

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт- филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_

подпись    инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01 Экономика  
код-наименование направления

Разработка маркетинговой стратегии компании

Руководитель	_____	<u>к.э.н., доцент</u>	_____
	подпись, дата	должность, учёная степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		_____
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Абакан 2019

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по тем  
Разработка маркетинговой стратегии компании

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Аналитическая часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Практическая часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

\_\_\_\_\_

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Теоретические основы разработки маркетинговой стратегии предприятия.....	9
1.1 Понятие и классификация стратегий.....	9
1.2 Правила и процедуры разработки маркетинговой стратегии.....	18
2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Центр Мониторинга и Управления».....	31
2.1 Характеристика предприятия.....	31
2.2 Анализ капитала .....	33
2.3 Анализ финансового состояния предприятия.....	42
2.4 Управленческий анализ.....	47
2.5 Заключительная оценка предприятия.....	51
2.6 Вопросы экологии.....	54
3. Проектная часть. Разработка маркетинговой стратегии на ООО «Центр Мониторинга и Управления».....	56
3.1 Описание разработанной стратегии.....	56
3.2 Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий.....	58
Заключение.....	62
Список использованных источников.....	65
Приложение.....	68

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы заключается в том, что предпринимателю, коммерческой организации для получения прибыли необходимо уметь управлять финансами. Маркетинг и финансы - важнейшие области деятельности организаций и предпринимателей, которые в России, как показывает анализ, наименее освоены. Зачастую функции управления маркетингом и финансами вообще не реализуются, а этого вполне достаточно для банкротства.

Большинство предпринимателей, руководителей и специалистов, а нередко даже те, чья профессиональная подготовка предполагает изучение маркетинга, к сожалению, не понимают сущности маркетинга и знакомы лишь с отдельными его функциями. Это происходит потому, что маркетинг не дает готовых рецептов для конкретных организаций в конкретный момент времени, он лишь помогает целенаправленно искать новые решения проблем.

Сегодня с определенностью можно утверждать, что поиск решения проблем на основе концепции маркетинга станет наиболее успешным, если ваши товары и услуги - будут самыми новыми и самым эффективным образом позволят удовлетворять вновь возникающие потребности. Лишь в таком случае можно надеяться на получение сверх - прибыли.

Рыночная экономика основана на свободном обмене товарами: каждый волен, покупать и продавать то, что ему нужно, по той цене, которая его устраивает. Сфера такого обмена есть рынок.

Деятельность по управлению обменом товарами получила название маркетинга. Иначе говоря, маркетинг - это торговля, пониманием в самом широком смысле (в переводе с английского market означает «рынок, торговля»). Существует классическое определение данного понятия: маркетинг - это деятельность по превращению потребностей людей в прибыль фирмы. Однако маркетинг как система экономической деятельности - понятие более широкое.

Рассматривая возможность и целесообразность применения современного маркетинга в условиях отечественной экономики, следует отметить, что в нашей стране используются пока отдельные приемы и методы маркетинга. С развитием рынка в России формируются условия для целенаправленной и комплексной маркетинговой деятельности. Применение принципов и приемов современного маркетинга с учетом особенностей отечественной экономики позволит использовать зарубежный опыт удовлетворения общественных потребностей и совершенствования механизма товарно-денежных отношений.

Экономический анализ маркетинговой деятельности стал важным средством планового управления экономикой предприятия, выявления резервов повышения эффективности производства. Современное состояние анализа можно охарактеризовать как основательно разработанную в теоретическом плане науку. Ряд методик, созданных научными работниками, используются в управлении производством на разных уровнях.

Целью выпускной работы является разработка маркетинговой стратегии предприятия.

Для реализации данной цели в выпускной работе определены следующие задачи:

- раскрыть понятие и сущность маркетинговой стратегии;
- изучить основные показатели, характеризующие маркетинговую деятельность предприятия;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Центр Мониторинга и Управления»
- разработка рекомендации по совершенствованию организации маркетинговой деятельности на объекте исследования.

Объектом выпускной работы является ООО «Центр Мониторинга и Управления» основным видом деятельности, которого является составление сметных расчетов на различные виды работ.

Предметом исследования является маркетинговая деятельность предприятия.

В работе использованы методы: индукции, дедукции, сравнительный анализ, вертикальный и горизонтальный анализ.

Эти и другие факторы его хозяйственной деятельности учтены в процессе оценки эффективности деятельности предприятия. При написании теоретической части использованы работы таких авторов как Г. В. Савицкой, В. В. Ковалевой, О. В. Ефимовой, И. Т. Балабановой, Л.Т. Гиляровская, В.А. Чуев и др.

Выпускная работа состоит из введения, теоретической, аналитической и проектной частей, заключения, списка литературы и приложений.

В теоретической части выпускной работы раскрыта сущность и понятие маркетинговой стратегии. Также выделены основные этапы, характеризующие порядок составления маркетинговой стратегии.

В аналитической части выпускной работы проведен анализ финансово – хозяйственной деятельности ООО «Центр Мониторинга и Управления». Проанализированы показатели платежеспособности, финансовой устойчивости и ликвидности. Рассмотрены показатели деловой активности и рентабельность предприятия.

Третья часть выпускной работы посвящена разработке маркетинговой стратегии на ООО «Центр Мониторинга и Управления».

В заключение работы подведены итоги теоретических исследований, анализа и предложенных мероприятий.

# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1. Теоретические основы разработки маркетинговой стратегий предприятия

## 1.1 Понятие и классификация стратегий

Стратегия является детерминированной, т.е. четко спланированной, а с другой стороны, - стохастической, т.е. формирующейся под влиянием случайных факторов. Преобладание той или иной составляющей в итоговой стратегии фирмы зависит от уровня нестабильности среды функционирования компании. Чем выше нестабильность внешней среды, тем больше в стратегии компании случайного творческого подхода менеджеров к оценке ситуации.

*Стратегия* - это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

Традиционно стратегический менеджмент возник и рассматривается как механизм управления крупными корпорациями в условиях нестабильной внешней среды. Сравнивая внешнюю среду с водным пространством, можно сказать, что океан, море, залив, озеро, река, пруд - это все разные среды обитания плавучих средств. Но законы навигации едины, различны только частности: скорость движения, водоизмещение, плавучесть, безопасность и т.д. Вспомним трех мудрецов, которые «в одном тазу пустились по морю в грозу». Итог, весьма печальный, предопределило неправильно выбранное стратегическое решение и неверная оценка собственных сил и слабостей.

Следовательно, стратегия, как понятие, используемое в бизнесе, применима к любой сфере деятельности независимо от ее масштабов и экономических характеристик. Надо только правильно выбирать среду обитания и адекватно оценивать стратегические решения. По аналогии с определением военной стратегии экономическую стратегию фирмы можно определить как

высшую форму предпринимательского искусства. Экономическая стратегия охватывает вопросы теории и практики подготовки компании к ведению бизнеса, исследует закономерности внешней и внутренней среды (экономическая, политическая и организационная компоненты стратегического куба), разрабатывает способы и формы подготовки и реализации стратегических действий, определяет цели и задачи подразделениям, распределяет ресурсы по стратегическим зонам хозяйствования.

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

Стратегии могут рассматриваться двояко: либо как априорные заявления, призванные задать направления деятельности, либо как апостериорные обобщения предпринимавшихся ранее действий. В этой связи стратегию можно рассматривать как модель (заранее продуманный или выстраиваемый по ходу развития событий образ действий или манеру поведения), как план (сознательно и намеренно разработанную последовательность действий), как ловкий прием (использование различных хитростей и уловок, чтобы ввести в заблуждение конкурентов), как позицию (положение компании относительно внешней среды), как перспективу (укоренившийся в организации способ восприятия мира). Таким образом, стратегия организации - это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплоща-



ет в себе модель управления организацией, а, следовательно, формирует наш образ мышления.

В стратегическом управлении организацией большую роль играют правила (policy), которые, также как и стратегии, определяют функционирование компании, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность организации. Некоторые правила могут иметь очень широкий смысл, другие - достаточно узкий, касающийся отдельной стороны жизни компании либо отдельной функции.

Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, направляя тем самым ее функционирование по пути реализации ее стратегий. Многие правила имеют достаточно долгую жизнь. В то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой-то определенной стратегии или же для обеспечения достижения какой-то определенной цели. Правила сами могут быть объектом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации является изменение ее внутренней жизни, организационной культуры и т.п.

Процедура в отличие от правила описывает действия, которые следует предпринимать в конкретной ситуации. В известной степени правила и процедуры снижают степень свободы действий сотрудников организации, заставляя их следовать заданным маршрутом. На самом деле камнем преткновения являются не сами правила и процедуры, а то, как они доведены до сведения персонала. Хорошо продуманная последовательность действий при решении проблемных ситуаций не снижает творческий потенциал сотрудников, а способствует более успешному решению проблемы.

На формирование стратегии компании оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени.

Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуациях. Факторы, определяющие стратегию, всегда отличались один от другого, и, как правило, очень сильно. Поэтому менеджеру необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов, прежде чем принимать решение о выборе той или иной стратегии. К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие:

- социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- привлекательность отрасли и условия конкуренции;
- специфические рыночные возможности и угрозы;
- сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
- личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров;
- ценности и культура компании.

Следовательно, стратегия - это:

- собирательное понятие, объединяющее различные аспекты деятельности компании и находящее свое выражение во всем, что определяет жизнедеятельность организации;
- комплекс мероприятий по достижению намеченных целей, уточненных через правила и процедуры.

Классификация стратегий по уровням иерархии управления.

С точки зрения иерархии управления стратегии можно подразделить на:

- корпоративную;
- деловую;
- функциональную;
- операционную (линейную).

*Корпоративная* стратегия состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также

в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

*Деловая стратегия* концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

*Функциональная стратегия* относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности.

*Операционные стратегии* определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка, проведение рекламной кампании).

Все перечисленные стратегии являются комплексными и охватывают стратегические действия на той или иной ступени управления. Ответственность за разработку стратегии лежит на соответствующих руководителях. За корпоративную стратегию отвечают управляющие высшего ранга, решения в данном случае обычно принимаются советом директоров корпорации. Деловая стратегия находится в ведении генеральных директоров и руководителей предприятий, тогда как по функциональным стратегиям решения принимают руководители среднего звена. Операционные стратегии разрабатывают руководители на местах (менеджеры низшего звена управления).

Если компания занимается монопрофильной деятельностью, то корпоративный уровень отсутствует и стратегия разрабатывается для стратегического хозяйственного центра или центра прибыли, т.е. на деловом уровне.

М. Портер выделяет пять вариантов стратегий, позволяющих фирме добиться усиления конкурентных позиций:

1. Стратегия *лидерства по издержкам* предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги.

2. Стратегия *широкой дифференциации* направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов.

3. Стратегия *оптимальных издержек* дает возможность фирме предложить своим покупателям более ощутимую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (насколько возможно низкие) издержки и цены по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов.

4. *Сфокусированная стратегия* или *стратегия рыночной ниши*, основанная на *низких издержках*, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. *Сфокусированная стратегия* или *стратегия рыночной ниши*, основанная на *дифференциации продукции*, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Другим подходом, позволяющим классифицировать стратегии, является выделение функциональных направлений деятельности внутри компании. С этих позиций стратегии можно разделить на:

- функциональные стратегии, ориентированные на *внутреннюю* сферу деятельности компании;
- функциональные стратегии, проявляющиеся в основном во *внешней сфере*.

К первому виду относятся стратегические решения в области:

- планирования;
- контроля;
- координации;
- структурного построения;

- мотивации;
- информационного обеспечения.

Внутренние стратегии в большей степени связаны с оперативными действиями компании по приведению состояния фирмы в соответствие с изменениями во внешней среде.

Ко второму виду относятся следующие стратегии:

- инвестиционные;
- ресурсобеспечения;
- политические;
- экологические;
- технологические;
- маркетинговые.

Следует иметь в виду, что функциональные стратегии, проявляющиеся во внешней сфере, всегда связаны с внутренней средой организации, в той или иной степени зависимы от нее и влияют на процесс ее развития.

*Инвестиционные стратегии* - это стратегии формирования инвестиционного портфеля. С этих позиций можно выделять стратегии, направленные на *развитие* деятельности компании, ее рост, и стратегии, направленные на *сокращение* этой деятельности.

В рамках стратегий концентрированного роста можно выделить стратегии проникновения на рынок, стратегии развития рынков, стратегии развития продукта.

Стратегия проникновения на рынок имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. В качестве новых рынков здесь рассматриваются как новые территориальные рынки, так и новые сегменты на том же региональном рынке (например, предложение товаров промышленного назначения потребительскому рынку). Стратегия развития рынков опирается в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга.

