



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Разработка стратегического плана развития предприятия.

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
68 % авторского текста

Работа рекомендована к защите «25»
декабря 2020 г.
Зав. кафедрой ЭУ и П
к.э.н., доцент

 Рябчук П. Г.

Выполнил (а):
студент группы ЗФ.409.14-3-1
Ермолин Артем Ильич
Научный руководитель:
к.э.н., доцент, Зав. кафедрой ЭУ и П
Рябчук Павел Георгиевич



Челябинск
год 2020

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Принципы формирования стратегии предприятия.....	6
1.1 Понятие и назначение стратегии предприятия.....	6
1.2 Виды стратегического планирования и общий вид структуры стратегического плана.....	12
1.3 Этапы стратегического планирования.....	25
Глава 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Смарт Дистрибьюшн».....	32
2.1 Характеристика ООО «Смарт Дистрибьюшн».....	32
2.2 Анализ состава и структуры финансовых ресурсов.....	38
2.3 Анализ состава и структуры имущества предприятия.....	40
2.4 Анализ деловой активности предприятия.....	43
2.5 Анализ финансовой устойчивости предприятия.....	46
2.6 Анализ платежеспособности организации и ликвидности баланса.....	53
2.7 Анализ факторов внешней и внутренней среды ООО «Смарт Дистрибьюшн».....	55
3. Разработка стратегии развития ООО «Смарт Дистрибьюшн».....	63
3.1 Пути решения проблем стратегического управления в ООО «Смарт Дистрибьюшн».....	63
3.2 Расчёт эффективности мероприятий.....	65
Заключение.....	68
Список использованных источников.....	71

Введение

Управленческая деятельность в современных условиях выступает одной из важных причин функционирования организации, обеспечения её выживаемости и устойчивого развития.

Способность и умение быстро преобразовываться, не упускать возможности, предоставляемые рынком и нововведениями, видеть перспективы развития, - все эти свойства сейчас становятся ключевыми доводами компании в конкурентоспособной борьбе. Ориентация на узкопотребительский спрос, осуществление маневренной научнотехнической, инновационной и рыночной политики являются основными идеями новейшей философии управления организацией и её развития.

Разработка стратегии развития организации позволяет посмотреть на компанию как на единое целое. Отчего некоторые компании развиваются и процветают, а другие переживают стагнацию либо им угрожает разорение?

Выбранная тема актуальна, так как от стратегического управления высшего руководства зависит формирование организации в критериях жесткой конкуренции при долгосрочной перспективе.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ и оценка имеющейся системы управления и разработка мероприятий по её совершенствованию для реализации стратегии развития ООО «Смарт Дистрибьюшн».

Для достижения установленной цели нужно выполнить следующие задачи:

- дать понятие, рассмотреть виды и факторы, формирующие стратегию;
- рассмотреть теоретические вопросы разработки стратегии фирмы;
- раскрыть проблемы проведения стратегических изменений;
- дать краткую характеристику предприятия ООО «Смарт Дистрибьюшн»;
- проанализировать состав и структуру финансовых ресурсов предприятия;
- проанализировать состав и структуру имущества предприятия;
- проанализировать деловую активность предприятия;
- проанализировать финансовую устойчивость предприятия;
- проанализировать платежеспособность организации и ликвидность баланса;
- сделать анализ факторов внешней и внутренней среды ООО «Смарт Дистрибьюшн»;
- выбрать стратегию развития ООО «Смарт Дистрибьюшн»;
- дать экономическую оценку от внедрения предложенных стратегий и определить их воздействие на эффективность предпринимательской деятельности.

Объектом изучения является ООО «Смарт Дистрибьюшн», главным видом деятельности которого является оптовая торговля алкогольными напитками, включая пиво.

Предметом изучения является система управления компании.

Теоретической основой написания выпускной квалификационной работы являются труды российских и зарубежных авторов по изучаемым вопросам и проблемам.

Методологической основой написания выпускной квалификационной работы является внедрение в процессе проводимых исследований совокупности разных способов: анализа, тестирования, исследования, экономикоматематических оценок.

Практическая значимость проведенного анализа определяется в формировании комплексной оценки состояния анализируемой компании на определенном этапе его деятельности и в разработке стратегий развития компании в перспективе.

Глава 1 Принципы формирования стратегии предприятия

1.1 Понятие и назначение стратегии предприятия

Для того, чтобы разобраться в назначении стратегии предприятия, необходимо дать основное определение.

Стратегия предприятия - это организованная во времени система приоритетных форм, методов, направлений, средств, приемов использования научно-технического и производственно-сбытового и ресурсного потенциала предприятия с целью экономически эффективного решения изначально поставленных задач, а так же, поддержания конкурентного преимущества [41, С.43].

Каждое предприятие заинтересовано в повышении эффективности производства. Дадим определение данному термину.

Повышение эффективности производства – это основа роста прибыльности и существования фирмы в борьбе с конкурентами, что наиболее важно в условиях современного ускорения научно - технического прогресса. Исходя из этого, можно сделать вывод, что рост производительности должен стать главной целью при внутриорганизационном управлении. Стоит отметить, что в долгосрочном плане главным фактором производительности принято считать инновационные преобразования в организации производства, ведущие к снижению его издержек [48, С.1].

Для каждой организации принято различать потенциальную, реальную и действительную эффективность производства. Они взаимосвязаны между собой, к примеру, если уровень потенциальной эффективности зависит от внешних условий хозяйственной деятельности, (что подразумевает присутствие различных видов ресурсов трудовых, энергетических, сырьевых

и т.д.), и от общего уровня научно – технического развития страны в целом, то реальная производительность в организации определяется уровнем управления и организации производства. Она может увеличиваться не только в результате процесса снижения издержек производства за счет технических или организационных нововведений. Значительным запасом реальной эффективности производства является осведомленность и информированность руководства организации относительно новой техники или методов организации труда. Другой фактор - это рационализация структуры выпускаемой продукции, постоянное обновление, оптимизация и диверсификация структуры используемых в производстве ресурсов [18, С.286].

Стратегическое управление и планирование определяют цель движения вперед. Рассмотрим их подробнее.

Система стратегического планирования дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, для увеличения конкурентоспособности, определения преимуществ и выбора инструментов для успешного развития [45, С.115].

Стратегическое планирование относится к одной из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей и путей их достижения. Стратегическое планирование гарантирует базу для всех управленческих решений, функционирования организации, мотивации и контроля. Не применяя достоинства стратегического планирования, организация в целом и отдельные её члены будут лишены точного метода оценки и направленности работы компании. Процесс стратегического планирования гарантирует базу для управления членами организации.

Осмотрим стратегические планы. Для начала необходимо дать определение стратегического плана: стратегический план - это длительный план, охватывающий временной период десять – пятнадцать лет, в котором формулируются ключевые цели компании направленные на перспективу развития, конкретные задачи, привязанные по времени и ресурсам, общественная стратегия достижения установленных целей. С иной точки зрения, стратегический план – это акт, выражающий цель компании, его долгосрочные цели и задачи, стратегию их достижения с учетом наружной среды и внутренних необыкновенностей компании [36, С.67].

К всеобщим требованиям стратегического плана разрешено отнести то, что он обязан быть изобретен таковым образом, чтоб не только сохраниться целостным на протяжении долгих периодов времени, однако и существовать довольно эластичным, чтоб в случае необходимости разрешено было вести его переориентацию либо трансформацию [11, С.202].

С точки зрения компаний, работающих в рыночной среде разрешено отметить последующие виды планов.

- Длительные планы – разрабатываются на некоторое количество лет, нацелены основным образом на заключение отдельных самостоятельных проблем стратегии компании. Такие планы разрабатываются как составная доля стратегического плана.

- Текущие планы – довольно детальные планы, в которых увязываются все направленности деловитости компании и служба всех многофункциональных подразделений на нынешний денежный год. Они охватывают сбыт, создание, изучения и разработки, обеспечение, маркетинг, формирование персонала и денежные результаты.

- Оперативные планы – детальные планы, приуроченные к решению конкретных вопросов деловитости компании в краткосрочном периоде. Имеют не широкое направление, высшую степень детализации, характеризуются огромным разнообразием используемых способов и приемов.

- Инвестиционные проекты – длительные планы капитальных вложений, обращаемые на творение новейших производственных площадей.

- Бизнес – план – план сотворения новейшей компании, выхода на рынок и снабжения прибыльности хозяйственной деловитости [22, С.87-88].

Роль стратегического плана для компании в критериях рыночной экономики лучше только может существовать показана в сопоставлении с плановой экономикой. Раньше, при разработке собственных планов предприятие снаружи получало информацию о номенклатуре производимой продукции, поставщиках и потребителях, стоимостях на свою продукцию, немало остальных характеристик и нормативов. Самостоятельно от интересов, как самого компании, этак и покупателя, поменять их было невозможно, и они автоматом закладывались в разработку планов компании. Плановая система сводилась к розыску действенных стезей исполнения установленных задач в критериях довольно прогнозируемой наружной среды. Таковая задача остается и сейчас, в критериях рынка, однако данная задача – лишь дробь плановой работы. Сейчас предприятие обязано само предопределять и предсказывать характеристики наружной среды, комплект продукции и услуг, цены поставщиков, рынка реализована, а наиболее основное – предопределять долговременные цели и стратегию их достижения. Эту дробь плановой работы и обхватывает разработка стратегического плана. Те компании, какие не употребляют стратегическое планирование, обречены на

проигрыш собственным соперникам и утомительную борьбу за выживание [14, С.89].

Стоит подметить, что стратегическое планирование в затишье, правомочно снабдить базу для всех управленческих решений, т. к. функции организации, мотивации и контроля нацелены конкретно на выработку стратегических планов. В случае отказа от применения преимуществ стратегического планирования, организации будут лишены точного метода оценки цели и направленности коллективного компании. Процесс стратегического планирования гарантирует базу для управления членами организации. В случае, когда не употребляются достоинства стратегического планирования, организация станет лишена точного метода оценивания и цели направленности работы организации [47, С.80].

Тем не менее, единственной, всепригодной стратегии для всех организаций и компаний не есть. Любая компания по собственной сути неповторима, потому, процесс выработки стратегии для всякой компании уникален. Это обусловлено тем, что при выборе стратегии необходимо учесть позицию компании на рынке, динамику её развития, нрав деловитости, поведение соперников, а также же сплошное положение экономики, культурной среды и т. д [7, С.299].

Тем не менее, есть разряд обобщенных принципов для выработки стратегии поведения компании и воплощения стратегического управления.

Дадим определение:

Стратегическое управление – это метод управления организацией, который базируется на человеческом потенциале, как на базе организации, направляет производственную активность на требования потребителей, исполняет эластичное регулирование и своевременные конфигурации в организации, отвечающие вызову со стороны окружения, позволяющие

достигать конкурентных превосходств, что в совокупности и в итоге позволяет организации прогонять, улучшаться и достигать собственных целей в долгосрочной перспективе [34, С.327].

Не глядя на то, что стратегическое управление является важным фактором удачного сосуществования организации в конкурентоспособной борьбе, в её деловитости все же разрешено встретиться с неимением стратегии, что может содействовать поражению в рыночной борьбе [38, С.44].

Осмотрим экономический компонент стратегии управления организации. Стратегия в предоставленном контексте определяется как процесс, устанавливающий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. В процессе выработки стратегии учитывается анализ наружной и внутренней среды организации, посадка целей и задач, выработка стратегии. Потом следует введение общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и улучшение позиций организации. Последующий шаг стратегического разбора предполагает сопоставление приобретенных итогов и описывает вероятные варианты стратегий, среди которых определяется более предпочтительный вариант и составляет личная стратегия. Подчеркнем, что в процессе формирования стратегии, чаще всего, невозможно допустить все способности, какие раскроются при формировании конкретных мероприятий, потому доводится применять довольно обобщенную и нередко неточную информацию о различных кандидатурах [6, С.188].

