальников).

Выбор конкретных стратегий определяется спецификой конкретного предприятия, в частности, состоянием и динамикой внешней и внутренней среды, целями и ожиданиями руководства или собственников. В настоящее время известны многочисленные подходы к определению стратегий предприятия, которые призваны облегчить выбор конкретных стратегий предприятия. При этом наиболее часто в стратегическом планировании используются модели, разработанные М. Портером и И. Ансоффом.

По мнению *Портера,* конкурентное преимущество компании возникает в результате выбора стратегии, которая лучше всего соответствует конкурентному окружению компании такой организации деятельности по развитию ценностной цепочки, которая поддерживала бы выбранную стратегию. Существуют три основных варианта такой стратегии:

 стратегия дифференциации - создание у покупателя чувства убежденности в том, что продукт компании превосходит подобный продукт конкурентов, что позволяет компании предлагать более высокие цены;

 стратегия лидерства по издержкам - достигнув низких затрат на производство, компания может получать высокие прибыли при низких ценах;

 стратегия фокусирования - применение стратегии дифференциации или стратегии лидерства по издержкам на узкопрофильных сегментах рынка.

Как указывает Портер, организация должна принять два основных решения по поводу своей стратегии (рис. 2.2):

 Должна ли стратегия быть стратегией дифференциации или стратегией лидерства по издержкам?

 Масштабы стратегии должны быть широкими или узкими?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Низкие затраты | Дифференциация |
| Стратегический масштаб | Широкий масштаб (охватывает весь рынок) | Стратегия лидерства по издержкам | Стратегия дифференциации |
|  | Узкий масштаб (охватывает только один сегмент) | Стратегия фокусирования на издержках | Фокусирование на дифференциации |

Рис. 2.2 Матрица Портера

Таким образом, организация должна решить, следует ли ей выпускать уникальную продукцию и продавать ее по завышенной цене, или ей стоит добиваться конкурентного преимущества за счет снижения затрат ниже затрат конкурентов. Добиться высоких прибылей можно любым из этих способов. Далее компания должна решить, следует ли ей применять выбранную стратегию в отношении всего рынка или только в отношении отдельного сегмента.

Матрица *Ансоффа* является одной из самых распространенных моделей анализа возможных направлений стратегического развития (рис. 2.3). Матрица показывает потенциальные сферы применений основных стратегий предприятия. Существуют четыре широкие альтернативы:

 проникновение на рынок - увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции;

 освоение рынка - внедрение на новые рынки и новые сегменты рынка с помощью существующей продукции;

 разработка продукта - разработка новой продукции для обслуживания старых рынков;

 диверсификация - разработка новых продуктов для обслуживания новых рынков.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | *Продукты* | |
|  |  | Существующие | Новые |
| Рынки | Существующие | Проникновение на рынок (увеличение рыночной доли) | Разработка продукта (новые или улучшенные продукты) |
|  | Новые | Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции) | Диверсификация (новые продукты для новых рынков) |

Рис. 2.3 Матрица Ансоффа

*1. Проникновение на рынок.*

Основной целью проникновения на рынок является увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции. Под этим подразумевается разработка мер, направленных на усиление существующих конкурентных преимуществ, или создание новых. Такие меры призваны улучшить качество обслуживания или качество продукта и вместе с этим повысить репутацию компании, выделяя ее среди конкурирующих фирм. Кроме того, при разработке конкурентного преимущества можно сделать акцент на увеличении производительности, чтобы снизить затраты ниже уровня конкурентов. Проникновение на зрелые или угасающие рынки сложнее, чем на рынки, находящиеся в стадии роста. В случае если рынок угасает, компания может рассмотреть возможность выхода с рынка и переноса ресурсов на более прибыльные рынки. Если на рынках компании наблюдаются признаки насыщения, она может изучить возможности новых направлений для своего развития.

*2. Освоение рынка.*

Освоение рынка связано со вступлением на новые рынки или новые сегменты старых рынков с использованием существующей продукции. Основой вхождения на новые рынки является усиление существующих конкурентных преимуществ, а также создание новых. Чтобы проникнуть на новые сегменты существующих рынков, иногда необходимо разработать новые конкурентные преимущества, которые будут обслуживать специфические запросы покупателей в этих сегментах. Основной риск, связанный с освоением нового рынка, заключается в том, что компании может не хватить практики и опыта деятельности на новых рынках.

*3. Разработка продукта.*

Разработка продукта означает разработку новых товаров для существующих рынков. Цель данного направления, как и предыдущих: привлечь новых покупателей, сохранить старых и увеличить рыночную долю. Разработка нового продукта может происходить на базе имеющихся преимуществ или потребовать создания новых. Разработка продукта имеет свои преимущества, так как у компании уже имеется опыт работы с покупателями на существующем рынке. Сегодня, когда жизнь продукта очень коротка, возможности его развития становятся важной стороной стратегического направления многих организаций.

*4. Диверсификация.*

Диверсификация - это развитие компании с помощью новой продукции и новых рынков. В условиях, когда современные рынки быстро насыщаются, а жизненный цикл продукта измеряется крайне коротким отрезком времени, диверсификация является неплохой альтернативой. Она может привести к эффекту синергизма и способствовать распределению риска за счет увеличения портфеля продуктов и рынков. Диверсификация может принимать две формы в зависимости от того, насколько новые продукты и рынки отличаются от уже существующих: родственная и неродственная.

*Родственная диверсификация* имеет место, когда продукты и/или рынки обладают некоторой степенью общности с уже существующими продуктами и/или рынками. Такое сходство снижает риск диверсификации. На практике родственная диверсификация обычно означает проникновение организации в сходные отрасли или восходящее/нисходящее развитие в цепочке существующих поставщиков. *Неродственная* *диверсификация* представляет собой развитие продуктов и рыночных сфер, являющихся абсолютно новыми для организации. Такую форму диверсификации иногда называют конгломератной диверсификацией.

**2.3 Информационное обеспечение разработки стратегии развития**

Информационное обеспечение разработки стратегии развития представляет собой сбор, обработку и анализ информации о состоянии внешней и внутренней среды организации.

*Внешняя среда* является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Анализ внешней среды предприятия можно проводить с помощью PEST-анализа. Цель PEST-анализа (Р - Political legal - политико-правовые, Е - Economic - экономические, S - Sociocultural - социокультурные, Т - Technological forces - технологические факторы) - выявление и оценка влияния важнейших факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. При этом устанавливаются события, не подконтрольные предприятию, но влияющие на результаты хозяйствования.

*Политический* фактор внешней среды изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти относительно развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику. *Анализ экономического* аспекта внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Изучение *социального* компонента внешнего окружения помогает уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность, активность потребителей и др. Анализ *технологического* компонента позволяет, предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники: своевременно перестроиться на производство более перспективной продукции.

Отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по указанным направлениям приведено в таблице 2.1.

Таблица 2.1

PEST-анализ факторов макросреды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | Факторы | Факторы | |
|  |  | Способствующие достижению целей (знак «+») | Препятствующие достижению целей (знак «-») |
| 1.Политические факторы |  |  |  |
| 2.Экономические факторы |  |  |  |
| 3.Социальные факторы |  |  |  |
| 4.Технологические факторы |  |  |  |

Диагностика каждого события осуществляется путем присвоения ему определенного веса - от единицы (наиболее весомое) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице. Оценка степени влияния каждого события производится по 5-балльной шкале (5 - сильное воздействие; 1 - отсутствие угрозы). Средневзвешенные оценки определяются путем умножения веса события на силу его воздействия. Затем подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Выявленные в результате PEST-анализа возможности и угрозы для предприятия в дальнейшем могут быть использованы при проведении SWOT-анализа.

Анализ конкуренции в отрасли (на рынке) может проводиться с помощью модели М. Портера, который выделяет пять движущих сил конкуренции:

. Конкуренция внутри отрасли. Оценивается интенсивность соперничества по следующим составляющим: рост индустрии (отрасль находится на стадии роста или зрелости); временное наличие незагруженных мощностей (недогрузка или нехватка производственных мощностей); различия в продуктах (имеются ли существенные различия в конкурирующих продуктах); значимость торговой марки (обеспечивает ли торговая марка конкурентные преимущества); концентрация, равновесие (расположены существующие конкуренты в одном регионе или нет); информационные осложнения (насколько конкуренты осведомлены о деятельности друг друга); диверсифицированность конкурентов (зависят конкуренты только от одной отрасли или нет); трудности ухода (насколько велики препятствия для ухода из отрасли).

. Потенциальные конкуренты: наличие предприятий, обладающих необходимой производственной базой и технологией для выпуска аналогичной продукции; специализация, разделение труда, и уровень издержек на других предприятиях; известность торговой марки; потребность в капитале (его структура); доступ к сетям сбыта; абсолютные ценовые преимущества; издержки на перепрофилирование; доступ к сырью; государственная политика (поддержка конкурентов); ожидаемые отношения других конкурентов.

. Товары - заменители: относительная ценовая эффективность заменителей (соотношение «качество - цена»); издержки перехода для потребителя на товар - заменитель; предрасположение покупателя к заменителю.

. Поставщики: количество поставщиков; могут ли поставщики легко переключиться с одной отрасли на другую; доступны ли заменители; значимость объем для поставщиков; могут ли издержки от потери одного покупателя компенсироваться за счет другого; дорого ли сырье, используемое поставщиком; опасность вперед идущей вертикальной интеграции, т.е. опасность самостоятельного производства продукции поставщиком; возможность обратной вертикальной интеграции для нашего предприятия (контроль над поставщиком).

. Покупатели: концентрация потребителей; средний объем закупок; издержки потребителя при смене поставщика; информация, которой обладает потребитель; способность потребителя проводить обратную вертикальную интеграцию; отношение потребителя к товарам - заменителям.

Количественно оценить уровень конкуренции можно оценить с помощью индексов концентрации и Хершфиндаля-Хиршмана. *Индекс концентрации* показывает долю на товарном рынке нескольких (трех) крупнейших фирм в общем объеме рынка. Считается, что если индекс концентрации приближается к 100, рынок характеризуется высокой степенью монополизации, если же он немногим выше нуля, его можно рассматривать как конкурентный. Коэффициент концентрации для крупнейших из *m* общего числа (*n*) компаний, выпускающих данный товар, рассчитывается как сумма *m* рыночных долей (*ki*) этих компаний:

 (1)

*Индекс Херфиндаля-Хиршмана*, являющийся индикатором напряженности конкурентной среды, рассчитывается как сумма квадратов рыночных долей всех субъектов рынка в общем его объеме:

. (2)

Максимальное значение, которое может принимать , соответствует ситуации, когда рынок полностью монополизирован одной фирмой ().

Оценить позиции конкурентов можно путем построения *конкурентной карты рынка* (таблица 2/2).

Важным направлением анализа внешнего окружения является анализ динамики совокупного производства (совокупных продаж) товара, позволяющий выявить темпы роста рынка и перспективы его развития. Следует понимать, что понятия «объемы продаж» и «емкость рынка» тождественны, а понятия «объем производства» и «объемы продаж» имеют тесную корреляцию, но не всегда совпадают, т.к. не вся произведенная продукция продается в текущем году. Простейшим способом расчета емкости рынка на следующий год является суммирование текущего объема продаж (текущей емкости) и среднегодового прироста рынка.