В рамках стратегии развития рынков фирмы пытаются увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках, что в конечном итоге будет способствовать развитию производства. Этого можно достичь различными способами: развивая первичный спрос, увеличивая свою долю рынка, устанавливая контроль над конкурентами и их долей рынка, рационализируя рынок и т.п. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий.

Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, которые будут реализовываться на уже освоенном фирмой рынке. Данная стратегия может предусматривать изменение характеристик товара, расширение товарного ассортимента, обновление продуктовой линии, улучшение качества продукции и т.п.

*Стратегии интегрированного роста* оправданны, когда фирма может развивать производство и повышать рентабельность, контролируя стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товаров. Данные стратегии связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом и в том, и в другом случае происходит изменение положения компании внутри отрасли. Ориентация на интеграционные стратегии имеет смысл только в том случае, если их реализация приводит к усилению конкурентных позиций фирмы.

Вертикальная интеграция «назад» используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Она направлена на рост фирмы и обеспечение развития производства за счет приобретения поставщиков или усиления контроля над системой поставок (например, создавая дочерние структуры, осуществляющие снабжение). В случае реализации этой стратегии компания снижает степень своей стратегической зависимости от поставщиков.

Вертикальная интеграция «вперед» выражается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над каналами распределения продукции. Данная стратегия выгодна в том случае, если независимость каналов может привести к накоплению товарных запасов, частой недогрузке производственных мощностей, что обуславливает в конечном итоге нестабильность производства и невозможность его развития.

Стратегии горизонтальной интеграции имеют своей целью усиление позиции фирмы за счет поглощения или усиления контроля над конкурентами. Кроме этого, стратегии горизонтальной интеграции могут предусматривать сотрудничество фирм-конкурентов на временной или постоянной основе в случае, если такое сотрудничество приносит им ощутимую выгоду.

*Стратегии диверсификации.* Данные стратегии связаны прежде всего с состоянием или изменениями продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологии. Вопрос о начале диверсификации зависит частично от возможности роста компании в ее настоящей отрасли, а частично — от ее конкурентных позиций. Стратегии развития через диверсификацию оправданны в том случае, если:

- существующий вид деятельности фирмы представляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности;
- позиции конкурентов очень сильные или базовый рынок находится в стадии спада;
- новый бизнес может обеспечить достижение синергического эффекта;
- фирма обладает достаточными финансовыми ресурсами для инвестирования в различные сферы бизнеса.

Маркетинговые стратегии существенно отличаются друг от друга в зависимости от состояния отрасли и рыночной позиции компании.

А. Стрикленд и А. Томпсон выделяют следующие классические варианты состояния отрасли:

- быстрорастущие отрасли;
- отрасли в стадии зрелости;

- отрасли в стадии спада;
- раздробленные отрасли и три варианта положения фирмы:
- фирма-лидер;
- фирма, находящаяся на вторых ролях;
- слабые или пострадавшие от кризиса фирмы.

Следует заметить, что многообразие подходов к классификации стратегий еще раз подчеркивает сложность и многогранность самого понятия «стратегия».

## **1.2. Правила и процедуры разработки маркетинговой стратегий**

Понимание природы, структуры и различных аспектов стратегий развития деятельности компании позволяет сделать ряд обобщающих выводов.

*Во-первых*, рациональная стратегия должна содержать в себе три важные составляющие: основные цели или задачи деятельности; наиболее существенные правила или процедуры, ограничивающие сферу деятельности; последовательность мероприятий, направленных на достижение целей. Так как стратегии определяют только общее направление развития и не являются просто программами достижения фиксированных целей, то при формулировании стратегии должна учитываться и эволюция целей.

*Во-вторых*, эффективные стратегии развиваются вокруг нескольких количественно ограниченных концепций и направлений, что придает им устойчивость и сбалансированность. Одни направления могут быть временными, другие сохраняются до конца реализации стратегии. При этом необходимо координировать деятельность таким образом, чтобы каждое направление было в должной мере обеспечено ресурсами независимо от соотношения «издержки/доходы».

*В-третьих*, стратегия имеет дело не только с непредсказуемыми, но частую и с неизвестными факторами. Никто из специалистов не сможет дать точный прогноз того, как поведут себя конкурирующие силы, какое воздей-



ствие окажут факторы влияния и вообще будет ли компанию ожидать ошеломляющий успех или глубочайшая неудача. Несмотря на точные расчеты и детальную разработку стратегии по затоплению космической станции «Мир», только после самого факта затопления специалисты и все остальные люди вздохнули с облегчением. Следовательно, суть процесса разработки стратегии состоит в том, чтобы выстроить позицию достаточно сильную и гибкую для обеспечения достижения поставленных целей.

*В-четвертых*, для каждого уровня управления необходимо разрабатывать свою стратегию. При этом должна быть четко определена соподчиненность стратегий, согласованность со стратегиями более высокого уровня. Неважно, как разработана стратегия, но крайне необходимо, чтобы учитывались выделенные обобщающие выводы.

Для того чтобы экономическая стратегия была эффективной, при ее разработке необходимо учитывать некоторые требования, к числу которых можно отнести:

- наличие четко сформулированных стратегических *целей*. Если компания не знает, чего она хочет достичь в перспективе, то бесполезно начинать разработку каких бы то ни было стратегий. Стратегические цели должны быть ясны и понятны для всех структурных подразделений фирмы;
- обеспечение *маркетингового мышления* для всех сотрудников организации. Стратегия будет эффективна в том случае, если интересы и ценности сотрудников соответствуют возлагаемой на них роли и если они кровно заинтересованы в процветании своей компании. Значение человеческого капитала, т.е. знаний, умений, ноу-хау, аккумулированного опыта, капитализированных в сотрудниках фирмы, постоянно повышается;
- стратегия должна быть достаточно *гибкой*, обеспечивая возможность влияния на внешнюю среду, например осуществления неожиданных атак на противника, которые ведут к усилению конкурентных позиций фирмы;
- стратегия будет эффективной в том случае, если она обеспечивает *защиту позиций компании*. Фирма должна заботиться о создании надежной

системы обороны на случай наступления со стороны конкурентов, а также об усилении своих сильных сторон и избавлении от слабостей.

Если изложенные выше требования к стратегии наводят на мысль, что, соблюдая их, можно с успехом разрабатывать эффективные стратегии, то это далеко не так. Учет изложенных выше требований поможет компании разработать стратегию развития, однако эффективность данной стратегии будет во многом определяться тем, насколько гибкой является система управления ее реализацией. Процесс создания стратегии носит скорее не запланированный, а фрагментарный, эволюционный и во многом интуитивный характер. В ряде случаев большая свобода в принятии решений менеджерами отдельных структурных подразделений, позволяющая своевременно корректировать стратегию компании на функциональном и операционном уровнях, приводит к успеху, а отсутствие такой свободы - к поражению.

В общем виде процесс разработки стратегий состоит из ряда последовательных этапов. Ряд авторов отождествляют разработку стратегии с этапами стратегического менеджмента. Действительно, если следовать утверждению, что «стратегический менеджмент - повторяющийся процесс разработки и реализации стратегии», то этот подход оправдан. Мы же будем исходить из того, что стратегический менеджмент включает в себя помимо разработки и реализации стратегии еще ряд этапов и что к началу процесса формулирования стратегии миссия компании, ее стратегические и финансовые цели уже определены.

Процесс формулирования стратегии (см. рис. 1.1.) включает в себя выявление потенциальных возможностей и угроз со стороны внешней среды компании, оценку рисков и возможных альтернатив среды. Кроме этого, прежде чем принимать какое-либо стратегическое решение, следует оценить все сильные и слабые стороны организации, а также наличные и доступные ресурсы. Необходимо объективно оценивать способность компании и использовать существующие возможности и противостоять рискам. Стратегическая альтернатива, базирующаяся на соответствии между существующими

рыночными возможностями и способностью фирмы эффективно функционировать при заданном уровне риска, будет рассматриваться как экономическая стратегия.

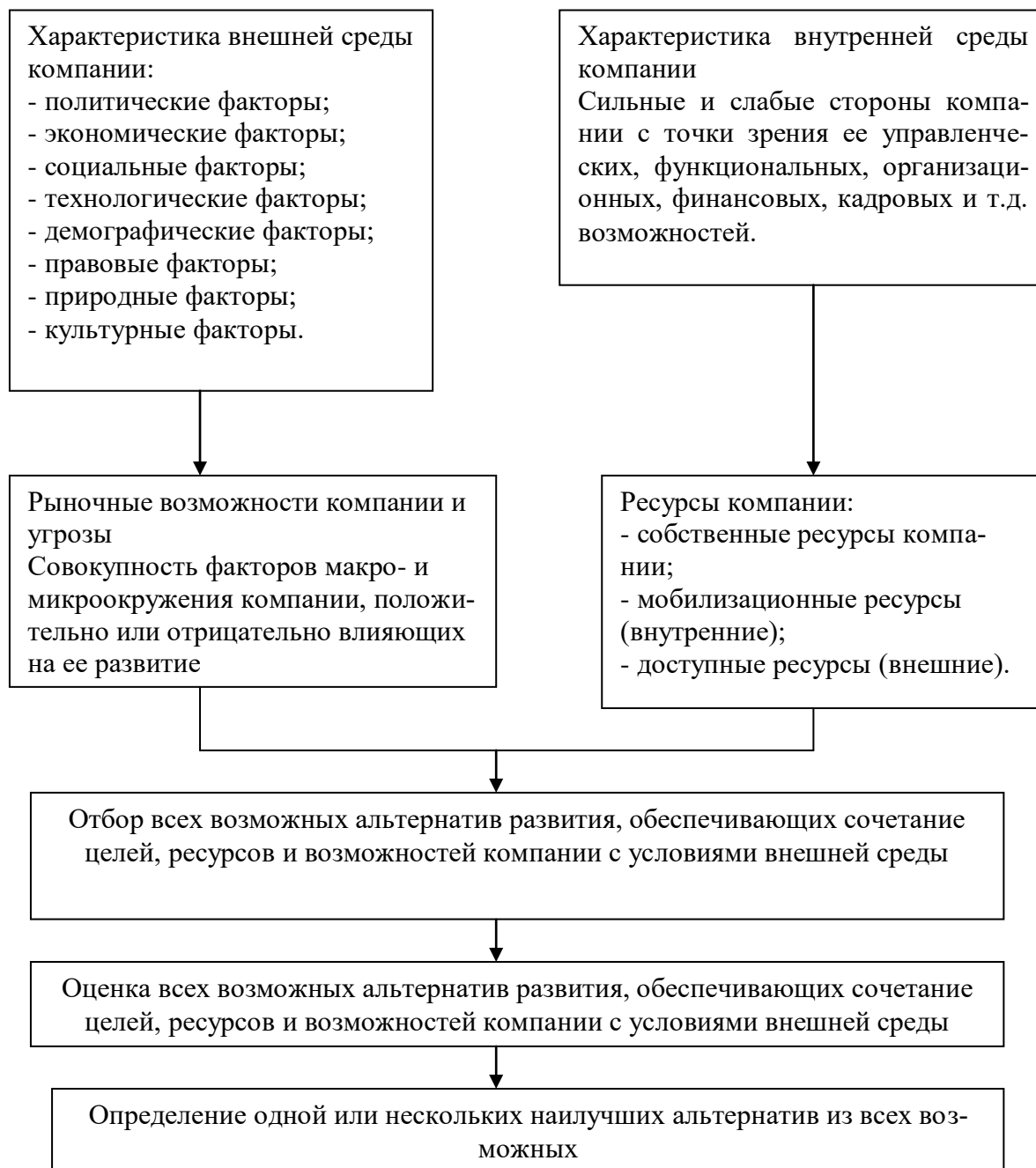


Рисунок 1.1 - Схема процесса разработки стратегий

На предварительном этапе разработки стратегии проводится всесторонний анализ *внутреннего* состояния компании, в результате которого выделяют ее сильные и слабые стороны, оценивают возможности ресурсного

обеспечения действий, направленных на достижение поставленных целей. При этом учитываются как ресурсы самой компании (в частности, перераспределение средств между стратегическими зонами хозяйствования), так и возможность получения этих ресурсов извне (например, займы). На этом же этапе детально изучается *внешняя* макро- и микросреда компании, проводится оценка риска с учетом выявленных возможностей и угроз. Процедура разработки стратегии компании включает в себя установление взаимосвязи между СЗХ фирмы, анализ ее видов деятельности, оценку степени взаимосвязи и взаимодействия между различными СЗХ.

От степени проработки предварительного этапа во многом зависит эффективность будущей стратегии. По своей сути задача оптимальной стратегии в предельном случае заключается в совмещении трех окружностей (см. рис. 1.2.) или, по крайней мере, в максимизации площади пересечения (*A*) окружностей.