Выделяют главные 4 типа стратегии роста:

1) Стратегия концентрированного роста. Предоставленная стратегия употребляется, когда фирмы нужно поменять собственный продукт либо рынок. К типам стратегии относят последующие стратегии: стратегия

усиления позиций на рынке(в том случае, когда какой-никакой – или продукт есть на рынке); стратегия развития рынка(когда нужно отыскать новейшие рынки для имеющегося продукта); стратегия развития продукта(создание новейшего продукта и его введение на освоенный рынок).

2) Стратегия интегрированного роста употребляется в том случае, ежели организации, устоявшейся на рынке, нужно увеличить свою активность, или увеличить внутренние структуры. Стратегия интегрированного роста распределяется на стратегию обратной вертикальной интеграции и стратегию вперед идущей вертикальной интеграции.

3) Стратегия диверсификационного роста используется в том случае, ежели организация достигла пика развития на предоставленном рынке с определенным товаром в рамках одной ветви. Типы: стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

4) Стратегия сокращения используется в том случае, если нужно нарастить эффективность. Типы: стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов [49, С.2].

1.2 Виды стратегического планирования и общий вид структуры стратегического плана

Стратегический анализ – это лекарство преобразования базы данных, приобретенных в итоге разбора среды, в стратегический план организации.

К приборам стратегического разбора относятся:

- формальные модели и количественные способы;

- самостоятельный созидательный анализ, основанный на специфике предоставленной организации, аналитических и интуитивных возможностях менеджеров и плановиков.

Стратегический анализ может существовать поделен на 2 главных шага:

- сравнение намеченных компанией ориентиров и настоящих способностей, предлагаемых средой, анализ разрыва меж ними;
- анализ вероятных вариантов грядущего компании, определение стратегических альтернатив [5, С.90-92].

Когда стратегические кандидатуры определены, компания приступает к заканчивающему шагу разработки стратегии – выбору определенного варианта стратегии и подготовке стратегического плана.

За шагом стратегического разбора следует шаг формулирования стратегии обращенный на отбор одной из стратегических альтернатив [42, С.100].

Уже в процессе стратегического разбора, управление организации склоняется к выбору 1-го из вероятных вариантов стратегии – такого, который в большей степени подходит условиям наружной и внутренней среды, а еще выбранным целям деловитости.

Но способы стратегического разбора не имеют все шансы сменить процесса основательного стратегического мышления. Основное бессилие формальных способов розыска стратегии в том, что они пренебрегают специальные индивидуальности всякого из видов бизнеса, время от времени приводят к очень всеобщим, отвлеченным выводам. Процесс формирования стратегии подключает в себя 3 шага:

- 1) формирование общей стратегии организации;

- 2) формирование конкурентной стратегии;
- 3) определение функциональных стратегий фирмы [46, С.357].

Общественная стратегия организации создается верховным управлением. Разработка стратегии постановляет две ключевые задачи:

- 1) должны существовать отобранные и развернуты главные

составляющие общей стратегии компании;

- 2) необходимо определить конкретную роль всякого из подразделений компании при осуществлении стратегии и найти методы определения ресурсов меж ними [37, С.73].

Разные варианты общих стратегий имеют все шансы существовать сведены к трем главным типам: стратегиям роста, сокращения и стабильности. Организация может избрать одну из их либо использовать определенные сочетания разных типов.

К стратегиям роста относятся.

- 1) Стратегии концентрированного роста - повышение организации нередко чрез проникание и захват новейших рынков. Тут организация пробует повысить собственный продукт либо приступить создавать новейший, не изменяя при этом ветви. Что дотрагивается рынка, то компания ведет розыск способностей усовершенствования собственного расположения на существующем рынке или же перехода на новейший рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются последующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой компания делает все, чтоб с этим продуктом на предоставленном рынке захватить лидирующие позиции. Для реализации данной стратегии требуются огромные

рекламные стремления. Осуществление данной стратегии позволяет еще воплощение этой прозываемой «горизонтальной интеграции», при которой компания пробует определить контроль над своими

соперниками;

- стратегия развития рынка, содержащаяся в розыске новейших рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагающая заключение задачи роста за счет изготовления новейшего продукта и его реализации на уже освоенном компанией рынке [29, С.56].

2) Стратегии интегрированного роста. Традиционно компания может придти к осуществлению данных стратегий, ежели она располагаться в сильном бизнесе, не может исполнять стратегии концентрированного роста и в то же время встроенный рост не противоречит её долгосрочным целям. Компания может исполнять встроенный рост, как методом покупки принадлежности, так и методом расширения внутри. При этом в обоих вариантах происходит модифицирование расположения компании внутри ветви. Выделяются 2 главных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост компании за счет покупки или же усиления контроля над поставщиками, а еще за счет сотворения дочерних структур, исполняющих обеспечение. Осуществление стратегии обратной вертикальной интеграции может отдать компании подходящие итоги, связанные с убавлением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки

как центр расходов для компании имеют все шансы перевоплотиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр заработков;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте компании за счет покупки или же усиления контроля над структурами, находящимися меж компанией и окончательным покупателем, т. е. над системами распределения и реализации. Этот тип интеграции выгоден в тех вариантах, когда посреднические сервисы чрезвычайно расширяются либо когда компания не может отыскать посредников с высококачественным уровнем работы [33, С.104-105].

3) Стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если компании далее не имеют все шансы раскручиваться на одном рынке с этим продуктом в рамках предоставленной ветви [23, С.49].

Стратегиями представленного типа являются последующие:

- стратегия центрированной диверсификации, основывается на розыске и применении заключенных в существующем бизнесе дополнительных способностей для изготовления новейших товаров. При этом имеющееся создание остается в центре бизнеса, а новое появляется, исходя из тех способностей, какие заключены в освоенном рынке, используемой технологии или же в остальных мощных гранях функционирования компании;

- стратегия горизонтальной диверсификации, подразумевает розыск способностей роста на существующем рынке за счет; новейшей продукции, требующей новейшей технологии, хорошей от используемой. При предоставленной стратегии организация разбирается на создание таковых технологически не связанных, товаров, какие бы употребляли уже имеющиеся способности компании, к примеру в области поставок. Этак как новейший

продукт обязан существовать нацелен на покупателя главного продукта, то по собственным качествам он обязан существовать сопутствующим уже производимому продукту. Принципиальным условием реализации предоставленной стратегии является подготовительная критика компанией своей компетентности в производстве новейшего продукта;

- стратегия конгломеративной диверсификации, состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных, но уже производимых новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и тому подобное [10, С.105-106].

Стратегии сокращения используются в тех вариантах, когда выживание организации располагаться под опасностью. Осуществление данных стратегий часто проходит не свободно для компании. Но нужно верно обдумывать, что это такие же стратегий развития компании, как и осмотренные стратегии роста, и при определенных жизненных обстоятельствах их нереально избежать. Наиболее такого, в определенных жизненных обстоятельствах это исключительно вероятные стратегии обновления бизнеса, этак как в умиряющем большинстве случаев обновление и повальное убыстрение — взаимоисключающие процессы развития бизнеса [40, С.170].

Есть 4 типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации, представляет собой ограничивающий вариант стратегии сокращения и исполняется тогда, когда компания не может новости предстоящий бизнес;

- стратегия «сбора урожая», подразумевает отказ от

долгосрочного взора на бизнес в пользу наибольшего получения заработков в краткосрочной перспективе. Данная стратегия используется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может существовать доходно продан, однако может доставить финансы во время «сбора урожая». Предоставленная стратегия подразумевает ограничение издержек на закупки, на рабочую силу и наибольшее приобретение заработка от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сжиматься изготовления. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтоб при постепенном сокращении предоставленного бизнеса по нулю достигнуть за период сокращения получения наибольшего совместного заработка;

- стратегия сокращения, содержится в том, что компания покрывает либо реализует одно из собственных подразделений либо бизнесов для такого, чтоб выполнить долгосрочное модифицирование пределов ведения бизнеса. Нередко данная стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств нехорошо смешивается с иными. Реализуется предоставленная стратегия и тогда, когда необходимо заполучить средства для развития наиболее многообещающих или же истока новейших, наиболее соответственных долгосрочным целям компании бизнесов;

- стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии: связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением

найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей [35, С.441-444].

Стратегия стабильности – концентрация на имеющихся направленностях бизнеса и помощь их. Традиционно употребляется большими фирмами, какие преобладают на рынке. Конкретным выражением данной стратегии имеют все шансы существовать стремления компании, направленные на то, чтоб избежать правительственного(муниципального) контроля и/или наказаний за монополизацию(метод действий, соответствующий для русских компаний – монополистов) [32, С.368].

В практике компания может сразу осуществлять некоторое количество стратегий. В особенности это распространено у многоотраслевых компаний. Может изготавливаться компанией и определенная последовательность реализации стратегий. По предлогу главного и другого случаев молвят, что компания исполняет сочетанную стратегию [1, С.55].

Время от времени общую стратегию организации именуют портфельной, так как она описывает степень и нрав инвестиций организации, устанавливает габариты вложений денежных средств в каждую из её единиц, то имеется организационный установленный состав и структуру инвестиционного ранца организации.

Отлично распределенные меж деловыми подразделениями компании инвестиции имеют все шансы сотворить результат синергизма либо стратегического рычага, когда определенные издержки на совокупность разных типов стратегий приводят к еще наиболее значимым превосходствам в деловитости фирмы, обусловленным успешным добавлением либо сотрудничеством меж деловыми единицами [8, С.250].

Конкурентоспособная стратегия организации нацелена на приобретение конкурентных превосходств. Если компания занята лишь одним видом бизнеса, конкурентоспособная стратегия является долей общефирменного стратегического планирования. Если организация подключает некоторое количество деловых единиц(стратегических подразделений), любая из их разрабатывает свою целевую стратегию [2, С.174].

Многофункциональные стратегии разрабатываются умышленно для всякого многофункционального места организации. Они включают последующие составляющие.

1) Стратегия научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ(НИОКР), обобщающая главные идеи о новеньком продукте – от его начальной разработки по внедрения на рынке. Владеет две вариации: инновационную стратегию и имитационную стратегию. Инновационные стратегии, то имеется стратегии разработки принципиально новейших товаров и услуг, требуют огромных издержек и чрезвычайно опасны. В среднем лишь одна из 7 инноваций владеет рыночный фурор, другие 6 преобразуются в невозместимые для компании издержки. Потому наиболее известными являются имитационные стратегии, какие обширно используются даже в современных свертехнологичных отраслях, к примеру, в компьютерной ветви.

2) Производственная стратегия сконцентрирована на решениях о нужных мощностях, размещении промышленного оснащения, главных элементах производственного процесса, регулировании заказов. 2-мя более необходимыми качествами производственной стратегии являются: контроль издержек.

3) Повышение эффективности производственной операции [43,

С.261-262].

Рекламная стратегия содержится в определении пригодных товаров, услуг и рынков, которым они имеют все шансы существовать предложены. Описывает более действенный состав комплекса маркетинга (изучений рынка, товарной и расценочный политики, каналов распределения и стимулирования реализована). Финансовая стратегия несет ответственность за предсказание денежных характеристик стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование грядущих продаж, расположение и контроль денежных итогов [17, С.310].