*Емкость рынка* - это возможный объём реализации товаров и услуг при текущем уровне цен в течение определенного отрезка времени, определяемый размерами и структурой фактически предъявляемого или будущего спроса. Характеризует ту часть совокупной общественной потребности, которая представлена на рынке, обеспечена денежным эквивалентом и удовлетворяется за счёт купли-продажи. Емкость рынка рассчитывается по отдельному товару или по ассортиментному списку товаров.

Таблица 2.2

Конкурентная карта рынка

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фирмы | | I | II | III | IV |
|  | | Лидеры рынка | Фирмы с сильной конкурентной позицией | Фирмы со слабой конкурентной позицией | Аутсайдеры рынка |
| I | С быстро улучшающейся конкурентной позицией | 1 | 5 | 9 | 13 |
| II | С улучшающейся конкурентной позицией | 2 | 6 | 10 | 14 |
| III | С ухудшающейся конкурентной позицией | 3 | 7 | 11 | 15 |
| IV | С быстро ухудшающейся конкурентной позицией | 4 | 8 | 12 | 16 |

Исследование емкости рынка обычно производится по пяти направлениям.

 Анализ вторичных данных включает в себя анализ всех источников, которые могут содержать сведения об интересующем рынке (статистические данные, данные органов управления, обзоры рынка, специализированные журналы и статьи, данные Internet и т. д.). Однако информация, получаемая таким способом, чаще всего оказывается неполной, довольно сложной для использования и часто сомнительной степени достоверности.

 Анализ производства и реализации продукции включает в себя исследование предприятий-производителей, оптовой и розничной торговли. Информация, полученная из этого источника, позволяет определить реальные объемы сбыта и представленность производителей и торговых марок.

 Анализ затрат и поведения потребителей - исследуются либо затраты, которые совершили потребители на интересующую продукцию за определенный период времени, либо частота покупок и объемы покупаемой продукции совместно со средней розничной ценой продажи, либо нормы расхода данного товара. Вопрос точности такой информации заключается в том, насколько верно и правдиво покупатели воспроизведут данные о своем потреблении.

 Расчет емкости на основе норм потребления данного типа товара - этот подход используется, как правило, для продовольственных товаров, сырья и расходных материалов. Статистической основой для расчетов служат годовые нормы потребления на одного жителя и общая численность населения. Сопоставление емкости, рассчитанной по нормам, с емкостью, рассчитанной на базе анализа затрат и поведения потребителей, позволяет выявить перспективы развития рынка.

 Определение емкости на основе «приведения» объемов продаж (когда известная емкость рынка в одном регионе является основой для расчета емкости рынка в другом регионе путем корректировки ее с помощью коэффициентов приведения). Подобную методику расчета используют в основном компании, имеющие значительный опыт на отдельных географических рынках. В расчетах используются данные о реальном объеме реализации продукции в одном регионе и факторы, определяющие продажи. С помощью последних определяются коэффициенты приведения продаж одного региона к другому (коэффициенты приведения численности населения, средней заработной платы, урбанизации, цены, особенности потребления и т. д.).

После определения емкости рынка необходимо проанализировать данные, полученные с помощью вторичных источников, и расчетные значения емкости и в случае возникновения объяснить расхождения.

*Внутренняя среда* организации является источником ее жизненной силы, т.е. она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

При рассмотрении факторов внутренней (внутрифирменной) среды, контролируемых фирмой, следует учитывать, что часть факторов управляется высшим руководством фирмы, а другая часть - службой маркетинга и взаимодействующими с ней другими службами фирмы.

*Кадровый* срез внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих наем, обучение и продвижение кадров оценка результатов труда и стимулирование создание и поддержание отношений между работниками.

*Организационный* срез включает коммуникационные процессы организационные структуры нормы, правила, процедуры распределение прав и ответственности иерархию подчинения.

*Производственный* срез включает изготовление продукта снабжение и ведение складского хозяйства обслуживание технологического парка осуществление исследований и разработок.

*Маркетинговый* срез охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции стратегия продукта, стратегия ценообразования стратегия продвижения товара на рынке выбор рынков сбыта и систем распределения.

*Финансовый* срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности создание инвестиционных возможностей и т.д.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны - это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Анализ ресурсов и стратегических возможностей организации предполагает рассмотрение ее в различных аспектах. Наряду с условиями баланса всех ее ресурсов, необходимо рассматривать ее возможности в ключевых направлениях деятельности - разработке, производстве, маркетинге, доставке и послепродажном обслуживании продукции или услуг.

Для выявления ключевых преимуществ используется *метод SWOT* (strong, weak, opportunities, threats - сила, слабость, возможности, угрозы) - совместный анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также исходящих из внешней среды возможностей и угроз.

*Сильные стороны* могут включать в себя специальные навыки и умения аккумулированный опыт высокую профессиональную компетентность доступ к ресурсам репутацию географическое положение компании и торговых точек имеющиеся технологии и потенциал их обновления способность к адаптации.

Факторы, недостаточно развитые для того, чтобы стать сильными сторонами компании, превращаются в слабые.

Полный анализ сильных и слабых сторон охватывает исследование

 организации тип организационной структуры руководящие кадры (интересы, квалификация, структура полномочий и ответственности) система координации (нормы, правила, регламенты, процедуры) система контроля система планирования

 персонала отношения (степень энтузиазма, моральный климат, согласованность интересов) профессиональная компетенция (знания, технические навыки и умения, профессиональный опыт) численность

 маркетинга знание потребителя (потребностей, вкусов, социального состава и динамики) гамма продуктов (целостность и полнота покрытия выбранного сегмента рынка) качество и новизна продукции качественный сервис репутация клиенты, их численность, удовлетворенность и лояльность

 технологий установленное оборудование производство усовершенствование продукции НИОКР

 финансов оборот отношение затраты/эффективность возврат на собственность, активы, инвестиции скорость роста.

Исследование сильных и слабых сторон должно включать в себя не только анализ каждого фактора по отдельности, но и анализ целостности наблюдаемой картины. Рекомендуется систематически проводить анализ сильных и слабых сторон наиболее близких конкурентов.

*Возможности* выход на новые рынки или сегменты рынка расширение производственной линии увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах добавление сопутствующих продуктов вертикальная интеграция (интеграция предприятий вдоль производственного процесса, системы распределения и продажи, т.е. приобретение или усиление контроля над поставщиками и посредническими структурами) ускорение роста рынка.

*Угрозы* возможность появления новых конкурентов рост продаж замещающего продукта замедление роста рынка неблагоприятная политика правительства возрастающее конкурентное давление рецессия и затухание делового цикла неблагоприятные демографические изменения.

Для установления связей слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составляется матрица СВОТ, которая имеет следующий вид (рис. 2.4).

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности 1. 2. | Угрозы 1. 2. |
| Сильные стороны 1. 2. | Поле СИВ | Поле СИУ |
| Слабые стороны 1. 2. | Поле СЛВ | Поле СЛУ |

Рис. 2.4 Матрица SWOT

стратегия управление персонал прибыль

Слева выделяются два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два блока (возможности и угрозы), в которых выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуются четыре поля.

 *Поле СИВ (сила и возможности)* следует разработать такую стратегию, чтобы сильные стороны организации и ее большие возможности во внешней среде взаимодополняли друг друга и давали максимальную отдачу.

 *Поле СЛВ (слабость и возможности)* стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

 *Поле СИУ (сила и угрозы)* стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

 *Поле СЛУ (слабость и угрозы)* организация должна выработать такую стратегию, которая бы позволила ей избавиться от слабости и предотвратить нависшую над ней угрозу.

 После проведения SWOT-анализа необходимо предпринять соответствующие планы действий например, план по использованию внутренних преимуществ компании и ее положения на рынке или план по нейтрализации слабых мест работы компании и ухода от внешних угроз.

# **3. Анализ внешнего окружения ООО «Авант»**

Главной целью ООО «Авант» в 2011 году являлась реализация инвестиционной программы и улучшение финансового состояния общества, основанное на более эффективном распределении и использовании всех ресурсов предприятия. Основные усилия были направлены на обновление основных средств, осуществление долгосрочных финансовых вложений, оптимизацию затрат. Контроль за нормируемыми оборотными средствами позволил сохранить запасы сырья, материалов, незавершенного производства на нормативном уровне.

Таблица 3.1- анализ ООО «Авант»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Осуществление комплектных поставок на объекты. | Моральное старение продукции |
| Активное участие ООО «Авант» в качестве субподрядчика - поставщика систем вентиляции, кондиционирования, обогревателей при строительстве | Низкий уровень качества производимой продукции |
|  | Низкая квалификация персонала |
|  | Длительные сроки согласования заказа и изготовления продукции |
| Возможности | Угрозы |
| Возможность осуществления комплектных поставок для объектов | Вытеснение продукции ООО «Авант» с рынка продукцией конкурентов |
| Усиление позиций ООО «Авант» в сегменте платежеспособных потребителей на промышленных объектах, где на первый план выходит повышение безопасности и удобства обслуживания. | Снижение конкурентоспособности ООО «Авант» |
|  | Вытеснение изделий с рынка более дешевыми аналогами |
|  | Риск получения предприятием убытков в результате несовершенства управленческих процессов, неверного выбора стратегии и поведения на рынке |
|  | Общее снижение текущего спроса со стороны потребителей продукции |

В своих работах Портер доказывал, что менеджерам, для разработки эффективной конкурентной стратегии необходимо мыслить в соответствии со следующими ключевыми концепциями.

Ключевая концепция 1. Эта концепция определяет пять основных конкурентных сил, которые, по мнению Портера, определяют интенсивность конкуренции в любой отрасли.

Угроза появления в отрасли новых конкурентов. Изучение деятельности конкурирующих предприятий свидетельствует о начале укрупнения их бизнеса путем слияния предприятий в холдинги. Это позволяет комплексно решить потребности Заказчика, реализовав конкурентные преимущества всех участников холдинга.

Способность покупателей воздействовать на цену. Покупатели приобретают более дешевые аналоги, вследствие этого происходит вытеснение изделий ООО «Авант» с рынка.

Способность поставщиков воздействовать на цену. Нет влияния поставщиков на цены изделий ООО «Авант».

Угроза появления на рынке продуктов-заменителей. Покупатели приобретают более дешевые аналоги.

Степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами. В последнее время происходит вытеснение продукции ООО «Авант» с рынка продукцией конкурентов

Ключевая концепция 2: Существует две основные конкурентные стратегии, с помощью которых можно превзойти фирм-соперников - лидерство в издержках; дифференциация. У ООО «Авант» высокий уровень издержек, но в то же время продукция дифференцирована и ориентирована на потребителей из разных отраслей.

Ключевая концепция 3: Цепочка создания стоимости - источник конкурентных преимуществ фирмы. Фирма имеет конкурентные преимущества если создает ценности для своих клиентов, превышающие затраты на их создание. ООО «Авант» стремиться к этому, постоянно создавая новые виды продукции, более ценные для клиентов.

Все источники устойчивых конкурентных преимуществ ООО «Авант» кроются в глубинах цепочки создания стоимости. Такой анализ должны проводить все руководители компаний, и делать это следует поэтапно. Менеджерам необходимо анализировать величину издержек своих компаний, проводить такой же анализ в отношении фирм-конкурентов. В конечном счете возникнет совершенная стратегия.

ООО «Авант» определило для себя цепь долгосрочных целей, которые соответствуют и являются миссией компании. Цели предприятия:

увеличивать объемы продаж на 4 % ежегодно на протяжении последующих пяти лет:

увеличивать прибыль на 12 % ежегодно на протяжении последующих пяти лет.