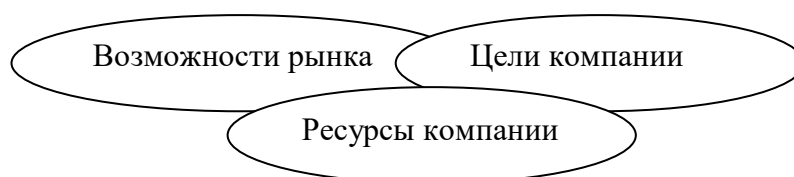


Рисунок 1.2 - Соотношение целей, ресурсов и возможностей рынка

На втором этапе разработки стратегии формулируются *стратегические альтернативы*, учитывающие различные состояния внешней среды, ресурсов компании и стратегические цели. Различных альтернатив может быть достаточно много, но на практике они ограничиваются: потенциальными возможностями организации, зависящими от степени новизны товара, уровня экономического развития предприятия, доступности финансовых ресурсов, квалификации персонала, организационной культуры фирмы и т.д.; целями компании и требованиями внешней среды. На данном этапе отбираются те альтернативы развития, которые находятся в плоскости пересечения трех окружностей, т.е. в секторе *A* (см. рис. 1.2.). Например, если стратегической

целью компании является географическое расширение и завоевание при этом определенной доли на каждом рынке, то из всех возможных рынков, требования которых фирма в состоянии удовлетворить, используя, имеющиеся ресурсы, в качестве альтернатив для их дальнейшей оценки будут отобраны только те рынки, на которых может быть достигнут целевой объем продаж.

Третий этап разработки стратегии состоит в *оценке отобранных стратегических альтернатив*. Соответствуя внешнему окружению, целям компании и ее ресурсам, стратегическая альтернатива не должна противоречить другим стратегиям фирмы. При стратегическом выборе у организации возникают противоречия между тремя группами ориентиров: между долгосрочными и краткосрочными показателями рентабельности и объема продаж, между внутренней и внешней гибкостью, между гибкостью и синергизмом. Оценивая стратегические альтернативы, необходимо определить, повлияют ли они на гибкость компании, усилят или ослабят степень ее уязвимости, позволят ли использовать эффект синергии или превратят его в тормоз развития и т.д.

Переменные, которые характеризуют стратегию и определяют ее выбор, на практике достаточно сложно оценить количественно, их взаимосвязи плохо прослеживаются, а оценка степени неопределенности и риска весьма затруднена. В реальной жизни возможные варианты стратегии предприятия, как правило, не исключают друг друга и могут по-разному комбинироваться.

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

Четвертый этап разработки стратегии состоит в выборе одной или нескольких наилучших стратегий. В нашем случае фирма выберет те рынки, которые требуют меньших затрат ресурсов, в большей степени соответству-

ют существующим стратегиям фирмы, позволяют в полной мере использовать имеющийся потенциал и накопленный опыт, требуют минимальных изменений функциональных и управленческих возможностей организации.

Работая над выбором альтернативных решений, следует учитывать тот факт, что может не хватить ресурсов (в том числе и ресурсов времени) для проработки всех возможных вариантов. Кроме того, детальный расчет нескольких стратегических альтернатив может быть неэффективным, если необходимо выбрать только один вариант. В этом случае можно осуществить работу по двум-трем альтернативам, начав с их общей оценки. Это позволит собрать больше фактических данных и более реально оценить выбранные альтернативы, сосредоточившись на одном варианте. В принципе, возможен другой подход, при котором глубоко прорабатывается одна альтернативная стратегия.

Затем, если она оказывается неудовлетворительной, осуществляется переход к проработке другой стратегии и т.д. Безусловно, ни один из подходов не гарантирует, что будет найдено идеальное решение. Однако они позволяют учесть тот факт, что выбор осуществляется в реальной жизни, в условиях ограниченности времени, финансовых, человеческих и иных ресурсов.

Выделим правила, которым целесообразно следовать при выборе эффективной стратегии.

1. Одним из наиболее важных критериев является то, как предполагаемая стратегия соотносится со стратегическими факторами, полученными в результате SWOT-анализа. Если стратегическая альтернатива не использует внешние возможности и ключевые, сильные стороны предприятия, а кроме того, не учитывает внешние угрозы и слабые стороны предприятия, то она скорее всего обречена на неудачу.

2. Важным при выборе стратегии также является следующий момент: может ли стратегическая альтернатива обеспечить выполнение ранее поставленных целей. Соответствует ли она корпоративной миссии?

3. Необходимо убедиться, что все функциональные стратегии, поддерживающие данную стратегическую альтернативу, взаимосвязаны.

4. Необходимо учитывать степень риска данной альтернативы, особенно если речь идет о вовлечении крупных активов.

5. Следует также принимать во внимание реакцию на данную стратегическую альтернативу различных групп влияния, принадлежащих как внешней, так и внутренней среде организации.

Наиболее распространенным методом оценки вероятного воздействия каждой стратегической альтернативы на будущее развитие компании является *разработка сценариев*, предусматривающих все возможные варианты развития. Однако на практике, как правило, разрабатывают сценарии, предусматривающие три варианта развития событий: оптимистический, пессимистический и компромиссный. Если эти сценарии адекватно отображают давление со стороны внешней и внутренней среды, интересы высшего руководства, отношение компании к распределению риска и т.д., то они являются эффективным инструментом, помогающим менеджеру выбрать стратегическую альтернативу, наилучшим образом способствующую достижению целей организации.

Сформулированная стратегия начинает устаревать с момента своего принятия и обнародования. Это происходит вследствие непрерывного изменения внешней среды и организации. В то же время непрерывная адаптация стратегии была бы не только дорогим, но и практически невозможным занятием: слишком частая корректировка курса могла бы дезорганизовать работу компании. Приходится мириться с некоторым несовершенством стратегии, проводя ее обновление на регулярной основе, а также в случае серьезных изменений во внешней и внутренней среде и направлениях развития фирмы.

Существует множество различных стратегий предприятия. Но в основе любой стратегии должны лежать конкурентные преимущества. Стратегическое управление можно определить как управление конкурентными преимуществами.

*Конкурентные преимущества* можно определить как высокую компетентность предприятия в какой-либо области, которая создает наилучшие возможности преодолевать влияние конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирмы. Конкурентные преимущества обеспечивают предложение потребителям такого продукта, который представляет для них известную ценность и за который они готовы платить деньги. Основой конкурентных преимуществ являются пределы возможностей компании организовать более эффективно по сравнению с конкурентами функционирование всех элементов цепочки ценностей.

Конкурентные преимущества определяются, прежде всего, ресурсами предприятия, которые в процессе анализа делятся на осязаемые и неосязаемые ресурсы. *Осязаемые ресурсы* или *материальные активы* - это физические и финансовые активы предприятия, которые отражены в бухгалтерском балансе (основные фонды, запасы, денежные средства и т.д.). Важным направлением повышения эффективности деятельности предприятия может быть улучшение использования данных ресурсов — уменьшение материальных запасов, незавершенного производства, улучшение использования основных фондов, экономия ресурсов, инвентаризация материальных активов предприятия и принятие решений по их структуре являются первостепенным шагом на пути разработки стратегии фирмы. Содержание излишних материальных активов усложняет финансовое положение предприятия, так как приходится платить налог на имущество и налог на землю.

*Неосязаемые ресурсы* или *нематериальные активы* - это, как правило, качественные характеристики возможностей предприятия. Сюда входят:

- не связанные с людьми неосязаемые активы - торговая марка, ноу-хау, престиж, имидж предприятия;
- неосязаемые человеческие ресурсы (человеческий капитал) - квалификация персонала, опыт, компетенция управленческой «команды».

Другим важным источником конкурентных преимуществ любого предприятия, его сильными или, наоборот, слабыми сторонами могут быть от-



дельные функциональные направления его деятельности. Это производство, сбыт, научные разработки, маркетинг, финансы, управление персоналом и т.д.

Определение и оценку стратегических ресурсов предприятия можно проводить на основе количественных и качественных показателей, приведенных в таблице 1.1. На основе указанных данных можно оценить существующий и требуемый в перспективе стратегический потенциал предприятия. Хотя очевидно, что наполнение этой таблицы, как по составляющим стратегического потенциала, так и по ресурсам может существенно меняться при изменении экономической ситуации в стране, отраслевой сферы анализа и других факторов.

Таблица 1.1 - Стратегические потенциалы предприятия

Составляющие потенциала (способности к реализации)	Ресурсы						
	Финансовые	Кадровые	Информационные	Технологические	Технические	Управленческие	Организационные
1. Макроэкономический анализ ситуации в стране и за рубежом							
2. Выявление нужд, запросов потенциальных потребителей							
3. Анализ конъюнктуры рынка и принятие управленческих решений на его основе							
4. Учет интересов заинтересованных лиц							
5. Гибкость производства							
6. Обновление продукции							
7. Гибкость управления							
8. Конкурентоспособность фирмы							
9. Доля рынка							
10. Инвестиционные возможности							
11. Другие значимые составляющие							

Под *стратегическим потенциалом* организации понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации разработанной стратегии. Стратегический потенциал формируют только те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений. Кроме того, потенциал организации существенно зависит от условий, в которых протекает ее деятельность, и подвержен постоянным изменениям.

Если речь идет о деятельности в условиях неплатежей и взаимозачетов, то основным стратегическим ресурсом становятся деньги и другие высоколиквидные средства. В условиях нормальной экономики к стратегическому потенциалу могут быть отнесены все ресурсы, которые обеспечивают достижение конкурентных преимуществ компании.

Анализ потенциала организации охватывает практически все сферы ее деятельности: управление, НИОКР, производство, маркетинг, финансы, кадры. Во избежание субъективных оценок полезно привлекать к проведению управленческого анализа сторонних специалистов.

Конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет организация, а также теми стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой стратегии организации.

При выработке стратегии необходимо, с одной стороны, иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности организации, ее позиции на рынке, а с другой стороны, понимать структуру национальной экономики в целом и структуру отрасли, в которой данная организация работает. Основные пути определения конкурентных преимуществ показаны на рисунке 1.3.

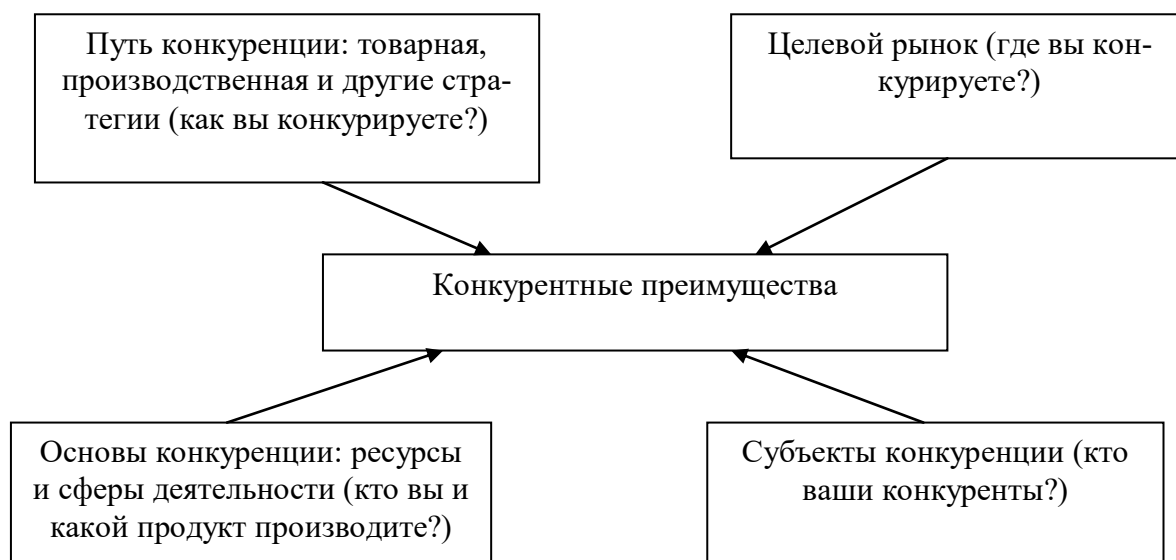


Рисунок 1.3 - Определение конкурентных преимуществ

Теория конкурентных преимуществ пришла на смену *теории сравнительных преимуществ*. Сравнительные преимущества, лежащие в основе конкурентоспособности страны или фирмы, определяются наличием и использованием находящихся в изобилии факторов производства, таких, как трудовые и сырьевые ресурсы, капитал, инфраструктура и т.д. Но по мере развития технологических инноваций и глобализации бизнеса изменяется структура международной конкуренции и на смену сравнительным преимуществам приходит новая парадигма - конкурентные преимущества. Это означает следующее:

- преимущества перестали быть статическими, они изменяются под воздействием инновационного процесса (изменяются технологии производства, методы управления, способы доставки и сбыта продукции и т.д.). Поэтому для удержания конкурентных преимуществ требуется постоянное внедрение нововведений;
- глобализация бизнеса вынуждает компанию учитывать национальные и международные интересы;
- государство, территория рассматриваются как основа стратегии компании, а не только как место, где компания осуществляет свою деятельность.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении конкурентных преимуществ важно ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые. Иначе может оказаться, например, что компания считает себя известной на местном рынке и не тратит средств на рекламу, а потребители не имеют о ней информации. Такая ситуация характерна для многих российских предприятий.