Стратегия управления персоналом, с поддержкой которой решаются трудности повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такового численности занятых на затеи и типов рабочих мест, какие подходят действенному ведению бизнеса. Осмотрим эту стратегию наиболее тщательно [4, С.61].

При формировании стратегии управления персоналом на затеи рекомендуется учесть расположения принятой его управлением общей стратегии деловитости компании, что подразумевает.

1) Определение целей управления персоналом, то имеется при принятии решений в сфере управления персоналом обязаны существовать учтены как экономические нюансы (принятая стратегия управления персоналом), этак и потребности и интересы тружеников(благородная плата труда, способности развития и реализации возможностей тружеников и тому схожее).

2) Создание идеологии и принципов кадровой работы, что обязано существовать отображено в облике акта, и реализовываться в будничной работе всеми руководителями структурных подразделений компании, начиная

с управляющего компании. По мере развития компании и конфигурации наружных критерий идеология кадровой работы компании может уточняться.

3) Определение критерий для снабжения баланса меж экономической и общественной эффективностью применения трудовых ресурсов на затеи. Снабжение экономической эффективности в области управления персоналом значит внедрение персонала для достижения целей предпринимательской деловитости компании(к примеру, повышение размеров изготовления)при ограниченности соответственных предприятию трудовых ресурсов. Соц. эффективность гарантируется реализацией системы мер, направленных на ублажение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов тружеников компании [44, С.147-148].

При планировании потребности компании в персонале рекомендуется выполнить последующие мероприятия.

1) Найти причины, действующие на надобность в персонале(стратегия развития компании, численность производимой продукции, используемые технологии, динамика рабочих мест и этак дальше). При этом выделяются последующие категории персонала: рабочие(в том числе квалифицированные рабочие главных профессий и запасные), служащие(подключая управляющих разных уровней), промышленный персонал [11, С.284].

2) Вести анализ наличия нужного предприятию персонала.

3) Найти доброкачественную надобность в персонале(обнаружение профессионально-квалификационных требований и анализ возможностей тружеников, нужных для исполнения производственной программы).

4) Найти количественную надобность в персонале(прогноз общей потребности в персонале, критика движения персонала).

Для организации работ по управлению персоналом рекомендуется: -

определить оглавление работ на каждом рабочем месте;

- стремиться к творению наиболее подходящих критериев труда;

- определить взгляды и создать четкую систему оплаты труда;

- проводить эксплуатационный контроль за работой персонала;

- осуществлять краткосрочное планирование профессиональноквалификационного развития персонала.

В целях повышения квалификации персонала и его переподготовки рекомендуется исполнять:

- планирование мер по обеспечению уровня квалификации тружеников, соответственного собственным способностям и производственной необходимости;

- выбор формы обучения тружеников при повышении

квалификации(с поддержкой тружеников структурного подразделения компании, отвечающего за работу с кадрами, либо в соответственном образовательном заведении, с отрывом либо без отрыва от изготовления);

- работу по организации повышения квалификации и

переподготовки персонала на затеи;

- планирование карьеры и остальных форм развития и реализации возможностей тружеников;

- определение принципов, форм и сроков аттестации сотрудников.

При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации издержек на персонал на затеи рекомендуется воплотить следующие меры:

- планирование издержек на персонал;
- разработка и введение систем заработной платы на затеи;
- определение необыкновенностей оплаты труда отдельных категорий тружеников, занятых на затеи [3, С.241-244].

В общем облике конструкция стратегического плана может существовать следующая.

- 1) Догадки о нраве конфигурации наружной среды, веяний развития ветви и расположения компании в ветви.
- 2) Стратегические цели компании: задача, главные длительные цели развития и денежные задачи.
- 3) Общественная стратегия.
- 4) План действий по творению конкретных превосходств.
- 5) Многофункциональные и поддерживающие стратегии: создание, маркетинг и сбыт, деньги, человеческие ресурсы и остальные [9, С.106].

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Тем не менее, формальное планирование может сотворить разряд принципиальных и нередко немаловажных подходящих причин для организации. Стратегическое планирование становится целью отдаленное складирование проблем, с которыми может встретиться компания в дальнейшем периоде, и на данной базе создать показатель развития компании на плановый период [40, С.114].

Стратегический план придает предприятию отчетливость, особенность, что позволяет ему завлекать определенные типы тружеников и в то же время не завлекать тружеников остальных типов. Совместный стратегический план стоит разглядывать как программу, которая ориентирует активность компании в движение длительного времени, давая себе доклад в том, что конфликтная и непрерывно меняющаяся деловая и соц. амуниция делает неизменные коррективы неминуемыми [47, С.95].

Стратегическое планирование дает еще базу для принятия решения. Познание такого, что организация желает добиться, способствует более точно определить более пригодные пути действий. Принимая аргументированные и систематизированные плановые решения, управление понижает риск принятия неверного решения из-за ложной либо недостоверной инфы о способностях компании либо о наружной ситуации. Планирование позволяет сотворить целостность общей цели внутри организации [20, С.63].

Стратегическое планирование позволяет создать длительные планы развития для всех качеств финансово – хозяйственной деловитости компании: трудовых ресурсов, технического перевооружения, введение новейших технологий, продвижение продукта на рынке, поднятие свойства собственного продукта, введение новейших технологий, использование инноваций, в том числе в новейших подходах в управлении [21, С.128].

1.3 Этапы стратегического планирования

Создание хозяйственной стратегии в общем облике разрешено найти как процесс разработки целей развития и функционирования компании на

установленный период времени, а еще методик применения средств для достижения установленной цели.

Отбор хозяйственной стратегии зависит от большого количества критерий: форм конкурентоспособной борьбы и степени её жесткости, темпов и нрава инфляции, экономической политики правительства, сравнительных превосходств государственной экономики на мировом рынке и других этих именуемых наружных причин, а еще внутренних причин, связанных с способностями самого компании, т. е. его производственными и финансовыми ресурсами [19, С.215].

Процесс формирования хозяйственной стратегии компании подключает:

- формирование общей, базисной стратегии;
- формирование конкурентной стратегии;
- определение функциональных стратегий.

Базовая стратегия создается в зависимости от конфигураций наружной и внутренней среды, представляя собой общую теорию поведения компании на предоставленном шаге её функционирования.

Конкурентоспособная стратегия — долговременные меры наступательного либо оборонительного нрава, призванные закреплять состояние компании с учетом причин напряженной конкуренции.

Многофункциональные стратегии — это комплексы мероприятий и программ для отдельных многофункциональных сфер и подразделений компании. Они имеют подчиненный смысл и являются, по существу, ресурсными программами, обеспечивающими практическую реализацию общей, базовой стратегии. Главными сферами деловитости компании являются создание, маркетинг, научно-исследовательские и

опытноконструкторские разработки(НИОКР), деньги, управление. Отсюда и главные элементы многофункциональной(экономической) стратегии [50, С.49].

Анализ внешней и внутренней среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы, и выработку стратегии поведения, позволяющую фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей [12, С.369].

Одной из главных ролей управления является поддержание баланса во содействии организации со средой. Любая организация вовлечена в 3 процесса:

- получение ресурсов из наружной среды (ввод);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование); -
- передача продукта во наружную среду (вывод).

Управление призвано гарантировать баланс входа и выхода. Как лишь в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Нынешний рынок грубо усилил смысл процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и обретает отображение в том, что в структуре стратегического управления главным блоком является блок разбора среды.

Анализ среды подразумевает исследование 3-х её элементов:

- макроокружения(общественная среда); -
- непосредственного окружения(рабочая среда); - внутренней
- среды организации [26, С.70-71].

Анализ наружной среды (макро- и конкретного окружения)

ориентирован на то, чтоб узнать, на что может полагать компания, ежели она удачно поведет работу, и на то, какие отягощения имеют все шансы её ожидать, ежели она не сможет впору предотвратить нехорошие выпады, какие может преподнести ей свита [27, С.182].

Анализ макроокружения подключает исследование воздействия экономики, правового регулирования и управления, политических действий, естественной среды и ресурсов, общественной и культурной элементов сообщества, научно-технического и технологического развития сообщества, инфраструктуры и т. п. Эти составляющие не соединены с компанией напрямую, однако оказывают воздействие на создание общей атмосферы бизнеса [28, С.102].

Конкретное свита – это среда конкретных контактов компании, она подключает в себя тех соучастников рынка, с которыми у компании имеется прямые дела либо какие оказывают прямое действие на компанию. Это, во-1х, поставщики экономических ресурсов, нужных компании(сырье, денежный основной капитал, полезный основной капитал), отдельно выделяют поставщиков труда – наемных тружеников, потом покупатели – потребители продукции компании, посредники – денежные, торгашеские, рекламные, муниципальные экономические структуры(к примеру, налоговая инспекция). Во – других, к элементам конкретного окружения относятся соперничающие компании и этак именуемые контактные аудитории – средства массовой инфы, сообщества потребителей и тому такие, какие оказывают немаловажное воздействие на создание подходящего либо неблагоприятного вида компании [39, С.312].

Анализ внутренней среды дает понятие о мощных и слабеньких гранях деловитости организации, её внутренних способностях.

Внутренняя среда анализируется по последующим фронтам:

- кадры компании, их потенциал, квалификация, интересы и т.п. ;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические свойства и научные изучения и разработки;
- финансы компании;
- маркетинг;
- организационная цивилизация.

Ознакомившись с всеобщим строением организационной среды, компания обязана отметить из совокупности её частей те, какие являются для нее более необходимыми [25, С.103].

Принципиальным шагом является определение миссии компании, она несёт в себе суть компании, конкретизирует сферу деловитости и направленность деловитости компании, которую станет исполнять компания на протяжении продолжительного времени [13, С.99].

При планировании необходимо установить какая специализация у компании, в чем состоит её «миссия» в мире бизнеса. Формулировка миссии компании – более принципиальное заключение для её основоположников и высших менеджеров. Модифицирование миссии практически значит видоизменение бывшей компании.

Задача – стержень компании, более устойчивая дробь её организма. Стратегическое планирование – лекарство снабжения исполнения компанией собственной миссии.

Некие руководители никогда не хлопчут о выборе и формулировании миссии собственной организации. Нередко для их данная задача видится тривиальной. Для почти всех маленьких компаний и личных бизнесменов задача содержится в получении прибыли. Однако нужно в этом случае подметить, что выручка для компании представляет собой вполне внутренние размышления. Чтоб получить выручку, нужную ей для выживания, компания обязана смотреть за средой, в которой работает. Потому конкретно в находящейся вокруг среде управление подыскивает общую мишень организации.

Формулировка миссии случается довольно общей, однако в то же время специфичной для всякого компании и светло выражающей личное сознание им собственного грядущего бизнеса. Задача является комплексной целью, она подключает как внутренние (к примеру, поднятие производительности), этак и наружные(к примеру, связанные с конкуренцией)ориентиры деловитости компании, проявляя, таковым образом, сущность успеха, которого обязана достигнуть организация.

Цели, в различие от миссии, выражают отдельные конкретные направленности деловитости организации. Они являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирования, организации, мотивации, контроля. Создание миссии и введение целей компании приводят к тому, что делается светлым, для что работает компания и к чему она жаждет [16, С.48-49].

Процесс выработки стратегии является сердцевиной стратегического управления. Определение стратегии — это не собирание плана действий. Определение стратегии — это принятие решения по предлогу такого, что делать с единичным делом либо продуктами, как и в каком направленности обязана раскручиваться организация, какое пространство брать на рынке и т.

п. Стратегия(в общем облике)– система управленческих и организационных решений, направленных на реализацию задач компании и исполнение обозначенной миссии [15, С.157].