Тем не менее, на наш взгляд, данные цели не могут приниматься за миссию предприятия. Данный вывод сделан из следующего. Различия между миссией предприятия и ее целями может быть определить в терминах, следующих из четырех измерений:

. Временной аспект. Миссия не имеет временных критериев. Цели же всегда временны сами по себе и предполагают сроки, когда они должны быть достигнуты.

. Фокусировка. Миссия имеет направленность на внешнюю для предприятия среду, как, например, достичь признания или стать лидером в отрасли и т.д. Цели, напротив, чаще всего относятся к внутренним аспектам предприятия и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей.

. Специфика. Миссия выражается в терминах, имеющих общий, относительный характер, относящиеся к образу предприятия, ее фирменному стилю и т.д. Цели, как правило, выражаются в терминах определенных результатов. Цели в принципе, предполагают их достижимость.

. Измеряемость. И миссия, и цели в некотором смысле, могут быть измерены. Но измеряемость миссии имеет относительно качественный характер, тогда как положения, утверждаемые в целях имеют абсолютный, количественный характер.

То есть цели предприятия, как правило, весьма конкретны. ООО «Авант» были разработаны цели, но они не являются миссией.

Долгосрочные цели ООО «Авант» включают в себя краткосрочные цели. На 2010 г. они сформулированы в следующих категориях:

увеличение доли рынка на 4 %;

повышение объемов продаж на 10 %;

увеличение темпов роста прибыли на 12 %;

увеличение доли собственного капитала на 10 %.

выход на новые рынки сбыта;

повышение качества производимой продукции;

сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов до 5 дней.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что ООО «Авант» имеет краткосрочные и долгосрочные цели, но не имеет выраженной миссии.

# **4. Анализ внутренней среды**

## **4.1 Динамика основных технико-экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия**

Рассмотрим основные технико-экономические показатели общества в 2009-2011 гг.

Таблица 1 Основные технико-экономические показатели ООО «Авант»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели, единицы измерения | 2009 год | | | | |
|  |  | План | Факт | Откл.в сумме | Выполнение плана, % | |
| 1 | Выручка от реализации , т.р. | 380582,15 | 382114,97 | 1532,85 | 100,40 | |
| 2 | Себестоимость, т.р. | 360527,15 | 360847,96 | 320,81 | 100,09 | |
| 3 | Годовой фонд зарплаты, т.р. | 93737,06 | 93820,47 | 83,41 | 100,09 | |
| 4 | Среднегодовая зарплата 1 работника, т.р. | 208,3 | 212,7 | 4 | 102,13 | |
| 5 | Среднесписочная численность работников,чел | 301 | 301 | 0 | 100,00 | |
|  | в т.ч. рабочих, чел. | 283 | 283 | 0 | 100,00 | |
| 6 | Среднегодовая выработка на 1 работника, т.р./чел. | 863,00 | 866,47 | 3 | 100,40 | |
|  | 1 рабочего, т.р./чел. | 993,69 | 997,69 | 4 | 100,40 | |
| № п/п | Показатели, единицы измерения | 2010 год | | | | |
|  |  | План | Факт | Откл.в сумме | Выполнение плана, % | |
| 1 | Выручка от реализации , т.р. | 383568,97 | 385936,15 | 2367,18 | 100,62 | |
| 2 | Себестоимость, т.р. | 358987,12 | 358125,87 | -861,25 | 99,76 | |
| 3 | Годовой фонд зарплаты, т.р. | 93336,65 | 93112,73 | -223,93 | 99,76 | |
| 4 | Среднегодовая зарплата 1 работника, т.р. | 207,4 | 210,2 | 3 | 101,34 | |
| 5 | Среднесписочная численность работников,чел | 305 | 303 | -2 | 99,55 | |
|  | в т.ч. рабочих, чел. | 286 | 287 | 1 | 100,26 | |
| 6 | Среднегодовая выработка на 1 работника, т.р./чел. | 861,95 | 871,19 | 9 | 101,07 | |
|  | 1 рабочего, т.р./чел. | 993,70 | 997,25 | 4 | 100,36 | |
| № п/п | Показатели, единицы измерения | 2011 год | | | | |
|  |  | План | Факт | Откл.в сумме | | Выполнение плана, °% |
| 1 | Выручка от реализации , т.р. | 386489,12 | 374472,70 | -12016,42 | | 96,8 |
| 2 | Себестоимость, т.р. | 351579,45 | 346506,89 | -5072,56 | | 98,5 |
| 3 | Годовой фонд зарплаты, т.р. | 91410,66 | 90091,79 | -1318,87 | | 98,5 |
| 4 | Среднегодовая зарплата 1 работника, т.р. | 203,1 | 202,1 | - 1 | | 99,4 |
| 5 | Среднесписочная численность работников,чел | 307 | 306 | -1 | | 99,78 |
|  | в т.ч. рабочих, чел. | 287 | 286 | -1 | | 99,74 |
| 6 | Среднегодовая выработка на 1 работника, т.р./чел. | 864,63 | 839,62 | -25 | | 97,11 |
|  | 1 рабочего, т.р./чел. | 998,68 | 970,14 | -29 | | 97,14 |

Как видно из таблицы 1, выручка от реализации за 2010 год возросла на 1%, настолько же увеличилась и себестоимость. В 2011 произошло снижение этих показателей относительно 2009 г. на 2%.

Рассмотрим абсолютные и относительные изменения в показателях ООО «Авант».

Таблица 2. - Анализ абсолютных и относительных изменений ООО «Авант»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Изменение 2010 г. относительно 2009 г. | Изменение 2011 г. относительно 2010 г. | Рост 2010 г. относительно 2009 г. | Рост 2011 г. относительно 2010 г. |
| Выручка от реализации , т.р. | 3821,15 | -11463,45 | 101,00 | 97,03 |
| Себестоимость, т.р. | -2722,09 | -11618,98 | 99,25 | 96,76 |
| Годовой фонд зарплаты, т.р. | -707,74 | -3020,93 | 99,25 | 96,76 |
| Среднегодовая зарплата 1 работника, т.р. | -2,56 | -8,19 | 98,80 | 96,10 |
| 1 рабочего, т.р. | -2,30 | -7,37 | 98,80 | 96,10 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 2,00 | 3,00 | 100,45 | 100,68 |
| в т.ч. рабочих, чел. | 4,00 | -1,00 | 101,04 | 99,74 |
| Среднегодовая выработка на 1 работника, т.р./чел. | 4,71 | -31,56 | 100,54 | 96,38 |
| 1 рабочего, т.р./чел. | -0,44 | -27,11 | 99,96 | 97,28 |
| Прибыль т.р. | 7419,28 | -4740,25 | 119,54 | 89,56 |
| Стоимость ОПФ | 10200,00 | 28324,04 | 108,02 | 120,61 |
| Балансовая стоимость активной части ОПФ, т.р. | 8898,00 | 25520,00 | 108,25 | 121,85 |
| Уровень рентабельности | 1,82 | -0,91 | 118,36 | 92,30 |

Годовой фонд оплаты на ООО «Авант» за рассматриваемый период снизился. Негативным моментом является снижение коэффициента производительности труда на 4%

Валовая прибыль выросла на 7,4 млн.руб. в 2010 г. и снизилась на 4,7 млн. руб. в 2011 г.

Отметим изменение в большую сторону величины ОПФ предприятия. При этом выросла и активная часть ОПФ - как в абсолютном, так и относительном выражении.

Уровень рентабельности в 2009 г. вырос на 1,82%, а в 2011 г. снизился на почти 1% по сравнению с предыдущим годом, тем не менее составляю уровень 11%, что является очень хорошим показателем для строительной организации.

Таблица 3- Сводка характеристик финансового состояния ООО «Авант» за 2009-2011 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристика, тыс. руб. | 2009 | 2010 | 2011 |
| Общая стоимость имущества |  |  |  |
| Стоимость недвижимого имущества (внеоборотных активов) | 36738 | 75301 | 190713 |
| Стоимость мобильных средств (оборотных активов) | 3707 | 67921 | 182138 |
| Стоимость материальных оборотных средств | 33031 | 18303 | 29195 |
| Величина собственных средств предприятия | 8637 | 2382 | 2586 |
| Величина заемных средств предприятия | 549 | 72919 | 188127 |
| Величина собственных средств в обороте | 36189 | -4998 | -5989 |
| Рабочий капитал | -3158 | -4998 | -5989 |

В целом в работе ООО «Авант» наблюдается стагнация основных показателей, а также отрицательная тенденция в 2009 году по объему подрядных работ, выручки и уровня рентабельности. Для более глубокого и подробного анализа сложившейся ситуации необходимо провести оценку финансового состояния ООО «Авант» с целью выявления основных причин стагнации основных показателей.

## **4.2 Анализ основных средств**

В таблице 4рассмотрим состав и динамику изменения основных производственных фондов исследуемого предприятия за период 2009-2011 гг. Амортизируемое имущество представлено в таблице по первоначальной стоимости.

Таблица 4

Состав основных производственных фондов ООО «Авант»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование основных средств, млн. р. | По состоянию на | | | | | | | | | |
|  | 01.01.2009 | | | 01.01.02010 | | 01.01.2011 | | | | |
|  | знач. | | в % к общей стоим ОС | знач. | в % к общей стоим ОС | знач. | | | в % к общей стоим ОС | |
| 1. Здания и сооружения | 59165 | | 26,60 | 79364 | 28,00 | 79578 | | | 23,62 | |
| 2. Передаточные устройства и др | 10669 | | 4,80 | 10802 | 3,45 | 11367 | | | 3,67 | |
| 3. Машины и оборудование | 146287 | | 65,80 | 187597 | 66,16 | 238721 | | | 70,26 | |
| 4. Транспортные средства | 3460 | 1,50 | | 3426 | 1,21 | | 4214 | 1,25 | |
| 5. Вычислительная техника и оргтехника | 2389 | 1,10 | | 2884 | 1,02 | | 3305 | 1,00 | |
| 6. Другие виды основных средств | 437 | 0,20 | | 458 | 0,16 | | 518 | 0,20 | |
| Итого | 222407 | 100,00 | | 283531 | 100,00 | | 337703 | 100,00 | |

Как видно из табл. 4, ООО «Авант» постоянно обновляет свои основные средства. Прирост основных средств в 2010 г. составил 27,5% по отношению к 2009 г., в 2011 г. - 19,1% по отношению к 2010 г. При этом состав основных средств в процентном отношении в течении исследуемого периода практически не изменился, исключение составляют здания и сооружения, стоимость которых в процентном отношении к общей стоимости основных фондов понизилось на 4,38% в 2011 г. по сравнению с 2010 г., при этом произошло увеличение стоимости машин и оборудования на 4,1% к итогу 2010 г. В среднем за исследуемый период ≈70% общей стоимости основных средств иммобилизовано в стоимость машин и оборудования.

Далее в таблице 5 рассмотрим динамику изменения нематериальных активов предприятия и доходных вложений в материальные ценности за исследуемый период.