Конкурентные преимущества имеют различные формы проявления, которые можно классифицировать в соответствии с определенными критериями. Наиболее важный критерий классификации - базовое условие, определяющее характер источника конкурентного преимущества. К данной группе относятся 9 основных видов конкурентных преимуществ:

- основанные на экономических факторах;
- нормативно-правового характера;
- структурного характера;
- связанные с развитием инфраструктуры рынка;
- технологического характера;
- связанные с уровнем информационного обеспечения;
- основанные на географических факторах;
- основанные на демографических факторах;
- достигаемые в результате противоправных действий.

Для сохранения или, наоборот, изменения конкурентных преимуществ, в связи с изменениями конкурентной среды и предпочтений потребителей, необходим постоянный мониторинг действий конкурентов и отслеживание изменений потребительских предпочтений.

## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Центр Мониторинга и Управления»**

### **2.1. Характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Центр Мониторинга и Управления» создано в соответствии с действующим законодательством РФ в целях получения прибыли от его предпринимательской деятельности.

Общество обладает правами юридического лица с момента его государственной регистрации в установленном порядке, имеет расчетный счет и иные счета в учреждениях банков, печать и штамп со своим наименованием и указанием места нахождения Общества, бланки установленного образца, товарный знак и знаки обслуживания.

Основным видом деятельности ООО «Центр Мониторинга и Управления» является составление сметных расчетов на различные виды работ (строительно-монтажные, демонтажные и ремонтные работы, инженерные сети, пусконаладочные работы, реконструкция, благоустройство).

Главными конкурентами предприятия, которые занимаются, являются ООО «Центр Мониторинга и Управления», ЧП Скрыльников П.И.

Фирма применяет гибкую ценовую политику, что привлекает многих заказчиков. Система оказания услуг на предприятии носит централизованный характер, все сбытовые операции выполняются самой компанией.

Директор и главный бухгалтер общества несут личную ответственность за соблюдение порядка ведения и достоверность бухгалтерского учета и отчетности.

Высшим должностным лицом ООО «Центр Мониторинга и Управления», является директор, у которого имеются в непосредственном подчинении следующие руководители:

- заместитель директора по общим вопросам;
- руководитель отдела продаж;

- начальник отдела снабжения;
- бригадиры монтажных бригад;
- главный бухгалтер;

Кроме этого, непосредственно генеральному директору подчиняется секретарь.

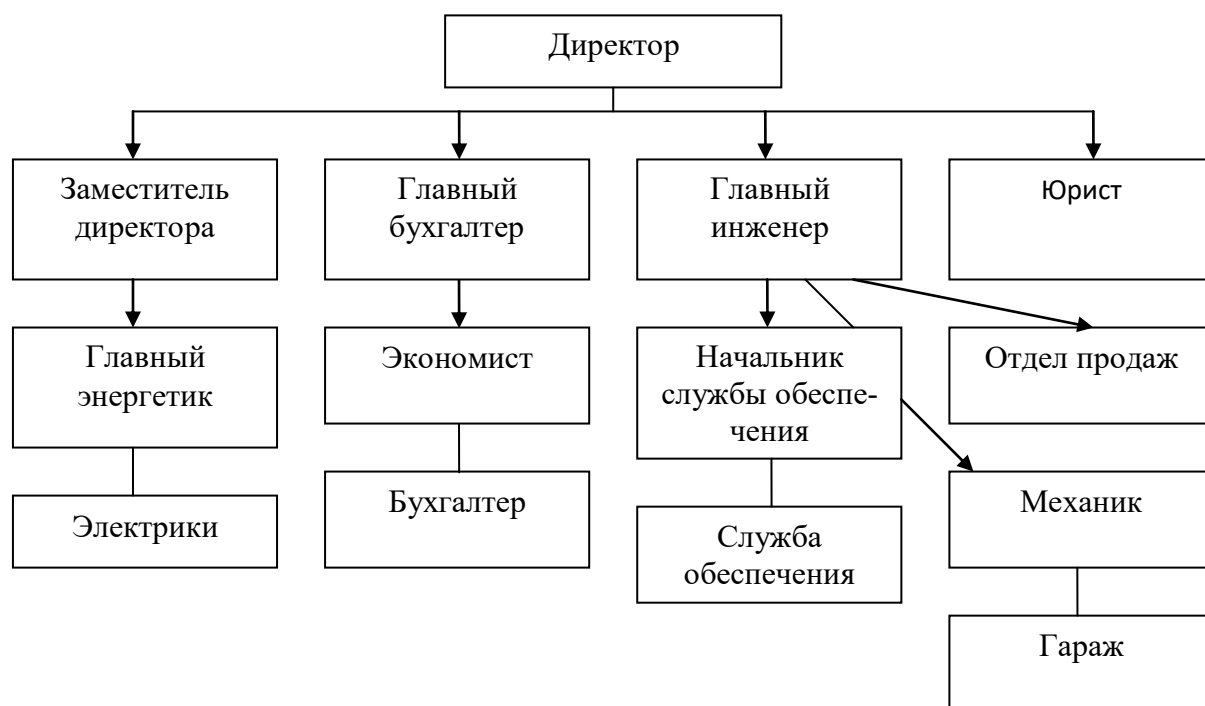


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Центр Мониторинга и Управления»

Для оперативной и бесперебойной работы на предприятии созданы несколько отделов. Каждый отдел выполняет свою функцию, имеет определенное количество штатных единиц, определенный распорядок и режим работы.

Функции отделов предприятия:

- отдел продаж – занимается привлечением новых клиентов, в числе которых могут находиться как физические, так и юридические лица, находящиеся в Хакасии, Красноярском крае и других областях;
- отдел снабжения – обеспечивает предприятие в лице офиса и строительных бригад необходимыми материалами, а так же повседневными «инструментами» в работе для всех отделов фирмы;
- отдел выполнения заказов – в данный отдел входят монтажные брига-

ды из 2-х человек, один из которых является бригадиром.

Функции бухгалтерии несет на себе главный бухгалтер, остальные же функции (от кадровых вопросов до заключения крупных контрактов и анализа перспектив развития фирмы) ложатся на генерального директора и его заместителя.

Все отделы связаны между собой, обеспечивают взаимодействие и организованную работу предприятия на всех этапах его деятельности.

## 2.2. Анализ капитала

С целью формирования реальной величины имущества предприятия в целом и отдельных его слагаемых, а также ключевых укрупненных показателей, используемых в последующем ходе анализа финансового состояния ООО «Центр Мониторинга и Управления» преобразуем исходную форму бухгалтерского баланса за 2017 г. в агрегированный аналитический баланс. Анализ уплотненного аналитического баланса позволяет достаточно оперативно провести оценку финансового положения предприятия.

Агрегированный аналитический баланс (см. табл. 2.1) позволяет по внешним данным оценить масштабы деятельности ООО «Центр Мониторинга и Управления» и определить уровень его финансовой устойчивости.

Таблица 2.1- Агрегированный аналитический баланс за 2017 год

Актив	тыс. руб.	%	Пассив	тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	1089	20,7	Собственный капитал	4146	78,9
Оборотные активы	4169	79,3	Заемный капитал	1112	21,1
Баланс	5258	100	Баланс	5258	100

Размер совокупного капитала, вовлеченного в хозяйственный оборот составил 5258 тыс. руб. (см. табл. 2.1), что свидетельствует о небольшом масштабе деятельности фирмы. На данном предприятии в 2017 году работало

30 человек. По численности данное предприятие относится к среднему размеру. Фирма поглощает в большом количестве трудовые ресурсы при умеренной концентрации капитала.

В структуре активов основную долю 79,3% занимают оборотные средства. В пассивах преобладает собственный капитал 78,9%. Предприятие рентабельно, так как чистая прибыль довольно значительно возросла и на конец 2017 года составила 2746 тыс. руб. Данные пассива баланса показывают, что предприятие финансово устойчиво и в достаточной степени обеспечено собственным капиталом и резервами. При рассмотрении дебиторской и кредиторской задолженности видно, что предприятие полностью может расплатиться по своим долгам перед кредиторами. Поэтому финансово-хозяйственную деятельность фирмы следует признать эффективной. Таким образом, можно сказать, что предприятие развивает высокий уровень деловой активности и является прибыльным, но может быть подвержено финансовым рискам.

Анализ активов призван выявить особенности структуры активного капитала и отследить динамику изменений отдельных групп активов и капитала в целом. Данные задачи решаются с помощью структурно-динамического анализа. Показатели структуры и динамики активов представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Показатели структуры и динамики активов

Показатели	2016 год		2017 год		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7
Всего активов:	4907	100	5258	100	351	7,2
в том числе:						
Внеоборотные	1002	20,4	1089	20,7	87	8,7
из них:						
материальные	974	19,8	1074	20,4	100	10,3
финансовые	28	0,6	15	0,3	-13	-46,4



Оборотные	3905	79,6	4169	79,3	264	6,8
из них:						
материальные	3157	64,3	3420	65,0	263	8,3
финансовые	748	15,2	749	14,2	1	0,1

Анализируя показатели структуры и динамики активов можно отметить тенденцию к росту как внеоборотных, так и оборотных активов. Внеоборотные активы возросли на 8,7% за счет роста материальных активов к концу отчетного года на 10,3%, рост оборотных активов отмечен увеличением материальных и финансовых активов.

Внеоборотные активы предприятия в значительной мере представлены основными средствами. Большая часть внеоборотных активов вовлечена именно в них – 1 074 тыс. руб. (см. табл. 2.3), что соответствует традиционной схеме размещения капитала.

Таблица 2.3 - Показатели структуры и динамики основных средств

Показатели	2016 год		2017 год		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7
Основные средства всего:	1 088	100	1 147	100	59	5,4
в том числе:						
Здания и сооружения	432	39,7	432	37,7	0	0,0
Машины и оборудование	250	23,0	206	18,0	-44	-17,6
Транспорт	359	33,0	462	40,3	103	28,7
Инвентарь	22	2,0	22	1,9	0	0,0
Прочие	25	2,3	25	2,2	0	0,0
Активная часть	609	56,0	668	58,2	59	9,7

Основной капитал предприятия первоначальной стоимостью составил на конец 2017 года 1 147 тыс. руб. - 98,6% от всей суммы внеоборотных активов. Стоимость основных средств на конец отчетного периода возросла на

5,4%. Возрастание объясняется за счет поступления транспортных средств на сумму 103 тыс. руб.

Таблица 2.4 - Расчет показателей износа и движения основных средств

Показатели	2016 год, тыс. руб.		2017 год, тыс. руб.		Отклонения, тыс. руб.	
	Всего	в т.ч. актив- ная часть	Всего	в т.ч. актив- ная часть	Всего	актив- ная часть
Основные средства всего:	1 088	609	1 147	668	59	59
Начисленный износ все-	114	54	73	36	-41	-18
Коэффициент износа	0,1	0,09	0,06	0,05	0	-0,04
Коэффициент годности	0,9	0,91	0,94	0,95	0	0,04
Коэффициент обновления	X	X	0,09	0,09	0,09	0,09
Коэффициент выбытия	X	X	0,02	0,02	0,02	0,02

Финансовые показатели, характеризующие состояние основных средств показывают, что предприятие обновляет имеющиеся фонды. Коэффициент прироста составил 0,09, т.е. 9%, выбытия – 0,02 или 2%.

Износ основных средств, согласно коэффициента, равному 0,06 или 6% находится на не высоком уровне, в связи с этим можно сделать вывод, что основные фонды новые. Коэффициент годности, равный 94%, показывает достаточно высокий уровень годности, что способствует низкому коэффициенту выбытия.

Оборотные (текущие, мобильные) активы – это часть капитала, размещенная в имущество с высокой скоростью движения – в течение года он совершает более одного оборота. Основные задачи анализа на данном этапе – это выявление структурно-динамических особенностей и оценка эффективности их использования. Структуру и динамику текущих активов рассмотрим в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Показатели структуры и динамики текущих активов

Показатели	2016 год		2017 год		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Оборотные активы - всего	3905	100	4169	100	264	6,8
в том числе:						
Производственные запасы	3157	80,8	3420	82,0	263	8,3
НДС	35	0,9	30	0,7	-5	-14,3
Дебиторская задолженность	704	18,0	693	16,6	-11	-1,6
Денежные средства	9	0,3	8	0,2	-1	-11,1
Прочие активы	-	-	18	0,5	-18	-

Оборотные активы в структуре баланса на конец отчетного периода составляют 79,3%. Большая доля из них приходится на производственные запасы – 82,0%, которые несмотря на небольшое увеличение в 2017 году составили почти 3,4 тыс.руб. Увеличение это произошло, в большей мере, за счет роста готовой продукции, которая возросла на 381 тыс.руб. или 42,3%.