Процесс разработки стратегии разрешено поделить на 3 шага определения стратегического расположения компании по единичным причинам:

- 1) обобщенная критика совместного взаимодействия внутренних и наружных причин;
- 2) определение стратегических альтернатив;
- 3) выработка стратегии, удовлетворяющей сформировавшейся ситуации и задачам компании [24, С.63].

Глава 2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Смарт Дистрибьюшн»

2.1 Характеристика ООО «Смарт Дистрибьюшн»

Компания ООО «Смарт Дистрибьюшн». Зарегистрирована 25 апреля 2007 года регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Железнодорожному району г. Екатеринбурга. Директор организации - Усольцев Павел Анатольевич. Компания ООО «Смарт Дистрибьюшн» находится по адресу 620026, область Свердловская, Екатеринбург, улица Тверитина, 38, 2, 10, основным видом деятельности является «Оптовая торговля алкогольными напитками, включая пиво». Режим работы: пятидневная рабочая неделя, 1 смена, восьмичасовой рабочий день с 9-00 до 18-00. Собственной производственной площади 352 кв. м. офисных помещений 84 кв. м.

Цели и содержание деятельности предприятия.

Основопологающей целью создания фирмы является высококачественная дистрибуция широкого набора алкогольных брэндов, входящих в портфель глобальных концернов. Основная задача фирмы качественная дистрибуция высококачественного алкоголя широкого спектра. Реализация продукции выполняется со склада компании автотранспортом клиента и компании.

Характерные черты продукции.

Особенного интереса заслуживают ширина и сбалансированность ассортиментного предписания товарных позиций, учитывающие вкусы и

потребности широкого круга потребителей. При этом ассортиментный портфель включает наиболее популярные мировые и отечественные бренды - Реми Мартен, Хеннесси, Абсолют, Смирновъ, Бейлиз, Мари Бризар и почти все остальные. Компанию на протяжении долгого периода времени связывают плодотворные партнерские отношения с ведущими импортерами российского рынка алкогольной продукции, почти со всеми из которых формат сотрудничества носит эксклюзивный характер.

Предприятие конкурентоспособное.

Содержание и последовательность плановых расчетов.

ООО «Смарт Дистрибьюшн» заключило 175 договоров на 18600 ед. алкогольной продукции с частными организациями.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели ООО «Смарт Дистрибьюшн» за 2014-2015 гг. в табл.2.1.

Таблица 1 - Анализ технико-экономических показателей ООО «Смарт Дистрибьюшн» за 2014 - 2015 г. г.

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2014 год	2015 год	Отклоне ние	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6=5-4	5/4*100
1	Выручка от продаж	тыс. руб.	126550	100998	-25552	79,8
2	Материальные затраты	тыс. руб.	66594,3	59343,8	-7250,5	89,11
3	Материалоотдача (стр.1/ стр.2)	тыс. руб.	1,9	1,7	-0,2	89,47
4	Среднесписочная численность работающих, всего	чел.	54	48	-6	88,8
5	Прибыль от продаж	тыс. руб.	6172,7	5858	-314,7	94,9
6	Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.	120377,3	95140	-25237,3	79,3
7	Производительность труда 1 работающего (стр.1/ стр.4)	тыс. руб.	2343,5	2104,1	-239,4	89,78
8	Среднегодовая стоимость основных средств	тыс. руб.	16926,7	16020,9	-905,8	94,65

1	2	3	4	5	6=5-4	5/4*100
9	Фондоотдача (стр.1/ стр.8)	тыс. руб.	7,48	6,3	-1,18	84,22
10	Фонд оплаты труда	тыс. руб.	26170,36	23662,54	-2507,82	90,42
11	Среднегодовая заработная плата 1 работника предприятия (стр.10/ стр.4)	тыс. руб.	484,64	492,96	8,32	101,72
12	Рентабельность продукции	%	5,13	6,16	1,13	X
13	Рентабельность продаж	%	4,88	5,8	0,92	X
14	Рентабельность деятельности предприятия	%	4,06	4,83	0,77	X

В таблице 1 отражены итоги хозяйственной деятельности ООО «Смарт Дистрибьюшн». Данные таблицы 1 свидетельствуют о снижении размеров реализации продукции в отчетном периоде. Наблюдается падение темпа роста на 20,2%; безусловное уменьшение данного показателя составило 25552 тыс. руб. За отчетный период эффективность применения материалов снизилась. Закупки материальных ресурсов в процессе деятельности уменьшились на 10,53%, а размер товарной продукции снизился на 10,89% относительно 2014 года.

Еще за отчетный период наблюдается понижение фондоотдачи на 1,18 тыс. руб. Для повышения фондоотдачи управлению нужно вести анализ собственных главных средств, в процессе которого обнаружить те, какие не участвуют в производственном процессе.

При снижении среднесписочного количества работающих на 6 чел. (на 11,2%) вышло понижение производительности труда 1 работающего на 239,4тыс. руб. или на 10,22%.

Еще в отчетном периоде уменьшился фонд оплаты труда на 9,58%. При снижении количества работающих, потребление одного отдельно взятого труженика возросло на 1,72%.

Рассмотрим анализ финансовых результатов деятельности в таблице 2 и факторный анализ прибыли за 2015 год в таблице 3.

Таблица 2 - Исходные данные для факторного анализа прибыли

№ п/п	Показатели	2014 год	2015 год	Отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
1	Выручка от продаж, тыс. руб.	126550	100998	-25552	79,8
2	Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	120377,3	95140	-25237,3	79,3
3	Средний уровень расходов на продажу, % (стр.2/стр.1*100)	95,12	94,2	-0,92	X
4	Прибыль от продаж, тыс. руб.	6172,7	5858	-314,7	94,9
5	Рентабельность продаж, % (стр.4/стр.1*100)	4,88	5,8	0,92	X
6	Прочие доходы, тыс. руб.	955	868	-87	90,9
7	Прочие расходы, тыс. руб.	3002,3	2757,6	-244,7	91,85
8	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	6172,7	5858	-314,7	94,9

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6
9	Налог на прибыль и другие платежи, тыс. руб.	1028,78	976,3	-52,48	94,9
10	Чистая прибыль, тыс. руб.	5143,92	4881,7	-262,22	94,9
11	Рентабельность деятельности, % (стр.10/ стр.1*100)	4,06	4,83	0,77	X

Таблица 3 - Факторный анализ прибыли ООО «Смарт Дистрибьюшн» за 2015 год

Наименование фактора	Влияние факторов на изменение прибыли		
	Методика расчета	Расчет	тыс. руб.
1. Изменение выручки от продаж, всего	$\Delta\Pi_{п} (ВР) = \Delta ВР * Р_{п0} / 100$	$-25552 * 4,88 / 100$	-1246,9
3. Изменение среднего уровня расходов на продажу	$\Delta\Pi_{п} (У_{рп}) = (\Delta У_{рп} * ВР_1) / 100$	$-(0,92 * 100998) / 100$	-929,2
3. Итого влияние на прибыль от продаж	$\Delta\Pi_{п} = \Delta\Pi_{п} (ВР) + \Delta\Pi_{п} (У_{рп})$	$-6342 + 1403,9$	-2176,1
4. Изменение прочих доходов	$\Delta\Pi_{дН} (ПД) = ПД_1 - ПД_0$	$868 - 955$	-87
5. Изменение прочих расходов	$\Delta\Pi_{дН} (ПР) = -(ПР_1 - ПР_0)$	$-(2757,6 - 3002,3)$	244,7
6. Итого влияние на прибыль до налогообложения	$\Delta\Pi_{дН} = \Delta\Pi_{дН} (ПД) + \Delta\Pi_{дН} (ПР)$	$-2176,1 + (-87) + 244,7$	-2018,4
7. Изменение ЕНВД и иных платежей	$\Delta\text{ЧП} (Н) = -(Н_1 - Н_0)$	$-(976,3 - 1028,78)$	52,48
8. Итого влияние на чистую прибыль	$\Delta\text{ЧП} (\text{ЧП}) = \Delta\Pi_{дН} + \Delta\text{ЧП} (Н)$	$-2018,4 + 52,48$	-1965,92

Данные таблиц 2 и 3 свидетельствуют о том, что в 2015 г. в сравнении с 2014 г. падение выручки на 20,2% сопровождалось уменьшением прибыли до налогообложения на 5,1% либо на 314,7 тыс. руб.

Позитивное воздействие на выручку от продаж было оказано снижением среднего уровня издержек, за счет этого фактора на 0,92% выручка от продаж уменьшилась на 314,7 тыс. руб. Совокупное воздействие 2-х данных факторов составило 1965,92 тыс. руб.

Следственно, можно сделать вывод, что не глядя на снижение выручки, прибыли от продаж и чистой прибыли, прибыльность компании возросла на 0,77% благодаря понижению себестоимости на 20,7% либо 25237,3 тыс. руб.

2.2 Анализ состава и структуры финансовых ресурсов

Денежные ресурсы, находящиеся в пассиве бухгалтерского баланса, группируются, прежде всего, по юридической принадлежности на: личные и заемные.

Финансовое положение субъектов хозяйствования, его живучесть во многом зависят от оптимальности структуры источников денежных средств (соотношения личных и заемных средств), и от оптимальности структуры активов компании, и в первую очередь от соотношения личного и заемного денежных средств. Надобность в своем капитале обусловлена требованиями самофинансирования компании. Он является основой их самостоятельности и независимости. Изюминка личных денежных средств состоит в том, что они инвестируются на долгосрочной основе и подвергаются большому риску. От того, насколько оптимально соответствие личного и заемного денежных средств, во многом зависит финансовое состояние компании [31, С. 570].

Рассмотрим анализ состава и структуры финансовых ресурсов в таблице

4.

Таблица 4 - Анализ состава и структуры финансовых ресурсов ООО «Смарт Дистрибьюшн» за 2014-2015 гг.

№ п/ п	Источники финансирования активов	2014 год		2015 год		Отклонение		Темп роста, %
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
1	Источники формирования имущества, всего	15893	100	16020,9	100	127,9	-	100,8
2	в том числе: Собственный капитал	6570,9	41,34	6570,9	41,0	0	0	100
3	Заемный капитал	9322,1	58,66	9450	59,0	127,9	1,37	101,37
4	Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала (стр.2/ стр.3)	0,705	X	0,695	X	-0,01	X	X

Данные таблицы 4 свидетельствуют о том, что размер источников формирования богатства за отчетный период возрос на 127,9 тыс. руб. либо на 0,8%. Еще наблюдается неудовлетворительная конструкция финансирования активов, так как, что в 2014 г. , что и в 2015 г. удельный вес личных денежных средств в формировании активов был ниже норматива(50%).

Еще отмечается негативная тенденция изменения долевого участия заемных денежных ресурсов в формировании капитала: за отчетный период удельный вес заемных источников подрос на 1,37%, что было обусловлено его

увеличением на 127,9 т. р. , в то время как собственный основной капитал не поменялся.

В целом, доля личных средств компании уменьшилась на 0,34%.

Можно допустить, что если управление компании в дальнейшем также будет формировать структуру ресурсов компании, то в результате это может привести к банкротству.

2.3 Анализ состава и структуры имущества предприятия

Эффективность использования финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта во многом определяется степенью целесообразности их размещения по видам активов, что предопределяет необходимость изучения структуры имущества с позиции ее оптимальности.

При разборе имущественного расположения следует разглядеть последующие моменты: выучить состав и структуру имущества в разрезе главных слагаемых(внеоборотных и оборотных активов) и их конфигураций; исследование состава и структуры всякого из составных имущества и их конфигураций в движении анализируемого периода.