Таблица 5 - Структура основных нематериальных активов и доходных вложений в материальные ценности ООО «Авант»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование нематериальных активов, доходных вложений в материальные ценности, млн. р. | По состоянию на | | | | | | | |
|  | 01.01.2009 | | | 01.01.02010 | | | 01.01.2011 | |
|  | знач. | в % к общей стоим | | знач. | в % к общей стоим | | знач. | в % к общей стоим |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 | | 6 | 7 |
| 1. Нематериальные активы, т.ч.: | 1035 | 100,0 | | 1524 | 100,0 | | 2208 | 100,0 |
| 1.1. Имущественные права на объекты промышленной собственности | 136 | 13,1 | | 6 | 0,4 | | 8 | 0,4 |
| 1.2. Имущественные права на объекты авторского права и смежных прав | 17 | 1,6 | | - | - | | - | - |
| 1.3. Имущественные права на программы для ЭВМ и компьютерные базы данных | 4 | 0,4 | | - | - | | - | - |
| 1.4. Имущественные права на использование объектов интеллектуальной собственности | 34 | 3,3 | | 40 | 2,6 | | 40 | 1,8 |
| 1.3. Имущественные права на пользование природными ресурсами и землей | 3 | | 0,3 | 10 | | 0,7 | 11 | 0,5 |
| 1.4. Прочие имущественные права | 841 | | 81,3 | 1468 | | 96,3 | 2149 | 97,3 |
| 2. Доходные вложения в материальные ценности, в т.ч.: | 150 | | 100,0 | 285 | | 100,0 | 405 | 100,0 |
| 2.1. Предмет проката | 150 | | 100,0 | 285 | | 100,0 | 405 | 100,0 |

Как видно из табл. 2, исследуемое предприятие постоянно увеличивает стоимость нематериальных активов и доходные вложения в материальные ценности: в 2010 г. нематериальные активы - на 47%, а доходные вложения в материальные ценности - на 90% по отношению к 2009 г. В 2011 г. так же наблюдается тенденция увеличения исследуемых показателей по сравнению с 2010 г. ≈40%. При этом с 2010 г. предприятие значительно увеличивает прочие нематериальные активы, сокращая стоимость имущественных прав на объекты промышленной собственности, объекты авторского права и смежных прав, права на использование объектов интеллектуальной собственности. Доходные вложения в материальные ценности в течение всего исследуемого периода сосредоточены на 100% в предметы проката.

Далее, для расчета общей рентабельности необходимо рассчитать среднегодовую стоимость основных фондов и норматив оборотных средств.

В табл. 6 приведем расчет среднегодовой стоимости основных фондов.

Таблица 6 - Расчет среднегодовой стоимости основных фондов ООО «Авант»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель, млн. р. | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Стоимость основных произв. фондов на начало отчетного периода | 93353 | 126157 | 155427 |
| Стоимость основных произв. фондов на конец отчетного периода | 126157 | 155427 | 195447 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов | 109755 | 140792 | 175437 |

Как видно из табл. 6, среднегодовая стоимость основных фондов имеет тенденцию к увеличению из года в год пропорционально увеличению первоначальной стоимости основных производственных фондов. В 2010 г. прирост составил 28,3% по отношению к 2009 г., а в 2011 г. - 24,6% по отношению к 2010 г. Такой рост обусловлен за счет постоянной модернизации производства, закупкой нового дорогостоящего оборудования.

Далее рассчитаем норматив оборотных средств. Расчет норматива оборотных средств сведем в табл. 7.

Таблица 7 - Расчет норматива оборотных средств ООО «Авант»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель, млн. р. | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Сырье и основные материалы, покупные комплектующие изделий и полуфабрикаты, вспомогательные материалы и другие ценности (принимаются в размере 15-дневного расхода) | 925 | 2200 | 2181 |
| Незавершенное производство (принимаем в размере 1-2-дневного объема продукции цеха) | 1521 | 1659 | 1766 |
| Готовая продукция (принимаем в размере 5-дневного объема произведенной продукции цеха) | 3800 | 4148 | 4415 |
| Норматив оборотных средств | 6246 | 8007 | 8362 |

Как видно из табл. 7 норматив оборотных средств в 2010 г. увеличился на 28,2% по сравнению с 2009 г. В 2011 г. увеличение составило 4,4% по сравнению с 2010 г. В состав оборотных средств входят: сырье и основные материалы, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, вспомогательные материалы, незавершенное производство, готовая продукция, прочие материалы: тара, запасные части для текущего ремонта оборудования, малоценный производственный и хозяйственный инвентарь, малоценные и быстроизнашивающиеся инструменты. В связи с общим увеличением производства, увеличиваются и показатели среднедневного объема выпуска продукции цеха, что оказывает существенное влияние на показатели при расчете нормативов оборотных средств.

## **4.3 Анализ выручки от продаж, прибыли и рентабельности**

Проанализировав изменение показателей среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормативов оборотных средств, рассчитаем общую рентабельность производства за период 2009-2011 гг. Расчет приведем в табл. 8.

Таблица 8 - Расчет общей рентабельности производства ООО «Авант»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель, млн. р. | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Балансовая прибыль | +9795 | +3966 | -1401 |
| Среднегодовая стоимость основных производственных фондов | 109755 | 140792 | 175437 |
| Норматив оборотных средств | 6246 | 8007 | 8362 |
| Рентабельность производства, % | 8,40 | 2,67 | --- |

Как видно из табл. 8, производство работает нерентабельно, в 2010 г. рентабельность производства снизилась на 68,2% по отношению к 2009 г. Сложившаяся ситуация в 2010 г. объясняется снижением балансовой прибыли на 59,5% и одновременно увеличением стоимости основных производственных фондов на 28,3%. Как уже отмечалось ранее, показатель балансовой прибыли в 2011 г. имеет отрицательное значение, при этом среднегодовая стоимость основных производственных фондов увеличивается на 24,6%.

Далее рассчитаем значение уровня рентабельности реализованной продукции по формуле

 (2)

где - прибыль от реализации продукции, млн. р.;

- себестоимость реализованной продукции, млн. р.

Расчет уровня рентабельности реализованной продукции проведем по формуле (2), расчет сведем в табл. 9.

Таблица 9 - Расчет рентабельности реализованной продукции ООО «Авант»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель, млн. р. | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Прибыль за отчетный период от реализации | 12188 | 6469 | 1609 |
| Себестоимость реализованной продукции | 150154 | 220720 | 166066 |
| Рентабельность реализованной продукции, % | 8,12 | 2,93 | 0,97 |

По данным табл. 9 можно сделать следующие выводы: в 2010 г. уровень рентабельности реализованной продукции снизился на 63,92% по сравнению с 2009 г., в 2011 г. - на 66,9% по сравнению с 2010 г. Снижение рассчитываемого показателя в 2010 г. произошло главным образом за счет снижения прибыли от реализации на 46,9% по сравнению с 2009 г. и одновременном увеличении себестоимости реализованной продукции на 46,7%. В 2011 г. одновременно со снижением прибыли от реализации на 75% произошло снижение себестоимости реализованной продукции на 24,8%, однако это не повлияло на общую тенденцию значительного снижения показателя уровня рентабельности реализованной продукции.

Далее рассчитаем значение уровня рентабельности продаж реализованной продукции по формуле

 (3)

где РП - реализованная продукция, млн. р.

Расчет данного показателя приведем в табл. 10.

Таблица 10 - Расчет уровня рентабельности продаж реализованной продукции ООО «Авант»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель, млн. р. | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Прибыль за отчетный период от реализации | 12188 | 6469 | 1609 |
| Реализованная продукция | 163948 | 263381 | 203086 |
| Рентабельность реализованной продукции, % | 7,43 | 2,46 | 0,79 |

Как и все рассчитанные выше показатели рентабельности, уровень рентабельности продаж реализованной продукции имеет тенденцию снижения: на 66,9% в 2010 г. по сравнению с 2009 г. и на 67,89% в 2011 г. по сравнению с 2010 г. Снижение рассчитываемого показателя в 2010 г. происходит за счет снижения прибыли от реализации на 46,9% при одновременном увеличении реализованной продукции на 60,6%, в 2011 г. происходит снижение прибыли от реализации на 75% при одновременном снижении реализованной продукции на 23%.

Далее рассчитаем уровень рентабельности продаж по формуле

 (4)

Расчет приведем в форме в табл. 11.

Таблица 11 - Расчет уровня рентабельности продаж ООО «Авант»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель, млн. р. | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Балансовая прибыль | +9795 | +3966 | -1401 |
| Реализованная продукция | 163948 | 263381 | 203086 |
| Рентабельность продаж, % | 5,97 | 1,51 | - |

Как видно из табл. 8, значение уровня рентабельности продаж имеет тенденцию снижения: в 2010 г. на 74,7% по сравнению с 2009 г. Снижение рассматриваемого показателя в 2010 г. происходит главным образом за счет снижения балансовой прибыли на 59,5% при одновременно увеличении реализованной продукции на 60,6%. Как уже неоднократно отмечалось ранее, показатель балансовой прибыли в 2011 г. имеет отрицательное значение, при этом показатель реализованной продукции также снижается на 22,9% по сравнению с 2010 г. Прежде чем приступить к анализу основных показателей рентабельности собственного и заемного капитала, необходимо изучить состав и динамику изменения источников собственных средств, средств бюджетного и внебюджетного финансирования, движение заемных средств, дебиторскую и кредиторскую задолженности.

В табл. 12 рассчитаем рентабельность собственного капитала предприятия за период 2009-2011 гг. по формуле

 (5)

где Ксо - среднегодовая стоимость собственного капитала, млн.р./год.

Таблица 12 - Расчет рентабельности собственного капитала ООО «Авант»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель, млн. р. | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Балансовая прибыль | +9795 | +3966 | -1401 |
| Среднегодовая стоимость основного капитала | 109755 | 140792 | 175437 |
| Среднегодовая стоимость оборотного капитала | 92400 | 124122 | 128701 |
| Рентабельность собственного капитала, % | 4,85 | 1,50 | - |

Как видно из табл. 12 уровень значения рентабельности собственного капитала имеет тенденцию снижения: в 2010 г. на 69% по сравнению с 2009 г. Снижение рассматриваемого показателя в 2010 г. происходит главным образом за счет снижения балансовой прибыли на 59,5% при одновременно увеличении среднегодовой стоимости основного и оборотного напитала на 28,3% и на 34,3% соответственно. Как уже неоднократно отмечалось ранее, показатель балансовой прибыли в 2011 г. имеет отрицательное значение, при этом значение среднегодовой стоимости основного и оборотного капитала увеличивается на 24,6% и 3,7% соответственно.

В табл. 14 рассчитаем рентабельность перманентного капитала предприятия за период 2009-2011 гг. по формуле

 (6)

где Кпе - среднегодовая стоимость перманентного капитала, млн.р./год.

Таблица 13 - Расчет рентабельности перманентного капитала ООО «Авант»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Балансовая прибыль, млн. р. | +9795 | +3966 | -1401 |
| Среднегодовая стоимость основного капитала, млн. р. | 109755 | 140792 | 175437 |
| Среднегодовая стоимость оборотного капитала, млн. р. | 92400 | 124122 | 128701 |
| Среднегодовая стоимость долгосрочного заемного капитала, млн. р. | 36937 | 43134 | 51742 |
| Рентабельность перманентного капитала, % | 4,1 | 1,3 | --- |

Как видно из табл. 14, уровень значения рентабельности перманентного капитала имеет тенденцию снижения: в 2010 г. на 68,3% по сравнению с 2009 г. Снижение рассматриваемого показателя в 2010 г. происходит главным образом за счет снижения балансовой прибыли при одновременно увеличении среднегодовой стоимости основного и оборотного напитала на 28,3% и на 34,3% соответственно, а так же увеличения среднегодовой стоимости долгосрочного заемного капитала на 16,8%. Как уже неоднократно отмечалось ранее, показатель балансовой прибыли в 2011 г. имеет отрицательное значение, при этом значение среднегодовой стоимости основного и оборотного капитала увеличивается на 24,6% и 3,7% соответственно, а показатель среднегодовой стоимости долгосрочного заемного капитала увеличивается на 20%.