Динамика запасов предприятия представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 –Материальные запасы, тыс. руб.

Показатели	2016 год	2017 год	Отклонение
Сырье и материалы	2 292	2 169	-123
Затраты	-	-	-
Готовая продукция	900	1 281	381
Расходы будущих периодов	-	-	-
Всего	3 192	3 450	258

Уменьшение стоимости сырья и материалов на 123 тыс.руб. и увеличение готовой продукции связано с увеличением рыночной стоимости материальных ценностей и увеличением объема производства.

Таблица 2.7 - Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных средств

Показатели	2016 год	2017 год	Отклонения
Выручка от продаж, тыс.руб.	11049	16444	5395
Средние остатки оборотных средств, тыс.руб.	3905	4169	264
Коэффициент оборачиваемости	2,8	3,9	1,1
Длительность одного оборота, дни	100	76,6	-23,4

Показатели оборачиваемости оборотных средств характеризуют эффективность их использования, и чем чаще будет оборачиваемость, и чем короче длительность одного оборота в днях, тем больше прибыли получит предприятие. Из приведенной таблицы видно, что коэффициент оборачиваемости увеличился на 1,1 и на конец 2017 года составил 3,9, что повлекло в свою очередь к сокращению длительности оборота в днях со 100 до 76,6 дней. Данные изменения показателей способствовали увеличению выручки на 5 395 тыс.руб.

Дебиторская задолженность на 31 декабря 2017 года составляет 693 тыс. руб.

Общая дебиторская задолженность с начала года уменьшилась на 1,6% и ее доля в оборотном капитале составила 16,6%. Долгосрочная дебиторская задолженность отсутствует. Такой объем дебиторской задолженности приемлем для предприятия. Главной причиной изменения задолженности относительно данных на начало года является заключение договоров с новыми клиентами на поставку продукции, увеличение отгрузок товара постоянным клиентам.

Дебиторская задолженность покупателей и заказчиков в 2017 году составляла – 704 тыс.руб., за 2017 год задолженность уменьшилась на 11 тыс.руб. Уменьшение дебиторской задолженности по статье «Покупатели и заказчики» объясняется увеличением платежеспособности покупателя. Группировка дебиторской задолженности по срокам погашения и образования отражена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Группировка дебиторской задолженности по срокам погашения и образования

Показатели	2016 год		2017 год		Отклонения	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Дебиторская задолженность	704	100	693	100	-11	-1,6
в том числе:						
Краткосрочная	704	100	693	100	-11	-1,6

В 2017 году предприятие не имеет дебиторскую задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев. Это позволяет предприятию рассчитывать по своим долгам.

Дебиторская задолженность обернулась в 2017 году примерно 27 раз при среднем сроке погашения 13 дней. Несколько негативная ситуация сложилась в связи с преобладанием задолженности покупателей. Все это ставит предприятие в невыгодные условия и вызывает отвлечение мобильного капитала.

Источники финансирования имущества состоят из двух частей: собственных средств и привлеченных. При внутреннем анализе финансового состояния необходимо изучить динамику и структуру собственного и заемного капитала, выяснить причины изменения отдельных слагаемых и дать оценку этим изменениям за отчетный период. Данный анализ позволит определить сумму и процент собственных и заемных средств в общем объеме источников.

От степени оптимального соотношения собственного и заемного капитала во многом зависят финансовое положение предприятия и его устойчивость. Структура и динамика пассивов предприятия представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Показатели структуры и динамики пассивов

Показатели	2016 год		2017 год		Отклонения	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Всего источников,	4907	100	5258	100	351	7,2
в том числе:						
Собственных	4096	83,5	4146	78,9	50	1,2
Заемных	811	16,5	1112	21,1	301	37,1
из них:						
краткосрочных	811	16,5	1112	21,1	301	37,1

Совокупный капитал предприятия за 2017 год повысился на 7,2% (см. табл. 2.9). Основную долю в его структуре занимает собственный капитал 78,9%. Преобладание собственного капитала над заемным, позитивно характеризуют структуру источников с точки зрения их надежности и защиты от правосторонних рисков.

Увеличение совокупного капитала на 351 тыс. руб. в большей мере обусловлено увеличением собственных средств – на 50 тыс.руб. или 1,2%. Заемные средства за период увеличились на 301 тыс.руб. или 37,1%.

Изменение величины собственного капитала вызвано получением по итогам 2017 года дополнительной прибыли в размере 50 тыс. руб.

Заемный капитал – это кредиты банков и финансовых компаний, займы, кредиторская задолженность. Он подразделяется на долгосрочный (более года) и краткосрочный (до года).

Привлечение заемных средств в оборот предприятия – явление нормальное, содействующее временному улучшению финансового состояния при условии, что эти средства не замораживаются на продолжительное время в обороте и своевременно возвращаются. При формировании структуры заемного капитала необходимо учитывать особенности каждой его составляющей (см. табл. 2.10).

Таблица 2.10 -Группировка заемного капитала по категориям кредиторов

Показатели	2016 год		2017 год		Отклонения	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Заемный капитал – всего:	811	100	1112	100	301	37,1
в том числе:						
1. Кредиторская задолженность, в т.ч.	811	100	1112	100	301	37,1
- поставщики	613	75,6	835	75,1	222	36,2
- работники предприятия	76	9,4	90	8,1	14	18,4
- соцстрах	45	5,5	65	5,8	20	44,4
- бюджет	42	5,2	15	1,3	-27	-64,3
- прочие кредиторы	35	4,3	107	9,6	72	205,7

Заемный капитал в основном представлен кредиторской задолженностью (см. табл. 2.10).

Размер кредиторской задолженности за 2017 год повысился на 301 тыс.руб. или 37,1%. Большую ее часть формируют поставщики и подрядчики – 75,1%. Задолженность перед ними увеличилась на 36,2%.

Таблица 2.11

Группировка заемного капитала по срокам погашения и образования

Показатели	2016 год		2017 год		Отклонения	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Заемный капитал – всего:	811	100	1112	100	301	37,1
в том числе:						
Краткосрочные обязательства	811	100	1112	100	301	37,1
в том числе:						
Кредиторская задолженность	811	100	1112	100	301	37,1

За 2017 год размер заемного капитала увеличился на 301 тыс.руб. (см. табл. 2.11).

По сравнению с началом года краткосрочная кредиторская задолженность увеличилась на 37,1%. Долгосрочной задолженности предприятие не имеет.

Задолженность перед государственным бюджетом является текущей, она снизилась на конец 2017 года на 27 тыс.руб. или 64,3% и составила 15 тыс.руб.

### **2.3. Анализ финансового состояния предприятия**

Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность.

Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразным их размещением и эффективным использованием, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Для обеспечения финансовой устойчивости предприятие должно обладать гибкой структурой капитала и уметь организовать его движение таким образом, чтобы обеспечить постоянное превышение доходов над расходами с целью сохранения платежеспособности и создания условий для нормального функционирования. Так как устойчивое состояние, в свою очередь, положительно влияет на объемы основной деятельности, обеспечение нужд производства необходимыми ресурсами. Поэтому при анализе финансовой устойчивости важно чтобы величина запасов и затрат была обеспечена источниками, предназначенными для их формирования. Для анализа финансового состояния необходимо рассчитать коэффициенты: автономии, обеспеченности запасов, обеспеченности оборотных активов, маневренности.

Информационной базой для проведения данного анализа является бухгалтерская документация. К основным направлениям анализа относятся:

- анализ качества активов;
- анализ качества пассивов;
- обоснование затрат и расходов;
- обоснование отражения доходов;



- анализ прибыльности отдельных видов деятельности;
- распределение прибыли;
- использование фондов.

Предприятие финансово устойчиво (см. табл. 2.12), имеет достаточно собственных источников финансирования, практически по всем перечисленным в таблице статьям у предприятия положительные результаты, которые в течение исследуемого периода возрастают. Таким образом, ООО «Центр Мониторинга и Управления» можно с уверенностью назвать финансово устойчивой фирмой.

Таблица 2.12 - Показатели обеспеченности материальных активов источника финансирования, тыс. руб.

Показатели	2016 год	2017 год
Собственный капитал	4096	4146
Внеоборотные активы	1002	1089
Собственные оборотные средства	3094	3057
Долгосрочные пассивы	-	-
Собственные и долгосрочные источники	3094	3057
Краткосрочные кредиты и займы	-	-
Общая величина основных источников	3094	3057
Общая величина запасов и затрат	3157	3420
Излишек (+) или недостаток (-) СОС	-63	-363
Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников	-63	-363
Излишки (+) или недостаток (-) общей величины основных источников	-63	-363

Произведём расчёт коэффициентов финансовой устойчивости, чтобы выяснить способность пассивного капитала предприятия финансировать активный капитал в пределах допустимых рисков (см. табл. 2.13).

Как уже отмечено выше – предприятие устойчиво, это подтверждают и приведенные в таблице коэффициенты.

Несмотря на небольшое сокращение показателей финансовой устойчивости в 2017 году, все они превышают нормативное значение.

Коэффициент маневренности равен 0,74. Он показывает, что все средства фирмы находятся в мобильной форме.

Таблица 2.13 - Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

Показатели	2016 г	2017 г	Откло- кло- нение	Норма- тивное значение
Коэффициент автономии	0,83	0,79	-0,04	$\geq 0,5$
Коэффициент обеспеченности Запасов	0,98	0,89	-0,09	$>0,6$
Коэффициент обеспеченности соб- ственными оборотными средствами	0,79	0,73	-0,06	$\geq 0,1$
Коэффициент маневренности	0,76	0,74	-0,02	$>0,3$

В целом финансовое состояние предприятия можно признать удовлетворительным, а предприятие платежеспособным, так как коэффициент обеспеченности собственными средствами на конец отчетного периода превышает нормативное значение в 1,6 раз.

Ликвидность баланса – возможность субъекта хозяйствования обратить активы в наличность и погасить свои платежные обязательства. Иными словами, ликвидность – это способ поддержания платежеспособности

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности (см. табл. 2.14), с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности их погашения.

Таблица 2.14 -Группировка статей баланса для анализа его ликвидности,  
тыс. руб.

Актив	2016 год	2017 год	Пассив	2016 год	2017 год	Платежный из- лишек или не- достаток	
						2016 г.	2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Наиболее ликвидные активы	9	8	1. Наиболее срочные обязательства	811	1112	-802	-1104
2. Быстро реализуемые активы	704	693	2.Краткосрочные обязательства	-	-	704	693
3. Медленно реализуемые активы	3 192	2 169	3. Долгосрочные обязательства	-	-	3192	2169
4. Трудно реализуемые активы	1 002	1 089	4. Постоянные пассивы	4 096	4 146	3094	3057
ИТОГО	4 907	5 258	ИТОГО	4 907	5 258	-	-

У предприятия недостаточно наиболее ликвидных активов для того, чтобы погасить за их счет наиболее срочные обязательства, поэтому его нельзя назвать абсолютно ликвидным (см. табл. 2.14). По-другому дела обстоят с краткосрочными и долгосрочными обязательствами, они отсутствуют в структуре пассивов. Таким образом, несмотря на недостаток денежных средств в структуре активов фирмы, ее можно признать платежеспособной.

Более объективную картину ликвидности раскрывает анализ коэффициентов, приведенных в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2016 год	2017 год	Нормативное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,007	$\geq 0,25$
Коэффициент критической ликвидности	0,88	0,63	0,75-0,8
Коэффициент текущей ликвидности	4,84	2,58	$\geq 1,7$

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть краткосрочных обязательств предприятие может погасить за счет абсолютно лик-

видных активов, и то, что данный показатель на конец 2017 года намного меньше нормативное значение, подтверждает неспособность погасить свои долги.

Коэффициент критической ликвидности за 2017 год снизился до 0,63, и тоже не превышает нормативное значение. То есть у предприятия недостаточно денежных средств и дебиторской задолженности, за счет которых может быть полностью профинансированы текущие обязательства.

Коэффициент текущей ликвидности 2,58 соответствует нормативным ограничениям. Этот коэффициент показывает, какую часть текущей задолженности сможет покрыть предприятие, если реализует все свои оборотные активы.

В результате анализа показателей ликвидности можно сделать вывод, что уровень платежеспособности предприятия довольно высок.