Обсуждение данных моментов позволит образовать экономически обоснованную оценку степени оптимальности структуры имущества, обнаружить направленности применения денежных ресурсов. Для этого применим приемы всеобщего разбора: горизонтального, вертикального, трендового [30, С.255].

Методику анализа имущественного состояния проведем по данным анализируемого предприятия в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ состава и структуры имущества ООО «Смарт Дистрибьюшн» и их изменений за 2014-2015 гг.

Состав имущества	2014 год		2015 год		Отклонение		Темп роста, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Стоимость имущества, всего в том числе:	15893	100	16020,9	100	127,9	-	100,8
Внеоборотные активы	9283,1	58,41	10453,6	65,25	1170,5	11,2	112,61
Оборотные активы	6609,9	41,59	5567,3	34,75	-1042,6	-18,73	84,23

Цена имущества за отчетный период выросла на 127,9 тыс. руб. либо на 0,8%, что свидетельствует об увеличении его экономического потенциала. При этом повышение вышло в большей степени за счет возрастания стоимости оборотных активов, они поменялись на 12,61%, что в безусловном выражении составляет 1170,5 тыс. руб.

При этом оборотные активы снизились на 15,77% либо на 1042,6 тыс. руб. В 2014 - 2015 г. г. доминирующий удельный вес в структуре имущества компании занимают внеоборотные активы(58,41%; 65,25%, соответственно).

Для обоснованной оценки структуры внеоборотных активов и её конфигурации проанализируем данные, выставленные в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ состава и структуры внеоборотных активов ООО «Смарт Дистрибьюшн» за 2014-2015 гг.

Состав внеоборотных активов	2014 год		2015 год		Отклонение		Темп роста, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Внеоборотные активы, всего в том числе:	9283,1	100	10453,6	100	1170,5	-	112,61
Основные средства	6570,9	70,78	6570,9	62,86	0	-	100

Согласно таблице 6 следует, что внеоборотные активы в отчетном году на 62,86% состоят из основных средств. Общая сумма внеоборотных активов в отчетном году выросла на 12,61% либо на 1170,5 т. р.

При дальнейшем разборе рассмотрим состав и структуру оборотных активов анализируемой компании в таблице 7 всеобщего анализа.

Таблица 7 - Анализ состава и структуры оборотных активов ООО «Смарт Дистрибьюшн» и их изменений за 2014 - 2015 гг.

Состав оборотных активов	2014 год		2015 год		Отклонение		Темп роста, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотные активы, всего в том числе:	6609,9	100	5567,3	100	-1042,6	-	84,23
Запасы, всего в том числе:	5664,7	85,7	4526,2	81,3	-1138,5	-4,4	79,9
- готовая продукция	5311,1	80,35	4395,9	78,96	-915,2	-1,39	82,77
- прочие запасы	353,6	5,35	130,3	2,34	-223,3	-3,01	36,85
НДС	690,7	10,45	579,5	10,41	-111,2	-0,04	83,9
Дебиторская задолженность (краткосрочная)	198,3	3	147,5	2,65	-50,8	-0,35	74,38
Денежные средства	56,9	0,85	314	5,64	257,1	4,79	551,85

Согласно данным таблицы 7 можно сделать вывод, что оборотные активы за 2014 - 2015 г. г. в большей степени состоят из запасов(85,7%; 81,3%, соответственно).

Совместно с тем, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение полу года после отчетной даты, уменьшились на 50,8 тыс. руб. , что оценивается позитивно.

2.4 Анализ деловой активности предприятия

Деловая активность является комплексной и динамичной чертой предпринимательской деятельности и эффективности применения ресурсов. Степень деловой активности отображают этапы жизнедеятельности компании и демонстрируют степень адаптации к быстрорастущим рыночным условиям.

Анализ деловой активности компании позволяет обнаружить степень эффективности управления предприятием собственным имуществом и собственным капиталом, а еще обнаружить резервы их повышения.

В ходе разбора деловой активности следует постановить последующие задачи:

- 1) рассмотреть и дать оценку главным показателям деловой активности;
- 2) выявить величину воздействия главных факторов, какие воздействуют на модифицирование характеристик деловой активности и расчет величины их конкретного воздействия;
- 3) разработать мероприятия и советы по вовлечению в оборот выявленных запасов.

Проанализируем динамику показателей деловой активности в таблице

Таблица 8 - Анализ динамики показателей деловой активности ООО «Смарт Дистрибьюшн» за 2014-2015 г. г.

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2014 год	2015 год	Отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Выручка от продаж	тыс. руб.	126550	100998	-25552	79,8
2	Чистая прибыль	тыс. руб.	5143,92	4881,7	-262,22	94,9
3	Прибыль от продаж	тыс. руб.	6172,7	5858	-314,7	94,9
4	Средняя величина активов	тыс. руб.	15893	16020,9	127,9	100,8
5	Средняя величина собственного капитала	тыс. руб.	6570,9	6570,9	0	100
6	Средняя стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	9283,1	10453,6	1170,5	112,61
7	Средняя стоимость основных средств	тыс. руб.	6570,9	6570,9	0	100
8	Средняя стоимость оборотных активов	тыс. руб.	6609,9	5567,3	1042,6	84,23
9	Средняя стоимость запасов и затрат (без НДС)	тыс. руб.	5664,7	4526,2	-1138,5	79,9
10	Себестоимость продукции	тыс. руб.	120377,3	95140	-25237,3	79,3
11	Скорость обращения активов (стр.1/ стр.4)	обор.	7,963	6,304	-1,659	79,17
12	Скорость обращения собственного капитала (стр.1/ стр.5)	обор.	19,26	15,37	-3,89	79,8
13	Отдача внеоборотных активов (стр.1/ стр.6)	тыс. руб.	13,632	9,661	-3,971	70,87
14	Скорость обращения оборотных активов	обор.	19,146	18,141	-1,005	94,75
15	Время обращения оборотных активов (стр.8/ стр.1 * 360)	дни	18,803	19,844	1,046	105,54
16	Время обращения запасов (стр.9/ стр.10 * 360)	дни	16,94	17,13	0,19	101,12
17	Рентабельность текущих затрат (стр.3/стр.10) *100)	%	5,13	6,16	1,03	120,1
18	Чистая рентабельность активов (стр.2/стр.4) *100)	%	32,37	30,47	-1,9	94,13

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6	7
19	Рентабельность производственных фондов (стр.2/ (стр.7+стр.8) *100)	%	42,04	48,36	6,32	115
20	Рентабельность основных средств (стр.3/ стр.7) *100)	%	93,94	89,15	-4,79	94,9
21	Рентабельность оборотных активов (стр.3/стр.8) *100)	%	93,4	105,22	11,82	112,7
22	Рентабельность собственного капитала (стр.2/стр.5) *100)	%	78,28	74,29	-3,99	94,9
23	Рентабельность продаж (стр.3/стр.1) *100)	%	4,88	5,8	0,92	118,85
24	Рентабельность деятельности предприятия	%	4,06	4,83	0,77	119
25	Отношение средней величины активов к средней величине собственного капитала (стр.4/ стр.5)		2,42	2,44	0,02	100,83

Данные таблицы 8 демонстрируют, что вышло повышение средней стоимости активов в отчетном периоде на 0,8%. Выручка от реализации продукции(работ, услуг) снизилась на 20,2%; чистая прибыль уменьшилась на 5,1%. Скорость обращения активов уменьшилась на 1,659. Скорость обращения собственных денежных средств уменьшилась на 3,89.

Плохо на степень деловой активности сыграло снижение оборачиваемости оборотных активов на 1,659 оборотов либо на 5,25% в условном выражении.

Рентабельность текущих издержек возросла на 1,03%; чистая прибыльность активов снизилась на 1,9%. Рентабельность деятельности компании возросла на 0,77%, что оценивается позитивно.

Итак, можно сделать вывод, что ООО «Смарт Дистрибьюшн» владеет существенным снижением оборота и повышением активов при снижении прибыли, а это не позволяет говорить об увеличении уровня деловой активности.

2.5 Анализ финансовой устойчивости предприятия

Финансовая устойчивость в более общем виде отражает независимость компании от наружных источников. Финансовая устойчивость во многом зависит от оптимальности структуры источников денежных средств (соотношения личных и заемных средств) и от оптимальности структуры активов компании.

От того, как оптимально соответствие личных и заемных денежных средств, во многом определяет степень финансовой устойчивости компании.

При разборе финансовой устойчивости следует разобрать следующие этапы:

- идентификация типа финансовой устойчивости на основании абсолютных показателей (обнаружить избыток либо недостаток обычных источников формирования материально-производственных запасов);
- выявить и дать оценку структуре финансирования материально-производственных запасов и её конфигурации;
- дать оценку денежной стойкости на базе системы абсолютных показателей;
- рассчитать воздействие причин на модифицирование главных характеристик финансовой устойчивости;

- рассчитать величину, нужную для повышения денежного положения, роста личного капитала и личных оборотных средств;
- создать мероприятия и советы сообразно увеличению уровня финансовой устойчивости компании.

Расчет показателей излишка (недостатка) источников формирования запасов приведен в таблице 9.

Таблица 9 - Идентификация уровня финансовой устойчивости на основании абсолютных показателей излишка (недостатка) источников формирования запасов и затрат ООО «Смарт Дистрибьюшн» за 2014-2015 гг.

№ п/п	Показатели	2014 год	2015 год	Отклонение	Темп роста, %
1	Материально-производственные запасы (МПЗ)	5920,6	4972,3	-948,3	84
2	Собственные оборотные средства	-2826,1	-2479,9	346,2	X
3	Излишек (недостаток) собственных оборотных средств для формирования МПЗ (стр.2-стр.1)	-8746,7	-7452,2	1294,5	X
4	Краткосрочные кредиты и займы	-	-	-	-
5	Кредиторская задолженность товарного характера	5521,9	4785,2	-736,7	86,66
6	Общая величина нормальных источников формирования запасов и затрат (стр.2+стр.4+стр.5)	2695,8	2305,3	-390,5	85,51
7	Излишек (недостаток) нормальных источников формирования МПЗ (стр.6-стр.1)	-3224,8	-2667	557,8	X

На основе данных таблицы 9 следует, что в 2014 - 2015 г. г. у компании наблюдается недостаток личных оборотных средств на сумму 8746,7 тыс. руб.; 7452,2 тыс. руб., соответственно. Но предприятие имеет неустойчивое финансовое положение, о чем говорит недостаток обычных источников формирования материально-производственных запасов как в 2014 г., так и в 2015 г., он составил: 3224,8 тыс. руб.; 2667 тыс. руб., соответственно.

Расчет абсолютных характеристик финансовой устойчивости компании обязан быть дополнен разбором условных характеристик - коэффициентов. Расчет данных показателей проведем в таблице 10.

Таблица 10 - Анализ динамики относительных показателей финансовой устойчивости ООО «Смарт Дистрибьюшн» за 2014-2015 гг.