В табл. 14 рассчитаем рентабельность общего инвестированного капитала предприятия за период 2009-2011 гг. по формуле

 (7)

где Кин - среднегодовая стоимость общего инвестированного капитала, млн. р./год.

Таблица 14 - Расчет рентабельности общего инвестированного капитала ООО «Авант»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Балансовая прибыль, млн. р. | +9795 | +3966 | -1401 |
| Среднегодовая стоимость основного капитала, млн. р. | 109755 | 140792 | 175437 |
| Среднегодовая стоимость оборотного капитала, млн. р. | 92400 | 124122 | 128701 |
| Среднегодовая стоимость долгосрочного заемного капитала, млн. р. | 36937 | 43134 | 51742 |
| Среднегодовая стоимость краткосрочного инвестированного капитала, млн. р. | 39226 | 48214 | 50299 |
| Рентабельность общего инвестированного капитала, % | 3,5 | 1,1 | --- |

Как видно из табл. 14, уровень значения рентабельности общего инвестированного капитала имеет тенденцию снижения: в 2010 г. на 68,6% по сравнению с 2009 г. Снижение рассматриваемого показателя в 2010 г. происходит главным образом за счет снижения балансовой прибыли при одновременно увеличении следующих показателей: среднегодовой стоимости основного и оборотного напитала на 28,3% и на 34,3% соответственно, среднегодовой стоимости долгосрочного инвестированного капитала - на 16,8%, краткосрочного инвестированного капитала - на 4,3%. В 2011 г. при отрицательном значении балансовой прибыли происходит увеличение показателей: среднегодовой стоимости основного капитала - на 24,6%, среднегодовой стоимости оборотного капитала - на 3,7%, среднегодовой стоимости долгосрочного инвестированного капитала - 20%, краткосрочного инвестированного капитала - 4,3%.

## **4.4 Анализ использования персонала**

В табл.15, показано как происходит организация заработной платы на ООО «Авант».

Проанализируем данную таблицу. Исходя, из данных таблицы можно сделать вывод о том, что основной вид заработанной платы это повременная оплата труда. При повременной оплате работникам устанавливаются нормированные задания. При этом для выполнения отдельных функций и объемов работ могут быть установлены нормы обслуживания или нормы численности работников.

На анализируемом предприятии используется простая повременная система оплаты труда, которая производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ.

Таблица 15 - Организация заработной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование заработной платы | Зарплата тыс.руб. |
| 1 | Повременная оплата труда | 29,689 |
| 2 | З/п работников работающих по договорам | 8,630 |
| 3 | Начисления стимулирующего характера -за работу в ночное время -доплата за сверхурочные -доплата за работу в праздники | 8,290 3,240 2,734 |
| 4 | З/п во время учебных отпусков | 2,209 |
| 5 | Оплата отпусков текущего месяца | 26,785 |
| 6 | Выплата пособий по временной нетрудоспособности | 3,480 |
| 7 | Надбавки, обуслов. район. регулир. труда в т.ч. -начисл. по район коэф. за отраб. время -за работу в праздничные дни -за работу сверхурочно -за работу в ночное время | 2,281 1,914 2,268 5,803 |
|  | Итого: | 97,323 |

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод о том, что основный вид заработанной платы это повременная оплата труда. При повременной оплате работникам устанавливаются нормированные задания. При этом для выполнения отдельных функций и объемов работ могут быть установлены нормы обслуживания или нормы численности работников.

На анализируемом предприятии используется повременно-премиальная система оплаты труда, которая рассчитывается исходя из отработанного времени плюс премия.

Проведем анализ элементов заработанной платы по категориям персонала. Весь персонал организации можно разделить на две групп:

1. управленцы (главный бухгалтера, главный экономист, управляющий сбытом, менеджер по рекламе, менеджеров по оптовой и по розничной торговле);

2. работники.

Таблица 16 - Элементы заработанной платы по категориям персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность отдел | Кол-во человек | Отработанное время, час | Размер зарплаты, тыс.руб. | | | Премия, % |
|  |  |  | 2006 | 2009 | 2010 |  |
| Директор | 1 | 24 | 30,0 | 35,0 | 40,0 | 10 |
| Гл. бухгалтер | 1 | 24 | 25,0 | 30,0 | 35,0 | 10 |
| бухгалтерия | 7 | 24 | 75,0 | 80,0 | 84,0 | 10 |
| Управляющий сбытом | 1 | 24 | 13,0 | 17,0 | 20,0 | 10 |
| Гл. экономист | 1 | 24 | 20,0 | 25,0 | 30,0 | 10 |
| Плановый отдел | 5 | 24 | 75,0 | 80,0 | 85,0 | 10 |
| Менеджер по рекламе | 1 | 20 | 15,0 | 20,0 | 25,0 | 10 |
| Отдел маркетинга | 10 | 24 | 130,0 | 150,0 | 170,0 | 10 |
| Менеджер оптовой торговли | 1 | 24 | 15,0 | 20,0 | 25,0 | 10 |
| Менеджер розничной торговли | 1 | 24 | 15,0 | 20,0 | 25,0 | 10 |
| Маркетолог | 1 | 15 | 13,0 | 15,0 | 18,0 | 10 |
| Склад | 50 | 24 | 650,0 | 700,0 | 750,0 | 10 |
| Торговые агенты и продавцы | 51 | 12 | 1356,0 | 1400,0 | 1450,0 | 10 |
| Рабочие | 170 | 30 | 2210,0 | 2250,0 | 2300,0 | 10 |
| Итого | 301 | - | 4642,0 | 4842,0 | 5057,0 | 140 |

Из данных табл.6 видно, что заработанная плата на протяжении трех лет меняется, но не значительно, хотя предприятие является прибыльным.

Основную часть заработанной платы составляет доля отработанного времени - это 90% от общей суммы зарплаты.

Премиальная часть заработанной платы составляет лишь 10% . Причем премиальная часть всегда одинаковая, она не зависит от прибыли предприятия и от выработки каждого работника по отдельность. Соответственно, у работников и у управленцев нет стимула эффективнее работать и приносить предприятию большую прибыль, потому что на их заработанной плате это не сказывается. При разной усидчивости они получают одинаковую заработанную плату.

Из данных табл.16 можно заключить, что система стимулирования на рассматриваемом торговом предприятии практически не развита.

Из методов стимулирующего характера на предприятии используется только начисления стимулирующего характера.

Из всего выше сказанного можно сделать вывод о том, что существует реальная необходимость в разработке эффективной системы стимулирования труда на ООО «Авант».

# **5. Разработка стратегии развития ООО «Авант»**

Целью предприятия является укрепление своего положения на рынке и увеличение доли рынка на 4% в течение года региона.

Для достижения этой цели необходимо реализовать следующие подцели:

расширить ассортимент предлагаемой продукции - разработка и введение новых ассортиментных позиций;

провести рекламную кампанию - выбор наиболее эффективных для данного рынка рекламных средств и их использование при проведении рекламной кампании;

максимально покрыть рынок - расширить присутствие в сетевой рознице;

сформировать лояльность потребителей - провести опрос потребителей с целью выявления их удовлетворенности продукцией ООО «Авант», выстроить систему взаимоотношений с розницей с целью максимального приближения к конечным потребителям, выявить ключевые критерии лояльности потребителей к продукции, разработать систему мероприятий по формированию лояльности потребителей.

Иными словами, все указанные выше цели ООО «Авант» должны быть сформулированы по элементам комплекса маркетинга:

product - расширение ассортимента предприятия до полного ассортимента продукции, который существует на рынке в настоящее время путем добавления новых ассортиментных позиций;

price - формирование цены на основе закупочных цен на сырье, а также цен конкурентов

place - приобретение новых производственных площадей; становление развитой сбытовой сети; выход на новые рынки;

promotion - комплексное продвижение продукции предприятия на рынке региона.

Судьба произведенной продукции во многом зависит от ее востребованности потребителями. Когда речь идет о предприятиях-потребителях, производитель может полностью контролировать свои продажи (потребителей немного, большие объемы закупок, тесные связи). Если же говорить о конечных потребителях, необходимо учитывать появление в цепочке распределения розничных посредников, от которых во многом будут зависеть объемы продаж производителя, поскольку потребители во многом ассоциируют приобретение продукции производителя с местом ее покупки.

При взаимодействии между производителем и розничным посредником на первый план должны выходить известность марки и ее качество, среди конечных потребителей, ценовая и ассортиментная политика производителя, а также условия поставок (бесперебойные поставки, кредиты, расфасовка, условия складирования и хранения). Розничный посредник может «помочь» потребителю выбрать именно товары производителя, а не конкурентов, стоящие рядом. В этом и должны заключаться взаимоотношения между производителем и розничным посредником, когда посредник берет на себя функцию доведения продукции до конечного потребителя, а производитель обеспечивает востребованность своей продукции собственными маркетинговыми усилиями и совместными с посредником мероприятиями.

Таким образом, с учетом того, что качество продукции и цены у ООО «Авант» и основных конкурентов примерно одинаковы, а расширение ассортимента требует значительных временных затрат, ООО «Авант» следует сконцентрироваться на системе распределения продукции, а именно на построение долгосрочных отношений с розничными операторами, что позволит приблизиться к своему конечному потребителю и сформировать его лояльность.

Дерево целей для ООО «Авант» представлено на рис. 5.1.

Рис. 5.1. Дерево целей ООО «Авант»

С учетом проведенного ранее анализа, стратегия развития ООО «Авант» в рамках достижения желаемой генеральной цели на ближайший год нацелена на взаимодействие с розничными операторами рынка, что позволит не только расширить сбытовую сеть предприятия, но и значительно повысить осведомленность конечных потребителей об ООО «Авант» и выпускаемой им продукции.

Стратегия предполагает индивидуальный подход к каждому розничному оператору и взаимодействие с ним по следующему алгоритму (рис. 5.2). При этом нужно учесть, что для существующих клиентов этап 1 пропускается.

*Получение нового клиента.* На начальной стадии целью является создание интереса к ООО «Авант» и его продукции у конечных потребителей посредством традиционного маркетинга (реклама, личные продажи и связи с общественностью). На текущий момент осведомленность о компании на рынке составляет около 79% . Кроме того, ООО «Авант» выбирает из всех потенциальных розничных посредников тех, в работе с которыми он заинтересован, и предлагает начать сотрудничество, рассказав о своих преимуществах и продукции, удерживая внимание и интерес посредника, пока он принимает решение.



Рис. 5.2 Желаемый алгоритм взаимоотношений ООО «Авант» с розничными посредниками и конечными потребителями

Во многом привлечение новых клиентов зависит от компетентности и логичности доводов менеджеров по продажам, их умения представлять свою продукцию и знания конъюнктуры рынка. Поэтому необходимо доводить до сведения персонала любую информацию о своей продукции и продукции конкурентов и результаты маркетинговых исследований. Торговый агент должен точно представлять, кто является покупателем продукции производителя и почему люди ее покупают, чтобы доказать потенциальному клиенту выгоду от сотрудничества. В случае желания посредника заключить договор, работа обычно начинается с пробной поставки одной-двух товарных позиций с целью выявления реакции конечных потребителей на появление продукции производителя в торговой точке посредника.