Для оценки платежеспособности предприятия рассмотрим соотношение дебиторской и кредиторской задолженности. Данные для сравнительного анализа представим в таблице 2.16.

Таблица 2.16 - Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей

Показатели	ДЗ	КЗ
Сумма на конец 2017 года, тыс.руб.	693	1 112
Темп роста, %	-1,6	37,1
Количество оборотов (по сумме погашенных обязательств)	23	27,4

Сравнительный анализ показывает, что сумма кредиторской задолженности в 1,6 раза превышает дебиторскую задолженность. В течение 2017 года темп роста дебиторской задолженности в абсолютных показателях был на 93 тыс.руб. ниже соответствующего показателя по кредиторской задолженности, а количество оборотов дебиторской задолженности на 4,4 меньше количества оборотов кредиторской задолженности. Такие характеристики в даль-

нейшем могут отрицательно сказаться на повышении уровня платежеспособности предприятия.

## 2.4 Управленческий анализ

Управленческий анализ включает в себя расчет объемных показателей, себестоимости услуг, трудовых ресурсов и повышение производительности.

Основной задачей предприятия является выполнение работ по изготовлению, продаже пиломатериалов; сервисное обслуживание клиентов по монтажу и демонтажу изделий из пиломатериалов.

Предприятие осуществляет свою деятельность на территории Республики Хакасия.

Группировка затрат по экономическим элементам показывает материальные и денежные затраты организации без распределения их на отдельные виды продукции и другие хозяйственные нужды, а также необходима для того, чтобы изучить материалоемкость, трудоемкость, фондоемкость и установить влияние каждого элемента.

Группировка затрат по элементам представлена в таблице 2.17.

Таблица 2.17 - Анализ затрат по элементам

Элементы затрат	2016 год		2017 год		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Материалы	1 787	22	2 598	20	811	45,4
Оплата труда	3 168	39	5 884	45,3	2 716	85,7
Отчисления на соц. Нужды	837	10,3	1 520	11,7	683	81,6
Амортизация	276	3,4	623	4,8	347	125,7
Прочие затраты	2 055	25,3	2 364	18,2	309	15,0
Итого по элементам затрат	8 123	100	12 988	100	4 865	59,9

Данные, представленные в таблице 2.17 показывают, что произошло увеличение удельного веса затрат на 59,9%. Доля материальных затрат сократилась на 45,4 процентных пункта. Преобладание материальных затрат и затрат на оплату труда над иными затратами указывает на то, что производство является материалоемким и трудоёмким.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов.

Основной целью кадровой политики фирмы является обеспечение функционирования и развития системы управления кадрами в направлении обеспечения качества выполнения ремонтных работ, получения наилучших экономических результатов.

Основная и важнейшая задача кадровой политики – эффективное использование существующего кадрового потенциала, в наибольшей степени подготовленного к реализации стратегии развития акционерного общества, конструктивного решения текущих проблем. ООО «Центр Мониторинга и Управления» обеспечивает своим сотрудникам полный объем социальных льгот и гарантий. Динамика численности персонала показана в таблице 2.18.

Таблица 2.18 -Динамика численности персонала

Наименование	2016 год, чел.	2017 год, чел.	Отклонение	
			Чел.	%
Среднесписочная численность – всего	25	30	5	20,0
- руководителей высшего звена	2	2	0	0,0
- руководителей, специалистов и служащих	3	3	0	0,0
- рабочих	20	25	5	25,0

Рост численности персонала на 5 человек в 2017 году обусловлен принятием в штат еще работников. Снижение численности на предприятии нет.

Полноту использования персонала предприятия можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени (см. табл. 2.19).

Таблица 2.19 – Использование рабочего времени

Показатели	План	Факт 2016 г.	Факт 2017 г.	Отклонения	
				от плана	от факта
Среднесписочное число рабочих, чел.	25	25	30	5	5
Общее число проработанных всеми рабочими чел.-дн., (тыс. дн.)	25,7	18,9	23,2	-2,5	4,3
Проработано дней одним рабочим, тыс. дн.	257	220	223	-34	3
Общее число проработанных всеми рабочими чел.-час. (тыс. час)	200	146,2	175,8	-24,2	29,6
Отработано часов одним рабочим, тыс. часов	2	1,7	1,69	-0,31	-0,01
Средняя продолжительность рабочего дня	7,9	7,8	7,7	-0,2	-0,1

Имеющиеся трудовые ресурсы предприятия используются не достаточно полно, по отношению к плановым показателям. В среднем одним рабочим отработано по 223 дня вместо 257, в связи с чем, сверхплановые целодневные потери рабочего времени на одного рабочего составили – 34 дня или в пересчете к общему числу рабочих 1 020 дней или 8 160 часов.

Существенны и внутрисменные потери рабочего времени – 1 338 часов (формула 2.1):

$$\Delta \text{ФРВ}_n = (\text{П}_\phi - \text{П}_{\text{пл}}) \cdot \text{Д}_\phi \cdot \text{ЧР}_\phi, \quad (2.1)$$

где  $\Delta \text{ФРВ}_n$  – изменение фонда рабочего времени (внутрисменные потери), ч.;

$\text{П}_\phi$  – средняя фактическая продолжительность рабочего дня, ч.;

$\text{П}_{\text{пл}}$  – средняя продолжительность рабочего дня по плану, ч.;

Дф – фактическое количество отработанных дней одним рабочим за год, дн.;

$ЧР_{\phi}$  – фактическая среднесписочная численность рабочих, чел.

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{п}} = (7,7 - 7,9) \cdot 223 \cdot 30 = -1338 \text{ (ч.)}$$

Таким образом, общие потери рабочего времени составили 9 498 ч. В действительности они могут быть еще выше, в связи с тем, что фактический фонд отработанного времени включает в себя и сверхурочно отработанные часы (формула 2.2):

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{общ}} = (Ч_{\phi} - Ч_{\text{пл}}) \cdot ЧР_{\phi}, \quad (2.2)$$

где  $\Delta \text{ФРВ}_{\text{общ}}$  – общее изменение фонда рабочего времени (общие потери), тыс. ч.;

$Ч_{\phi}$  – фактическое количество отработанных часов одним рабочим за год, тыс. ч.;

$Ч_{\text{пл}}$  – количество часов, которое должен отработать один рабочий за год, в соответствии с планом, тыс. ч.;

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{общ}} = (1,69 - 2) \cdot 30 = -9,3 \text{ (тыс.чел.)}$$

Данный факт обусловлен наличием ряда объективных и субъективных причин: дополнительными отпусками с разрешения администрации, заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования, машин и так далее.

Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. Повышение



уровня оплаты труда способствует росту его мотивации и производительности.

В целях повышения профессионального уровня и умения работать в условиях рыночных отношений большое внимание уделяется обучению и профессиональному развитию персонала.

На основании вышеприведенных данных можно сделать вывод о том, что ООО «Центр Мониторинга и Управления», имея штат высококвалифицированных специалистов в целом, эффективно использует свои трудовые ресурсы, что говорит о своевременности выполнения работ, максимальной загрузки используемого оборудования и как следствие способствует стабильной работе предприятия. Однако размер оплаты труда остается довольно низким. Для формирования стоимости работ необходимо правильно выбрать метод формирования себестоимости работ. Полученную прибыль можно направить на материальное стимулирование сотрудников, чтобы избежать в последствии текучести кадров.

Главная цель управленческого анализа – оценить эффективность деятельности предприятия и выявить пути ее повышения, кроме того, оценить результаты производственно - хозяйственной деятельности, проанализировать ход выполнения производственной программы с целью прогнозирования возможных результатов, а также анализ производства и реализации продукции с целью оперативного воздействия на ход деятельности предприятия.

## **2.5 Заключительная оценка предприятия**

Заключительная оценка деятельности ООО «Центр Мониторинга и Управления» позволит выявить платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия. В таблице 2.20 проведем анализ финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 2.20 - Показатели финансовой устойчивости

Показатели	Рекомендуемые значения	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения от 01.01.16	
					2016 г.	2017 г.
1	2	3	4	5	6	7
1. Коэффициент автономии	$K_a > 0,5$	0,4	0,48	0,5	0,1	0,02
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$K_{з/с} \leq 1$	2,36	2,02	1,77	-0,59	-0,25
3. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	-	0,36	0,42	0,46	0,1	0,04
4. Коэффициент маневренности	$K_M \geq 0,5$	0,82	0,86	0,83	0,01	0,03
5. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками	$K_O \geq 0,6 - 0,8$	0,6	0,75	0,84	0,24	0,09

Данные таблицы свидетельствуют о том, что все коэффициенты финансовой устойчивости соответствуют нормативу. ООО «Центр Мониторинга и Управления» является финансово устойчивым предприятием.

В таблице 2.21 представим динамику показателей деловой активности и эффективности деятельности ООО «Центр Мониторинга и Управления».

Таблица 2.21 -Динамика показателей деловой активности и эффективности деятельности

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения	
				2016 г.	2017 г.
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача)	18,2	19,0	19,5	1,3	0,5
2. Коэффициент отдачи собственного капитала	0,6	0,65	0,8	0,2	0,15
3. Период оборачиваемости материальных запасов, дн.	75,6	73,6	69,8	-5,8	-3,8

4. Срок погашения дебиторской задолженности, дн.	50,2	51,5	52,5	2,3	1,0
5. Срок погашения кредиторской задолженности, дн.	60,5	59,8	50,2	-10,3	-9,6
6. Период погашения задолженности поставщикам, дн.	54	56	60	6	4
7. Период хранения производственных запасов, дн.	165	178	184	19	6
8. Длительность процесса производства, дн.	32	34	34	2	-
9. Длительность хранения готовой продукции на складе, дн.	15	12	10	-5	-2
10. Рентабельность производства (фондов), %	9,2	8,6	1,5	-7,7	-7,1
11. Рентабельность активов, %	38,0	37,7	10,9	-27,1	-26,8
12. Рентабельность продаж, %	12,5	10,7	2,89	-9,61	-7,81

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что анализируемое предприятие относится к абсолютному типу устойчивости. Это определяется достаточным уровнем обеспеченности имущества в целом, а также оборотных активов и запасов собственными источниками финансирования.

Анализ показателей ликвидности свидетельствует о достаточной ликвидности предприятия. Все коэффициенты выше нормативных значений. Несмотря на невысокую ликвидность ООО «Центр Мониторинга и Управления» не допускает образования просроченной задолженности, т.е. в принципе является платежеспособным.

Вместе с тем, как показывают результаты проведенного анализа, предприятие располагает еще достаточными резервами улучшения своего финансового состояния. Для этого ему следует более оперативно реагировать на конъюнктуру рынка, изменяя в соответствии с его требованиями ценовую политику; ускорить оборачиваемость капитала за счет сокращения периода инкассации дебиторской задолженности. Все это, позволит увеличить прибыль, пополнить собственный оборотный капитал, и достичь более оптимальной финансовой структуры рынка.

В настоящий период для ООО «Центр Мониторинга и Управления» необходимо изыскать пути для повышения рентабельности своей деятельно-

сти. В результате устойчивость увеличилась бы и повлекла бы за собой повышение результативности и эффективности деятельности фирмы.

В дальнейшем рентабельность позволила бы усилить надежность финансирования за счет возросшего собственного капитала, как следствие произошло бы увеличение масштабов деятельности.

Руководству предприятия в первую очередь необходимо решить основные стоящие перед ними проблемы:

- Реализовать залежавшиеся производственные запасы и готовую продукцию. Возможно, на небольшой период приостановить производство для того, чтобы реализовать остатки;
- Увеличить долю собственных источников финансирования;
- Реализовать излишние неликвидные внеоборотные активы;
- Погасить кредиторскую задолженность.

## **2.6 Вопросы экологии**

Вопросы экологии на ООО «Центр Мониторинга и Управления» регулируются в соответствии с Законом РФ «Об охране окружающей среды» ФЗ РФ №7 от 10.01.02 г. На основании данного закона предприятия в ходе своей деятельности должны осуществлять экологический контроль с целью соблюдения нормативов качества окружающей природной среды. Необходимо проводить мониторинг окружающей природной среды для своевременного выявления изменения среды, их оценки и принятия мер по устранению негативных процессов.

На ООО «Центр Мониторинга и Управления» работает специалист-эколог, который занимается вопросами, касающимися охраны окружающей среды. В его функциональные обязанности входит:

- контроль (мониторинг) за состоянием, изменением окружающей среды предприятия, и принадлежащих ему объектов (карьер);

-ведение нормативной документации, расчеты платы за воздействие на окружающую среду, выполнение плана-графика мониторинга за состоянием окружающей среды, годовые отчеты 2ТП-воздух, 2-ТП-отходы и т.п.

Для исполнения законодательства РФ об охране окружающей среды на предприятии, согласно его хозяйственной деятельности разрабатываются рабочие проекты по охране экологии:

1. Проект нормативов предельно допустимых выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух.