№ п/п	Показатели	2014 год	2015 год	Отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
1	Общая стоимость активов, тыс. руб.	15893	16020,9	127,9	100,8
2	Собственный капитал, тыс. руб.	6570,9	6570,9	0	100
3	Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	-	-	-	-
4	Собственные оборотные средства, тыс. руб.	-2826,1	-2479,9	346,2	X
5	Оборотные активы, тыс. руб.	6609,9	5567,3	-1042,6	84,23
6	Материально-производственные запасы, тыс. руб.	5920,6	4972,3	-948,3	84
7	Долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения	-	-	-	-
8	Первоначальная стоимость основных средств и нематериальных активов, тыс. руб.	11125,1	12175,88	1050,78	109,45
9	Износ основных средств и нематериальных активов, тыс. руб.	1446,3	1582,9	136,6	109,44
10	Остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов, тыс. руб.	9678,8	10593	914,2	109,45
11	Коэффициент автономии (стр.2/ стр.1)	0,413	0,410	-0,003	99,27
12	Уровень перманентного капитала (стр.2+стр.3) / стр.1	0,413	0,410	-0,003	99,27
13	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (стр.4/ стр.5)	-0,428	-0,445	-0,017	X
14	Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами (стр.4/ стр.6)	-0,477	-0,499	-0,022	X
15	Коэффициент маневренности собственного капитала (стр.4/ стр.2)	-0,43	-0,377	0,053	X
16	Коэффициент накопления амортизации (стр.9/ стр.8)	0,13	0,13	-	100

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6
17	Уровень вложений в торгово-производственный потенциал (стр.10+стр.6) /1	0,982	0,972	-0,01	98,98
18	Уровень функционирующего капитала (стр.1-стр.7) /стр.1	1	1	-	100
19	Комплексный показатель финансовой устойчивости (стр.11+ стр.12 +стр.13 +стр.14 +стр.15+стр.17) /6	0,55	0,54	-0,01	98,18

Данные таблицы 10 демонстрируют, что финансовое состояние компании является неуравновешенным. Данную ситуацию доказывает степень состоятельности имущества в целом, а еще, оборотных активов, в частности своими источниками финансирования.

Так, доля личного капитала в общей сумме всех средств компании в 2014 - 2015 г. г. составила: 0,413; 0,41, соответственно, тогда как оптимальное значение более 0,5. Порция перманентного капитала также недостаточна: 0,415; 0,41, соответственно.

Коэффициент обеспеченности своими оборотными средствами за 2014 - 2015 г. г. имеет отрицательную величину. Коэффициент обеспеченности запасов своими оборотными средствами за анализируемый период также имеет отрицательную величину, так и не достигнув рационального значения($\geq 0,5$).

Положительно складывается ситуация по уровню вложений в торговопроизводственный потенциал. Потенциальные способности производства и снабжения процесса реализации в 2014 - 2015 г. г. составил: 0,982; 0,972, соответственно, при оптимальном значении $\geq 0,5$. Наравне с этим произошло усовершенствование в его структуре, что говорит о более

оптимальном размещении. У компании в этот период времени отсутствуют денежные вложения, это означает, что степень функционирующего капитала равен 1,0, демонстрируя, что включение средств осуществляется только в свою активность, и отсутствует риск появления денежных затруднений в связи с неблагоприятной для остальных организаций конъюнктуры.

Показатель изношенности амортизируемых активов за 2014 - 2015 г. г. составил 13%; 13%, соответственно, что существенно ниже оптимального значения(25%), таким образом, из этого следует, что техническое положение амортизируемых активов располагается на уровне современных требований.

Полный показатель финансовой устойчивости за отчетный год снизился с 0,55 по 0,54, что составило 1,82%. Данное модифицирование связано: с снижением состоятельности организации своими источниками финансирования на 0,003%; с снижением уровня перманентного капитала на 0,003%; с снижением уровня вложений в торгово-производственный потенциал на 0,01%; вследствие понижения оборотных активов, сформированных за счет личных оборотных средств; вследствие состоятельности материально-производственных запасов своими оборотными средствами.

Определим тип финансовой устойчивости ООО «Смарт Дистрибьюшн» за 2014 - 2015 г. г. Для анализируемого предприятия выполняются следующие условия:

2014 год: $5664,7 > - 2826,1$; $K_{оз} = - 0,499 < 1$; 2015

год: $4526,2 > - 2479,9$; $K_{оз} = - 0,547 < 1$.

Таким образом, в целом, можно сделать вывод о снижении уровня денежной устойчивости в связи с ухудшением состоятельности своими источниками финансирования в динамике.

Для повышения уровня нужна разработка и введение мероприятий по следующим фронтам:

- 1) дальнейшее скопление личных источников за счет

нераспределенной прибыли, для чего необходимы выявление и мобилизация запасов, как на шаге формирования прибыли, так и её применения;

- 2) провести мероприятия по оптимизации внеоборотных и оборотных активов, тем самым нарастить осмысленность размещения ресурсов компании в активах.

В таблице 11 произведем расчет величины, на которую следует прирастить свой основной капитал при сложившемся объеме и структуре активов, исходя из хороших значений главных коэффициентов денежной стойкости.

Таблица 11 - Расчет размера необходимого увеличения собственного капитала и собственных оборотных средств исходя из оптимальных значений коэффициентов финансовой устойчивости при сложившемся объеме и структуре активов ООО «Смарт Дистрибьюшн» за 2015 г.

№ п/п	Показатели	Величина
1	2	3
1.	Размер необходимого увеличения собственного капитала исходя из оптимального значения коэффициента автономии	
1.1	Оптимальное значение коэффициента	0,5
1.2	Общая стоимость имущества на конец года, тыс. руб.	16020,9
1.3	Собственный капитал на конец года, тыс. руб.	6570,9
1.4	Размер необходимого увеличения собственного капитала, тыс. руб. (стр.1.1 * стр.1.2 - стр.1.3)	1439,55
2.	Размер необходимого увеличения собственных оборотных средств исходя из оптимального значения коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными источниками	
2.1	Оптимальное значение коэффициента	0,3
2.2	Оборотные активы на конец года, тыс. руб.	5567,3
2.3	Собственные оборотные средства на конец года, тыс. руб.	-2479,9
2.4	Размер необходимого увеличения собственных оборотных средств, тыс. руб. (стр.2.1 * стр.2.2 - стр.2.3)	4150,09

На основе проведенных расчетов, при поддержании размера и структуры активов на уровне конца исследуемого периода, свой основной капитал компании следует прирастить на 1439,55 тыс. руб.

При поддержании прибыли еще на уровне отчетного года (22058,84 тыс. руб.), этот недостаток может быть покрыт, чуть менее чем за 9 месяцев ($1439,55 / 22058,84 * 12$). Нарастить свой основной капитал можно методом привлечения долговременных кредитов и методом оптимизации внеоборотных активов.

Личные оборотные средства нужно прирастить в отчетном периоде на 4150,09 тыс. руб. , за счет прибыли этот недостаток может быть покрыт через 2 года 4 месяцев ($4150,09 / 22058,84 * 12$).

В целом, финансовое положение ООО «Смарт Дистрибьюшн» не является критическим, но имеет нехорошую тенденцию, и организация

способна стабилизировать положение за счет внутренних источников спустя небольшой период времени.

2.6 Анализ платежеспособности организации и ликвидности баланса

Одной из характеристик, описывающих финансовую устойчивость компании, является его платежеспособность, т. е. вероятность наличными валютными ресурсами вовремя выплачивать свои платежные обещания.

Платежеспособность является наружным проявлением денежного состояния компании, его стойкости.

Анализ ликвидности баланса содержится в сопоставлении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обещаниями по пассиву, какие группируются по степени срочности их погашения.

Особенный интерес при оценке ликвидности организации следует концентрировать на разборе условных характеристик ликвидности. Для оценки платежеспособности в перспективе рассчитывают последующие характеристики: коэффициент безусловной ликвидности; коэффициент стремительной (критической) ликвидности; коэффициент текущей ликвидности. Данные коэффициенты представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Расчет коэффициентов ликвидности ООО «Смарт Дистрибьюшн»
за 2014-2015 гг.

№ п/п	Показатели	2014год	2015 год	Отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
1	Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	56,9	314	257,1	551,85
2	Дебиторская задолженность (краткосрочная)	198,3	147,5	-50,8	74,38
3	Итого (стр.1 + стр.2)	334,2	461,5	127,3	138,1
4	Запасы, НДС и прочие оборотные активы	6355,4	6146,8	-208,6	96,72
5	Итого оборотные активы (стр.3 + стр.4)	6689,6	6608,3	-81,3	98,78
6	Краткосрочные обязательства	9322,1	9450	127,9	101,37
7	Коэффициент абсолютной ликвидности (стр.1/ стр.6)	0,006	0,033	0,027	550
8	Коэффициент критической ликвидности (стр.3/ стр.6)	0,036	0,049	0,013	136,1
9	Коэффициент текущей ликвидности (стр.5/ стр.6)	0,718	0,699	-0,019	97,35

Согласно данным таблицы 12, можно с полной уверенностью заявить о недостаточной ликвидности компании. Все коэффициенты ниже нормативных значений.

Так, коэффициент безусловной ликвидности, описывающий платежеспособность организации на дату составления баланса, увеличился в отчетном периоде на 450% однако, так и не достигнув рационального значения(0,20 - 0,25).

Коэффициент критической ликвидности свидетельствует о том, что прогнозируемые платежные способности компании при условии своевременного расчета с дебиторами возросла в отчетном периоде на 31,6%, так и не достигнув рационального значения(0,7 - 1). Это говорит о том, что предприятие при данных критериях является неплатежеспособным.

Коэффициент текущей ликвидности, описывающий платежные способности на период, равный средней длительности оборота текущих активов, обладает низким значением.

Так как все коэффициенты ниже нормативных значений, следовательно, предприятие является неплатежеспособным.

Для того, чтобы нарастить уровни ликвидности и платежеспособности компании, управлению нужно провести ряд мероприятий по привлечению личных источников финансирования для понижения потребности в заемном капитале, а еще разглядеть вероятность оптимизации активов для понижения потребности в источниках финансирования в целом.

2.7 Анализ факторов внешней и внутренней среды ООО «Смарт Дистрибьюшн»

Зависимость от наружной и внутренней среды является одной из самых значимых черт организации, т. к. ни одна организация не может существовать изолированно

Внутренняя среда является родником жизненной силы, которая включает в себе нужный потенциал для функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе, однако она может еще быть родником проблем в том случае, если не будет гарантировать нужные условия для деятельности.

В свою очередь, наружная среда является родником, питающим компанию ресурсами, жизненно необходимыми для поддержания внутреннего потенциала на должном уровне.

Осмотрим наружную и внутреннюю среду ООО «Смарт Дистрибьюшн».

На внешнюю среду мощное воздействие оказывают причины показанные в таблице 13.

Таблица 13 - Анализ внешней среды ООО «Смарт Дистрибьюшн»

Элементы внешней среды	Влияние факторов на деятельность организации
1	2
Непосредственное окружение: Конкуренты	Главными соперниками ООО «Смарт Дистрибьюшн» являются ООО «УТС»(г. Екатеринбург) и ООО «Владимир и К»(г. Екатеринбург). Следует подметить, что активное покорение рынка ООО «Смарт Дистрибьюшн», а конкретно высококачественная дистрибуция продукции(разный алкоголь), рекламная информация, позволяет говорить об усилении её конкурентных позиций. В то же время конкурентоспособное состояние ООО «Смарт Дистрибьюшн» усугубляется вследствие больших цен на алкогольную продукцию и понижении спроса на нее. <u>Ассортимент алкоголя у каждой отдельной компании является неповторимым и</u> <u>прямых соперников обнаружить довольно проблематично.</u> Но, на рынке г. Екатеринбурга в довольно широком наборе представлена продукция ООО «Смарт Дистрибьюшн».
Потребители	Покупателями ООО «Смарт Дистрибьюшн» являются различные точки реализации. В основном это алкомаркеты (Магnum, Норман, 7 пятниц) а также различные супермаркеты.
Поставщики	Поставщиками продукции являются федеральные предприятия, различные зарубежные экспортеры и местные предприятия. Сотрудничество с местными предприятиями позволяет добиваться невысоких транспортных затрат, что, в свою очередь, непосредственно отражается на себестоимости реализуемой продукции.
Государство	Главные цели государственной политики - обеспечение полноты сбора налогов, контроль за акцизами, предотвращение нелегального производства, защита прав потребителей.
Рынок рабочей силы	На предприятии работают опытные сотрудники с многолетним стажем работы. Влияние рынка рабочей силы на деятельность предприятия невелико.