*. Взаимодействие между розничным посредником и конечными потребителями при поддержке ООО «Авант».* ООО «Авант» должен осуществляет поставку продукции розничному посреднику и снабжать его необходимыми средствами для проведения рекламы в местах продажи (плакаты, ценники и др.) с целью ознакомления посетителей торговой точки с продукцией.

Потребители должны быть осведомлены о продукции ООО «Авант» из проводимой им самим рекламной кампании, либо слышать о ней от других потребителей. Если же продукция вообще неизвестна потребителям, на помощь к ним должна прийти информация в месте продажи (в том числе на упаковке самой продукции) либо покупатель может обратиться за консультацией к персоналу продавца. Кроме того, для привлечения потребителей могут использоваться специальные акции (дегустации, розыгрыши и др.). В случае если продукция производителя не заинтересовала потребителя, он не задумывается об ее покупке и приобретает продукцию других производителей. Если незаинтересовавшихся потребителей будет много, розничный посредник не сможет реализовать всю поставленную ООО «Авант» продукцию, что может привести к отказу от дальнейших поставок или к уменьшению объемов закупок продукции и соответственно к увеличению закупок продукции других производителей.

После приобретения продукции потребители сравнивают свои ожидания с реальными характеристиками продукции. Для качественной (соответствующей стандартам) и хранящейся с соблюдением необходимых условий продукции вероятность несоответствия ожиданий реальным характеристикам минимальна.

В случае покупки продукции, оказавшейся некачественной или испорченной действия потребителя могут быть следующими:

отказ от дальнейших покупок продукции производителя;

отказ от дальнейших покупок в данной розничной точке;

жалоба, направленная розничному посреднику;

жалоба, направленная производителю продукции;

информирование других потребителей;

нет действий - производителю и продавцу «дается еще один шанс».

Необходимо выяснить, по чьей вине произошла продажа «плохого» товара. Однако, согласно исследованиям, лишь 3% жалоб направляется производителю, остальные направлены продавцу продукции. Поэтому именно от продавца зависит, продолжит ли потребитель в дальнейшем приобретать продукцию производителя. Для исправления ситуации необходимо адекватно реагировать на предъявляемые претензии и в случае, если они обоснованы, принять соответствующие меры (заменить качественной продукцией или вернуть деньги), т.е. постараться убедить покупателя совершить еще одну покупку.

Однако кроме неудовлетворенности, связанной с продукцией, может возникнуть недовольство качеством обслуживания в месте продажи. Этот параметр зависит только от посредника, поэтому ему необходимо разработать стандарты обслуживания и обеспечить их соблюдение персоналом.

Если потребитель удовлетворен или если на его жалобу отреагировали надлежащим образом, велика вероятность, что он вновь совершит повторную покупку. Однако может возникнуть ситуация, что продукции не будет в продаже, тогда потребитель совершит покупку продукции конкурентов. Поэтому производитель должен контролировать постоянное наличие своей продукции в необходимом объеме во всех торговых точках посредников.

Таким образом, усилия ООО «Авант» должны быть направлены на то, чтобы на практике доказать розничному посреднику свою способность соблюдать условия поставок, обеспечивать его рекламными материалами и решать возникающие проблемы, связанные с конечными потребителями.

*3. Сохранение и развитие отношений с розничными посредниками.* Высокого качества продукция, разнообразие ассортимента, разумная ценовая политики и лояльность к марке ООО «Авант» недостаточно для сохранения продолжительных отношений с посредником, поскольку на первый план выходят повышение удовлетворенности посредника от сотрудничества. Хотя закупки продолжают совершаться, ООО «Авант» еще не заслужил доверия. У посредника всегда есть несколько поставщиков (в небольших розничных точках - 1-3, в крупных - большинство марок, представленных на рынке), поэтому он может сравнивать продукцию, условия поставок и удовлетворенность конечных потребителей продукцией разных поставщиков.

*4. Завершение отношений с клиентами*. Необходимо рассматривать этот этап с трех точек зрения:

прекращение взаимоотношений ООО «Авант» с конечными потребителями может произойти из-за неудовлетворенности потребителя от покупки, отсутствия марки в продаже или получения рекомендаций приобрести другую марку;

прекращение взаимоотношений конечного потребителя с посредником может быть обусловлено плохим обслуживанием или отсутствие продукции в продаже. Потребитель может приобретать продукцию ООО «Авант» в другой торговой точке;

прекращение взаимоотношений ООО «Авант» с посредником может быть вызвано неудовлетворительной пробной закупкой, неудовлетворением конечных потребителей, снижением или нестабильностью качества продукции, неисполнением обязательств или некачественным обслуживанием.

Производитель может лишиться ценного клиента из-за неумения обеспечить качественное обслуживание. В этом случае ему придется не только затратить массу усилий, чтобы вернуть клиента, но и ответить на вопросы других, если его неудовлетворенность будет предана огласке. Недовольные клиенты могут влиять на потенциальных потребителей, уменьшая возможность контакта с компанией. Потерянные реальные клиенты, как и потенциальные, уходят в жизненные циклы отношений с конкурентами.

На каждом из этапов ООО «Авант» должен строить и поддерживать связи с клиентами, выполняя одну из трех задач

идентификация и дифференциация клиента - получение представления о ценности клиента для ООО «Авант», которое основывается на данных каналов маркетинга, событиях и истории взаимоотношения с потребителями, и разработка стратегии регулярных взаимоотношений с ним. В связи с этим возможен пересмотр клиентской базы с целью отказа от ряда мелких розничных посредников в пользу оптовиков;

взаимодействие с клиентом - протоколирование всех взаимодействий с потребителями, что позволяет создать базу данных, которая будет содержать самую актуальную информацию о клиенте и его потребностях

персонализация - разработка и реализация набора методов, при использовании которых каждый из клиентов оценивается как уникальная единица и обслуживается согласно этому принципу.

Данный разработанный алгоритм реализации стратегии полностью соответствует требованиям рынка. Кроме того, стратегия практически не связана с риском, поскольку качество продукции ООО «Авант» высокое, цены доступные и продукция уже опробована и принята рынком.

Реализация стратегии позволит расширить присутствие продукции предприятия в рознице, а совместные с розничными операторами промо-акции повысят узнаваемость продукции на рынке.

Эффективность реализации этой стратегии предполагается довольно высокой:

на количественном уровне - рост доли рынка на 4%;

на качественном уровне - повышение имиджа компании и рост осведомленности покупателей о продукции.

Затраты на реализацию стратегии складываются из затрат на промо-материалы и промоакции (около 250000 руб. в месяц):

печать евробуклетов, содержащих информацию обо всех товарах ООО «Авант» с указанием их энергетической ценности и свойств и для раздачи покупателям продукции ООО «Авант» в крупных сетях (А4, 4+4, 2 сгиба, бумага Colotech 120 г/кв.м/) - 24000 буклетов (84000 руб.);

плакаты (А3, 4+0, бумага Colotech 120 г/кв.м/) с логотипом ООО «Авант» и одним из товаров (товар меняется еженедельно) - 1000 экземпляров (5500 руб.);

календари карманные (70×90 мм, 4+4, ламинация с двух сторон, бумага 280 г/кв.м/) - 40000 календарей (68000 руб.);

Как видно, указанная сумма является незначительной, но позволит достичь существенных результатов.

Реализация стратегии должна возлагается на отдел сбыта и маркетинга.

Приведем результаты маркетингового исследования, проведенного ООО «Авант» с целью выявления зависимости между удовлетворением от приобретенного товара и приверженностью: 85% конечных потребителей удовлетворены продукцией ООО «Авант», но около 70% из них периодически покупают продукцию других производителей Таким образом, можно говорить о приверженности около 15% потребителей продукции ООО «Авант». Таким образом, программа реализации должна быть направлена на увеличение лояльности на 5-10%, что приведет к росту выручки компании.

Как видно, ООО «Авант» необходимо повышать осведомленность потребителей о своей продукции, что приведет, соответственно, к росту потребления и лояльности.

Эффективность рекламных мероприятий, описанных выше, будет проявляться, в первую очередь, в увеличении осведомленности покупателей о продукции ООО «Авант». Комбинация рекламных средств позволит привлечь покупателей разными способами и стимулировать пробную или повторную покупку. Таким образом, в качестве критериев эффективности программы реализации следует рассматривать достижение уровня лояльности и осведомленности.

Результатом программы будет увеличение доли рынка ООО «Авант» до 27% (по прогнозам, основанным на реализации продукции за 9 месяцев, доля рынка ООО «Авант» составляет по итогам 2011 года 23%).

Эффективность затрат на программу продвижения можно рассчитать следующим образом:

Э = Выручка за месяц /Затраты на реализацию программы

= 48 900 000 / 750 000 = 65,2, где 48 900 000 руб. - планируемая месячная выручка в январе 2010 года на конец первого месяца реализации программы (предполагается рост на 17% по сравнению с январем 2011 года (из них 5% - за счет роста рынка), при этом учитывается, что январь - один из наиболее удачных месяцев для реализации большинства товаров, что обусловлено повышенными объемами в закупке, 750 000 руб. - затраты на программу реализации.

Таким образом, на 1 рубль затрат на рекламу приходится 65,2 руб. выручки.

Очевидно, что в последующих месяцах будет отмечаться рост продаж ООО «Авант».

Таким образом, рассмотрим годовую эффективность:

Э = Прирост выручки по Москве и Московской области / Затраты на программу реализации

= (880 200 000 - 730 566 000) / 9 000 000 = 16,6.

Иными словами, на 1 рубль затрат на программу реализации придется 16,6 рублей выручки, что является высоким уровнем отдачи.

Таким образом, даже при незначительном повышении затрачиваемых средств на маркетинговые исследования, выстраивания системы взаимоотношений с оптовыми, розничными посредниками и максимального приближения к конечным потребителям для выявления их потребностей, предпочтений и возможностей, можно достичь поставленной цели, а именно:

Увеличение доли рынка в различных его сегментах;

Расширение ассортимента продукции;

Повышение узнаваемости торговой марки;

Повышение продаж;

Увеличение прибыли.

# **6. Безопасность и экологичность проекта**

Рассмотрим кратко организацию техники безопасности на предприятии.

Микроклимат производственных помещений - микроклиматические условия производственной среды (температура, влажность, давление, скорость движения воздуха, тепловое излучение) помещений, которые оказывают влияние на тепловую стабильность организма человека в процессе труда.

На организм человека и условия его работы оказывает влияние также средняя температура всех поверхностей, ограничивающих помещение, она имеет важное гигиеническое значение.

Другим важным параметром является скорость воздуха. При повышенной температуре скорость воздуха способствует охлаждению, а при низких температурах переохлаждению, поэтому она должна быть ограниченной, в зависимости от температурной среды.

Санитарно-гигиенические, метеорологические и микроклиматические условия не только влияют на состояние организма, но и определяют организацию труда, то есть, продолжительность и периодичность отдыха работника и обогрева помещения.

Таким образом, санитарно-гигиенические параметры воздуха рабочей зоны могут быть физически опасными и вредными производственными факторами, оказывающими существенное влияние на технико-экономические показатели производства.

Согласно ДСН 3.3.6 042-99 «Санитарные нормы микроклимата производственных помещений», по степени влияния на тепловое состояние организма человека, микроклиматические условия подразделяются на оптимальные и допустимые. Для рабочей зоны производственных помещений устанавливаются оптимальные и допустимые микроклиматические условия с учетом тяжести выполняемой работы и периода года (табл.6.1.).

Оптимальные микроклиматические условия - это такие условия микроклимата, которые при длительном и систематическом влиянии на человека обеспечивают сохранение теплового состояния организма без активной работы терморегуляции. Они сохраняют обеспечение самочувствие теплового комфорта и создание высокого уровня производительности труда (табл. 6.1.).