2. Проект по охране окружающей среды по предприятию: водоснабжение и водоотведение.

3. Проект нормативов образования отходов и лимитов на их размещение (ПНООЛР).

Контролирующие организации (Росприроднадзор, Ростехнадзор), в соответствии с законодательством РФ, контролируют выполнение условий размещений, выезжают с поверками на объекты предприятия.

Также на предприятии по каждому виду деятельности (хранение и размещение отходов, выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, стоки воды) проводятся контрольные замеры (ЦЛАТИ, СЭС).

Данные проекты разрабатываются в специализированных институтах и согласовываются (утверждаются) в отделе Росприроднадзора по РХ. Для ведения хозяйственной деятельности, согласно этим проектам, также получают лицензии, в которых подписываются условия выполнения пунктов лицензии по каждому виду хозяйственной деятельности (отходы, выбросы, вода т.п.). После получения лицензии выдаются лимиты на выбросы, на отходы, на сброс воды, согласно проектам.

## **ПРОЕКТНАЯ ЧАТЬ 3. Разработка маркетинговой стратегии на ООО «Центр Мониторинга и Управления»**

### **3.1 Описание разработанной стратегии**

Проведенные исследования показывают, что ООО «Центр Мониторинга и Управления» в настоящее время ведет маркетинговую деятельность на достаточно высоком уровне. Главное внимание при этом уделяется решению активных задач, то есть формированию и стимулированию спроса на товар. Однако, в следствии неустойчивого положения в экономике России, и отсутствия достаточных средств для финансирования полномасштабной маркетинговой деятельности, ООО «Центр Мониторинга и Управления» применяет только самые необходимые и недорогие маркетинговые мероприятия.

В случае улучшения финансового состояния ООО «Центр Мониторинга и Управления» можно будет использовать более действенные и дорогостоящие формы коммуникации и каналы распространения информации.

В частности, для создания благоприятного образа фирмы в глазах общественности можно было бы провести следующие мероприятия:

- создать общество специалистов составления сметной документации. Такое общество стало бы лидером общественного мнения в области сметной документации, что позволило бы ООО «Центр Мониторинга и Управления» формировать благоприятное общественное мнение о себе и своей деятельности, а также быстро распространять информацию о новых товарах и услугах;
- выделять средства на поддержку научных работ;
- выпускать хорошо оформленные годовые отчеты и опубликовывать их. Это создало бы мнение о фирме как о стабильной, процветающей организации и привлекло к сотрудничеству крупные фирмы.

Все эти мероприятия создали бы благоприятный имидж фирмы, что привело бы к стремлению руководителей предприятий-заказчиков сотрудничать именно с ООО «Центр Мониторинга и Управления».

Кроме того, для привлечения внимания специалистов к продукции фирмы, необходимо проводить больше выставок и семинаров. На таких мероприятиях осуществляется большая коммерческая и рекламно-пропагандистская работа. Установлено, что большинство контрактов заключается или непосредственно на выставке, или через несколько дней после ее окончания.

Особое внимание ООО «Центр Мониторинга и Управления» следует обратить на внутренние коммуникации, так как проведение эффективных внутренних коммуникаций позволяет совершенствовать организацию работы с клиентами фирмы, изучать клиентов и создавать благоприятный образ фирмы. Для достижения этих целей фирме необходимо:

- заставлять изучать характеристики товара продавцов и менеджеров. Сотрудники фирмы должны знать и уметь рассказать все подробности о продаваемом товаре, они должны быть для покупателя источником информации;
- воспитывать у сотрудников любезность и отзывчивость;
- применять принцип превращения случайного посетителя в покупателя;
- выяснять у уже имеющихся клиентов имена потенциальных покупателей. Лучший источник новых клиентов - это клиент уже имеющийся. Из психологии давно известно, что люди любят убеждать других в правильности своего решения;
- разработка единой корпоративной легенды и постоянное информирование сотрудников о деятельности фирмы (проведение семинаров).

Несмотря на проведение всех перечисленных мероприятий, основной формой коммуникации фирмы должна оставаться личная продажа. Однако можно усовершенствовать обращение, подчеркнув в нем достоинства фирмы, такие как, например, предоставление сервисного и технического обслуживания.

Так же необходимо поставить еще несколько рекламных счетов, для большей информированности клиентов.

Стоит отметить, что на предприятии отсутствует служба маркетинга, поэтому в первую очередь следует создать отдел маркетинга либо пригласить специалиста, который может выполнять хотя бы часть функций возложенных на отдел маркетинга.

### **3.2 Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий**

Для того, чтобы рассчитать эффект, который будет произведен после совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии и маркетинговых мероприятий, которые в последствии будут реализованы, рассчитаем затраты на формирование информационной компьютерной программы.

1. Чтобы создать информационную программу на данном предприятии ему необходимо:

1) принять на работу соответствующий персонал: специалиста в компьютерных технологиях, который мог бы создать и регулярно совершенствовать эту программу, а также выступать в качестве технического персонала для обслуживания других компьютеров. Рассчитаем затраты на зарплату работникам отдела в месяц.

$$S_{з/п} = Z_c \times 1 \text{ чел.} \quad (3.1)$$

где,  $S_{з/п}$  - затраты на зарплату специалиста, руб.;

$Z_m$  – зарплата ведущего специалиста, руб.;

$$S_{з/п} = 10000 \text{ р} \times 1 \text{ чел.} = 10000 \text{ руб.}$$

2) Необходимо приобрести новые комплектующие для персональных компьютеров

$$S_{об} = S_{компл.} \times Z_k$$

$S_{об}$  – стоимость уже усовершенствованного оборудования

$S_{компл.}$  – стоимость комплектующих

$Z_k$  – три компьютера

$$S_{об} = 15\,000 \times 3 = 45\,000$$



3) Рассчитаем итоговые затраты на внедрение информационной программы

$$S_{\text{и}} = S_{\text{з/п}} + S_{\text{об.}} \quad (3.2)$$

$$S_{\text{и}} = 10000\text{р} + 45000\text{р} = 55000 \text{руб.}$$

Теперь рассчитаем затраты на предложенные мероприятия.

1. Исследование предпочтений потребителя: создадим флаера (форматом А5) по ценам рекламного агентства «МАРТ», в которых будет содержаться краткая анкета с опросом предпочтений потребителя (предложенная выше), с кратким описанием ассортимента товаров и характеристикой предприятия и с учетом возврата этих флаеров.

$$S_{\text{пот.}} = S_{\text{ф}} + S_{\text{мер.}} \quad (3.3)$$

где,  $S_{\text{пот.}}$  – затраты на предпочтение потребителя, руб.;

$S_{\text{ф}}$  – затраты на напечатание флаеров, руб.  $-3000\text{экз.} \times 2,1\text{р} = 6300\text{р.}$ ;

$S_{\text{мер.}}$  – зарплата мерчендайзеров (200р./день) руб. - для размещения этих флаеров наймем 10 студентов т.е.  $200\text{р} \times 10 = 2004\text{р.}$

$$S_{\text{пот.}} = 6300\text{р} + 2004\text{р} = 8300\text{руб.}$$

2. Создадим web –страницу в интернете для облегчения поиска информации о товарах предприятия для оптовых и розничных покупателей, тем самым экономя свое время.

Для создания web –страницы нам потребуется веб - дизайнер, который разработает и создаст эту страницу.

$$S_{\text{в-д}} = 7000\text{руб.} \quad (3.4)$$

где,  $S_{\text{в-д}}$  –заработная плата веб – дизайнера, руб.

3. Налаживание связи с потребителем (целевым рынком):

$$S_{\text{св}} = S_{\text{к.к}} + S_{\text{б}} + S_{\text{э}} + S_{\text{к-д}} \quad (4.5)$$

где,  $S_{\text{св}}$  – затраты на налаживание связи с потребителем, руб.;

$S_{\text{к.к}}$  – затраты на создание карманного календаря –  $3000\text{экз.} \times 1,7\text{р} = 5100\text{р.}$ ;

$S_{\text{б}}$  – затраты на создание буклета с двумя фалицами (формата А4), описывающий ассортимент нашего предприятия-  $2004\text{экз} \times 4,1\text{р} = 8200\text{руб.}$ ;

$S_z$  - затраты на создание этикетки (формата 7 x10) с фирменным логотипом предприятия, с целью поддержания известности, узнаваемости и запоминания товаров ООО «Центр Мониторинга и Управления». Эти этикетки будут раздаваться всем кто приобрел продукцию ООО «Центр Мониторинга и Управления» – 20040 экз x 0,5р = 10000руб.;

$S_{к-д}$  - затраты на создание календаря – домик – 1000экз. x 6,2р= 6200 руб.

$$S_{св.} = 5100р + 8200р + 10000р + 6200р = 29500руб.$$

4. Для создания имиджа фирмы создадим вывеску (на металло каркасе): 1 кв метр стоит 1100руб. Объем вывески составит 4 x 1 метр.

$$S_v = S_c + S_y \quad (3.6)$$

где,  $S_v$  – затраты на создание вывески, руб.;

$$S_c - \text{затраты на стоимость самой вывески- } 4\text{кв.м} \times 1100р = 4400руб.;$$

$$S_y - \text{затраты на монтаж и установку вывески} - 4400р \times 30\% = 1320 \text{ руб.}$$

$$S_v = 4400 + 1320 = 5720руб.$$

5. Исследование конкурентов – мы ничего не затратим, потому что наши помощники будут сами добывать информацию о конкурентах (т.е. ходить на выставки, брать прайсы, листовки и т.д.).

6. Рассчитаем суммарные затраты на совершенствование маркетинговой деятельности исходя из предложенных мероприятий.

$$S_{\text{общ.}} = S_{\text{и}} + S_{\text{пот.}} + S_{з.д.} + S_{св} + S_v$$

$$S_{\text{общ.}} = 45000р + 8300р + 7000р + 29500р + 5720р = 95\ 520 \text{ руб.}$$

7. Рассчитаем эффективность, ожидаемую после образования отдела маркетинга и предложенных мероприятий.

$$\text{ЭФФЕКТИВНОСТЬ} = \text{Общая прибыль} / \text{Сумму затрат}$$

$$\text{Эффективность} = 104900 / 95\ 520 = 1,1$$

8. Предположим, что разработанные предложения позволят увеличить прибыль предприятия на 5%. Исходя из этого, рассчитаем балансовую рентабельность маркетинговой деятельности по формуле 3.7.

$$R_b = \Pi / S_{\text{общ.}} \times 100\% \quad (3.7)$$

Где П – прибыль, руб.;

Собщ. – суммарные затраты.

$$Rб = 104900р / 95520р \times 100\% = 109,8\%$$

9. Подсчитаем, за сколько окупятся наши предложенные мероприятия.

$$\text{Время} = \text{Суммарные затраты} = 95\ 520 = 0,96$$

Общая прибыль 104900 руб.

Следовательно затраты на совершенствование маркетинговой деятельности очень быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий не заставит себя долго ждать. Осуществляемые затраты окупились бы и принесли бы доход с каждого вложенного рубля 2 руб. И наши затраты окупятся за шесть месяцев.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Традиционно стратегический менеджмент возник и рассматривается как механизм управления крупными корпорациями в условиях нестабильной внешней среды. Сравнивая внешнюю среду с водным пространством, можно сказать, что океан, море, залив, озеро, река, пруд - это все разные среды обитания плавучих средств. Но законы навигации едины, различны только частности: скорость движения, водоизмещение, плавучесть, безопасность и т.д. Вспомним трех мудрецов, которые «в одном тазу пустились по морю в грозу». Итог, весьма печальный, предопределило неправильно выбранное стратегическое решение и неверная оценка собственных сил и слабостей.

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

Третий этап стратегического менеджмента - разработка стратегии организации. С одной стороны, стратегия является детерминированной, т.е. четко спланированной, а с другой стороны, - стохастической, т.е. формирующейся под влиянием случайных факторов. Преобладание той или иной составляющей в итоговой стратегии фирмы зависит от уровня нестабильности среды функционирования компании. Чем выше нестабильность внешней среды, тем больше в стратегии компании случайного творческого подхода менеджеров к оценке ситуации.

Следовательно, стратегия, как понятие, используемое в бизнесе, применима к любой сфере деятельности независимо от ее масштабов и экономических характеристик. Надо только правильно выбирать среду обитания и адекватно оценивать стратегические решения. По аналогии с определением военной стратегии экономическую стратегию фирмы можно определить как высшую форму предпринимательского искусства.