Разбирая конкурентов (таблица 14), следует подметить, что настоящую конкуренцию ООО «Смарт Дистрибьюшн» составляют не все выставленные компании, а только ООО «УТС».

Таблица 14 - Характеристика конкурентов

Наименование предприятия	Местоположение	Цена, руб.	Качество продукции	Сервисное обслуживание	Новые технологии
ООО "Смарт Дистрибьюшн"	г. Екатеринбург	высокая	высокое	высокое	да
ООО "УТС"	Г. Екатеринбург	средняя	среднее	высокое	нет
ООО "Владимир и К"	г. Екатеринбург	низкая	среднее	высокое	нет

Анализ внутренней среды представлен в таблице 15.

Таблица 15 - Анализ внутренней среды ООО «Смарт Дистрибьюшн»

Элементы внутренней среды	Влияние факторов на деятельность
1	2
1. Организационный срез	Предприятие является обществом с ограниченной ответственностью. Основной целью деятельности предприятия является качественная дистрибуция широкого ассортимента алкогольных брэндов, входящих в портфель мировых концернов. В работе используется современное оборудование, и первоклассный сервис.
2. Управление персоналом	Кадровая политика на данном предприятии формируется директором. Перед ним стоит задача формирования оптимального управленческого аппарата. В основе этого процесса лежит всесторонний анализ и прогноз общей численности, структуры и состав работников. Штат сотрудников составляет 48 человек.
3. Финансовый срез	Предложения по осуществлению нововведений осуществляется медленно.
4. Маркетинговый срез	Маркетинговые исследования с целью выявления предпочтений потребителей фирмой ООО «Смарт Дистрибьюшн» проводятся регулярно (раз в квартал).
5. Культура организации	Организационная культура адекватна философии внутрифирменных отношений.

Чтобы составить комплексное представление о внутренней среде организации и о ее слабых сторонах нужно выделить ряд факторов, влияющих на нее и дать им анализ (таблица 16).

Таблица 16 - Конкурентные преимущества ООО «Смарт Дистрибьюшн»

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		сильная	нейтральная	слабая
1	2	3	4	5
1.	Маркетинг			
1.1	Стратегия услуг		+	
1.2	Продвижение на новые рынки		+	
1.3	Имидж и репутация на внутреннем рынке	+		
1.4	Конкурентоспособность	+		
1.5	Известность на рынке г. Екатеринбург	+		
1.6.	Занимаемая доля рынка	+		
1.7	Способность к лидерству	+		
1.8	Развитие новых, товаров, услуг		+	
2.	Финансы			
2.1	Общее финансовое положение			+
2.2	Возможность привлечения долго-, краткосрочных капиталов		+	
2.3	Отношение с акционерами	+		
2.4	Прибыль и ее использование		+	
2.5	Финансовая стабильность и платежеспособность			+
2.6	Структура затрат (уровень себестоимости)	+		
3.	Производство			
3.1	Репутация как работодателя	+		
3.2	Качество материальной базы		+	
3.3	Доступность новых сегментов потребителей	+		
3.4	Местонахождение		+	
3.6	Загруженность производства		+	
3.7	Сравнительные издержки по отношению к конкурентам		+	
3.8	Использование инноваций			+
4.	Общее управление			
4.1	Престиж и имидж предприятия	+		
4.2	Организационная структура предприятия		+	
4.3	Система принятия решений		+	
4.4	Квалификация управленческого персонала		+	
4.5	Организация системы коммуникаций	+		
5.	Персонал			
5.1	Квалификация производственного персонала	+		
5.2	Опыт работы	+		
5.3	Мотивация		+	
5.4	Наличие специального образования			+
5.5	Текучесть кадров		+	
5.6	Уровень оплаты труда по сравнению с конкурентами		+	

Анализ конкурентных преимуществ ООО «Смарт Дистрибьюшн» показывает (табл. 16), что ключевыми сильными сторонами компании являются имидж и репутация предприятия, конкурентоспособность, популярность на рынке г. Екатеринбурга, способность к лидерству, а также доступность новых сегментов потребителей, организация системы коммуникаций. К основным слабым граням относятся: внедрение инноваций, общее финансовое состояние.

Таким образом, данное предприятие является фаворитом на рынке алкогольной дистрибуции, но работает в критериях твердой конкуренции. Потому нужно проводить дальнейший анализ характеристик, чтоб избежать ненужных результатов деятельности компании.

Применяемый для разбора среды метод SWOT - является обширно общепризнанным подходом, позволяющим вести общее исследование наружной и внутренней среды. Методология SWOT подразумевает сначала обнаружение мощных и слабых сторон, а еще угроз и возможностей, и после этого установления цепочек связей меж ними, которые в будущем будут применены для формулирования стратегии организации.

Рассмотрим матрицу SWOT на образце ООО «Смарт Дистрибьюшн». Для составления матрицы SWOT нужно найти мощные и слабые стороны компании, а еще его возможности и угрозы.

Проведем обнаружение мощных и слабых сторон, а так же угроз и возможностей деятельности компании в настоящее время по характеристикам, представленных экспертными листами. Для установления связей меж ними нужно собрать матрицу SWOT, после которой еще имеет

смысл выстроить матрицу хорошей стратегии, отражающую главное направление развития.

На базе сводной таблицы ответов было отобрано 4 мощных стороны, набравших более высокий балл. Эти факторы являются более важными, так как в большей степени за счет их предприятие добивается собственной цели. С помощью данных факторов предприятие зарекомендовало себя на предоставленном рынке.

Предоставленная информация о слабых гранях организации несомненно поможет обнаружить причину торможения их развития и в будущем несомненно поможет в выработке стратегий для наиболее массивного развития деятельности организации в целом.

Сильнейшей опасностью выступает вероятность появления новых конкурентов, а еще модифицирование потребностей и вкусов клиентов. На базе предоставленной информации возникает возможность оценить опасности деятельности компании от внешней среды и в будущем иметь их ввиду при разработке стратегий деятельности компании.

Самой хорошей возможностью для организации является привлечение новых покупателей посредством грамотного консультирования по продуктам ООО «Смарт Дистрибьюшн».

После выявления мощных и слабых сторон, а еще угроз и возможностей предоставленной организации, начинается этап установления связей между ними. Для установления данных связей составим матрицу SWOT, которая представлена в таблице 17.

Таблица 17 - SWOT-анализ ООО «Смарт Дистрибьюшн»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение перечня поставляемых товаров 2. Выход на новые сегменты рынка 3. Узнаваемость бренда на достаточно высоком уровне 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность появления новых конкурентов; 2. Жесткая политика контроля государства; 3. Изменение потребностей покупателей
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выдающаяся компетентность 2. Хорошая репутация у покупателей; 3. Прочные связи с поставщиками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение новых покупателей посредством грамотного консультирования по продукту. 2. Увеличение объемов продаж за счет выхода на новые сегменты рынка 3. Расширение условий договора поставки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка оптимальных вариантов действий на изменения 2. Усиление своих позиций на рынке 3. Гибкость в области закупок
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие инноваций 2. Отсутствие специального образования у работников 3. Высокий уровень затрат 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изучение рынка путем исследования и прогнозирования 2. Повышение квалификации и обучение персонала 3. Привлечение дополнительных покупателей за счет рекламы товаров-новинок 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение адаптации к политике государства за счет повышения квалификации персонала. 2. Стимулирование спроса с помощью гибких цен и расширения портфеля закупок

В матрице показаны сильные и слабые стороны ООО «Смарт Дистрибьюшн», а также возможные угрозы и возможности предприятия.

На основе созданной матрицы SWOT, необходимо определить наилучшую стратегию для деятельности организации. Анализируя эту стратегию, можно составить представления о внутренней среде ООО «Смарт Дистрибьюшн».

Проведя анализ денежного состояния компании, следуют выводы: за 2014 - 2015 г. г. личных оборотных средств у компании не хватает. ООО «Смарт Дистрибьюшн» имеет низкую деловую активность. Определив тип

денежной стойкости компании видно, что компания «Смарт Дистрибьюшн» в 2014 - 2015 г. г. располагается в кризисном положении.

Так как предприятие располагается в кризисном состоянии, то целесообразно создать стратегию развития компании, направленную на его оздоровление.

Глава 3 Разработка стратегии развития ООО «Смарт Дистрибьюшн»

3.1 Пути решения проблем стратегического управления в ООО «Смарт Дистрибьюшн»

В результате анализа факторов внешней и внутренней среды, проведенного SWOT-анализа необходимо разработать маркетинговую стратегию. Данная стратегия должна вывести предприятие из кризисного состояния.

Маркетинговая стратегия заключается в завоевании большей доли рынка, за счет привлечения потенциальных покупателей, посредством грамотной консультации по ассортименту и склонению к выбору продукции ООО «Смарт Дистрибьюшн».

Данная стратегия соответствует состоянию и требованию окружения, потенциалу возможностей фирмы и имеет минимальный риск провала. Для этого необходимо сделать упор на средний класс алкоголя, а также в крупных торговых точках расставить консультантов по ассортименту.

В г. Екатеринбурге наблюдается тенденция к снижению покупательской способности населения. В связи с этим, спрос на алкогольную продукцию высшего среднего и среднего классов значительно снизился. Это повлекло за собой снижение общей выручки и, как следствие, снижению рентабельности продаж.

С другой стороны возрос уровень продаж более дешевого ассортимента, что наталкивает на идею увеличения продаж именно этого сектора.

Однако, для ООО «Смарт Дистрибьюшн» главными сильными сторонами являются имидж и репутация предприятия, преобладание именно алкоголя премиум класса.

Имеет смысл провести обширную маркетинговую кампанию, включающую в себя ориентирование покупателей на продукцию дистрибутируемую именно ООО «Смарт Дистрибьюшн».

В таблице 18 показаны мероприятия для осуществления данной стратегии.

Таблица 18 – Мероприятия входящие в состав маркетинговой стратегии ООО «Смарт Дистрибьюшн»

Вид мероприятия	Описание
Найм персонала	Преимущественно студенты (от 18 лет), готовые к стоячей работе и активному взаимодействию с покупателями в торговом зале. Размещение бесплатных объявлений на специализированных сайтах по поиску вакансий.
Обучение консультантов	История появления, методы изготовления, специфические особенности, органолептика алкогольных напитков, снабжение различными буклетами для лучшего запоминания, дегустации, также основы мерчандайзинга. Предусмотрено входное обучение основам и ежемесячно закрепление материала а также углубление в продукт. Входное обучение 2 недели по 2 часа 3 раза в неделю.
Внедрение консультантов на торговые площади	В наиболее посещаемые торговые точки поставить по одному консультанту на четырехчасовой рабочий день.
Анализ деятельности консультантов	Консультантам необходимо вести еженедельную отчетность по проданной продукции. Так как данная стратегия предусматривает агрессивный маркетинг (прямые продажи), то, в среднем, с каждой торговой точки где находится консультант, можно добиться увеличения выручки до 20%.
Расчет заработной платы	Ежемесячно выписывается премия в 3000 наставнику, почасовая оплата для консультантов 150 р/час.

3.2 Расчёт эффективности мероприятий

Компания ООО «Смарт Дистрибьюшн» сотрудничает, в основном, с крупными торговыми центрами и специализированными алкогольными магазинами. Имеет смысл в этих крупных точках сбыта расставить специально обученных консультантов по ассортименту продукции.

Задачей консультантов будет являться захват внимания потенциальных покупателей, а также грамотная консультация по алкогольному ассортименту и склонение к покупке продукции ООО «Смарт Дистрибьюшн».

Это позволит точно влиять на реализацию алкоголя в крупных торговых точках. В отдельно взятом магазине можно увеличить спрос на продукцию ООО «Смарт Дистрибьюшн» до 10%.

Предполагается открыть вакансию для совершеннолетних молодых людей, преимущественно студентов, на неполный рабочий день (4-5 часов). Заработная плата варьируется от 10 до 12 тысяч рублей.

Данные мероприятия позволят:

- 1) познакомить молодых людей с культурой правильного алкоголя;
- 2) удовлетворить спрос рабочей силы (новые рабочие места, начало карьеры для студентов);
- 3) увеличение продаж продукции ООО «Смарт Дистрибьюшн», что выгодно как самому предприятию так и магазину;
- 4) ликвидация безграмотности населения в алкогольной тематике.

В городе Екатеринбурге около 5 наиболее крупных точек сбыта алкогольной продукции ООО «Смарт Дистрибьюшн». Сюда входят:

«Гипербола», сеть алкомаркетов «Магnum», сеть магазинов «Кировский» и т.д.

Предполагается в каждый крупный магазин поставить по одному консультанту. За 4 часовой рабочий день консультант пропускает через себя около 100 покупателей, из них около 5 приобретают товар ООО «Смарт Дистрибьюшн». В месяц за 80 часов через одного консультанта проходит 2000 покупателей и в среднем совершается 100 нужных нам покупок, средний чек которых 1050 рублей.

Таким образом, один консультант в месяц приносит около 105000 рублей выручки, а суммарно по всем консультантам 525000 рублей выручки. За год эта цифра находится на уровне 6300000 рублей.

Затраты на заработную плату для консультантов составят 720000 рублей, затраты на обучение персонала 36000 рублей в качестве премии региональному менеджеру.

В таблице 19 представлено влияние на основные показатели эффективности работы предлагаемой стратегии.

Таблица 19 - Влияние предлагаемой стратегии на показатели эффективности работы ООО «Смарт Дистрибьюшн»

Показатели	До внедрения	После внедрения	Отклонение
Выручка от продаж, тыс. руб.	100998	107298	+6300
Себестоимость продукции, тыс. руб.	95140	95896	+756
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5858	11402	+5544
Чистая прибыль, тыс. руб.	4881,7	9126,6	+4244,9
Среднесписочная численность работающих, всего	48	53	+5
Рентабельность продукции, %	6,16	9,52	+3,36
Рентабельность продаж, %	5,8	10,6	+4,8
Рентабельность деятельности предприятия, %	4,83	5,24	+0,41

По данным таблицы 19 видно, что выручка от продаж возрастет на 6300 тыс. руб. Себестоимость также увеличится на 756 тыс. руб. Это связано с затратами на заработную плату.

Также возросла численность работающих на 5 чел. Рентабельность продукции увеличится на 3,36%. Рентабельность продаж возрастет на 4,8%. Рентабельность деятельности предприятия также увеличится на 0,41%, что в свою очередь, положительно повлияет на финансовое положение предприятия.

В целом можно сделать вывод, что предложенная стратегия положительно повлияет на деятельность предприятия, а, следовательно, прибыль увеличится, также возрастет рентабельность.

Реализация данной стратегии позволит увеличить запас финансовой прочности ООО «Смарт Дистрибьюшн», что в свою очередь, положительно отразится на ее финансовой устойчивости и платежеспособности.

Заключение

В заключении можно сделать вывод о том, что цели, установленные в процессе разбора, реализованы, т. е. изобретена стратегия развития ООО «Смарт Дистрибьюшн», главной деятельностью которого является оптовая торговля алкогольными напитками, включая пиво.

На начальном этапе разработки стратегии определена цель деятельности организации: расширение набора дистрибутируемой продукции и завоевание рынка. Следующим шагом проанализирована внутренняя и внешняя среды компании с помощью SWOT - матрицы, позволяющей обнаружить вероятные направления развития организации, и разбора функциональных областей.

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что предприятие находится в кризисном состоянии. Об этом свидетельствует оценка финансовой устойчивости ООО «Смарт Дистрибьюшн». Предприятие наталкивается на сопротивление конкурентов, выражающееся основным образом в понижении цен на поставляемый продукт. Поэтому цены не обеспечивают нужной базы для прогнозирования прибыли от продаж, и при планировании политики в области реализации, нужно учесть характер конкуренции и её формы.

Тщательное ознакомление с теоретической основой экономики предприятия в первой части дает возможность буквально проверить активность компании и создать целевую комплексную программу внедрения хорошей стратегии деятельности для наиболее действенного будущего развития компании.

В итоге проведенного SWOT-анализа была изобретена одна стратегия, за счет которой предприятие сумеет нарастить финансовые результаты, повысить материальное благополучие персонала и повысить социальную ответственность с минимальными затратами. Это маркетинговая стратегия.

В качестве мероприятия, способствующего возобновлению и помощи эффективности хозяйственной деятельности ООО «Смарт Дистрибьюшн», рекомендуется провести рекламную кампанию по внедрению консультантов по ассортименту в крупные торговые точки. Поэтому предприятию нужно идти в ногу со временем, прослеживать изменения, происходящие на рынке алкогольной продукции и реально оценивать действия конкурентов, чтоб не утратить свою долю рынка.

После применения маркетинговой стратегии прибыль от продаж вырастет на 6300 тыс. руб. Себестоимость еще возрастет на 756 тыс. руб. Это связано с затратами на заработную плату. Вырастет количество работников на 5 чел. Рентабельность продукции возрастет на 3,36%. Рентабельность продаж вырастет на 4,8%. Рентабельность деятельности компании еще возрастет на 0,41%, что в свою очередь, позитивно воздействует на финансовое состояние компании.

Проведя оценку экономической эффективности ООО «Смарт Дистрибьюшн», можно сделать вывод, что после внедрения предоставленной стратегии предприятие станет действовать результативнее, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения.

Оценка эффективности проекта указывает, что разработанная стратегия гарантирует не только прирост главных характеристик финансовохозяйственной деятельности компании, однако и увеличивает эффективность системы стратегического управления в целом.

Таким образом, можно сделать вывод, что возможности и необходимость реализации стратегии предопределена объективными предпосылками, а предлагаемая стратегия содействует достижению цели - увеличению конкурентоспособности.

Список использованных источников

1. Монографии, брошюры, статьи, выступления

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. - СПб.: Питер, 2007. - 496 с.
2. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии / А.П. Агарков [и др.]. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 400.
3. Акуленко Н. Б. Экономика предприятия (организации): учебник / [Н. Б. Акуленко и др.]. – Москва: Инфра–М, 2011. – 638 с.
4. Ансофар И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2005. - 201 с.
5. Афилов Э.А. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. - Мн.: Выш. шк., 2006. - 285 с.
6. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 320 с.
7. Боровская М. Я. Экономика, организация и управление на предприятии / под ред. М.Я. Боровской. - Спб: Феникс, 2010. - 480 с.
8. Брагина Л. А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник -2-е изд., перераб. И доп. / Под общ. ред. проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. - М.: ИНФРА - М, 2002 г. - 560 с.
9. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2006. - 312 с.
10. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. - М.: Вузовский учебник, 2008. - 187 с.

11. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник.– М.: Финпресс, 1999.– 340с.
12. Горфинкель В. Я. Экономика предприятия: учебник для ВУЗов/ Под ред. Проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 670 с.
13. Грибов, В. Д. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2010. – 416 с. – (Среднее профессиональное образование).
14. Долинская М.Г., Соловьев И.А. «Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции» – М.: Издательство стандартов, 2010.
15. Дюмулен, И.И. Международная торговля услугами / И.И. Дюмулен. - М.: Экономика, 2003.-314 с.
16. Ерохина, Л. И. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Экономика предприятия» для студентов экономических специальностей / Л. И. Ерохина, А. Н. Кара, Т. И. Марченко. - Тольятти : ТГИС, 2008.-143 с.
17. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 454 с.
18. Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения
19. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект-Пресс, 2005. - 385 с.

20. Ильенкова С. Д. Экономика фирмы и микростатистика: учебник для вузов / под ред. С. Д. Ильенковой. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 384 с.
21. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. - Мн.: Новое знание, 2006. - 635 с.
22. Клочкова, Е. Н. Экономика предприятия / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. - М.: Юрайт, 2014. - 448 с.
23. Коноплев, С. П. Экономика организаций (предприятий): учебник. - М.: Проспект, 2009. - 160 с. концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер с 9-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 412 с.
24. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2006. - 409с.
25. Ланкин В. Е. Маркетинг: Учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки маркетолога. Под общей ред. В.Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006.
26. Лифиц И.М. Теория оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2001.
27. Лобан Л. А. Экономика предприятия: учебный комплекс / Л. А. Лобан, В. Т. Пыко. – Минск: Современная школа, 2010 – 429 с.
28. Нечитайло А. Е., Карлик А. Е. Экономика предприятий (организаций): учебник. – Москва: Проспект: Кнорус, 2010. – 304 с.
29. Новашина Т. С. Экономика и финансы предприятия / под ред. Т.С. Новашиной. - М.: Синергия, 2014. - 344 с.

30. Овчинников О.В., Самодов А.Т. Основы стратегического менеджмента: Учеб. пособие. Архангельск: Изд. центр СМГУ, 2006. - 437 с.
31. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятий): Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. - 1012 с.
32. Поршнева А. Г. Управление организацией: учебник для вузов / под ред. А. Г. Поршнева. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 736 с.
33. Романов А.Н. Маркетинг: Учебник. / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. - 560 с.
34. Румянцева З. П. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. - М.: ИНФРА - 2009. - 431 с.
35. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. - Минск: ООО «Новое знание», 2006. - 688 с.
36. Петров, П.В., Саломатин, А.Н. Экономика товарного обращения: Учеб. для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 220 с.
37. Сафронов, Н.А. Экономика организации: учебник для вузов. М., Экономика, 2007.
38. Семенов В. М. Экономика предприятия: учебник / [В. М. Семенов и др.]. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 416 с.
39. Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие. – М., 2007.

40. Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии / учебное пособие, 2013г.

41. Томпсон А. А., мл., А. Дж. Стрикленд Ш. Стратегический менеджмент: переизд. 2008.

42. Тычинский А. В. Экономика, организация и управление на предприятии: учебное пособие / [А. В. Тычинский и др.]. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2010. – 475 с.

43. Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия: учебник / Л. А. Чалдаева. – Москва: Юрайт, 2011. – 347 с.

44. Чуев, И. Н., Чечевицина, Л. Н. Экономика предприятия: Учебник. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004. - 416 с.

45. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г. И. Шепеленко. – Ростовна-Дону: МарТ, 2010. – 608 с.

2. Материалы периодических изданий

46. Селезнев А.З. Инфраструктура рынка и конкурентоспособность продукции // Экономист. 2006. - №4

47. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятий // Маркетинг. – 2005. – №1(80)

3. Электронные ресурсы

48. Анализ отраслей, АК&М [Электронный ресурс]. Режим

доступа: <http://www.akm.ru/rus/analyt/analyt/analiz.htm>

49. Мировая экономика [Электронный ресурс]. Режим

доступа: <http://www.ereport.ru/articles/strplan/strategy.htm>

50. Экономика фирмы. Стратегия предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа:

<http://www.grandars.ru/college/ekonomikafirmy/strategiya-predpriyatiya.html>