Условия микроклимата, выходящие за допустимые границы называются критическими и ведут, как правило, к серьезным нарушениям в состоянии организма человека.

Оптимальные условия микроклимата создаются для постоянных рабочих местах.

Таблица 6.1

Оптимальные величины температуры, относительной влажности и скорости движения воздуха в рабочей зоне производственных помещений

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Период года | Категория работ | Температура воздуха, 0 С | Относительная влажность, % | Скорость движения, м/с |
| Холодный период года | Легкая I-а | 22-24 | 60-40 | 0,1 |
|  | Легкая I-б | 21-23 | 60-40 | 0,1 |
|  | Средней тяжести II-а | 19-21 | 60-40 | 0,2 |
|  | Средней тяжести II-б | 17-19 | 60-41 | 0,2 |
|  | Тяжелая III | 16-18 | 60-42 | 0,3 |
| Теплый период года | Легкая I-а | 23-25 | 60-43 | 0,1 |
|  | Легкая I-б | 22-24 | 60-44 | 0,2 |
|  | Средней тяжести II-а | 21-23 | 60-45 | 0,3 |
|  | Средней тяжести II-б | 20-22 | 60-46 | 0,3 |
|  | Тяжелая III | 18-20 | 60-47 | 0,4 |

Помещения с постоянным пребыванием людей должны иметь, как правило, естественное **освещение.**

Без естественного освещения допускается проектировать помещения, которые определены соответствующими главами СНиП 23-05-95 на проектирование зданий и сооружений, нормативными документами по строительному проектированию зданий и сооружений отдельных отраслей промышленности, утвержденными в установленном порядке, а также помещения, размещение которых разрешено в подвальных и цокольных этажах зданий и сооружений.

Естественное освещение подразделяется на боковое, верхнее и комбинированное (верхнее и боковое).

Допускается деление помещения на зоны с боковым освещением (зоны, примыкающие к наружным стенам с окнами) и зоны с верхним освещением, нормирование и расчет естественного освещения в каждой зоне производятся независимо друг от друга.

В производственных помещениях со зрительной работой I-III разрядов следует устраивать совмещенное освещение. Допускается применение верхнего естественного освещения в крупнопролетных сборочных цехах, в которых работы выполняются в значительной части объема помещения на разных уровнях от пола и на различно ориентированных в пространстве рабочих поверхностях. При этом нормированные значения КЕО принимаются для разрядов I-III соответственно 10,7,5%

Совмещенное освещение помещений производственных зданий следует предусматривать:

а) для производственных помещений, в которых выполняются работы I-III разрядов;

б) для производственных и других помещений в случаях, когда по условиям технологии, организации производства или климата в месте строительства требуются объемно-планировочные решения, которые не позволяют обеспечить нормированное значение КЕО (многоэтажные здания большой ширины, одноэтажные многопролетные здания с пролетами большой ширины и т.п.), а также в случаях, когда технико-экономическая целесообразность совмещенного освещения по сравнению с естественным подтверждена соответствующими расчетами;

в) в соответствии с нормативными документами по строительному проектированию зданий и сооружений отдельных отраслей промышленности, утвержденных в установленном порядке.

По полученному в результате расчета световому потоку по ГОСТ 2239-79 и ГОСТ 6825-91 выбирают ближайшую стандартную лампу и определяют необходимую электрическую мощность. При выборе лампы допускается отклонение светового потока от расчетного в пределах 10...20 %.

Звук - механические колебания воздуха, воспринимаемые органами слуха. **Шум** - набор звуков, неблагоприятно воздействующий на здоровье человека. **Допустимые шумовые характеристики** рабочих мест в нашей стране регламентируются ГОСТ 12.1.003-83 «***Шум. Общие требования безопасности***». Нормирование шума:

1. Для постоянного шума нормируется предельный спектр - совокупность допустимых уровней звукового давления в зависимости от частоты.

2. Непостоянный шум - по уровню звука в дБА (суммируются любые частоты)

Методы борьбы с шумом:

1. Уменьшение шума в источнике (замена ударных процессов на безударные, замена ручной сварки на автоматическую, своевременный ремонт, замена металлических деталей на пластмассовые).

2. Изменение направленности шума.

3. Рациональная планировка цехов.

4. Акустические средства защиты.

 Звукоизоляция (ограждающая конструкция, отражающая большую часть звуковой энергии)

дБ

где m - масса 1 м2 перегородки, кг; f - частота.

 Звукопоглощение (превращение звуковой энергии в тепловую за счёт вязкого трения в капиллярах пористых материалов), дБ.

,

где - коэффициент звукопоглощения, зависящий от материала и звуковой частоты.

Средства индивидуальной защиты:вкладыш (понижает уровень шума на 5 - 20 дБ), наушники (на 34-45 дБ), шлем (применяется, если уровень шума свыше 120 дБ), противошумные костюмы (если уровень шума свыше 135 дБ).

Вибрация - колебательное движение материальной точки или механической системы. Регламентация:

 СН 2.2.4/2.1.8.566-96. Санитарные нормы. Производственная вибрация, вибрация в помещениях жилых и общественных зданий.

 ГОСТ 12.1.012-90. Вибрационная безопасность. Общие требования.

Причины возникновения вибрации: неуравновешенные массы при возвратно-поступательном движении (штамповка), неуравновешенные массы при вращательном движении (электрический двигатель), электромагнитные колебания.

Характеристики вибрации:

. Частота, Гц

Частота f < 0,7 Гц не вызывает виброболезни (морская качка). Собственная частота внутренних органов человека 6 - 9 Гц (у каждого органа своя частота колебаний для исключения попадания в резонанс)

. Амплитуда виброскорости, м/с;

. Амплитуда виброускорения, м/с2;

. Логарифмический уровень виброскорости, дБ

,

где V - скорость, создаваемая источником вибрации;=  м/с - порог ощущения вибрации.

При воздействии на руки используются перчатки. При передаче черед ноги - специальная обувь, например, с толстой резиновой подошвой.

5. Уменьшение времени воздействия (допустимое значение в ГОСТе - 8 часов).

**ЭМП - электромагнитные поля**

Контроль фактических значений электрической напряжённости: после монтажа, при организации нового рабочего места, при изменении конструкции средств защиты, в порядке санитарного контроля. Высота замера: при отсутствии средств защиты на 1,8 м, при наличии 0,5 - 1,8.

Способы защиты:

.Экранирование

Экраны: стационарные, переносные. Сетка - 500 мм, диаметр прута - 0,6мм и более. Экран должен быть заземлён.

.СИЗ

Экранирующий комплект: куртка, каска, ботинки на электропроводящей резине, перчатки.

Электромагнитное поле радиодиапазона.

Источники - телерадиоцентры, плазменные технологии, установки ТВЧ.

НЧ - 30-300 кГц, СЧ - 0-33 МГц, ВЧ - 3-30 МГц, УВЧ - 30-300МГц, СВЧ 0,3-300 ГГц

Заместитель директора по техническим вопросам и производственно-технический отдел обеспечивают надзор и контроль за соблюдением требований охраны труда в соответствии с положениями Трудового Кодекса и иных нормативных актов, регулирующих взаимоотношения в области охраны труда, пожаро- и электробезопасности; несёт ответственность за выполнение требований техники безопасности на рабочих местах предприятия, обучение обслуживающего персонала безопасным методам работы, проведение соответствующих экзаменов; организует совместно с отделом кадров прохождение регулярных медицинских осмотров персонала предприятия и т.п.

Предусмотрены следующие виды инструктажей по охране труда:

1. Вводный инструктаж.

2. Первичный инструктаж.

. Повторный инструктаж.

. Внеочередной инструктаж.

. Целевой инструктаж.

Вводный инструктаж по безопасности труда проводят со всеми вновь принимаемыми на работу независимо от их образования, стажа работы по данной профессии или должности, с временными рамками, командированными, учащимися и студентами, прибывшими на производственное обучение или практику.

Вводный инструктаж на предприятии проводит инженер по охране труда или лицо, на которое приказом по предприятию возложены эти обязанности.

После прохождения вводного инструктажа работник обязан пройти первичный инструктаж непосредственно на рабочем месте.

В процессе трудовой деятельности работники проходят повторный инструктаж. Повторный инструктаж проходят все работники независимо от квалификации, образования, стажа, характера выполняемых работ, не реже одного раза в квартал.

Внеочередной инструктаж проводят:

при введении в действие новых или переработанных стандартов, правил, инструкций по охране труда, а также изменений к ним;

при изменении технологического процесса, замене или модернизации оборудования, приспособлений и инструмента, исходного сырья, материалов и других факторов, влияющих на безопасность труда;

при нарушении работающими и учащимися требований безопасности труда, которые могут привести или привели к травме, аварии, взрыву, или пожару, отравлению;

по требованию органов надзора;

при перерывах в работе - для работ, к которым предъявляют дополнительные (повышенные) требования безопасности труда более чем на 30 календарных дней, а для остальных работ - 60 дней.

Внеочередной инструктаж проводят индивидуально или с группой работников одной профессии. Объем и содержание инструктажа определяют в каждом конкретном случае в зависимости от причин и обстоятельств вызвавших его проведения.

Внеочередной инструктаж отмечается в журнале регистрации инструктажа на рабочем месте с указанием его проведения.

Целевой инструктаж проводится при выполнении разовых работ, не связанных с обязанностями по специальности (погрузка, выгрузка, уборка территории, разовые работы вне предприятия, цеха и т. п.); ликвидации последствий аварии, стихийных бедствий, производственных работ, на которое оформляется наряд-допуск, разрешение и др. документы; проведении экскурсии на предприятии.

Целевой инструктаж проводится руководителями подразделений и фиксируется в журнале инструктажей и в необходимых случаях в наряде-допуске.

Целевой инструктаж с работниками, проводящими работы по наряду-допуску, разрешению и т. п., фиксируется в наряде-допуске или другой документации, разрешающие производство работ.

Повышение освещенности на рабочий местах с 65 до 350 лк (замена ламп накаливания люминесцентными), улучшение работы вентиляционных установок, применение рациональной окраски стен и оборудования а цене металлоконструкций позволило сократить потери рабочего времени и непроизводительные затраты труда.

Таблица 6.2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| N п/п | Наименование | Ед.Изм. | Кол-во |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Годовой фонд рабочего времени одного рабочего: - до внедрения мероприятия - после внедрения мероприятия | Дней Дней | 219 230 |
| 2 | Среднесписочная численность рабочих в цехе | Чел. | 27 |
| 3 | Удельный вес цеховой продукции в общем объеме производства мероприятия | % | 7,1 |
| 4 | Годовой выпуск продукции цехом: - до внедрения мероприятия - после внедрения мероприятия | ДЕ ДЕ | 2700 2850 |
| 5 | Годовая выработка одного рабочего в базисном периоде | ДЕ | 130 |
| 6 | Условно-постоянные расходы в себестоимости продукции | ДЕ | 230 |
| 7 | Стоимость технологического оборудования | ДЕ | 150 |
| 8 | Единовременные затрать на проведение мероприятий | ДЕ | 31 |

*Расчет экономической эффективности*

. Расчетная среднесписочная численность рабочих цеха, исчисляемая на объем производства планируемого периода по выработке базисного, чел. 2850/130=22.