В условиях современной рыночной экономики вопросы о наличии и эффективности используемых ресурсов на предприятии имеют первостепенное значение. А ответы на эти вопросы может дать анализ ликвидности, характеризующий финансовое состояние предприятия, которое может быть устойчивым, неустойчивым, кризисным. Целью анализа является выявление причин, приводящих к неэффективному функционированию предприятия. Затем разрабатываются рекомендации по повышению финансовой устойчивости, платежеспособности и инвестиционной привлекательности предприятия.

На основании проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Центр Мониторинга и Управления» можно сделать следующий вывод, что коэффициенты платежеспособности в 2017 год удовлетворяют нормативному значению: коэффициент текущей ликвидности значительно больше нормативного значения и составляет 3,07. Превышение оборотных активов над краткосрочными финансовыми обязательствами обеспечивает резервный запас для компенсации убытков, которые может понести ООО «Центр Мониторинга и Управления» при размещении и ликвидации всех оборотных активов, кроме наличности.

Коэффициент быстрой ликвидности не удовлетворяет нормативному значению и составляет 0,38. Для данного предприятия это значение недостаточное, так как большую долю ликвидных средств составляет дебиторская задолженность, часть которой трудно своевременно взыскать. В таких случаях требуется соотношение большее.

Коэффициент абсолютной ликвидности, как на начало периода, так и на конец период не удовлетворяет нормативному значению, на конец периода произошло увеличение на 0,016, данное увеличение произошло из-за повышения величины денежных средств на 958 тыс. руб. при увеличении краткосрочных обязательств на 10162 тыс. руб. Значение данного коэффициента означает, что краткосрочные финансовые обязательства на 2,0% обеспечены

абсолютно ликвидными активами.

Из этого следует, что предприятие располагает не достаточным количеством средств, которыми в сроки могут быть покрыты краткосрочные обязательства. Положительная тенденция на предприятии в том, что с каждым годом наблюдается значительное увеличение суммы денежных средств при снижении краткосрочных обязательств. Это значит, что предприятие платежеспособно.

На основании проведенного анализа финансового состояния можно сделать следующий вывод, что ООО «Центр Мониторинга и Управления» является платежеспособным и финансово устойчивым предприятием.

Для создания благоприятного образа фирмы в глазах общественности можно провести следующие мероприятия:

- создать общество специалистов составления сметной документации. Такое общество стало бы лидером общественного мнения в области сметной документации, что позволило бы ООО «Центр Мониторинга и Управления» формировать благоприятное общественное мнение о себе и своей деятельности, а также быстро распространять информацию о новых товарах и услугах;

- выделять средства на поддержку научных работ;
- выпускать хорошо оформленные годовые отчеты и опубликовывать их.

Это создало бы мнение о фирме как о стабильной, процветающей организации и привлекло к сотрудничеству крупные фирмы.

Все эти мероприятия создали бы благоприятный имидж фирмы, что привело бы к стремлению руководителей предприятий-заказчиков сотрудничать именно с ООО «Центр Мониторинга и Управления».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич И.Л., Герчиков И.З. Маркетинг: Учебное пособие. – Мн.: Интерпрессервис; Мисанта., 2016. – 397с.
2. Афанасьев М. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. -М: Фин-статинформ, 2016, 278с.
3. Баздникин А.С. Цены и ценообразование: Учебное пособие. – М.: Юрайт-Издат, 2016. – 332с.
4. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 205с.
5. Беяева И.Ю., Панина О.В., Головинская В.В. Цены и ценообразование. Управленческий аспект: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2017. – 160с.
6. Беяевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистики, 2017. – 320с.
7. Берман Б., Эванс Р. Дж. Маркетинг. М.: Экономика, 2017, 302с.
8. Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2017. – 464 с.
9. Герасименко В.В. Ценообразование: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 422с.
10. Голубков Е.П. и др. Маркетинг: выбор лучшего решения. -М: Экономика, 2017. – 274с.
11. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. - М., Издательство «Дело», 2017. – 312с.
12. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. - М.: Международные отношения, 2017. – 299с.
13. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. - М.: Финансы и статистика, 2017.- 368с.

14. Ковалев В.В., Волкова, О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Проспект, 2017.- 688с.
15. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб./ Л.Т. Гиляровская (и др.) – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2017. – 250с.
16. Кукукина И.Г. Учет и анализ банкротств: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2017.- 450с.
17. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 560с.
18. Коваленко Н.Я., Сорокин В.С. Сельскохозяйственные рынки: Учебное пособие. – М.: МСХА, 2017. – 365с.
19. Курс экономики: Учебник. / Под ред. Б.А. Райзберга. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 720с.
20. Канаян Р., Канаян К. Мерчандайзинг. – М.: РИП-Холдинг, 2017. – 236с.
21. Колборн Р. Мерчандайзинг. – СПб.: Нева, 2017. – 416с.
22. Козлов В.А. Реклама в системе маркетинга. –М.: Экономика, 2017. – 299с.
23. Котлер Ф., Армстронг Г., Сандерс Дж., Вонг В., Основы маркетинга. - М.; СПб.; К.: Издательский дом "Вильямс", 2017. –321с.
24. Котлер Ф. Основы маркетинга. –М.: Прогресс, 2017. – 265с.
25. Любушин Н.Г., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово – экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов/ Под ред. проф. Н.Г. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 471с.
26. Основы экономической теории: Учебник. / Под ред. С.В.Мочерного – К.: Знания, 2014. – 607с.
27. Родин В.Г. Основы маркетинга. –М.: Финансы и статистика, 2017. – 304с.
28. Маркетинг. Словарь./ Под ред. Е.П. Голубкова - М.: Экономика - Дело, 2017. – 211с.



29. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник / Под ред. проф. В.А. Алексунина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2017. – 716 с.
30. Маркова В. Д. Маркетинг услуг – М. Финансы и статистика, 2017. – 127с.
31. Меньшиков С.М. Новая экономика. Основы экономических знаний: Учебное пособие – М.: Международное отношение, 2013. – 400с.
32. Симкина Л.Г. Общая экономическая теория: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2017. – 224с.
33. Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. д.э.н., проф. А.М. Ковалевой. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 284 с.
34. Феофанов О.А. Современный маркетинг. - М.: Издательский Дом Довгань, 2017. – 198с.
35. Хаем А., Маркетинг для «Чайников», - К.: Диалектика, 2017. – 315с.
36. Хруцкий В.Е.. Современный маркетинг. -М: Финансы и статистика, 2017. – 298с.
37. Ценовая политика предприятия. 2-е изд./В.М.Тарасевич. – СПб.: Питер, 2017. – 288с.
38. Ценообразование: Учебное пособие / Под ред. Г.А.Тактарова. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 176с.
39. Чуев И.Н., Чуева Л.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2017. – 368 с.
40. Шишкин А.Ф. Экономическая теория: учебное пособие для вузов в 2-х книгах. - М.: ИНФРА-М, 2017 – 656с.
41. Экономика. Учебник./ Под ред. А.С. Булатова.- М.: БЕК, 2017.— 632с.
42. Экономический анализ: Учебник для вузов / Под ред. Л.Т.Гиляровской. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 527с.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ**

# Показатели структуры и динамики активов

Показатели	2016 год		2017 год		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7
Всего активов:	4907	100	5258	100	351	7,2
в том числе:						
Внеоборотные	1002	20,4	1089	20,7	87	8,7
из них:						
материальные	974	19,8	1074	20,4	100	10,3
финансовые	28	0,6	15	0,3	-13	-46,4
Оборотные	3905	79,6	4169	79,3	264	6,8
из них:						
материальные	3157	64,3	3420	65,0	263	8,3
финансовые	748	15,2	749	14,2	1	0,1

# Показатели структуры и динамики пассивов

Показатели	2016 год		2017 год		Отклонения	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Всего источников,	4907	100	5258	100	351	7,2
в том числе:						
Собственных	4096	83,5	4146	78,9	50	1,2
Заемных	811	16,5	1112	21,1	301	37,1
из них:						
краткосрочных	811	16,5	1112	21,1	301	37,1

## Показатели обеспеченности материальных активов источника финансирования, тыс. руб.

Показатели	2016 год	2017 год
Собственный капитал	4096	4146
Внеоборотные активы	1002	1089
Собственные оборотные средства	3094	3057
Долгосрочные пассивы	-	-
Собственные и долгосрочные источ-	3094	3057
Краткосрочные кредиты и займы	-	-
Общая величина основных источников	3094	3057
Общая величина запасов и затрат	3157	3420
Излишек (+) или недостаток (-) СОС	-63	-363
Излишек (+) или недостаток (-) соб-	-63	-363
ственных и		
долгосрочных источников		
Излишки (+) или недостаток (-) общей	-63	-363
величины		

# Группировка статей баланса для анализа его ликвидности, тыс. руб.

Актив	2016 год	2017 год	Пассив	2016 год	2017 год	Платежный излишек или недостаток	
						2016 г.	2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Наиболее ликвидные активы	9	8	1. Наиболее срочные обязательства	811	1112	-802	-1104
2. Быстро реализуемые активы	704	693	2. Краткосрочные обязательства	-	-	704	693
3. Медленно реализуемые активы	3 192	2 169	3. Долгосрочные обязательства	-	-	3192	2169
4. Трудно реализуемые активы	1 002	1 089	4. Постоянные пассивы	4 096	4 146	3094	3057
ИТОГО	4 907	5 258	ИТОГО	4 907	5 258	-	-

# Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей

Показатели	ДЗ	КЗ
Сумма на конец 2017 года, тыс.руб.	693	1 112
Темп роста, %	-1,6	37,1
Количество оборотов (по сумме погашенных обязательств)	23	27,4

# Показатели финансовой устойчивости

Показатели	Рекомендуемые значения	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения от 01.01.16	
					2016 г.	2017 г.
1	2	3	4	5	6	7
1. Коэффициент автономии	$K_a > 0,5$	0,4	0,48	0,5	0,1	0,02
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$K_{з/с} \leq 1$	2,36	2,02	1,77	-0,59	-0,25
3. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	-	0,36	0,42	0,46	0,1	0,04
4. Коэффициент маневренности	$K_M \geq 0,5$	0,82	0,86	0,83	0,01	0,03
5. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками	$K_o \geq 0,6 - 0,8$	0,6	0,75	0,84	0,24	0,09



# Динамика показателей деловой активности и эффективности деятельности

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения от 01.01.16	
				2016 г.	2017 г.
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача)	18,2	19,0	19,5	1,3	0,5
2. Коэффициент отдачи собственного капитала	0,6	0,65	0,8	0,2	0,15
3. Период оборачиваемости материальных запасов, дн.	75,6	73,6	69,8	-5,8	-3,8
4. Срок погашения дебиторской задолженности, дн.	50,2	51,5	52,5	2,3	1,0
5. Срок погашения кредиторской задолженности, дн.	60,5	59,8	50,2	-10,3	-9,6
6. Период погашения задолженности поставщикам, дн.	54	56	60	6	4
7. Период хранения производственных запасов, дн.	165	178	184	19	6
8. Длительность процесса производства, дн.	32	34	34	2	-
9. Длительность хранения готовой продукции на складе, дн.	15	12	10	-5	-2
10. Рентабельность производства (фондов), %	9,2	8,6	1,5	-7,7	-7,1
11. Рентабельность активов, %	38,0	37,7	10,9	-27,1	-26,8
12. Рентабельность продаж, %	12,5	10,7	2,89	-9,61	-7,81

# Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий

1. Чтобы создать информационную программу на данном предприятии ему необходимо:

4) принять на работу соответствующий персонал:

5) Необходимо приобрести новые комплектующие для персональных компьютеров

3. Рассчитать затраты на предложенные мероприятия.

Затраты на совершенствование маркетинговой деятельности очень быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий не заставит себя долго ждать.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Список используемых источников 42 наименования.

Экземпляр сдан на кафедру.


« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.  
дата

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Чуркина А.О.  
(Ф.И.О.)

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 Т.Б. Коняхина  
подпись      инициалы, фамилия  
« 17 » 06 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01 Экономика  
код – наименование направления

Разработка маркетинговой стратегии компании

Руководитель

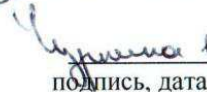


К.Э.Н., доцент

И.В. Панасенко

подпись, дата      должность, ученая степень      инициалы, фамилия

Выпускник

 17.06.2019  
подпись, дата

А.О. Чуркина  
инициалы, фамилия

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме  
Разработка маркетинговой стратегии компании


Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть  
наименование раздела

  
подпись, дата

И.В. Панасенко  
инициалы, фамилия

Аналитическая часть  
наименование раздела

  
подпись, дата

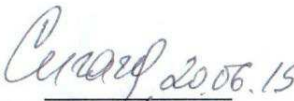
И.В. Панасенко  
инициалы, фамилия

Проектная часть  
наименование раздела

  
подпись, дата

И.В. Панасенко  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

  
подпись, дата

Н.Л. Сигачева  
инициалы, фамилия