. Относительная экономия численности рабочих (чел):



3. Прирост производительности труда в цехе (%):



.Прирост производительности труда по предприятию (%):



.Прирост объема производства (%):



. Экономия на условно-постоянных расходах (ДЕ):



*.* Экономия от улучшения и: использования оборудования (ДЕ):



. Экономический эффект (ДЕ):



# **Заключение**

Видение компании обычно отражает субъективное восприятие или понимание компанией своего положения в настоящем или будущем среди других компаний, занимающихся примерно тем же бизнесом, т. е. своего рода позиционирование на данном сегменте рынка.

Цель - это, как правило, результат, который предполагается достичь в обозримом будущем, причем его можно будет оценить количественно, пускай даже в самых обобщенных цифрах, процентах, терминах, или хотя бы по сравнению с достижениями конкурентов.

Принципы, философия, ценности в большинстве случаев рассказывают о корпоративной культуре компании, об отношении к участникам бизнеса (клиентам, сотрудникам, партнерам). Нередко именно эта информация, разъясняющая «как мы работаем и строим отношения», подается в качестве миссии компании.

Наибольшей стабильностью и глобальностью отличается текст, который обычно содержит качественный аспект миссии. Остальные аспекты или очень зависят от конкретного состояния рынка, или слишком детализированы, или содержат достаточно шаблонные заявления, которые могут, в принципе, принадлежать любой компании.

Краткий, но содержательный и выразительный текст миссии воспринимается и запоминается гораздо лучше, чем большое количество слов и предложений, даже если они правильно отражают деятельность компании в обществе.

Миссия компании является одной из наиболее важных глобальных программ ее развития, своеобразной морально-психологической установкой, которая обладает неким самогипнотизирующим эффектом в рамках определенной информотерапии организма компании, и поэтому по возможности подлежит обязательному выполнению. Вне зависимости от желания руководства, эта установка будет замыкать на себя определенные ресурсы компании, причем не всегда предсказуемым образом. Скорее всего, потребуются дополнительные организационные и технологические изменения, а также соответствующие финансовые затраты, которые окупятся лишь спустя некоторое время. Поэтому в ряде случаев на первых этапах подготовка и реализация заявленной миссии могут приносить компании не прибыль, а убытки. И самые первые затраты - стоимость рабочего времени задействованных для разработки миссии сотрудников и услуг консалтинговых компаний - еще предстоит компенсировать.

Миссия компании в качестве глобальной программы действий обладает определенной инерцией. Если компания начнет предпринимать действия, не соответствующие заявленной миссии, то этот дисбаланс постепенно отрицательно скажется на ее бизнесе. Когда в процессе реализации миссии понадобится провести срочные изменения в тексте самой миссии в связи с переменами в бизнесе компании, вызванными внутренними причинами или неожиданными воздействиями внешней рыночной среды, потребуется определенное время, прежде чем результаты изменения проявят себя в широких масштабах. Корабль, использующий силу течения и увлекаемый им, сначала должен будет погасить инерцию и вряд ли сможет быстро выйти из-под его влияния и резко изменить курс.

Миссия компании считается также морально-идеологическим средством организации бизнеса. Но западные специалисты по менеджменту пришли к необходимости формирования миссии в основном потому, что после осуществления нормальной, эффективной организации дела понадобился способ получить (мобилизовать) дополнительные ресурсы для еще более успешного ведения бизнеса. На постсоветском пространстве сохранилась память о периоде, когда идеологические призывы использовались вместо нормальной организации работы, которая и в наше время далеко не везде реализована. Поэтому прежде чем ожидать отдачи от написанной миссии, неплохо бы, как минимум, упорядочить функциональное и информационное взаимодействие подразделений, а для каждого сотрудника сбалансировать четыре очень важных компонента организации работ: ответственность, полномочия, обязанности и ресурсы (последних почти всегда бывает недостаточно).

Объектом исследования в работе выступило ООО «Авант».

ООО «Авант» определило для себя цепь долгосрочных целей, среди которых увеличивать объемы продаж на 10% ежегодно на протяжении последующих пяти лет и увеличивать прибыль на 12% ежегодно на протяжении последующих пяти лет. Но сформулированной миссии у ООО «Авант» нет.

Для обеспечения реализации миссии было предложено использовать Сбалансированную систему показателей (Balanced Scorecard). Используя ее менеджеры будут управлять такими процессами как перевод видения в стратегию, доведение стратегий до всех уровней системы управления, бизнес-планирование и распределение ресурсов, обратная связь, обучение и текущий мониторинг исполнения стратегии.

# **Список использованных источников**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 2009

. Антошев В.А., Уварова Г.В. - Экономический советник менеджера. - Минск, 2003

. Багиев Г. Л. , Тарасевич В.М. , Анн Х. Маркетинг. - СПб.: Питер, 2005.

. Барышников А.Ф., Гавриков В.М., Предтеченская Н.Н. Анализ интенсификации управленческого труда в строительстве (системный подход). - М., МИУ, 1999.

. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Экономистъ, 2005.

. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Высшая школа, 2004.

. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика. - М.: Эксмо, 2006.

. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. - М.: Омега-Л, 2004.

. Герчикова И.П. Менеджмент. - М.: Банки и биржи, 2002.

. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. - М.: МНИИПУ, 2001.

. Грузинов В.П. Экономика предприятия. - М.: Банки и биржи, 2003.

. Дудинска Э. Предприятие, ориентированное на заказчика // Проблемы теории и практики управления. - 1999. - №3.

. Думачев А.П. Эффективная система организации производства. - М.: Экономика, 2001.

. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. - М.: МГУ, 2004.

. Керашев М.А. Экономика промышленного производства. - К., 2001.

. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии. - М.: Дело, 2003.

. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2003. -192 с.

. Ковалев В.В. Управление финансами: учебное пособие. - М.: ФБК-ПРЕСС 2001. - 160 с.

. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. - 2-е изд., перераб и доп. - М.: Финансы и статистика, 2002.

. Козаченко А. В., Ляшенко А. Н., Ладыко И. Ю. и др. Управление крупным предприятием: Монография. - М.: Либра, 2006.

. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. Экспресс-курс. - СПб Питер, 2009.

. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 2002.

. Кунявский М.Е., Кублин И.М., Распоров К.О. Управление маркетингом промышленного предприятия. - М.: Международные отношения, 2004.

. Лепа Р.Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели и методы: Монография / НАН Украины, Институт экономики промышленности. - Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2006.

. Львов Ю.А. Основы экономики и организации бизнеса. - СпБ.: ГМП «Формикс», 2003.

. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент Учебное пособие для вузов. - М. ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

. Майталь Ш. Экономика для менеджеров. - М.: Дело, 2001.

. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2001.

. Организационные структуры управления производством. / Под общ. ред. Б.З. Мильнера. - М.: Инфра-М, 2002.

. Петропавлов И.А. Сетевые формы организации экономики. М., МАКС Пресс, 2003. - 49 с.

. Портер М. Конкурентная стратегия. - М.: Альпина, 2005.

. Румянцева З.П., Соломатина Н.А., Менеджмент организации.- М.: ИНФРА-М, 2003.

. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Минск: ООО «Новое знание», 2003.

. Светуньков М. Г. Концепция формирования модели поведения потребителя на российском потребительском рынке Автореф. дис. … канд. эк. наук. - СПб., 2001.

. Соломатин Н.А. Оперативное управление производством. М.: ГАУ, Ротапринт, 2001.

. Софриков А.В. Методика подготовки организационной диагностики систем управления в строительных организациях. - Ж. «Экономика строительства», №5, 2003.

. Стасова П. Модели адаптивного управления предприятием: Монография. - М.: МГУ, 2003.

. Тихомирова А.В. Оценка эффективности управления производством. - М., Экономика, 1999.

. Тренев Н. Н. Стратегическое управление учебное пособие для вузов. - М. Издательство «ПРИОР», 2000.

. Управление маркетингом: учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: Инфра-М, 2000.

. Уткин Э.А. Управление фирмой. - М.ю: «Апалис», 2003.

. Фатхуддинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: Дело, 2001.

. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. - СПб.: Питер. 2006.

. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник. / Под ред. Е.С. Стояновой. - 4-е изд., перераб и доп. - М.: Изд-во «Перспектива», 2003.

. Финансы предприятий. / Под ред. Е.И. Бородиной. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002.

. Франчук В.И. Основы современной теории организации. - М.: Академия организационных наук, 2002.

. Хеддервик К. Финансово-экономический анализ деятельности предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2001.

. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2002

. Экономика предприятия. / Под ред. В.Я. Горфинкеля. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

# **Приложения**

.Баланс ООО «Авант» по итогам 2011 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование статей | (коды строк ф. №1) | Абсолютные значения, т.р. | |
|  |  | На начало года | На конец года |
| Нематериальные активы | 110 | 4758 | 4522 |
| Основные средства | 120 | 240219 | 246319 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 135 | 0 | 0 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 140 | 6 | 6 |
| Прочие внеоборотные активы | 150 | 0 | 0 |
| Итого внеоборотные активы | 190 | 245073 | 257965 |
| Запасы | 210 | 42150 | 47077 |
| НДС по приобретенным ценностям | 220 | 19312 | 9136 |
| Долгосрочная дебиторская задолженность | 230 | 0 | 0 |
| Краткосрочная дебиторская задолженность | 240 | 17252 | 11437 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 250 | 0 | 0 |
| Денежные средства | 260 | 12490 | 7455 |
| Прочие оборотные активы | 270 | 0 | 0 |
| Итого оборотные активы | 290 | 91204 | 75105 |
| Итого активы | 300 | 336277 | 333070 |
| Уставный капитал | 410 | 10 | 10 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 411 | 0 | 0 |
| Добавочный капитал | 420 | 14893 | 14893 |
| Резервный капитал | 430 | 2 | 2 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 470 | 192229 | 257723 |
| Итого капитал и резервы | 490 | 207134 | 272628 |
| Долгосрочные займы и кредиты | 510 | 66921 | 19313 |
| Прочие долгосрочные обязательства | 520 | 1700 | 192 |
| Итого долгосрочные обязательства | 590 | 68621 | 19505 |
| Краткосрочные займы и кредиты | 610 | 19962 | 15000 |
| Кредиторская задолженность | 620 | 40560 | 25937 |
| Задолженность перед участниками по выплате доходов | 630 | 0 | 0 |
| Доходы будущих периодов | 640 | 0 | 0 |
| Резервы предстоящих расходов | 650 | 0 | 0 |
| Прочие краткосрочные обязательства | 660 | 0 | 0 |
| Итого краткосрочные обязательства | 690 | 60522 | 40937 |
| Итого капитал, | 700 | 336277 | 333070 |

.Отчёт о финансовых результатах ООО «Авант» 2011 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Порядок расчета (коды строк) | Показатели | |
|  |  | За отчетный период | За предыдущий период |
| Выручка без НДС | 010 | 203086 | 263381 |
| Себестоимость проданной продукции | 020 | (166066) | (220720) |
| Валовая прибыль | 029 | 37020 | 4266 |
| Коммерческие расходы | 030 | (31348) | (29805) |
| Управленческие расходы | 040 | (7073) | (8890) |
| Прибыль(убыток) от продаж | 050 | (1401) | 3966 |
| Прочие доходы и расходы | 060-130 |  |  |
| Прибыль(убыток) до налогообложения | 140 |  | 3966 |
| Отложенные налоговые активы и обязательства | 141+142 |  |  |
| Текущий налог на прибыль | 150 |  | 952 |
| Чрезвычайные доходы и расходы | 170-180 |  |  |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 190 |  | 3014 |

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |