

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент
_____ А.Б. Левина
_____ 2017 г.

Разработка экономической стратегии развития
предприятия ООО «Магнит-косметик»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ-38.03.01.2017.435.ПЗ ВКР

Руководитель работы
к.п.н.
_____ /Ж.А. Зеленская/
_____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-553
_____ /О.Н. Ложкина/
_____ 2017 г.

Нормоконтролер
_____ /А.Б. Васильевский/
_____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Ложкина О. Н. Разработка экономической стратегии развития предприятия ООО «Магнит-косметик». – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУз-553, 2017. – 90 с., 39 табл., 11 рис., библиографический список – 49наим., 1 прил.

Объектом работы является ООО «Магнит-косметик».

Цель работы – разработка экономической стратегии развития предприятия.

В работе изучены понятие и сущность стратегии развития предприятия. Рассмотрены элементы процесса развития предприятия. Приведено сравнение отечественного и зарубежного опыта в разработке стратегии развития предприятия.

В работе рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО «Магнит-косметик». Проведен анализ экономической деятельности. Проведен анализ внешней и внутренней среды ООО «Магнит-косметик».

Сформированы мероприятия, направленные на разработку стратегии развития предприятия ООО «Магнит-косметик». В результате работы оценена эффективность предложенных рекомендаций.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРЕТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Понятие и сущность экономической стратегии развития предприятия ..	7
1.2 Элементы процесса развития предприятия	13
1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в разработке экономической стратегии развития предприятия	29
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МАГНИТ – КОСМЕТИК»	
2.1 Организационно – кадровая оценка предприятия	36
2.2 Анализ экономической деятельности	45
2.3 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Магнит – косметик»	54
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «МАГНИТ – КОСМЕТИК»)	
3.1 Мероприятия, направленные на разработку стратегии развития ООО Магнит – косметик»	79
3.2 Экономический эффект разработанных рекомендаций	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	88
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	90
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерская отчетность ООО «Магнит – косметик»	94

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования заключается в том, что долгосрочная эффективная работа любого предприятия, его экономический рост и развитие определяются правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциал организации.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющихся внешних условий предприятия должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии единой для всех компаний, также, как и не существует единого универсального стратегического управления.

Каждое предприятие уникально в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждого предприятия уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики его развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик продаваемых товаров, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

Практическая актуальность системного анализа стратегии развития для любой компании заключается в том, насколько в будущем организация будет конкурентоспособной на рынке в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Оттого, насколько правильно выбрана стратегия развития фирмы в данных

условиях внешней среды, зависит будущее компании, её экономические показатели.

Объектом исследования является ООО «Магнит-косметик».

Предметом исследования являются особенности разработки стратегии развития предприятия.

Цель работы – определение направлений разработки экономической стратегии развития предприятия.

Для достижения цели в работе поставлены следующие задачи:

рассмотреть теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия;

провести анализ деятельности предприятия ООО «Магнит–косметик» и оценить его положение на рынке косметических и парфюмерных товаров;

разработать рекомендации по определению направлений разработки стратегии освоения рынка предприятием ООО«Магнит–косметик».

Методы исследования: анализ теоретических источников, сравнительный анализ, наблюдение, исследование документов предприятия.

Теоретической основой данной работы стали труды отечественных ученых – маркетологов, экономистов В. Р. Веснина, О. С. Виханского, О. В. Волкогоновой, А. И. Орлова, С. Г. Светунькова, Е. В. Стояновой и др.

В практической части работы использовались: устав ООО «Магнит – косметик», должностные инструкции, данные бухгалтерского учета.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использовать полученные данные для повышения эффективности деятельности предприятия и его дальнейшего развития.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие и сущность экономической стратегии развития предприятия

Стратегия компании заключается в разработке методик, которая сочетается с установленными процедурами и предусматривает дальнейшее развитие фирмы. Выбранный подход должен быть направлен на осуществление перехода предприятия на качественно новый уровень. Искусство планирования бизнеса – это направление, которое ложится в основу при определении дальнейшего вида деятельности корпорации. Оно включает: средства достижения цели; коммуникативную систему (внешнюю и внутреннюю); организацию работы и управления; систему и механизмы реагирования на «раздражители»; социальную значимость.

Таким образом, стратегия – это комплекс действий, направленных на решение производственных задач с целью реализации ранее составленного плана. Три причины актуальности ее разработки: осознание собственниками и руководителями своей значимости и возможностей; формулирование целей в сочетании с возможностью их достижения (реальное соотношение действительности с прогнозами и планированием); налаживание взаимопонимания между владельцами и руководством фирмы [26, с. 14].

Уровни стратегии [39, с. 23]:

Корпоративный – присущ холдингам, которые работают в нескольких бизнес-направлениях. В этом случае осуществляется планирование диверсификации и полное финансовое управление компанией, принимаются решения о линиях работы конкретных деловых сфер, закупках и продажах, ликвидации или репрофилировании определенных структурных подразделений.

Бизнес-спектр – высшее руководство, не подвергшееся изменениям или абсолютно самостоятельное, чья деятельность направлена на разработку и

реализацию. Главной задачей такой структуры является обеспечение конкурентоспособности организации, основанной на стратегическом планировании.

Функциональный – представлен руководителями секторов, обеспечивающих полноценную работу предприятия, например, финансового, маркетингового, производственного и управленческого подразделений.

Линейный – начальники подразделений, являющихся филиалами или «дочками», находящимися в некотором географическом удалении. Повышение производительности труда в компании: как управлять

Итак, стратегия – это путь развития компании, который должен привести ее к успеху

Каждая фирма ставит перед собой хотя бы минимальные цели, например, окупить свою «жизнедеятельность». Однако эти цели должны быть не просто реально осуществимыми, но и более дальновидными и амбициозными. Чем сложнее задача, тем больше шансов на реализацию. Поэтому надо, прежде всего, определить ориентир, ради которого организация вообще функционирует. Причем идея должна быть выражена в двух показателях: временном и количественном.

Другими словами, необходимо выразить ее в числовом эквиваленте и назначить конкретные сроки достижения. Формализация миссии наталкивает на ее обсуждение для профилактики риска недопонимания. Если задачи нечетко сформулированы, это может привести к тому, что действия не будут соответствовать поставленным целям. Если стратегия компании рассмотрена, составлены конкретные планы, то риск неприятия или непонимания сводится к нулю.

Предприятие как цельная конструкция должно взаимодействовать со средой. С одной стороны, оно является самостоятельным сегментом, с другой – частью единой структуры. В то же время, каждый отдельный элемент имеет свое строение, поэтому его тоже можно рассматривать как особый механизм. Функционирование части системы должно заключаться в том, чтобы решить

задачи, связанные с действием порядка высшего уровня. Все сотрудники имеют личные цели, которые могут не соответствовать корпоративным. Поэтому, когда разрабатывается бизнес-план, то необходимо учесть мотивирующий фактор. Работникам надо дать понять, что, выполняя производственные задачи, он сможет решить проблемы личного характера.

Мотивация специалистов обязательно отразится на качестве: чем больше заинтересованность, тем выше производительность труда (и наоборот). Также это стимулирует сотрудников к самообразованию и самосовершенствованию. Желательно, чтобы корпорацией учитывала факт восприятия сотрудником своей роли в принятии решений. Для того чтобы специалисты чувствовали себя законными участниками управления предприятием, надо делегировать им определенные полномочия. В результате работники будут осознанно подходить к выполнению функциональных задач, начнут лучше оценивать свои возможности и компетенцию, осмысливать степень своей ответственности.

Необходимо, чтобы принятие решений осуществлялось как можно ближе к местам, где возможно возникновение проблемы – это благоприятно отразится на оперативности их урегулирования. Естественно, что некоторая часть вопросов должна будет решаться на более высоком уровне (но далеко не все!). Когда разрабатывается организации, необходимо учесть промежуточные трудности, так называемые реперные точки. Именно они берутся за ориентир в четко установленном временном отрезке. Решение промежуточных факторов – необходимое условие для достижения высшей цели, т. к. в результате выполнения поставленных задач у руководителей появляется уверенность в своей правоте, а у работников – дополнительный стимул. Обратите внимание, что реперные точки – это этапы, определяющие путь достижения стратегического замысла, но ни в коем случае не наоборот. Главная цель должна быть долгосрочной и неизменной, а корректироваться, добавляться или убираться вообще могут только краткосрочные целеустановки.

Прибыль как таковая не может быть назначением предприятия. Естественно, что в ней заинтересованы все, но это не должно стать самоцелью. Если руководство стремится только к увеличению доходности, то это может стать причиной неосуществимости плана. Прибыль должна служить показателем результативности работы, эффективности управления и основой для дальнейшего развития организации.

Современная теория менеджмента различает несколько типов стратегий (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Базовая стратегия развития предприятия

Виды	Развитие		Выживание
	Революционное	Эволюционное	
Доминирующий признак	Внутренний рост – расширение ассортимента товаров и услуг; внешний рост – слияние компаний	Долгосрочное функционирование на рынке предприятий, прочно стоящих на ногах	Поддержание стабильного положения на рынке и адекватная реакция на изменения
Диверсификация продукта	Приветствует	Обязательна	Может быть, но чаще всего происходит обратный процесс – дедиверсификация
Изменение организационной структуры	Обязательно (в сторону увеличения подразделений)	Может быть	Обязательно (в сторону уменьшения подразделений)
Востребованность в инвестициях	Да	Может быть	Нет (не будет возможности отдать)

Базовая стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно–сбытовой деятельности [7, с. 91].

Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

В дополнение к базовой стратегии, которая определяет комбинации различных стратегических областей деятельности организации, конкурентные стратегии определяют подходы, с помощью которых организация должна действовать в каждой такой области. В литературе конкурентную стратегию иногда называют деловой стратегией, бизнес–стратегией.

Деловая стратегия нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, деловая стратегия является частью общей стратегии фирмы. Если организация включает несколько деловых единиц, каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию.

Третьим типом стратегий являются функциональные стратегии, которые разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. В. Д. Маркова и С. А. Кузнецова понимают под функциональными стратегиями стратегии, которые разрабатываются на основе корпоративной и деловой стратегии (рисунок 1.1).

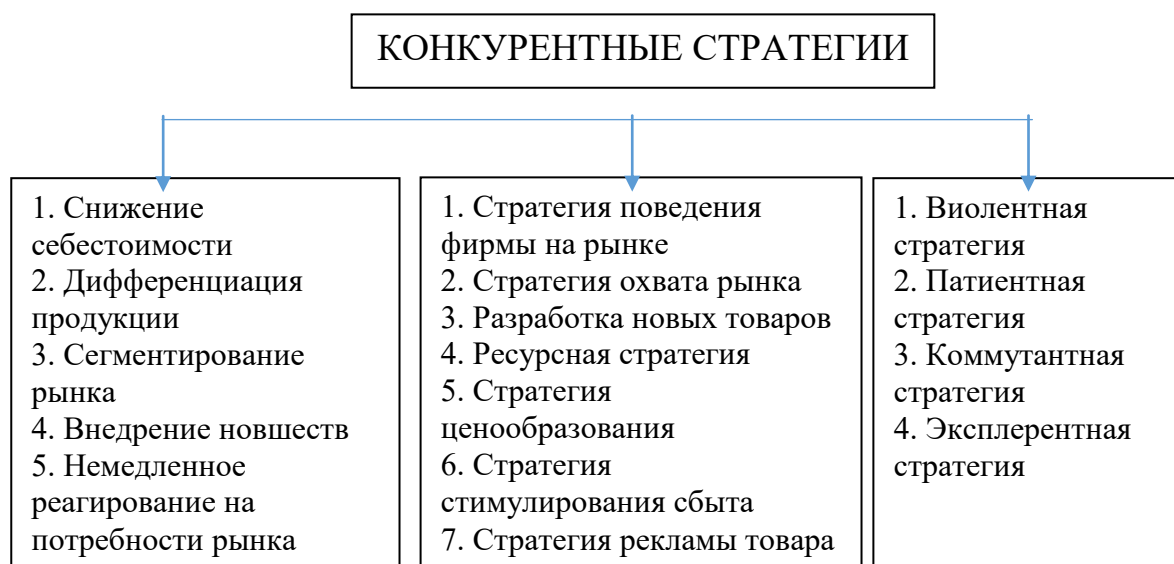


Рисунок 1.1 – Виды стратегии

Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

К основным типам функциональных стратегий развития относятся:

стратегия НИОКР, обобщающая основные идеи о новом продукте – от его первоначальной разработки до внедрения на рынке, имеет две разновидности: инновационную стратегию и имитационную стратегию;

производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов;

маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта). Эта стратегия особенно успешна в производстве, ориентированном на массового покупателя с падающими реальными доходами;

финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов;

Многие организации разрабатывают стратегию управления персоналом (человеческими ресурсами), с помощью которой решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такого количества занятых на предприятиях и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса.

Анализ научной литературы позволяет говорить о существовании таких видов стратегий как [22, с. 184]:

стратегии роста;

диверсифицированные стратегии;

моностратегии;

мультиатрибутивные стратегии.

Исходя из этой классификации, стратегия, разрабатываемая предприятием, должна представлять собой совокупность нескольких стратегий.

Эти стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Стратегический выбор предприятия должен быть определенным и однозначным. Только в этом случае предприятие достигнет успеха.[42]

Итак, разработка стратегии развития предприятия, процедура разработки желаемого состояния организации: видения, миссии, целей и конкретных мероприятий по использованию сильных (слабых) сторон для достижения возможностей (нивелирования угроз).

1.2. Элементы процесса развития предприятия

Современный менеджмент выделяет следующие типы: базовый заключается в описании общего курса развития производства как системы и как деятельности, направленной на производство и сбыт продукции; конкурентный – обеспечение конкурентоспособности компании на рынке; функциональный направлен на разработку мероприятий для каждого производственного подразделения, входящего в систему. В базовой стратегии показано, как осуществлять руководство различными видами бизнеса так, чтобы портфель товаров и услуг был сбалансированным. Решения, принятые на этом уровне, отличаются особой сложностью, т. к. на данном этапе разработка политики компании направлена на предприятие в целом. Конкурентная (деловая, или бизнес-стратегия) является дополнением к первой и заключается в определении подходов, позволяющих обеспечить жизнедеятельность фирмы в аналогичной сфере. [41]

В случае специализации в одном спектре предпринимательства, деловая стратегия является частью, входящей в общую политику организации. Если же ее деятельность затрагивает несколько секторов, тогда и бизнес-стратегия формируется для каждого направления в отдельности. Функциональная

разрабатывается отдельно для каждого подразделения. Она предназначена для того, чтобы равноценно распределить производственные ресурсы, найти наиболее эффективные пути совершенствования отдела, которые будут способствовать развитию компании в целом. Список основных типов функциональных стратегий включает: НИОКР – обобщает ключевые идеи новой продукции (начиная с разработки и заканчивая внедрением на рынок). Бывает двух видов: инновационной и имитационной. Политика изготовления направлена на решение вопросов, связанных с производственными мощностями и процессами, размещением оборудования и регулированием заказов. Исследования определяют соответствующие услуги, товары и рынки, подлежащие рассмотрению. Разрабатывается наиболее эффективный маркетинговый комплекс. Наиболее успешной такое руководство является в том случае, если производство направлено на массовое потребление. Финансовая форма организации развития холдинга заключается в прогнозах денежных показателей (когда учитывается оценка инвестирования проектов и происходит планирование продаж), в распределении и контроле экономической составляющей предприятия. Большинство фирм также разрабатывают линию управления персоналом. Она предназначена для решения проблемы трудовой привлекательности и повышения мотивации сотрудников[31, с. 43].

Кроме этого, она должна включать моменты, связанные с аттестацией специалистов, чтобы иметь возможность сохранения численности и типов рабочих мест, необходимых для повышения эффективности производства и ведения бизнеса. Виды стратегий развития компании: политика роста; диверсифицированная (направленная на изменения); моностратегия; много- или мультиатрибутивная. Чтобы разработать руководство действий корпорации, необходимо соединить в одно целое несколько стратегий, причем все они должны сочетаться и взаимодействовать между собой.

Выбранный курс усовершенствования должен быть конкретным и однозначным. Только при выполнении этого условия возможен успех в любом бизнесе. Деловые коммуникации как способ достижения любых бизнес-целей

Выбор функционирования компании: поэтапный подход.

Этап № 1. Проведение стратегического анализа. Он необходим, потому что для выбора дальнейшего пути развития надо дать реальную оценку своим возможностям. Для этого требуется знать состояние внешней среды предприятия, изучить имеющиеся производственные ресурсы и оценить их потенциал. Если быть более точным, то анализу подвергается конкурентное положение продукции относительно его рыночных аналогов. После детального рассмотрения у вас должно создаться четкое видение того, что и насколько нужно подвергнуть изменениям, чтобы повысить результативность деятельности и изменить положение среди товаров-конкурентов. Кроме этого, вы сможете определить наиболее перспективные направления и виды деятельности и сделать вывод о том, на какой результативный уровень может рассчитывать фирма при использовании своих преимуществ. В случае если компанию вполне устраивает настоящее положение вещей, и она готова ориентироваться на него в будущем, можно приступать к составлению бюджета и программы. [23, с. 294]

Этап № 2. Выбор стратегии. Это предусматривает работу, заключающуюся в сравнении перспектив организации в различных направлениях деятельности. На данном этапе должны быть установлены первостепенные задачи и распределены ресурсы для их решения. По сути, осуществляется стратегическое планирование, т. е. устанавливается соответствие возможностей предприятия и требований, предъявляемых внешней средой. Перед выбором политики действий необходимо сопоставить и объективно оценить свои сильные и слабые стороны. Кроме этого, потребуется определить, какие предлагаемые рынком инновационные технологии, технические и финансовые достижения внедрить в предполагаемые сферы деятельности. Это нужно делать параллельно с котировкой аналогов конкурирующих фирм (если получится), чтобы дать адекватную оценку

собственным перспективам и выбрать направление продвижения компании, способное сделать ее лидером, а не аутсайдером. Идентификация альтернативных путей развития предусматривает анализ возможности изменения производства. Диверсификация – это продвижение разных видов изготовления, которые не связаны между собой технологическими процессами, но осуществляемые одновременно. Она позволяет менеджерам координировать взаимоотношения подразделений в пределах разных операций или объединить руководство несколькими отделами в одних руках, что можно считать одним из стратегических преимуществ. Иными словами, это изменение имеет синергический эффект. Следовательно, задачами второго этапа являются: оценка недостатков производства; определение перспективных видов деятельности. Разработка программы развития организации предусматривает, что ожидаемые результаты будут оценены с помощью разнообразных методик, позволяющих составить прогноз и провести маркетинговые исследования, направленные на инвестиционную деятельность. Сопоставив перспективы и реальность, фирма сможет сформулировать цели и задачи в форме разнообразных программ.

Этап № 3. Предпочтение направления. Когда определена базовая политика, приходит время для выбора направления деятельности, которая позволит ее реализовать. Для этого существует ряд возможностей: работа по прежним направлениям деятельности; уход с некоторых рынков; совершение рыночного проникновения, т. е. реализация продукции на более эффективном рынке, что может потребовать большего умения; осваивание новых экономических отношений для реализации изделий; развитие продукта, т. е. разработка качественно непривычных услуг; диверсификация, т. е. разработка новейших товаров, которые потом будут реализованы на других рынках. [9, с. 540]

Этап № 4. Выбор метода. Возможны три альтернативных приема развития: внутри компании; поглощение нескольких организаций; совместное (например, франчайзинг или венчурные фирмы). Франчайзинг – это вид бизнеса, который подразумевает реализацию продукции с использованием какого-либо фирменного

знака, естественно, с разрешения собственника. При создании венчурного предприятия корпорация должна вложить деньги либо в его развитие, либо в захват рынка (экспансии), либо в инновацию продукта.

Этап № 5. Оценка выбора. Для выявления достоинств и недостатков действенных альтернатив необходимо провести их сравнение на основе следующих критериев: – пригодность; Позволяет установить, в какой степени данная политика соответствует целям предприятия и ситуации, выявленной аналитическим путем. – выполнимость или осуществимость; Помогает определить, насколько действительна реализация выбранной стратегии при данных ресурсах. Например, с точки зрения реальности финансирования или возможности достижения желаемой позиции на рынке. – приемлемость. Дает оценку степени допустимости использования выбранной политики. Например, с помощью ответов на вопросы, может ли данная политика гарантировать прибыль или насколько высоки риски. Из вышеперечисленных критериев выбирают, как правило, один, который способен уменьшить количество вариантов, подлежащих рассмотрению. А уже эти версии оцениваются и рассматриваются для определения пути компании более тщательно и детально с использованием экспертных методов (например, методом анализа иерархий). Этап №6. Постановка программ и утверждение бюджетов. Этап, который заключается в постановке организационных программ и бюджетов (оперативных и стратегических). Они ориентированы на повседневную работу подразделений для обеспечения текущей рентабельности предприятия. Планы развития и бюджеты – это основа будущей рентабельности. Можно сказать, что на этом этапе соединяются «высокие» и «низкие» уровни путей процветания корпорации. Оптимизация компании: максимум прибыли при минимуме усилий.

Приведем пример пошаговой разработки стратегии компании[20, с. 39].

1. Оценка текущего состояния и динамики развития компании. На этой стадии можно посмотреть назад и проанализировать состояние организации на настоящий момент. Лучше всего, если вы будете сравнивать примерно равные

временные промежутки планирования. Руководствоваться стоит следующими показателями деятельности в интересующий вас период:

- реализация продукции: объемы, прибыль и структура продаж по направлениям и ассортиментным группам, определяются конкуренты. Главные вопросы этого этапа: зачем надо менять продажи, что является ведущим товаром в представленном ассортименте, кто является основным потребителем продукции и конкурентом в бизнесе, вследствие чего произошли ключевые изменения на рынке;

- рынок капитала и инвестиций: определение вкладчиков и кредиторов, капиталов (вложенных и привлеченных, активных и ликвидных). Главные вопросы: каким финансовым потенциалом владеет фирма и как организовать интернет-продажи;

- сфера формирования спроса и предложения рабочей силы: количество сотрудников, задействованных в работе компании, структура подразделений, уровень зарплаты. Главные вопросы: насколько компетентны ваши сотрудники и есть ли возможность привлечь новые силы;

- область поставщиков и логистических провайдеров: рассмотрению подлежит ценовая динамика, степень доступности поставки основополагающих материальных ресурсов. Главный вопрос: как ситуация в среде ведущих провайдеров и подрядчиков может отразиться на работе предприятия. Стратегии продвижения компании допускают использование на этом шаге анализа SWOT.

2. Гармоничное объединение амбиций и ресурсов бизнеса. Сформулировать четыре варианта, по которым может строиться политика развития концерна, и определите наиболее результативную. В качестве вариантов можно использовать: итоги анализа рисков, возможностей и сторон, SWOT. После того как сформулированы все варианты, выберите тот, который, по вашему мнению, способен стать основополагающим. Позже можно воспользоваться и отклоненными, если выбранный первоначально не даст ожидаемого результата.

Далее формируется цель, которая будет основываться на реальных показателях и достижениях. Стратегия будет подразумевать решение этой задачи.

3. Изменение полномочий менеджеров, структуры управления компанией. Этот шаг предусматривает подготовку к изменениям, которых требует строение внутренней политики в процессе управления предприятием. Вполне возможно, что понадобится создание новых структурных подразделений или расширение штата фирмы. Корректировка целей может выглядеть таким образом: усиление блока закупок (формируется круг приобретений путем заключения контрактов напрямую с поставщиками); увеличение секции продаж (продвижение товара по новым розничным каналам); рост аппарата дистрибуции (возникает необходимость выхода на сетевой ритейл, для чего потребуются устойчивый сервис, снабжение и пр.). Ориентируясь на эти показатели, можно разработать стратегию компании и порядок действий в соответствии с ней.

4. Оценка рисков и компенсирующих мероприятий. При реализации политики организации возможны отклонения от прогнозируемого результата из-за влияния некоторых факторов, которые стоит учесть в блоке «Риски и уязвимые места» во время проведения анализа SWOT. Этот шаг предусматривает определение средств, способных нейтрализовать негатив этого фактора, в случае угрозы риска или влияния на особо уязвимые места, чтобы не поставить под угрозу реализацию стратегической линии развития предприятия.

5. Корректировка стратегии. Руководство развитием фирмы не должно стать неизменной и непреложной истиной. Если будут происходить быстрые изменения в условиях работы, стоит вернуться к этому документу. Это можно сделать в таких ситуациях: при внесении плановых изменений (через год); при появлении новых выгодных возможностей или если потенциал компании полностью реализован; при отклонении реального результата от запланированного более чем на 20% (в любую сторону); при угрозе наступления условий, способных повлиять на моменты, которые легли в основу стратегии фирмы. Например, форс-мажорные обстоятельства, которые никак нельзя было предугадать. Стоит взять

во внимание, что линия совершенствования – это не просто инструмент планирования, но и тема для размышлений о сути своего бизнеса. [4, с. 409]

Рынок современных технологий дает массу возможностей для этого. Согласитесь, что сегодня есть масса инструментов, позволяющих автоматизировать бизнес-процессы, и это – ключевой тренд сферы управления фирмой любого масштаба и направления деятельности. Чем меньше времени тратится на процесс, тем дешевле он стоит. Оздоровите «нервную систему» вашего бизнеса. Микроклимат коллектива составляет «нервную систему» деятельности холдинга. Если создать стратегию, в которой будут предусмотрены, формализованы и налажены все бизнес-процессы, но среди сотрудников не будет взаимодействия, то развитие предприятия будет приторможено. Поэтому фокусировать внимание на работе персонала – необходимое условие успешного ведения дела. Вы добьетесь ошеломляющих результатов, если служащие будут работать с энтузиазмом. Тщательнее работайте с клиентской базой. Финансовый кризис требует скрупулезной работы со списком клиентов, именно такие организации занимают наиболее выгодные позиции на рынке. Около 80 % компаний не анализируют и не систематизируют базу заказчиков. Однако сегодня самое подходящее время, чтобы это сделать: у вас появится возможность убедиться в ее эффективности и увидеть круг неизменных покупателей. Максимально используйте сотрудничество с постоянными потребителями.

У каждой организации есть возможность увеличения объема продаж до 25-30 %, если регулярно работать со стабильными контрагентами. Постепенно заказчики начинают доверять вам, таким пользователям стоит предоставить более высокий уровень обслуживания и предлагать более качественный и дорогой товар. Скорректируйте работу с регионами. Желательно, чтобы включало в себя деятельность с районами. Для налаживания этого процесса придется направить туда лучших сотрудников для формирования представительств. Устраивайте семинары и вебинары, видеоконференции и сессии, в которых будут принимать участие топ-менеджеры и руководители среднего звена. Привлекайте их к

планированию и переговорам, разработке стратегии. Взаимодействие со специалистами может предоставить массу полезной информации о состоянии дел во всех структурных подразделениях и филиалах, о взаимодействии с клиентами предприятия при участии менеджеров среднего звена будет более успешным, т. к. будут учтены их мнение о состоянии дел и знание рынка, на котором им приходится регулярно трудиться. Помните, что именно эти сотрудники будут реализовывать ваши планы. Активнее ведите конкурентную борьбу. Вполне возможно, что постепенно вашему управляющему по продажам все реже придется слышать фразу: «Спасибо, но мы уже сотрудничаем с другим поставщиком». Это допустимо, если предоставить клиенту более высокий уровень обслуживания и доступные цены. Даже если раньше потенциальный покупатель вам отказывал, в один прекрасный момент он сделает выбор в вашу пользу. Главное, чтобы целевая аудитория знала, что ваша компания постоянно работает и развивается, предлагая новые услуги и товары. Эту информацию вы должны доводить при помощи современных коммуникативных средств (на официальном сайте, рекламных баннерах, в социальных сетях и т. д.). Таким образом, вам удастся и обновить базу клиентов, и сохранить старых потребителей.

Смещение цели с методом ее достижения. Многие корпорации путают задачу с инструментом ее решения. К примеру, желание стать предприятием международного уровня или захват 80 % рынка – это не цель фирмы, а инструмент достижения. Если происходит подобная замена, стратегический кругозор специалистов становится уже. Да и сами руководители могут утратить понимание того, зачем им нужна, например, эта экспансия рынка.

В случае неудачи будет сложно определить другой способ развития, потому что нет цели, ради которой проводился захват – метод не дал желаемого результата. От него приходится отказаться, а что дальше? Автоматически происходит отторжение и того, ради чего этот метод внедрялся, т. е. замысла. В

итоге, корпорация терпит фиаско из-за неудачно разработанной программы и остается без продуманного планирования.

Оперативные цели предприятия являлись инструментом формирования конкурентного преимущества, а не конечным ориентиром. Слепое копирование инструментов составления стратегического плана на незрелом рынке. К сожалению, «незрелым рынком» сегодня является и Россия. Политика развития отечественной фирмы, как правило, формируется при использовании средств, разработанных в реалиях более зрелой западной экономики.

Прежде, чем приступить к стратегическому планированию, надо дать объективную оценку своему бизнесу и разобраться, готова ли к такому анализу ваша отрасль. Нерыночная конкуренция не дает возможности разобраться в том, почему ваша продукция хорошо реализуется, поэтому руководители могут тешить себя иллюзией, что все замечательно и они талантливые и благополучные управленцы. Если это происходит, то организация близка к риску полного краха и может очень быстро разрушиться. [38, с. 68]

Стратегия должна быть продумана в любом случае, даже при условии непрозрачности рынка. Если ваша сфера еще не созрела для конкуренции, то в будущем победа будет за фирмами, которые открыто «принимают вызов», и где трудятся люди, готовые сделать компанию конкурентоспособной. Формальное участие руководства в разработке стратегии. Политика предприятия зависит прежде всего от того, задействовано ли руководство в ее разработке.

При непосредственном участии первых лиц действия, направленные на развитие организации, имеют шанс на успех, потому что никакие анализы и исследования не смогут заменить интуицию и опыт менеджера высшего уровня. В случае желания начальства только получить моментальную прибыль и «отойти в сторонку», программа фирмы становится инструментом манипуляции. Отстраненность влиятельных сотрудников от процесса разработки стратегии.

При долговременном планировании важно, чтобы мышление представителей разных категорий вышло из состояния изолированности. Линия управления и

становления нуждается в участии и соавторстве всех авторитетных специалистов предприятия (тем более руководителей). Превращение выбранной политики в догму.

Работа над стратегией ведется постоянно из-за возможности появления новых идей, да и состояние рынка регулярно требует определенной корректировки, несмотря на то, что она уже начала реализовываться. Если такое происходит, это не значит, что она разработана неправильно, наоборот, подобные коррективы помогают адаптировать стратегические планы. Невозможно найти идеальный алгоритм, который даст стопроцентную гарантию эффективности решения однажды поставленной задачи. Объединение стратегии фирмы с ее ценностями, миссией, шаманством и пустословием. [39, с. 23]

Часто корпоративные сайты публикуют долговременные цели корпорации, сформулированные следующим образом: «политика нашей компании, заключается в удовлетворении запросов клиентов самым лучшим образом» или «мы стремимся ориентироваться на интересы и требования потребителя».

Реализация стратегии компании обычно происходит в 5 этапов. Успешное функционирование предприятия напрямую связано с эффективностью осуществления его политики. Процесс этот можно рассматривать как модель, состоящую из следующих этапов:

1. Сопоставление стратегии и среды организации. Здесь необходимо проанализировать состояние внешней и внутренней среды холдинга, ориентируясь на выбранную программу. Это нужно для того, чтобы иметь возможность определить, что можно использовать для реализации планирования, а что подлежит согласованию с элементами внутри предприятия.

2. Определение уровня перемен, необходимых для реализации стратегии. Изменение политики способствует созданию условий, необходимых для ее реализации. Конечно, реформы не должны превратиться в самоцель. Они зависят от степени готовности фирмы к эффективному внедрению выбранной линии эволюции.

3. Адаптация среды организации к выбранному пути развития. На этом этапе предусмотрена работа над приведением в соответствие элементов внутренней среды и стратегии компании. Изменения должны быть систематизированы, т. е. компанию надо рассматривать как структуру с элементами (подразделениями), связанными между собой.

4. Выбор подхода к реализации политики предприятия. Он предусматривает работу менеджера над тем, чтобы найти правильный подход к воплощению плана.

Существует пять основных подходов: командный, организационных перемен, коллаборативный, культурный и кресцивный.[24, с. 416]

– Командный предусматривает концентрацию внимания специалиста на логике и аналитических данных. Он может выбрать удобный для себя способ: сделать это самостоятельно или возглавить группу стратегов, которые должны определить наиболее приемлемый для данной фирмы порядок мероприятий. Когда менеджер выбрал самую, на его взгляд, удачную, он доносит ее до подчиненных, ориентируя их на исполнение. При таком подходе в процессе выполнения начальнику отводится пассивная роль.

– Подход организационных перемен заключается в том, что особое внимание уделяется проблеме, как заставить компанию реализовать стратегию. В этом случае менеджеры уверены, что программа разработана идеально, и теперь их задача заключается только в том, чтобы деятельность холдинга была направлена в «нужное русло». Инструментами для решения данного замысла обычно являются те, которые связаны с поведенческим фактором. С этой целью могут быть проведены следующие мероприятия: внесение изменений в кадровый состав и организационную структуру, постановка новых приоритетов, пересмотр планирования и методов управления предприятием. В этом случае менеджер похож на архитектора, который занимается конструированием новой административной системы, способной реализовать стратегию корпорации.

– Коллаборативный механизм предполагает, что менеджер, занимающийся планированием, собирает группу коллег, чтобы, используя метод мозгового

штурма, разработать и реализовать программу развития. В результате этой работы находят истину. При этом руководитель выполняет координирующую функцию, следит за тем, чтобы рассматривались идеи, имеющие здравый смысл.

– При культурном подходе стратегия разрабатывается с помощью вовлечения в процесс нижних уровней организации. Глава знакомит членов группы со своим видением цели предприятия и предоставляет сотрудникам возможность определить порядок мероприятий, необходимых для реализации политики фирмы. Когда она озвучена, руководитель занимает позицию тренера, направляющего развитие событий и поощряющего творческий индивидуальный подход к решению поставленной задачи.

– Кресцовная форма, т. е. растущая или увеличивающаяся. В этом случае стратегия формулируется в направлении «снизу-вверх». Босс выполняет функции арбитра. Он определяет подчиненным границы, т. е. озвучивает ключевые понятия проекта, которые они могут использовать, чтобы поддержать выбранную политику, и дает оценку поступающим предложениям. В итоге цели компании формулируются с учетом всех поступивших в течение года рекомендаций.

5. Реализация мероприятий стратегии. Подразумевается непосредственное исполнение путем использования выбранных мероприятий. Это значит, что к этому этапу уже должны быть проведены необходимые изменения среды и выбран подход для осуществления перспективных планов[37, с. 13].

Важно разделять понятия «реализация» и «внедрение» стратегии компании.

Стратегия является одним из инструментов бизнеса. Поэтому он действует только в случае его использования в работе. Какой бы продуманной она ни была, не будет ожидаемого эффекта, если ее «положить под сукно» или в золотой рамочке повесить на стеночку. Она должна постоянно работать. Не «завтра начнем», а сегодня и сейчас. Однако стоит внести небольшие уточнения. Довольно часто путают понятия «реализация» и «внедрение» стратегии компании. Этого делать нельзя.

Реализация заключается в достижении заложенных целей. Оценить степень ее воплощения можно только после того, как пройдет некоторое время, если сопоставить параметры задач (указанных в документе и реально достигнутых). Внедрение составляет процесс выполнения запланированных мероприятий. Оно оценивается по факту качественного осуществления плана (в соответствии его пунктам).

Реализовать программу развития без ее внедрения в деятельность практически невозможно, т. к. чтобы достичь цели, надо действовать.

Оценить утвержденную политику можно путем рассмотрения правильности и достаточности учета при определении ключевых факторов, влияющих на возможность осуществления перспективных планов. В итоге вся процедура оценки подчинена одному: возможно ли решить задачи, руководствуясь утвержденной линией. Если условия соответствуют поставленным целям, тогда анализ будет проводиться по следующим направлениям: степень соответствия стратегии состоянию и требованиям среды; уровень соблюдения соотношения программы и бизнес-потенциала; приемлемость рисков, сопровождающих выбранный план; наличие механизма реализации выбранной линии, т. к. без него она окажется пустой тратой времени. Особое внимание стоит уделить проблеме, которая связана с формированием организационных структур и подбором руководящего состава, финансированием и созданием определенной культуры, которой будут придерживаться все сотрудники предприятия. [37, с. 15]

Технология разработки стратегии развития компании представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Технология разработки стратегии развития компании

Этап	Описание
1 этап – разработка стратегии	Определение сильных, слабых сторон внутренней системы предприятия проводится каждым экспертом самостоятельно на основе специального шаблона
2 этап разработки стратегии	Определение возможностей и угроз в развитии бизнеса со стороны внешней среды предприятия – проводится также каждым из экспертов самостоятельно

Продолжение таблицы 1.2

Этап	Описание
3 этап разработки стратегии	Экспертная оценка сильных/слабых сторон, возможностей и угроз на совместном совещании эксперты определяют, какие из представленного совокупного перечня действительно являются сильными (слабыми) сторонами, возможностями (угрозами), и также классифицируют их по различным параметрам. В результате получается классифицированный перечень, из каждой категории которого выбирают по одному выражению, а остальные записывают в транскрипции
4 этап разработки стратегии	Разрабатывается и раздается шаблон каждому эксперту для оценки и разработки причинно–следственных связей. Общее правило на данном этапе – сначала выявить связи между двумя объектами, затем пары между собой, а затем обратные связи
5 этап разработки стратегии	Установление причинно–следственных связей возникновения угроз, между сильными сторонами и возможностями в развитии бизнеса. На этом этапе проводится совместное совещание с экспертами, и они вместе определяют наличие причинно–следственной связи
6 этап разработки стратегии	Подготовка шаблона матриц для экспертной оценки возможных решений. На этом этапе готовятся таблицы возможных решений и эксперты самостоятельно определяют наличие на их взгляд связи между тем или иным фактором – ставя в клетку знак «+» или оставляя его пустым.
7 этап разработки стратегии	Экспертная оценка возможных решений на пересечении строк и столбцов матриц – определяют эксперты сначала индивидуально, затем на общем собрании.
8 этап разработки стратегии	Расчет сбалансированности предполагаемых решений и формирование рекомендаций по усилению, ослаблению загруженности ресурсов или излишних надежд на сильные стороны
9 этап разработки стратегии	Мозговой штурм по возможным решениям в поле Сильные стороны / возможности (ССВ)
10 этап разработки стратегии	Мозговой штурм по возможным решениям в поле Сильные стороны / угрозы (ССУ). Корректировка возможных решений в поле ССВ.
11 этап разработки стратегии	Мозговой штурм по возможным решениям в поле Слабые стороны / возможности (СЛСВ).Корректировка возможных решений в поле ССВ, ССУ.
12 этап разработки стратегии	Мозговой штурм по возможным решениям в поле Слабые стороны / угрозы (СЛСУ). Корректировка возможных решений в поле ССВ, ССУ, СЛСВ.

Окончание таблицы 1.2

Этап	Описание
13 этап разработки стратегии	Формирование матриц ССВ, ССУ, СЛСУ, СЛСВ с решениями
14 этап разработки стратегии	Разработка миссии, ценности, руководящих принципов, стратегических, долгосрочных и среднесрочных целей предприятия
15 этап разработки стратегии	Определение среднесрочных, долгосрочных и стратегических сроков реализации решений
16 этап разработки стратегии	Определение последовательности реализации решений в достижении возможностей (ССВ+ССУ) (срок, ответственный, исполнители, ранг)
17 этап разработки стратегии	Определение последовательности реализации решений для предотвращения угроз (СЛСУ+СЛСВ). Последовательность разрабатывается согласно дереву причинно-следственных связей.

Видение: глобальное предназначение компании, каким должен быть социально значимый вклад компании в развитие отрасли, региона, страны [24, с. 154]. Практически все фирмы, процветающие в настоящее время на рынке, официально сформулировали свою миссию в письменном виде – в форме программного заявления. Утвержденная миссия определяет всю деятельность организации: от планирования до сбыта готовой продукции или предоставления услуг. Ценности компании: ключевые ориентиры, которые декларирует компания. Руководящие принципы компании – то, чем предполагает пользоваться компания для достижения целей. Необходимо определить руководителя проекта внедрения стратегических мероприятий, провести анализ дублирования мероприятий (т.е. одинаковых мероприятий для достижения различных возможностей или используя разные стороны), оценить трудоемкости выполнения мероприятий (при помощи поиска в Интернете сроков или вручную).

1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в разработке экономической стратегии развития предприятия

Итак, процесс стратегического управления организацией также включает в себя, ряд методов исходя из международного опыта. [38, с. 24]

1. Определение миссии организации. Миссия организации – это понятие, раскрывающее смысл ее существования и определяющее в общем ее сферу деятельности. Миссия вырабатывается высшим руководством.

2. Формулировка целей организации. На основе миссии вырабатываются цели. На основе целей – задачи подразделений, планы, задания исполнителям, функции, контроль за исполнением. Выделяются экономические цели (доходы организации, работа с клиентами, потребности и благосостояние сотрудников) и неэкономические (социальная ответственность). Цели касаются доходности фирмы, положения на рынке, производительности, продукции, финансовых ресурсов, мощностей фирмы, пространственных мощностей, инноваций, ресурсов, персонала.

3. Анализ среды. Анализ среды проводится в трех направлениях: макроокружение, микроокружение, внутренняя среда организации. Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и какие осложнения ее могут ждать если вовремя не отреагирует на изменения окружения. Анализ макроокружения включает изучение экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно–технического и технологического развития общества, инфраструктуры. Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды раскрывает потенциал фирмы. Источниками информации для процесса планирования о внешней среде могут быть: личный

опыт руководителей, журналы и газеты, деловые отчеты, книги, профессиональные совещания, отраслевые конференции, коллеги, члены совета директоров, друзья, работники фирмы и др. источники.

Источниками информации о внутренней среде выступают: личный опыт, деловые отчеты, конференции, комитеты, докладные записки, нижестоящие менеджеры, работники фирмы и др. источники. Оценка информации – заключительный этап анализа организационной среды.

Методы оценки информации [14, с. 193]:

1) Матрица «Вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию» (таблица 1.3)

Таблица 1.3 – Матрица «Вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию»

Воздействие	Вероятность		
	высокая	средняя	низкая
высокое	высокое фактора для фирмы	значение	фактора
среднее		значение	
низкое		среднее	значение

2) Формы профиля среды

Важность для отрасли:

$$A = \begin{cases} 3 - \text{сильное значение} \\ 2 - \text{умеренное значение} \\ 1 - \text{слабое значение} \end{cases}$$

Влияние на организацию:

$$B = \begin{cases} 3 - \text{сильное влияние} \\ 2 - \text{умеренное влияние} \\ 1 - \text{слабое влияние} \\ 0 - \text{отсутствие влияния} \end{cases}$$

Направленность влияния:

$$C = \begin{cases} 1 - \text{позитивная направленность} \\ -1 - \text{негативная направленность} \end{cases}$$

Степень важности:

$$D=A+B+C$$

3) Метод «Четырех вопросов»

- Как (положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на положение предприятия?
- Какова вероятность усиления этого фактора, можно ли будет его проследить?
- Насколько великобудет воздействие фактора на предприятие?
- Когда воздействие этого фактора на предприятие может ослабеть: в ближайшее время, в среднесрочной перспективе, через длительное время?

4) Метод «5x5»(предложен А.Х. Мескон в 1984г. для определения наиболее значимых элементов внешней среды)

- Назовите не менее 5 факторов внешней среды.
- Какие 5 факторов внешней среды представляют для Вас наибольшую опасность.Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов Вам известны.
- Если Вы уже определили направление стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей.
- Назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для Вас.

Методология предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, затем – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии. Внутренняя среда: сильные стороны (Strength), слабые стороны (Weakness). Внешняя среда: возможности (Opportunities), угрозы (Threats). Выделяются парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии предприятия. Анализ ситуации в отрасли.

Метод «SWOT» (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – SWOT –анализ

	Возможности 1, 2, 3, ...	Угрозы 1, 2, 3, ...
Сильные стороны 1. 2.	Поле «СВ»	Поле «СУ»
Слабые стороны 1. 2.	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Ситуация в отрасли анализируется по следующей схеме:

основные экономические характеристики отрасли (темпы роста рынка, географические характеристики рынка, структура отрасли, возможность экономии на масштабах производства, эффект кривой опыта, капиталоемкость;

анализ конкурентной среды (напряженность конкурентной борьбы, угроза выхода на рынок новых фирм, степень влияния поставщиков, степень влияния покупателей);

конкурентная стратегия (благоприятная – неблагоприятная позиция);

анализ конкурентов (стратегия конкурентов, за кем необходимо наблюдать);

ключевые факторы успеха;

перспективы отрасли и ее общая привлекательность.

Чем ближе стратегические группы друг к другу, тем более интенсивна отраслевая конкуренция между ними.

Формирование конкурентной стратегии

В конкурентной борьбе фирма может играть одну из четырех ролей: лидер (доля на рынке порядка 40%), претендент на лидерство (доля на рынке около 30%), последователь, или ведомый (доля 20%) – эта роль заключается в следовании за лидером, экономя силы и средства, окопавшийся в рыночной нише – новички.

Реализация стратегии[36, с. 104].

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Т.е. выполнение стратегии – это проведение стратегических изменений в организации,

переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь. Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, который обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Анализ достоинств и недостатков методов стратегического управления

Название методов и элементов опыта	Достоинства	Недостатки
PEST – анализ	Позволяет подробно изучить и проанализировать факторы внешней среды	Не учитывает возможные изменения и нестабильность внешней среды
Анализ 5 сил конкуренции по Портеру	Учитывает все возможные направления влияния конкурентной среды	Не все факторы можно описать с использованием данной методики
Оценка профиля среды	Возможность наглядно увидеть уровень влияния факторов внешней среды	Не учитывается динамика внешней среды
Матрица возможностей	Возможность оценить силу влияния каждого конкретного фактора	Есть угроза субъективизма
Матрица угроз	Возможность оценить силу влияния каждого конкретного фактора	Есть угроза субъективизма
SWOT–анализ	Возможность построения стратегических решений на основе данной методики	Слабо анализируется конкурентная среда
Поле сил Левина	Возможность наглядно увидеть сдерживающие и движущие факторы проекта	Не все факторы входят в данную систему
Континиум структур Бернса	Наглядное сравнение существующей и планируемой структуры	Возможно субъективное отношение при заполнении таблицы

Итак, для последующего анализа возможностей применения на объекте выбираются выше перечисленные методы, поскольку позволяют разностороннее описать и проанализировать планируемый проект. [37, с. 17]

Цели и политика компании на примере зарубежных фирм BankOneCorporation «Никогда не выходить из тройки, лидирующей на финансовом рынке». Domino'sPizza «Доставка горячей пиццы в течение 30 минут с момента оформления заказа. Разумная цена обеспечивает приемлемую прибыль». FordMotorCompany «Удовлетворение клиентских запросов путем поставки автомобилей высокого качества, разработки и внедрения новой продукции в кратчайшие сроки, повышения производственных мощностей и эффективности предприятия, создания взаимовыгодных условий сотрудничества с работниками компании, профсоюзами, поставщиками и дилерами».

AlcanAluminum (в том числе и финансовая цель) «При производстве алюминия свести издержки до минимума, индекс StandardandPoor,s удерживать на уровне показателей выше среднего» Bristol – MyersSquibb: «Основное внимание должно быть сосредоточено на производстве санитарно-гигиенических товаров, способных удерживать первенство среди представленных на рынке аналогов, предлагать потребителям продукцию высочайшего качественного уровня».

AtlasCorporation: «Стать среднemasштабной компанией по добыче золота, обеспечить низкие затраты на производство, добывать золота до 3735,5 кг/год, создать золотой запас 424,5 т».

3M Corporation (и финансовая цель): «Достичь следующих показателей: среднегодовая прибыль на акцию – 10 %; прибыль на деньги акционеров – 20–25 %; рентабельность привлеченного капитала – 27 %; продаваемость продукции, выпущенной в течение последних четырех лет – не ниже 30 %»[38, с. 68].

Выводы по разделу 1:

Стратегия развития представляет собой совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей путем рационального использования ресурсов экономической системы.

Цель стратегии – добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат производственной системе высокую рентабельность и жизнеспособность.

Формирование экономической стратегии включает целый набор взаимосвязанных задач, определяющих характер экономических выгод, полученных от приоритетных направлений развития предприятия; его преимущества или недостатки относительно конкурентов; возможные источники финансирования перспективных проектов; критерии выбора основных поставщиков сырья и материалов; параметры планирования стратегического бюджета и расчета основных показателей бизнес-плана; проектирование концепции выхода организации на рынок. Разработка экономической стратегии представляет собой процесс стратегического планирования, в котором должны быть отражены все аспекты и направления деятельности предприятия, обеспечивающие достижение поставленных целей в долгосрочной перспективе.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МАГНИТ–КОСМЕТИК»

2.1 Организационно – кадровая оценка предприятия

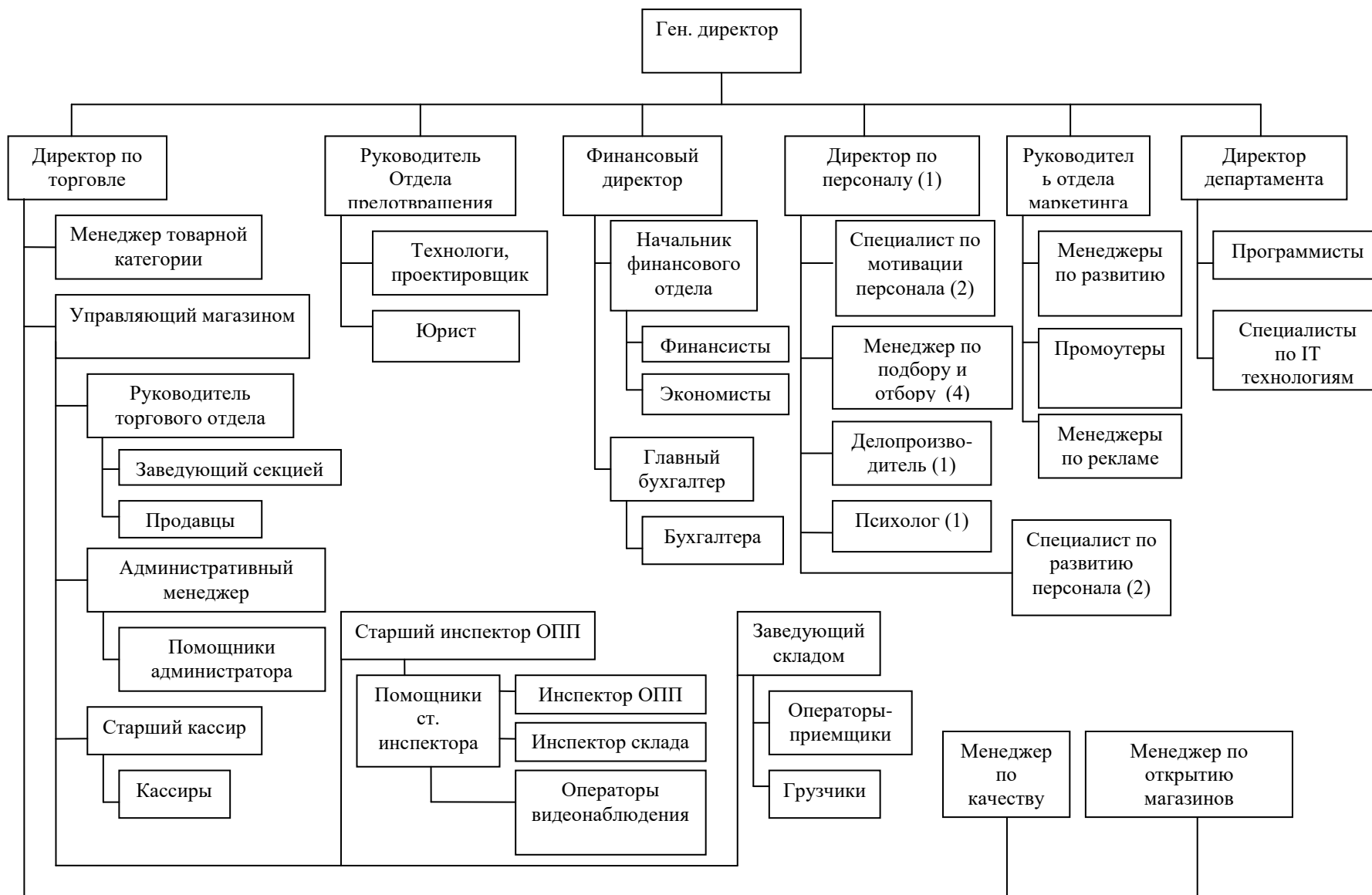
Сеть магазинов «Магнит–косметик» – ведущая розничная сеть по торговле косметикой и бытовой химией в России.

Розничная сеть «Магнит» работает для повышения благосостояния своих клиентов, предлагая им качественные товары повседневного спроса по доступным ценам. Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в четырех форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин косметики.[45]

«Магнит» является лидером по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения. На 31 декабря 2016 года сеть компании включала 12 089 магазинов, из них: 9594 магазина в формате «магазин у дома», 219 гипермаркетов, 155 магазинов «Магнит Семейный» и 2121 магазин «Магнит-косметик».

Магазины розничной сети «Магнит» расположены в 2361 населенном пункте Российской Федерации. Зона покрытия магазинов растянулась с запада на восток от Пскова до Нижневартовска, а с севера на юг от Архангельска до Владикавказа. Большинство магазинов расположено в Южном, Северо – Кавказском, Центральном и Приволжском Федеральных округах. Также магазины «Магнит» находятся в Северо-Западном, Уральском и Сибирском округах. Магазины розничной сети «Магнит» открываются как в крупных городах, так и в небольших населенных пунктах. Около двух третей магазинов компании работает в городах с населением менее 500 000 человек.

Проанализируем организационную структуру организации, чтобы выявить ее слабые места, которые влияют на деятельность компании. Организационная структура ООО «Магнит – косметик» представлена на рисунке (рис. 2.1).



ООО «Магнит – косметик» имеет линейно – функциональную структуру, т. е. при сохранении принципа единоначалия данная структура обеспечивает разделение функций управления путем создания функциональных подразделений. Каждый исполнитель подчиняется одному руководителю, но подготовка и реализация управленческих решений осуществляется подразделениями. [36, с. 106]

Описываемая структура обладает рядом достоинств и недостатков. Положительными сторонами данной структуры являются:

- высокая управляемость;
- мотивация возможностями продвижения в иерархии;
- концентрация ресурсов для решения типовых задач;
- безопасность внутреннего общения;
- высокая специализация в рамках отделов;
- гибкость управления.

Недостатками данной структуры являются:

- удлиненные коммуникации, низкая оперативность изменений;
- ограниченность масштабов управляемой деятельности;
- неясность приоритетов;
- конкуренция отделов;
- повышение вероятности дублирования функций и искажения информации.

В среднем магазины укомплектованы персоналом на 75%. Дефицит кадров компенсируется сотрудниками сторонней организации – студенческим трудовым отрядом, который предоставляет продавцов, кассиров, грузчиков.

Миссия компании:

ООО «Магнит – косметик» – команда единомышленников и профессионалов.

ООО «Магнит – косметик» несем ответственность за свою работу перед клиентами, коллегами, партнерами.

ООО «Магнит – косметик» – люди дела, которые ставят четкие цели и всегда достигают их.

Сотрудники ООО «Магнит – косметик» доброжелательны, честны и открыты в

отношениях друг с другом, помогаем и проявляем заботу друг о друге.

Основа культуры – постоянное стремление к совершенствованию.

Видение: к 2020 году планируется открыть магазины «Магнит – косметик» в каждом микрорайоне городов Челябинска и Копейска, ежедневно улучшая качество и расширяя ассортимент продаваемых товаров. Клиентоориентированные и мобильные специалисты стремятся работать в сплоченной команде, зная, что ООО «Магнит – косметик» – совершенствующаяся компания и блестящая карьерная ступень. [13, с. 416]

Основной ценностью компании являются её покупатели. Их привлечение и удержание путём удовлетворения потребности в выборе и покупке является приоритетом.

Главной внутренней ценностью являются сотрудники компании. Их высокий профессионализм позволяет реализовывать выбранную стратегию.

Приоритетные направления в работе компании:

- Изобилие, огромный ассортимент востребованных товаров;
- Надежность и гарантия качества товаров;
- Быстрая и комфортная покупка (удобство и очевидность навигации, чистые, светлые и просторные помещения, удобство расположения стеллажей и прилавков торгового зала);
- Покупка на всю семью, ощущение домашнего родного магазина.
- Чистота/безопасность покупки;
- Частые промо – акции, интересные, наглядно расположенные ценовые предложения;
- Запоминающийся современный магазин, организованный на базе передовых технологий.

Стратегические цели компании:

Увеличение числа клиентов в среднем на 28 – 30 человек в неделю за период 01.04.2017–01.04.2018 и, следовательно, увеличение прибыли;

Совершенствование торгового оборудования, полностью удовлетворяющего

потребности и желания клиентов;

Повышение лояльности клиентов и привлечение новых сегментов рынка;

Увеличение прибыли в 2017 году по сравнению с 2016 на 35%;

Привлечение новых партнеров;

Увеличение удовлетворенности персонала организации.

Проведем организационно-кадровый аудит.

В процессе анализа необходимо изучить изменение структуры персонала, что показано данными таблицы 2.1.

Таблица 2.1– Структура трудовых ресурсов, 2014–2016 годы

Категории персонала	Структура персонала					
	2014	уд.вес, %	2015	уд.вес, %	2016	уд.вес, %
Всего работников	875	100	980	100	1160	100
Руководители, менеджеры	274	31,3	320	32,6	391	33,7
Продавцы, операторы - приемщики	404	46,1	439	44,7	488	42
Персонал вспомогательных отделов	197	22,5	221	22,5	281	24,3

Проанализировав данную таблицу, мы выяснили, что удельный вес персонала основной деятельности в 2015 году увеличился по сравнению с 2014 годом на 11%, происходит увеличение численности и удельного веса руководителей, менеджеров и продавцов. А в 2016 году количество персонала по сравнению с 2015 годом увеличилось на 16,5%. Данный факт объясняется эффективной системой кадрового планирования. Очевидно, что компания развивается и растет.

Из таблицы можно заключить следующее:

За период 2014–2016годы число принятых превышает число уволенных;

Абсолютное отклонение за каждый год является положительной величиной.

Численность принятых и уволенных работников можно представить в таблице (табл. 2.2).

Таблица 2.2- Характеристика приема и увольнения в ООО «Магнит – косметик»

Период	Принято	Уволено	Отклонение
2014 год	154	112	42
2015 год	303	198	105
2016 год	459	279	180

Численность работников предприятия за период 2014–2016 годы увеличилась на 24,6%.

Наблюдаемое явление говорит о том, что в компании проводится политика, направленная на обеспечение трудовыми ресурсами тех видов деятельности, которые в данный момент наиболее полно отвечают потребностям предприятия, и сокращение избыточного персонала там, где происходит сокращение продаж.

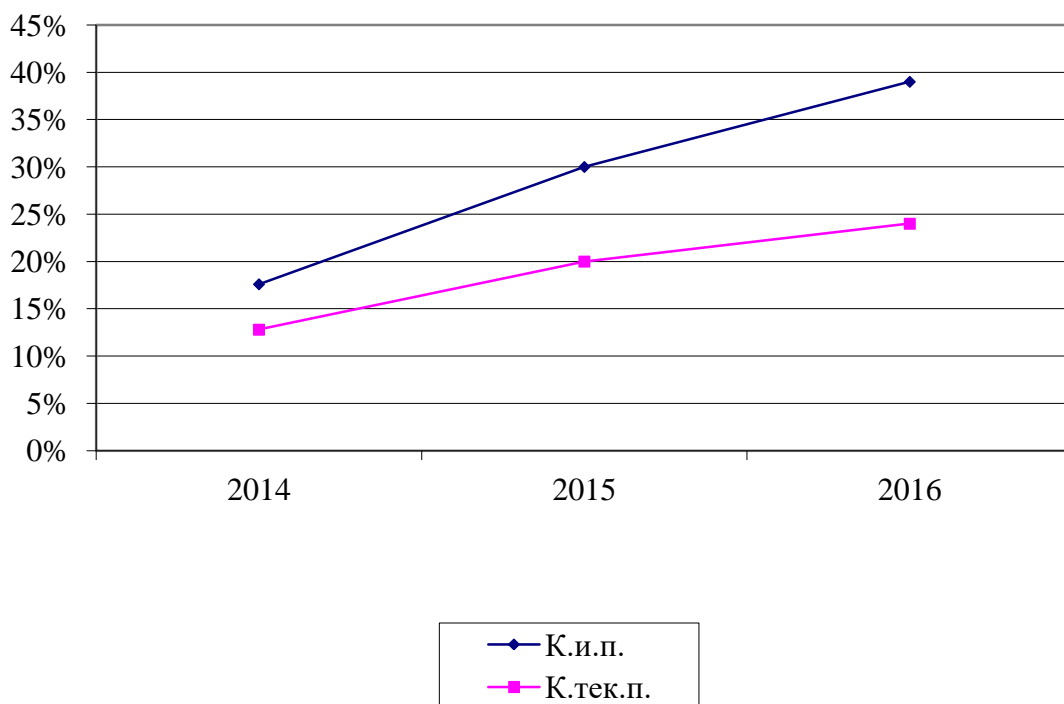
Используя полученные данные, можно рассчитать интенсивность оборота по приему, т.е. определяется число лиц, принятых в организацию за определенный период и коэффициент текучести, который покажет нам число лиц, уволившихся из организации за период. [6, с. 400]

Нормативным значением коэффициента текучести персонала является значение 7–10%. Его увеличение уже приносит предприятию дополнительные расходы на образование и становится причиной пониженной производительности индивидуального труда. Таким образом, в компании коэффициент текучести персонала превышает норму (10%), что, безусловно, отрицательно сказывается на работе компании.

Итак, оценим потери прибыли от имеющейся высокой текучести персонала. Рассмотрим их взаимосвязь в динамике за последние три года (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Динамика изменения прибыли и текучести персонала

Периоды	Коэффициент интенсивности по приёму	Коэффициент текучести кадров	Прибыль, тыс.
2014	17,6%	12,8%	133000
2015	30%	20%	110000
2016	39%	24%	94500



К. и. п. – коэффициент по приему кадров

К. тек. п. – коэффициент текучести кадров

Рисунок 2.2 Коэффициенты интенсивности по приему и текучести кадров

Глядя на данный график (рис. 2.2), видно, что коэффициент текучести кадров увеличился с 12,8% до 24%, что говорит о крайне неблагоприятных тенденциях в области управления персоналом и в системе мотивации персонала, в частности. Коэффициент интенсивности по приёму увеличился с 17,6 до 39%, так как при таких значительных количествах увольнений надо постоянно восполнять потери.

Исходя из данных таблицы, мы видим, что по мере увеличения коэффициента текучести кадров прибыль компании постепенно уменьшается.

Потери прибыли мы связываем именно с текучестью кадров, так как все остальные системы менеджмента компании, то есть маркетинг, организация производства и сбыта, информационная система управления, система управления качеством и т.д. являются эффективными и не имеют каких-либо отклонений.

В условиях большой текучести кадров в данной компании встаёт вопрос о причинах увольнения персонала. Социологический опрос, проводимый при

увольнении сотрудников компании, показал следующие результаты (рис. 5).



Рисунок 2.3 – Причины увольнения персонала

В этих условиях мы видим, что основная причина всех увольнений в том, что персонал не устраивает система оплаты труда, а также нет поощрений за дополнительно отработанное время, а ведь большая часть персонала (особенно базового) регулярно задерживается на работе на 2–3 часа. Также работники не удовлетворены нематериальной системой мотивации, нет информированности о деятельности компании, обратной связи с руководством, а отсюда вытекают такие проблема, как неблагоприятный психологический климат, отсутствие корпоративного духа и неудовлетворенность работой в целом. [2, № 265 – ФЗ]

Отсюда следует, что встает необходимость реформировать как систему мотивации персонала в ООО «Магнит – косметик», так и систему оплаты труда, применяемую при расчетах с персоналом.

В настоящее время, в 2017 году, в Челябинске в компании работает 1160 человек. Специалисты в компании имеют высшее образование (исключение составляют рабочие, служащие, продавцы).

Высшее руководство организации имеют только высшее образование.

По данным статистики ООО «Магнит – косметик», на начало 2017 года:

высшее профессиональное образование имели 705 человек, неоконченное высшее образование – 198 человек, среднее профессиональное образование – 254 человека.

На 01 января 2017 года в ООО «Магнит – косметик» в высшем учебном заведении обучалось 73 человека, на курсах повышения квалификации 41 человек. Уровень образования работников ООО «Магнит – косметик» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Уровень образования работников ООО «Магнит – косметик»

№п/п	Уровень образования	Количество работников
1	Высшее учебное заведение	705
2	Неоконченное высшее образование	198
3	Среднее профессиональное образование	254
4	Курсы повышения квалификации	41

На предприятии действует система повышения квалификации, то есть на различные семинары, курсы по повышению квалификации специалисты ходят за счет компании. Повышение квалификации происходит исходя из:

- типа профессии, существуют специальности в компании, на которых через определенный промежуток времени необходимо повышать квалификацию;
- руководитель понимает, что работнику для качественной работы необходимо повышать свою квалификацию;
- руководитель узнает об интересующем его семинаре из рекламы в газетах, журналах, телевидения (многие учебные заведения присылают письма с приглашением посетить их семинар) и понимает что ему это необходимо для дальнейшей качественной работы.

Если работник учится в высшем учебном заведении (получает специальность), то платит он сам за себя и на время сессии ему предоставляется отпуск без сохранения заработной платы.

ООО «Магнит – косметик» использует преимущественно стандартные варианты при отборе персонала на вакантные должности. Среди всего

многообразия методов отбора персонала на исследуемом предприятии практикуется:

1) анализ документов, подтверждающих трудовой стаж кандидата, его квалификационный уровень или образование;

2) анкетирование кандидата;

3) собеседование с руководителем предприятия или с его заместителем, имеющего вакантную должность;

4) испытательный срок от 2-х до 6-ти месяцев в зависимости от должности и характера работы. Наибольшее значение уделяется формальным подтверждениям квалификации и опыта работы кандидатов, которые предприятие черпает из трудовых книжек, дипломов и свидетельств о полученном образовании, анализа автобиографий.

2.2. Анализ экономической деятельности

Анализ сложившейся ситуации и опрос руководства показал, что существует проблема нехватка площадей хранения товаров на складах ООО «Магнит – косметик». Оптимизация существующей проблемы распределительной системы может быть проведена без дополнительного строительства новых складских помещений, то есть путем совершенствования товародвижения на складе предприятия.[20, с. 40]

За период 2014 – 2016 гг. выручка компании от реализации товаров выросла на 31,18% с 178 051 тыс. руб. в 2014 г. до 233 568 тыс. руб. в 2016 г., это прежде всего связано с ростом спроса на товары в районе, себестоимость товаров росла меньшими темпами, чем выручка от реализации, рост составил почти 27,2%. Вследствие всего выше сказанного прибыль от продаж выросла на 42,1% (Приложение А).

Таблица 2.5 – Оценка основных финансовых результатов организации ООО

«Магнит – косметик» за 2014 – 2016 гг.,

в тыс. руб.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Абсолютное изменение	Темп прироста %
Выручка	178 051	224 363	233 568	55 517	31,18
Себестоимость продаж	130 590	157 833	166 125	35 535	27,21
Валовая прибыль (убыток)	47 461	66 530	67 443	19 982	42,10
Коммерческие расходы	51 068	59 885	61 810	10 742	21,03
Управленческие расходы	-	-	-	0	-
Прибыль (убыток) от продаж	-3 607	6 645	5 633	9 240	-256,17
Доходы от участия в других организациях	-	-	-	0	-
Проценты к получению	-	-	-	0	-
Проценты к уплате	-	-	-	0	-
Прочие доходы	23 691	18 082	19 113	-4 578	-19,32
Прочие расходы	17 961	9 688	10 254	-7 707	-42,91
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 249	14 093	14 492	13 243	1060,29
Текущий налог на прибыль	36	3 412	2 898	2 862	7951,11
Чистая прибыль (убыток)	-170	10 630	11 552	11 722	-6895,29

Отметим развивающуюся на предприятии положительную тенденцию прибыльности деятельности. Прибыль от продаж в 2014 году составляла – 3 607 тыс. руб. (убыток), а в 2015 году прибыль составила 6 645 тыс. руб. Отметим, что 2016 год закончился с маленькой величиной положительной прибыли 5 633 тыс. руб.

Положительная величина чистой прибыли во всех периодах (за исключением 2014 года, в этом году получен убыток) складывается благодаря высоким доходам от основной деятельности и очень хорошему положительному сальдо от прочих видов деятельности.

Рентабельность оборота предприятия генерирует прибыль от продаж товаров в процессе реализации товаров, обеспечивая поступления выручки на расчетный счет предприятия. Рентабельность оборота показывает, сколько каждая единица выручки от продаж приносит годовой прибыли. Тенденция на предприятии отмечена положительная – рост прибыльности компании. [27, с. 22]

Рассмотрим оценку рентабельности хозяйственной деятельности ООО «Магнит – косметик» за 2014 – 2016 гг. (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Оценка рентабельности хозяйственной деятельности организации ООО «Магнит – косметик» за 2014 – 2016 гг.

Наименование	Расчетная формула	2014 год	2015 год	2016 год	Изменения
Рентабельность основной деятельности	Вал.прибыль / Себестоимость	36,34	42,15	40,60	4,25
Рентабельность оборота	Прибыль от продаж / Выручка	-2,03	2,96	2,41	4,44
Норма прибыли (коммерческая маржа)	Чистая прибыль / Выручка	-0,10	4,74	4,95	5,04
Уровень самокупаемости предприятия	Выручка / Себестоимость	1,36	1,42	1,41	0,04

На исследуемом торговом предприятии каждая единица выручки от продаж генерировала в 2016 4,95% чистой прибыли. Наблюдается тенденция к повышению, что является положительным моментом, так как каждая единица выручки от продаж стала приносить больше на 5,04 п.п. чистой прибыли.

Дадим оценку рентабельности использования капитала (активов) торгового предприятия, представленную в таблице 2.7.

Таблица 2.7– Оценка рентабельности использования капитала предприятия ООО «Магнит – косметик» в 2014 – 2016 гг.

Наименование	Расчетная формула	2014 год	2015 год	2016 год	Изменения
Экономическая рентабельность (ROI)	Валовая прибыль / ср. ВБ	35,22	42,40	38,01	2,79
Финансовая рентабельность (ROE)	Чистая прибыль / ср. СК	-0,16	9,52	9,41	9,57
Рентабельность перманентного капитала	Прибыль до налогообложения / ср. СК+ДО	1,14	12,10	11,35	10,21
Рентабельность совокупных вложений	Чистая прибыль и процентные выплаты / ср. ст. СК+КЗ	15,99	16,34	15,60	-0,38

Экономическая рентабельность ООО «Магнит – косметик» показывает способность предприятия посредством привлечения капитала генерировать прибыль. В динамике наблюдается тенденция к повышению, это положительный фактор, так как каждая единица капитала стала приносить на 2,79 п.п. больше прибыли. Это свидетельствует о повышении эффективности использования капитала.

Финансовая рентабельность показывает способность предприятия посредством использования собственного капитала генерировать чистую прибыль. На ООО «Магнит – косметик» каждая единица собственного капитал приносит в 2016 году 9,4 руб. чистой прибыли. В динамике наблюдается тенденция к повышению, что является положительным моментом, так как каждая единица собственного капитала стала приносить на 9,6 коп. больше чистой прибыли, что свидетельствует о повышении эффективности использования собственных средств.

В 2014 году капитал ООО «Магнит – косметик» оборачивался 1,32 раза в течение года, и каждый рубль имущества приносил в 2014 году 1 руб. 32 коп. продаж, а вот к 2015 оборачиваемость капитала растет и каждый рубль имущества

приносил в 2015 году 1 руб. 43 коп. продаж, но в 2016 году оборачиваемость капитала вновь снижается до 1,32 оборота в год. В динамике наблюдается небольшое снижение оборачиваемости капитала по годам – это отрицательная тенденция, так как каждый рубль капитала стал меньше приносить выручки от продаж.

Таблица 2.8 - Оценка оборачиваемости капитала ООО «Магнит – косметик» за период 2014 – 2016 гг.

Наименование	2014 год	2015 год	2016 год	Изменения
Коэффициент оборачиваемости капитала (деловая активность предприятия)	1,32	1,43	1,32	0,00
Коэффициент оборачиваемости основного капитала	2,48	3,08	3,18	0,71
Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала	2,83	2,67	2,24	-0,59
Коэффициент оборачиваемости перманентного капитала	1,63	1,93	1,83	0,20

Производительность оборотного капитала показывает количество оборотов, в год которые совершают оборотные активы. 1 рубль оборотных активов в 2014 году формирует 2 руб. 83 коп. продаж, а в 2016 году только 2 руб. 24 коп. выручки от продажи товаров, потеря 59 коп. В динамике происходит снижение оборачиваемости - это отрицательная тенденция, что означает неэффективное использование оборотных средств.

Коэффициент оборачиваемости перманентного капитала показывает количество оборотов, в год которые совершает перманентный капитал. 1 рубль перманентного капитала формирует в 2014 году 1 рубль 63 копеек, а в 2016 году 1 рубль 83 копеек выручки от продаж, происходит рост, это положительная тенденция, так как стали более эффективно использоваться ресурсы. [27, с. 24]

Оценка эффективности использования недвижимого имущества предприятия в натуральных стоимостных показателях представлена в виде таблицы 2.9.

Таблица 2.9 – Динамика товарооборота ООО «Магнит – косметик» на 1 квадратный метр площади за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Абсолютное отклонение	Тем прироста %
Товарооборот, руб.	178 051	224 363	233 568	55 517,00	31,18
Общая площадь, кв. м.	217	217	217	0	0,00
Торговая площадь, кв. м.	52	52	52	0	0,00
Товарооборот на 1 кв. м. общей площади, руб.	820,51	1 033,93	1 076,35	255,84	31,18
Товарооборот 1 кв. м. торговой площади, руб.	3 424,06	4 314,67	4 491,69	1 067,63	31,18

Из данных таблицы видно, что в 2016 году возросла выработка на один квадратный метр торговой площади в сравнении с 2014 годом и составила в 2016 году 4 491,69 руб. против 3 424,06 руб. с кв.м. в 2014 году. Это свидетельствует о повышении эффективности использования торговой площади. Однако уже давно руководство озабочено нехваткой складских площадей для осуществления торгового процесса.

Анализ сложившейся ситуации и опрос руководства показал, что существует проблема нехватка площадей хранения товаров на складах ООО «Магнит – косметик», проблема роста издержек, снижения деловой активности компании, низкие показатели рентабельности, то есть проблема распределительной системы товаропотока предприятия, что не обеспечивает максимизации прибыли предприятия, приводит к увеличению расходов.

Оптимизация существующей проблемы распределительной системы может быть проведена и без дополнительного строительства новых складских помещений, то есть путем совершенствования товародвижения на складе предприятия. [32, с. 34]

При выполнении экономического анализа также была дана оценка изменения оборачиваемости товарных запасов и сравнение с оборачиваемостью имущества организации в целом.

Таблица 2.10 – Динамика оборачиваемости товарных запасов ООО «Магнит – косметик» в 2014 – 2016 гг.

Наименование	2014 год	2015 год	2016 год	Изменения
Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	2,77	2,85	2,74	-0,03
Период оборота товарных запасов, дни	132	128	133	1,29

Как видим из таблицы 2.10, происходит замедление оборачиваемости товарных запасов, что непременно влияет отрицательно на финансово-экономическое положение организации, снижается оборот и это возможно связано с некорректной ассортиментной политикой организации. Руководству организации необходимо проводить анализ стабильности продаж того или иного товара, анализ структуры чеков.

Таблица 2.11 – Динамика оборачиваемости товарных запасов и сравнение с оборачиваемостью всего имущества ООО «Магнит – косметик» в 2014–2016 гг.

Наименование	2014 год	2015 год	2016 год	Изменения
Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	2,77	2,85	2,74	-0,03
Коэффициент оборачиваемости капитала (деловая активность предприятия)	1,32	1,43	1,32	0,00
Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала	2,83	2,67	2,24	-0,59

В 2014 году капитал ООО «Магнит – косметик» оборачивался 1,32 раза в течение года, и каждый рубль имущества приносил в 2014 году 1 руб. 32 коп. продаж, а вот к 2015 оборачиваемость капитала растет и каждый рубль имущества

приносил в 2015 году 1 руб. 43 коп. продаж, но в 2016 году оборачиваемость капитала вновь снижается до 1,32 оборота в год. В динамике наблюдается небольшое снижение оборачиваемости капитала по годам – это отрицательная тенденция, так как каждый рубль капитала стал меньше приносить выручки от продаж.

Производительность оборотного капитала (коэффициент оборачиваемости текущих активов) показывает количество оборотов, в год которые совершают оборотные активы. 1 рубль оборотных активов в 2014 году формирует 2 руб. 83 коп. продаж, а в 2016 году только 2 руб. 24 коп. выручки от продажи товаров, потеря за 59 коп. В динамике происходит снижение оборачиваемости – это отрицательная тенденция, что означает неэффективное использование оборотных средств.

Как видим основной причиной снижения деловой активности организации является снижение оборачиваемости товарных запасов, которые занимают большую долю в оборотных активах компании.[37, с. 17]

Таблица 2.12 – Оценка экономического результата от изменения оборачиваемости оборотных активов

Показатели	2014 год	2016 год	Изменение
1. Средние остатки оборотных активов за период, тыс. руб.	84 151	104 082	19 931
2. Выручка от продаж, тыс. руб.	178 051	233 568	55 517
3. Однодневная выручка	495	649	154
4. Оборачиваемость оборотных активов в днях (1:3)	170	160	-10
5. Высвобождение (дополнительное вовлечение в оборот) оборотных активов в результате изменения:	–	–	–
однодневной реализации	–	–	26 238
оборачиваемости в днях	–	–	-6 307

Общий прирост потребности в оборотных средствах составил 19 931 тыс. руб., при этом высвобождение оборотных средств в размере 6 307 тыс. руб. связано

было с ускорением оборачиваемости товарных запасов за 2014 – 2016 годы, а вот дополнительное вовлечение в оборот в размере 26 238 тыс. руб. связано с ростом объема реализации.

В таблице 2.13 снижение эффективности и деловой активности организации ООО «Магнит – косметик», это связано со снижением эффективности использования товарных запасов. Несмотря на рост рентабельности использования товарных запасов за период 2014 – 2016 гг. (в 2014 году наблюдается убыточность деятельности), отрицательная динамика наблюдается в 2016 году по сравнению с уровнем 2015 года: снижение рентабельность использования товарных запасов по прибыли от продаж на 2,71 процентных пункта и снижение рентабельность использования товарных запасов по чистой прибыли на 0,14 процентных пункта.

Таблица 2.13 – Оценка рентабельности использования товарных запасов

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение	Темп роста в %
Среднегодовые товарные запасы, тыс. руб.	47 116,50	55 293,50	60 525,00	13 408,50	128,46
Рентабельность использования товарных запасов по прибыли от продаж, %	-7,66	12,02	9,31	16,96	-121,57
Рентабельность использования товарных запасов по чистой прибыли, %	-0,36	19,22	19,09	19,45	-5 289,89

В таблице 2.13 снижение эффективности и деловой активности организации ООО «Магнит – косметик», это связано со снижением эффективности использования товарных запасов. Несмотря на рост рентабельности использования товарных запасов за период 2014 – 2016 гг. (в 2014 году наблюдается убыточность деятельности), отрицательная динамика наблюдается в 2016 году по сравнению с уровнем 2015 года: снижение рентабельность

использования товарных запасов по прибыли от продаж на 2,71 процентных пункта и снижение рентабельность использования товарных запасов по чистой прибыли на 0,14 процентных пункта.

2.3. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Магнит – косметик»

Проведем анализ внешнего окружения ООО «Магнит – косметик» с помощью PEST-анализа. Оценка факторов:

Очень слабое влияние (0–2)

Слабое влияние (2–4)

Существенное влияние (4–6)

Значительное влияние (6–8)

Сильное влияние (8–10)

Таблица 2.14– PEST-анализ ООО «Магнит – косметик»

Факторы внешней среды	Знак влияния	Качеств. оценка силы влияния	Колич. оценка в баллах	Обоснование оценки
Р–политико-правовые				
1. Антимонопольное законодательство				
2. Налоговое законодательство	–	Существенное	6	Ужесточение налоговой политики способствует исчезновению компаний, деятельность которых недостаточно прозрачна для государственных органов. Но в то же время повышение налогов и акцизов приведет к повышению цен
3. Природоохранное законодательство	–	Слабое	2	Соблюдение и реализация природного законодательства. Утилизация ТБО, технологии переработки

Продолжение таблицы 2.14

Факторы внешней среды	Знак влияния	Качеств.оценка силы влияния	Колич. оценка в баллах	Обоснование оценки
				мусора и др. ведут к повышению прочих затрат предприятия.
Е – экономические				
4. Снижение ставки рефинансирования	+	Существенное	6	Снижение ставки сумму денег
5. Инфляция	+	Значительное	8	Снижение уровня инфляции позволит потребителю покупать больше на такую же
6. Увеличение МРОТ	+	Значительное	8	При увеличении МРОТ потребитель сможет выбирать товары из разных ценовых сегментов, а также расширять потребительскую корзину
S– Социальные				
7. Уровень безработицы	+	Значительное	8	Данный фактор имеет значительное влияние, т.к. от него напрямую зависит текущее заполнение вакансий в компании, а также привлечение большего числа клиентов
8. Потребительские предпочтения	+	Значительное	6	На рынке бытовой химии и парфюмерии большую роль играет приверженность потребителя той или иной торговой сети. Эти предпочтения складываются из всех аспектов деятельности предприятия
Т – технологические				
9. Степень современности техники	+	Значительное	7	Техническое оснащение компании оказывает значительное влияние на ее деятельность. Современные холодильные установки и прочее оборудование

Окончание таблицы 2.14

Факторы внешней среды	Знак влияния	Качеств. оценка силы влияния	Колич. оценка в баллах	Обоснование оценки
				способствует эффективному развитию и работе компании
10. Степень развития информационных систем	+	Существенное	5	Основным источником информации о компании являются интернет-портал, кроме того, возможность постоянного доступа к информации о компании в целом, а также отоварах, акциях и предложениях привлекает большее количество клиентов
11. Модернизация рекламных технологий	+	Слабое	3	Данный фактор может привести к увеличению охвата рекламой потенциальных потребителей, несмотря на то, что среда меняется достаточно быстро, динамика стабильная

Построим круговую диаграмму, графически отображающую значимость конкретных факторов на рассматриваемое предприятие по результатам PEST-анализа (рисунок 2.4).

Наиболее велика доля влияния экономического и социального факторов.

Итак, изменение вкуса и социальных ценностей и потребностей людей и организаций, изменения в тенденциях развития общества имеет существенную качественную оценку, так как новые товары поддерживают лояльность клиентов и привлекают новые сегменты рынка. Появление новых технологий в производстве оборудования и в системах продаж также важны, поскольку позволяют снижать себестоимость товара.

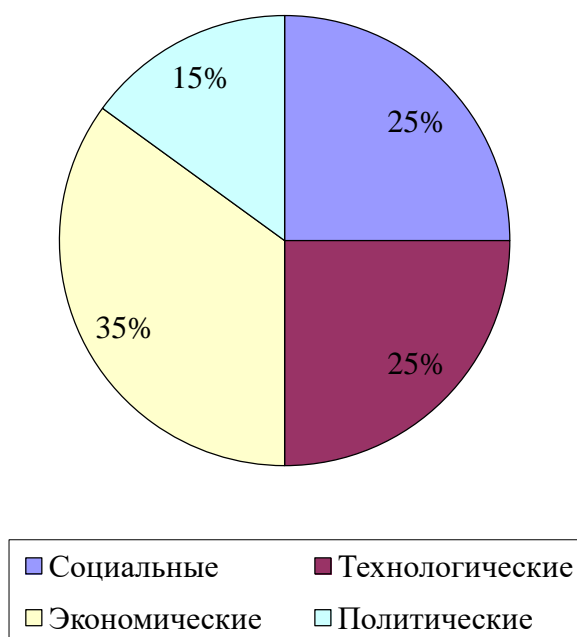


Рисунок 2.4– Доля PEST-факторов

Способность потребителей приобретать товары– естественно сильное влияние.

P – Политические факторы.[26, с. 18]

Антимонопольное законодательство. В соответствии с Федеральным законом «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ, предприятия несут ответственность за сговор в ценообразовании, а также недобросовестной рекламе. Государство стремится не допустить сговора на рынке продуктовых ритейлеров и избежать неоправданного увеличения цен.

Налоговое законодательство. Принятие закона о поддержке малого и среднего бизнеса.

Президентом РФ был подписан Федеральный закон № 209–ФЗ от 24 июля 2007 г. «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Этот закон позволяет в дальнейшем развиваться организации, завоевывать новые позиции на рынке.

Природоохранное законодательство. Государство законодательно закрепляет жесткие экологические требования и ограничения, стараясь регулировать уровень

загрязнения окружающей среды. Предприятие обязано соблюдать все природоохранные законы и выполнять все экологические требования.

Таким образом, неблагоприятное влияние в высокой степени на организацию ООО «Магнит – косметик» оказывают экологические и политические факторы. Государство активно влияет на деятельность предприятия, стремится не допустить сговора на рынке, регулировать загрязнение окружающей среды.

В наибольшей степени положительное влияние на компанию оказывают модернизация рекламных технологий и увеличение минимального размера оплаты труда. Если компания грамотно распределит силы, средства и мероприятия, данный анализ позволит избежать возможных угроз и добиться максимальной отдачи от возможностей.

Е – Экономические факторы. [6, с. 400]

Снижение ставки рефинансирования позволит привлечь заемные средства на более выгодных условиях. Снижение уровня инфляции позволит потребителю покупать больше на такую же сумму денег

При увеличении МРОТ потребитель сможет выбирать товары из разных ценовых сегментов, а также расширять потребительскую корзину.

S – Социальные факторы, влияющие на деятельность организации.

Уровень безработицы. По состоянию на 01.01.2017 в Челябинской области уровень безработицы снизился и составляет 3,55%. На учете в центрах занятости состоит 64 633 безработных. Как сообщается в Главном управлении по труду и занятости Челябинской области, на рынке труда в настоящее время около 7000 вакансий: более 5000 постоянных мест, 82 – временная занятость, 575 – общественные работы. О предстоящих увольнениях по сокращению в январе–мае этого года уведомлены 3173 работника, в порядке массового увольнения – 1036 человек. В режиме неполной занятости по инициативе работодателя трудятся 42 413 южноуральцев, в простое находятся 1913 человек. В отпусках без сохранения заработной платы отправлены 5390 человек. В январе трудоустроено 3419 человек.

Важной частью наблюдений за уровнем безработицы можно назвать прогноз покупательской способности граждан. Потребительские предпочтения – данный фактор имеет высокую степень влияния, поскольку с развитием современного общества пришло развитие рекламных технологий и маркетинговых стратегий, которые напрямую влияют на формирование предпочтений конечного потребителя.

Т – Технологические факторы.[25, с. 19]

Степень современности техники. Внедрение новых технологий способствует преобразованию продукции, изменяет ее качество. Данный фактор оказывает низкий уровень агрессии на организацию.

Степень развития информационных систем. При наличии развитой системы информационных технологий возможность доступа потребителей к информации возрастает во много раз. Скорость взаимодействия между элементами увеличивается, эффективность возрастает.

Модернизация рекламных технологий. Появление новых технологий позволяет снизить затраты на производство и выпуск рекламы, то есть появляется возможность выпускать более качественную рекламу универсама, а это позволит привлечь новых покупателей.

Увеличение МРОТ. Прогнозируемое повышение уровня оплаты труда приведет к увеличению спроса на товары, а значит и увеличение прибыли компании.

Наиболее велика доля влияния экономического и социального факторов.

Итак, изменение вкуса и социальных ценностей и потребностей людей и организаций, изменения в тенденциях развития общества имеет существенную качественную оценку, так как новые товары поддерживают лояльность клиентов и привлекают новые сегменты рынка. Появление новых технологий в производстве оборудования и в системах продаж также важны, поскольку позволяют снижать себестоимость товара.

Далее проведем анализ внешней среды, используя модель 5 сил конкуренции Портера (рисунок 2.5).

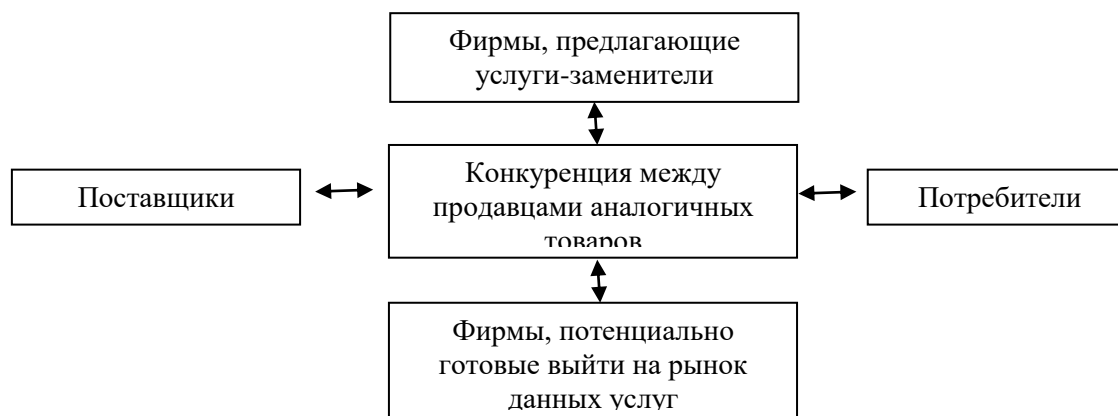


Рисунок 2.5– Модель 5 сил конкуренции Портера

Итак, существует серьезная угроза выхода на рынок товаров-заменителей (9 баллов). Это могут быть низкокачественные товары, произведенные по упрощенным технологиям из плохого сырья. Спрос на данный вид товара существует, поскольку покупательский уровень организаций г. Челябинска недостаточно высок. Кроме того, в последнее время активно развивается рынок жилья и система ипотечного кредитования, которые отвлекают денежные средства потребителей. В связи с этим угроза увеличения спроса на дешевые товары-заменители возрастает.[7, с. 560]

Зависимость компании от потребителей достаточно велика (8 баллов). Покупатели обладают значительной рыночной властью, поскольку они информированы о ценах и качестве товаров, имеют возможность переключиться на других продавцов косметики и бытовой химии, что обеспечивает им возможность воздействия на продавцов.

Рыночная власть поставщиков находится на среднем уровне (4 балла). Это связано с большим количеством производителей, в том числе производителей дешевых товаров-заменителей. ООО «Магнит – косметик» работает с 129 поставщиками. Цены производителей адекватны ситуации. Возможны скидки. Товар всегда есть в наличии. Постоянное обновление ассортимента товаров.

Предложения о сотрудничестве постоянно поступают и от других производителей. Поэтому в случае возникновения проблем есть возможность переключения на других поставщиков.

Существует угроза появления новых конкурентов (6 баллов). Барьеры для входа на рынок незначительные для продуктовых компаний, т.к. они обладают существенной ресурсной базой. При этом возможность организации доходного производства высокая, т.к. конкурентное давление со стороны компаний, вновь появляющихся на данном рынке, зависит от барьеров для входа на рынок и ожидаемой реакции на это со стороны фирм, присутствующих на этом рынке, то угроза появления новых конкурентов высока.

Далее проведем анализ конкурентного окружения. В связи с тем, что компания ООО «Магнит – косметик» имеет возможность влиять на конкуренцию в отрасли путем усиления конкурентоспособности, проведем анализ конкуренции более подробно.

Анализ конкурентов следует начать с определения основных конкурентов:

- ООО «Косметичка»;
- ООО «Арикон»;
- ООО «Арома Люкс».

Проведем оценку доли рынка исследуемых предприятий. Согласно выделенной доле рынка выставим оценку предприятиям:

ООО «Магнит – косметик» – 20% – 4,14 балла.

ООО «Косметичка» – 46% – 4,42 балла.

ООО «Арикон» – 4% – 4 балла.

ООО «Арома Люкс» – 30% – 3,7 балла.

Одним из важнейших показателей конкурентоспособности компании является уровень цен на товары, не являющихся эксклюзивными (таблица 2.15).

Таблица 2.15– Оценка конкурентов по стоимости и качеству предлагаемых товаров

Вид товара	ООО «Магнит – косметик»	ООО «Косметичка»	ООО «Арикон»	ООО «Арома Люкс»
Товары по низким ценам	+			+
Товары по средним ценам	+	+		
Товары по высоким ценам	+		+	
Средняя оценка, %	0,75	0,25	0,25	0,25
Средняя оценка качества товаров, %	0,7	0,7	0,96	0,39

Такая оценка дана на основании маркетинговых исследований по Челябинску.

Анализ показывает, что наиболее сильные конкурентные позиции у предприятия ООО «Магнит – косметик» и ООО «Косметичка». Далее идет ООО «Арикон» (оценка 4 балла). Наиболее низкая оценка у ООО «Арома Люкс» (оценка 3,7).

Оценка персонала, продвижения и стратегического планирования проведена путем анализа данных, полученных при проведении маркетинговых исследований (таблица 2.16).

Таблица 2.16– Оценка конкурентов по исследованиям на 01.02.2017

Параметры сравнения	ООО «Магнит – косметик»	ООО «Косметичка»	ООО «Арикон»	ООО «Арома Люкс»
	оценка			
Кол-во товаров	4	4	4	4
Стоимость товаров	5	5	5	5
Качество товаров	4	4	4	3
Доля рынка	4	5	3	3
Персонал	4	5	4	4
Продвижение	4	4	4	4
Стратегическое планирование	4	4	4	3
Итоговая оценка (сумма всех строк, разделенная на кол-во оценок)	4,14	4,42	4	3,7

Анализ показывает, что наиболее сильные конкурентные позиции у предприятия ООО «Магнит – косметик» и ООО «Косметичка». Далее идет ООО «Арикон» (оценка 4 балла). Наиболее низкая оценка у ООО «Арома Люкс» (оценка 3,7).

Проведенный анализ окружения по модели Портера позволяет сформулировать ряд выводов. [20, с. 41]

Уровень конкуренции достаточно высок последующим причинам:

- рост числа конкурентов, выравнивание их размеров и возможностей;
- затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на продукцию другого отсутствуют.

Таким образом, проведенный анализ внешней среды позволяет сделать следующие выводы:

- для предприятия наиболее важны экономический, социальный и технологический факторы – стратегию развития предприятия необходимо строить на основе данных факторов внешней среды;

- среди технологических факторов представляет возможности для предприятия – появление технических новшеств и новых технологий продаж;

- экономические факторы дают предприятию более эффективно использовать финансовые ресурсы;

- социальные факторы позволят предприятию обеспечить устойчивый рост продаж;

- существуют угрозы (рост конкуренции, инфляция, рост таможенных платежей), которые необходимо компенсировать за счет сильных сторон предприятия и возможностей.

С помощью построения матрицы Бостонской консультационной группы возможно определить место нашей компании на рынке и дальнейшие стратегические цели ее развития (рисунок 2.6).

Доля фирмы на рынке	Высокая	Низкая
Темп роста рынка сбыта		
Высокий	«Звезды»продажа широкого ассортимента декоративной косметики, ухода за лицом	«Проблемные товары»парфюмерия
Низкий	«Дойные коровы»продажа популярных товаров:шампуни, гели для душа, мыло, туалетная бумага, средства для мытья посуды	«Собаки»

Рисунок 2.6– Матрица БКГ товаров ООО «Магнит – косметик»

Таким образом, предприятию следует осуществлять развитие «звезд», для обеспечения ими существенного притока денежных средств, «дойные коровы» лидируют на рынке, необходимо не допустить снижение объемов продаж, так как они приносят предприятию стабильный, основной приток денежных средств.

Проанализируем внутреннюю среду ООО «Магнит – косметик».[43]

Проведем анализ качественных показателей организационной структуры. Анализ качественных показателей проводился путем анкетирования сотрудников предприятия. Список вопросов и результаты ответов приведены в таблице 2.17.

Были опрошены 7 человек. Исходя из этого количества, высчитывался процент присутствия негативного признака на предприятии.

Таблица 2.17– Анализ качественных показателей

Признак	Количество опрошенных, указавших на наличие признака	Уровень присутствия признака
1. Отсутствие на работе одного ключевого сотрудника парализует работу фирмы	7	100
2. Львиная доля решений принимается в ходе длительных совещаний	0	0
3. При подготовке решения менеджером в продолжении 10 минут обсуждается выбор лица, ответственного за его выполнение	0	0
4. Наличие конфликтов в коллективе	0	0
5. Большие временные интервалы между разработками	7	100

Окончание таблицы 2.17

Признак	Количество опрошенных, указавших на наличие признака	Уровень присутствия признака
товаров		
6. Проблемы с качеством продукции	3	43
7. Несоответствие характеристик товаров ожиданиям клиента	1	14
8. Низкий уровень участия сотрудников в процессе принятия решений	2	28
9. Неинформированность сотрудников о целях и задачах организации	4	57

По результатам анализа в таблице 2.17 можем сделать вывод, что наиболее проблемными являются:

- отсутствие на работе одного ключевого сотрудника парализует работу предприятия;
- длительный срок реализации проектов.

Присутствие негативных признаков в организации говорит о необходимости совершенствования организационной структуры.

Производственный срез предприятия ООО «Магнит – косметик» характеризует систему организации основной деятельности. В данный процесс входят следующие действия:

1. Формирование товарного портфеля и закупка товара.
2. Доставка товара до г. Челябинска.
3. Размещение информации о товаре в интернете.
4. Консультация клиентов / потенциальных клиентов.
5. Получение и обработка заказов.
6. Доставка товара и получение расчета за товар.

В процессе реализации основной деятельности возможны следующие проблемы:

- покупка некачественного товара:

– приобретение товаров, не пользующихся спросом, и возникновение необходимости снижать на них цены;

– не поступление заявки от клиентов (потери заявок);

– несвоевременная доставка товара.

При этом долгосрочные отношения со стабильными поставщиками дают возможность предлагать клиентам широкий ассортимент товаров.[45]

Рассмотрим цепочку ценностей Портера, направленную на подробное изучение деятельности организации с целью стратегического планирования, для выявления источников конкурентного преимущества с помощью анализа отдельных видов деятельности компании (рис. 2.7).

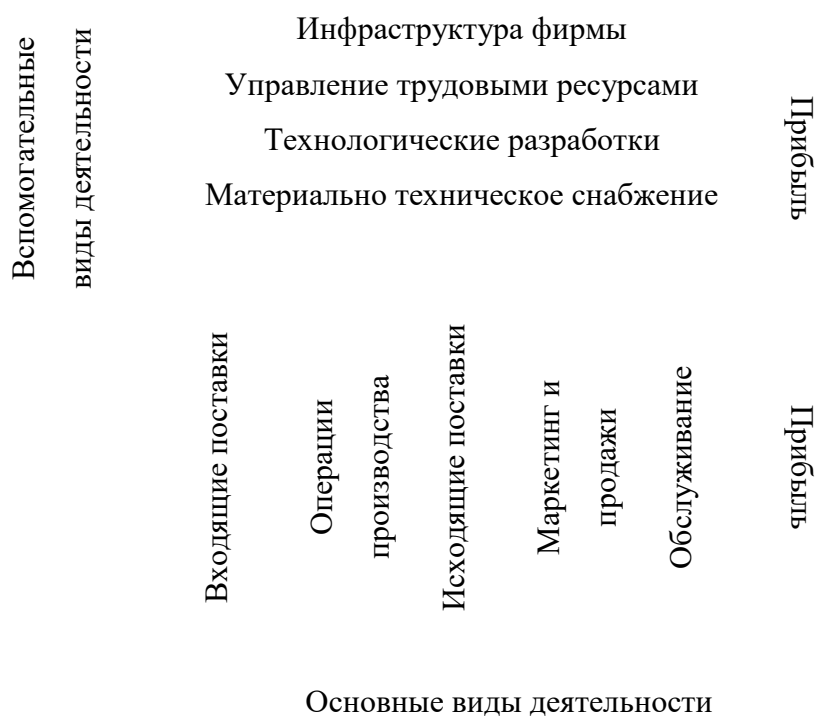


Рисунок 2.7– Цепочка ценностей Портера

Итак, наиболее значимыми видами деятельности для обретения конкурентного преимущества являются: маркетинг и продажи, введение новых товаров, инфраструктура (планирование и финансы). Проанализируем подробнее цепочку ценностей Портера в таблице 2.18.

Таблица 2.18– Интерпретация цепочки ценностей ООО «Магнит – косметик» по
Портеру

Виды деятельности	Направления организации	Возможные выгоды для потребителей
Основные виды деятельности	Выявление текущих и будущих потребностей	Возможность потребителю составить долгосрочную программу развития
	Разработка и введение новых товаров	Быстрое и качественное внедрение передовых технологий (компания раньше других знакомится с новыми разработками)
	Маркетинг и продажи	Заключение формализованных договоров, сервисных соглашений, параметров мониторинга и оценки
	Поддержка пользователей	Повышение качества и надежности обслуживания. Снижение времени простоев, быстрое устранение инцидентов
Вспомогательные виды деятельности	Инфраструктура (планирование и финансы)	Построение системы показателей, прозрачная система ценообразования, снижение издержек организации, влияющая на стоимость обслуживания
	Управление человеческими ресурсами	Компетентный персонал, участвующий в процессе продажи товаров
	Технологическое развитие	Централизованное внедрение передовых и инновационных технологий
	Материально-техническое обеспечение	Снижение затрат за счет партнерских отношений, консолидации ресурсов (человеческих, технических, финансовых)

Анализ внутренней среды позволяет сделать вывод о том, что организация обладает грамотным профессиональным персоналом. Существует ряд проблем в организации основной деятельности: отмечается длительный срок реализации проектов и отсутствие стратегического планирования, связанные с чрезмерной загрузкой директора компании. [2, № 265 – Ф3]

На основе проведенного ранее анализа составим SWOT-анализ ООО «Магнит – косметик» (таблица 2.19). Сильные стороны: четкое распределение ответственности, прав и обязанностей; хорошая деловая репутация компании ООО «Магнит-косметик»; наличие письменно закрепленных стандартных инструкций; высокое качество поставляемых продуктов; высокий уровень

квалификации руководящих сотрудников предприятия. Слабые стороны: отсутствие собственных больших складских помещений; слабая маркетинговая политика; уязвимость по отношению к конкурентному давлению.

Таблица 2.19– SWOT-матрица ООО «Магнит – косметик»

Сильные стороны	Возможности	Угрозы
–	1. Расширение спектра предоставляемых товаров.	1. Возрастающее конкурентное давление. 2. Общий экономический
–	2. Улучшение общей экономической ситуации в стране. 3. Появление новых групп клиентов	спад в стране. 3. Законодательное регулирование цены.
1. Четкое распределение ответственности, прав и обязанностей. 2. Хорошая деловая репутация компании ООО «Магнит – косметик». 3. Наличие письменно – закрепленных стандартных инструкций. 4. Низкая цена продаваемых товаров. Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников.	2–2: При улучшении экономической ситуации, компаниям с хорошей деловой репутацией на рынке удастся удержать существующих и привлечь новых клиентов. 5–3: Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников позволит развивать бизнес, создавать условия для расширения производственной, материально–технической и финансовой баз компании, что позволит привлекать и сотрудничать с новыми клиентами.	1–1: Благодаря четкому распределению ответственности, прав и обязанностей можно добиться высоких показателей эффективности и обогнать конкурентов. 2–1: Хорошая деловая репутация может выступать в качестве «оружия» против конкурентного давления; 4–1: Низкая цена продаваемого продукта также может быть использована при борьбе с нарастающим конкурентным давлением.
1. Отсутствие собственных складских помещений. 2. Слабая маркетинговая политика. 3. Уязвимость по отношению к конкурентному давлению.	2–1: Так как спрос косметику и бытовую химию всегда был и будет высоким, созданиесобственных складов может снизить издержки, связанные с доставкой продукции. 3–3: Чтобы снизить уязвимость по отношению к	1–1: Если компания приобретет собственные складские помещения, то это позволит ей избавиться от возрастающего конкурентного давления, т.к. товар будет всегда в наличии и сократится время на его поставку.

Окончание таблицы 2.19

Сильные стороны	Возможности	Угрозы
	конкурентному давлению, необходимо привлечь новые группы клиентов – розничных покупателей.	

Возможности: расширение спектра продаваемых товаров; улучшение общей экономической ситуации в стране; появление новых групп клиентов.

Угрозы: возрастающее конкурентное давление; общий экономический спад в стране; законодательное регулирование цены.

Матрица возможностей. Необходимо не только обозначить угрозы и возможности, но и оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (таблица 2.20).

Таблица 2.20– Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Появление новых групп клиентов	Высокие барьеры входа на рынок.	–
Средняя	Расширение спектра продаваемых товаров	Улучшение общей экономической ситуации в стране	–
Низкая			–

Следовательно, возможности, которые попали на поля ВС (появление новых групп клиентов), ВУ (высокие барьеры входа на рынок), СС (расширение спектра предоставляемых товаров) и СУ (улучшение общей экономической ситуации в стране) имеют большое значение для ООО «Магнит – косметик», и их надо

обязательно использовать. Матрица угроз составляется для оценки угроз (таблица 2.21).

Угроза «Возрастающее конкурентное давление» должна находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранена в первостепенном порядке. Угрозы «Общий экономический спад в стране» и «Законодательное регулирование цены» требуют внимательного и ответственного подхода к их устранению, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

Анализ SWOT–матрицы позволил выявить следующее: сильными сторонами компании ООО «Магнит – косметик» являются хорошая деловая репутация компании, высокий уровень квалификации руководящих сотрудников, низкая цена продаваемого продукта.

Таблица 2.22– Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	–	–	Возрастающее конкурентное давление	–
Средняя	–	–	Общий экономический спад в стране	–
Низкая	–	Законодательное регулирование цены	–	–

Ключевые благоприятные возможности: расширение спектра предоставляемых товаров; появление новых групп клиентов. Комбинация сильных сторон и предоставляющихся возможностей определяет направленность стратегии на получение максимальной отдачи последних, т.е. на то, чтобы предприятие смогло расширить свое положение на рынке, увеличить объем продаж.[1, № 264 – ФЗ]

Основные внутренние слабости: нет больших складских помещений; уязвимость по отношению к конкурентному давлению. Внешние угрозы: возрастающее конкурентное давление; общий экономический спад в стране; законодательное регулирование цены.

Комбинация слабых сторон и угроз задает необходимость выработки такой стратегии, которая позволила бы организации не только укрепить свой потенциал, но и предотвратить возможные неприятности, грозящие из внешнего окружения, например, приобретение собственных складов, которое позволит ослабить конкурентное давление, т.к. товар будет всегда в наличии и сократится время на его поставку.[6, с. 400]

Проведем SNW-анализ. SNW-анализ – это анализ слабых и сильных сторон организации, оценивается внутренняя среда по трем значениям: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона) (таблица 2.24).

Таблица 2.24 – SNW-анализ ресурсов и внутренних возможностей подсистем предприятия

SNW										
Оценки показателей результативности управления, баллы										
5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Высокие	Средние		Неопределенные			Низкие				
1. Подсистема «Ресурсы»										
_____	_____	3 _____	1.1. Достаточность внешних ресурсов _____							
_____	_____	3 _____	1.2. Наличие внутренних резервов _____							
_____	_____	2 _____	1.3. Нематериальные активы _____							
2. Подсистема «Компетенции предприятия»										
_____		2.1. Степень уникальности _____		3 _____						
_____		2.2. Степень неповторимости _____		4 _____						
_____		2.3. Долгосрочность _____		0 _____						

3. Цепь добавления ценностей организации (предприятия)										
_____	3.1. Надежность поставщиков _____ 0									
_____ 1	3.2. Эффективность процессов _____									
_____ 2	3.3. Издержки распределения _____									
4. Финансовая подсистема										
_____ 2	4.1. Доступность инвестиций _____									
_____ 1	4.2. Оперативность оценок _____									
_____ 1	4.3. Возможности бюджетирования _____									
5. Подсистема компетентностей «Человеческие ресурсы и культура»										
_____ 3	5.1. Обучаемость персонала _____									
_____ 4	5.2. Клиентоориентированность _____									
_____ 2	5.3. Инновационная восприимчивость _____									
6. Подсистема «Маркетинга и сбыта»										
_____ 2	6.1. Эффективность продаж _____									
_____ 2	6.2. Дополнительные выгоды _____ 2									
_____ 4	6.3. Широта номенклатуры _____									
7. Подсистема «НИОКР и технологии»										
_____	7.1. Способность к лидерству _____ 0									
_____ 1	7.2. Способность к восприятию нового _____									
_____	7.3. Наличие «ноу-хау» _____ 3									
_____ 3	7.4. Долгосрочность и трудность копирования _____									
8. Операционная подсистема основной деятельности										
_____ 1	8.1. Уровень использования мощностей _____									
_____	8.2. Гибкость _____ 0									
_____	8.3. Удобство размещения _____ 0									
_____	8.4. Уникальность технологии _____ -4									
S	N									
Оценки показателей результативности управления, баллы										
5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Высокие		Средние			Неопределенные			Низкие		
9. Подсистема «Стиль управления»										
_____ 3	9.1. Степень инновационности _____									
_____ 2	9.2. Степень участия _____									
_____ 2	9.3. Соответствие ситуации _____									
10. Подсистема «Менеджмент и структуры»										
_____	10.1. Способность к прогнозированию _____ -4									
_____	10.2. Гибкость реагирования _____ 0									
_____ 1	10.3. Способность менеджеров к делегированию полномочий _____									
11. Подсистема «Специальные факторы успеха»										
_____ 4	11.1. Характеристика имиджа _____									
_____ 3	11.2. Отношение к персоналу _____									
_____ 4	11.3. Патентная защита _____									

Итак, рассмотрим каждую подсистему более подробно.

Объясним ниже, почему выставляются такие баллы.

1. Подсистема «Ресурсы»

В ООО «Магнит – косметик» достаточно внешних ресурсов (3 балла), есть в наличии внутренние резервы (3 балла), нематериальных активов чуть меньше (2 балла). В целом подсистема «Ресурсы» является сильной стороной организации.

2. Подсистема «Компетенции предприятия»

Товары ООО «Магнит – косметик» не являются уникальными (–3 балла) и неповторимыми (–4 балла), т.к. существует множество подобных товаров. Долгосрочность оценивается нейтрально (0 баллов).

3. Цепь добавления ценностей организации (предприятия)

Надежность поставщиков находится на нейтральном уровне (0 баллов). Это связано с большим количеством производителей, в том числе производителей дешевых товаров-заменителей. Эффективность процессов (1 балл) и издержки распределения (2 балла) оцениваются, как средние результаты управления, что связано с проблемами в области стратегического планирования.

4. Финансовая подсистема оценивается средними баллами: доступность инвестиций (2 балла), оперативность оценок (1 балл), возможности бюджетирования (1 балл), так как компания находится в стабильном финансовом положении, есть большой потенциал дальнейшего развития, но существует недостаток развития.

5. Подсистема компетентностей «Человеческие ресурсы и культура» является сильной стороной ООО «Магнит-косметик», потому что персонал легко обучаем (3 балла), клиентоориентирован (4 балла) и по большей части восприимчив к инновациям (2 балла).

6. Подсистема «Маркетинга и сбыта» является слабой стороной, так как эффективность продаж (–2 балла), дополнительные выгоды (–2 балла). Это связано с тем, что легко обучаемый и клиент, ориентированный персонала

зачастую не знает, в каком направлении ему работать, теряется, что связано с отсутствием стратегии развития организации.

Зато широта номенклатуры (4 балла), потому что в компании большое количество основных и сопутствующих товаров бытовой химии и косметики.

7. Подсистема «НИОКР и технологии». Компания не является лидером (0 баллов), способна к восприятию нового (1 балл), особых «ноу хау» в компании нет (-3 балла), долгосрочность и трудность копирования оцениваем в 3 балла.

8. Операционная подсистема основной деятельности оценивается нейтрально. Уровень использования мощностей (1 балл), гибкость (0 баллов), удобство размещения (0 баллов), уникальность технологии отсутствует (-4 балла).

9. Подсистема «Стиль управления» является в целом сильной стороной, но здесь опять мешает отсутствие стратегии развития организации.

10. Подсистема «Менеджмент и структуры»

Способность к прогнозированию (-4 балла), потому что нет стратегии развития, гибкость реагирования оценивается нейтрально (0 баллов). В целом менеджеры способны к делегированию полномочий (1 балл).

11. Подсистема «Специальные факторы успеха» является сильной стороной. Компания обладает хорошим имиджем надежной компании (4 балла), отношение к персоналу доброжелательное (3 балла), все документы, связанные с патентной защитой, оформлены правильно (4 балла).

Итак, проведя SNW-анализ, сделаем вывод о существующих в организации проблемах:

1. Отсутствие динамики развития предприятия (несоответствие уровня спроса уровню предложения).

2. Недостаток времени на стратегическое планирование (несоответствие фактических результатов желаемым).

3. Не всегда поступают заявки клиентов в систему (не устраняет проблему по поступлению заявки в систему).

4. Несвоевременная доставка товара.

Результаты проведенного внутреннего анализа и выявления значимости факторов внешнего может быть представлено с помощью модели 7S МакКинси (рисунок 2.8).

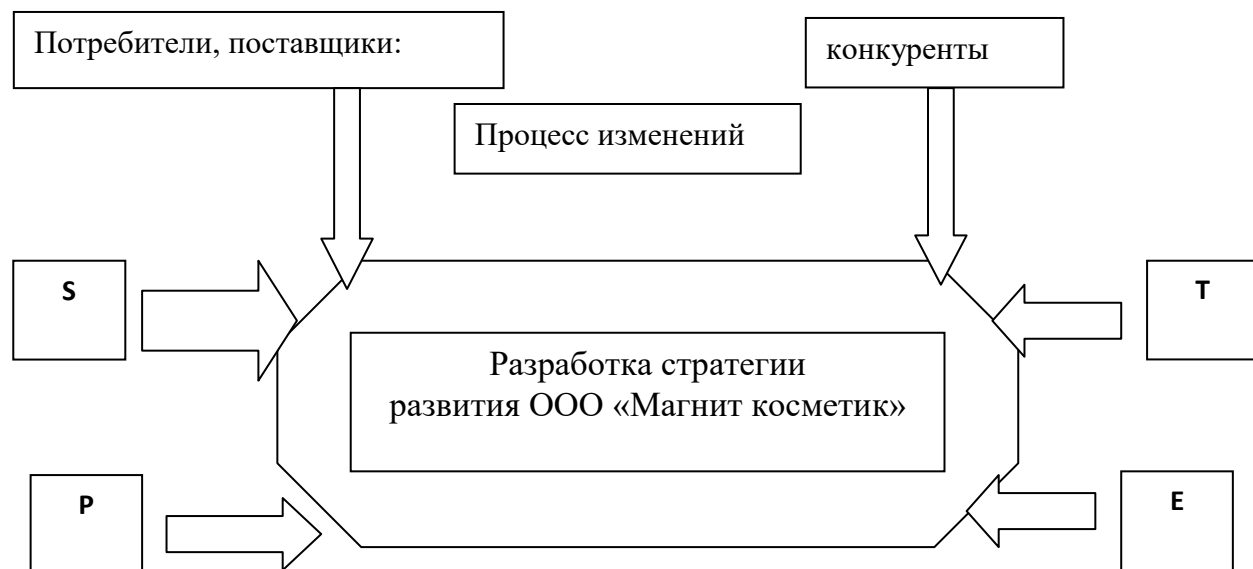


Рисунок 2.8– Модель 7S МакКинси

Итак, модель 7S МакКинси позволяет оценивать эффективность деятельности ООО «Магнит – косметик» путем наглядного анализа семи основных элементов фирмы: стратегии, навыков, совместных ценностей (корпоративной культуры), структуры, сотрудников, систем и стиля.

Как показано на рисунке, ключевые элементы ООО «Магнит – косметик» находятся во взаимной зависимости и, таким образом, совместно участвуют в создании эффективной организации.

Таким образом, перейдем к классификации и ранжированию проблем в проекте разработки стратегии развития ООО «Магнит – косметик». [18, с. 354]

Матрица Глайстера позволяет определить место возникновения выявленных проблем (таблица 2.25).

Проведем классификацию и ранжирование проблем согласно матрице Глайстера. Проведенный анализ показывает наличие проблем на всех уровнях

предприятия: на уровне организации, на уровне подразделений, на уровне индивидуума, на уровне технологической подсистемы доставки.

Итак, во второй главе была проанализирована внешняя и внутренняя среда ООО «Магнит – косметик» с использованием специальных методов. Был проведен стратегический анализ возможностей и ресурсов ООО «Магнит – косметик». Проанализирована внешняя среда организации методами: PEST-анализа, анализа факторов конкурентного преимущества по М. Портеру, построена модель «7S». Проанализирована внутренняя среда организации методами: анализа ресурсов, SWOT-анализа и SNW-анализа. Для классификации и ранжирования проблем использованы матрицы Глайстера и выбора приоритетов в проблемном поле.

Таблица 2.25 – Матрица Глайстера

Уровни управления и проявления проблем	Суть проблем	Признаки проявления проблем	Рекомендации по методам решения и ожидаемые результаты
Организация	Недостаток времени на стратегическое планирование	Несоответствие уровня спроса уровню предложения	Предложение новой продукции
Подразделение Управленческое звено	Отсутствие динамики развития предприятия	Несоответствие фактических результатов желаемым	Делегирование полномочий, максимальная автоматизация деятельности
Индивидуум Специалист IT	Не всегда поступают заявки клиентов всистему	Не устраняет проблему по поступлению заявки в систему	Повысить требования, обучить, создать дополнительную мотивацию
Технологическая подсистема доставка	Несвоевременная доставка товара	Несвоевременная доставка товара	Ввести штрафные санкции за несвоевременную доставку

Проведя PEST-анализ и построив профиль окружающей среды, мы пришли к выводу о том, что дальнейшее развитие компании в наибольшей степени зависит от технологического, социального и экономического факторов.

Проведенный анализ окружения по модели Портера позволил выявить причины высокого уровня конкуренции: рост числа конкурентов, выравнивание их размеров и возможностей; затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на продукцию другого отсутствуют. [46, с. 35]

Анализ внутренней среды позволил сделать вывод о том, что организация обладает грамотным профессиональным персоналом. Существует ряд проблем в организации основной деятельности.

Отмечается длительный срок реализации проектов и отсутствие стратегического планирования, связанные с чрезмерной загрузкой директора компании.

В процессе реализации основной деятельности возможны следующие проблемы: покупка некачественного товара, приобретение товаров, не пользующихся спросом, и возникновение необходимости снижать на них цены, не поступление заявки от клиентов (потери заявок), несвоевременная доставка товара.

Наиболее важными положительными факторами среды являются развитие технологий, увеличение спроса на товар. Сильными отрицательными факторами являются: рост конкуренции, повышение таможенных пошлин, колебания курсов валют. Согласно матрице возможностей, наибольшее влияние на организацию оказывают технологические инновации и рост спроса на товар. Согласно матрице угроз, наибольшее значение имеют повышение таможенных пошлин, рост курса валют, конкуренция.

SWOT-анализ показал необходимость формирования стратегий развития (развития рынка и развития продукта) и разработки системы финансового учета.

Проведенный анализ с использованием матрицы показывает наличие проблем на всех уровнях предприятия: организация (отсутствие динамики развития предприятия), подразделение (недостаток времени на стратегическое планирование), индивидуум (не всегда поступают заявки клиентов в систему), технологическая подсистема – доставка (несвоевременная доставка товара).

По проведенному анализу выделим мероприятия, снижающие эффективность деятельности ООО «Магнит – косметик»:

- отсутствие динамики развития предприятия;
- недостаточная рекламная деятельность;
- небольшое количество ценовых акций на товар;
- ошибки бухгалтерского учета товарных операций.

Выделим мероприятия, способствующие эффективности деятельности предприятия:

- расширение ассортимента товаров;
- проведение рекламной компании путем участия в выставках;
- проведение ценовых акций на товар;
- совершенствование учета товарных операций.

В следующем разделе разработаем рекомендации по разработке стратегии развития ООО «Магнит – косметик» и экономически обоснуем их целесообразность применения.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МАГНИТ – КОСМЕТИК»

3.1 Мероприятия, направленные на разработку стратегии предприятия ООО «Магнит – косметик»

После постановки целей и задач изменения, как по проекту, так и по организации в целом, необходимо определить, каким образом эти цели будут достигнуты, в каком направлении будет двигаться организация и какие методы использовать, какие элементы структуры изменятся. Будет определена стратегия развития ООО «Магнит-косметик». С учетом полученных ранее сведений и проведенного анализа можем выполнить выбор стратегий дальнейшего развития. Выбор будем осуществлять с использованием матрицы Ансоффа (таблица 3.1).

Таблица 3.1– Матрица Ансоффа для ООО «Магнит – косметик»

		Продукты	
		Имеющиеся продукты	Новые продукты
Рынки	Имеющиеся рынки	Стратегия проникновения Расширение ассортимента товаров Проведение рекламной компании путем участия в выставках Проведение ценовых акций на товар Совершенствование учета товарных операций	Стратегия развития продукта:
	Новые рынки	Стратегия развития рынка: новый сегмент рынка	Стратегия диверсификации

Для дальнейшего развития ООО «Магнит – косметик» выберем экономическую стратегию проникновения, потому что рынок косметики и бытовой химии далеко не новый и для развития компании и повышения конкурентоспособности необходимо проводить рекламные мероприятия, расширение линейки товаров, проведение акций и скидок, совершенствование учета товарных операций. [23, с. 294]

Анализ финансовых показателей деятельности ООО «Магнит – косметик» за период 2014 – 2016 гг. показал, что за исследуемый период наблюдается снижение эффективности деятельности, снижение эффективности использования имущества в 2014 – 2016 гг. и снижение эффективности использования товаров.

Были выявлены и небольшие ошибки в учете организации которые приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Характерные ошибки в учете товаров ООО «Магнит – косметик»

Сегмент аудита	Характерные ошибки
Товары	<p>Несоответствие данных бухгалтерского и складского учета</p> <p>Несоблюдение принятого в учетной политике способа списания товаров</p> <p>Неверно определена фактическая себестоимость товаров</p> <p>Списание не оприходованных товаров (кредитовое сальдо на активном счете)</p> <p>Отражение на счете 41 товаров, поступивших в организацию на комиссию</p> <p>Отсутствие первичных документов, незаполнение установленных реквизитов, неправильное оформление документов по приходу и расходу товаров</p> <p>Несоответствие данных в первичных документах друг другу и данным бухгалтерского учета, что может, например, свидетельствовать о недостатке на складе</p> <p>Отсутствие договоров о полной материальной ответственности с кладовщиками (материально-ответственными лицами)</p> <p>Не проводится ежегодная инвентаризация товаров</p> <p>Не ведется аналитический учет движения товаров в бухгалтерии</p>

Таблица 3.3 – Разработка рекомендаций по совершенствованию учета товарных операций

Наименование раздела	Узловые рекомендации
Полнота отражения в учете всех материально-производственных запасов организации, наличие в организации материально-производственных запасов в соответствии с данными учета	В бухгалтерском учете организации (на счете 41) должны быть отражены все принадлежащие организации на праве собственности товарные запасы, в том числе: товары (приобретенные у других лиц для перепродажи)
Обоснованность оценки фактической себестоимости товаров, последовательность применения учетной политики в части оценки фактической себестоимости	Оценка товаров производится при их поступлении и выбытии. При поступлении в организацию товарные запасы должны быть отражены в учете по фактической себестоимости.

Окончание таблицы 3.3

Наименование раздела	Узловые рекомендации
	При выбытии материально-производственных запасов (отпуск в производство и реализация на сторону производственных запасов, продажа товаров (кроме учитываемых по продажной стоимости), списание, прочее выбытие) они могут быть оценены по себестоимости каждой единицы.
Правильность учета движения материально-производственных запасов, соответствие данных бухгалтерского и складского учета, последовательность применения учетной политики в отношении выбранных методов учета	Бухгалтерский учет материально-производственных запасов, поступивших на хранение, в переработку, на комиссию (без перехода прав собственности) должен вестись на забалансовых счетах (002, 003, 004)
Подтвержденность первичными документами и правильность документального оформления движения товаров	Движение товаров в организации должно оформляться надлежащими первичными документами; данные в первичных документах и в учетных регистрах должны соответствовать друг другу
Надежность контроля за сохранностью товаров в местах хранения, эксплуатации на всех этапах движения	Для обеспечения контроля за сохранностью материально-производственных запасов организация должна заключать с работниками договоры о полной материальной ответственности, своевременно проводить инвентаризации и проверки
Обоснованность оценки, правильность формирования и восстановления резерва под снижение стоимости товаров	Резерв под снижение стоимости материально-производственных запасов может быть создан на величину разницы между текущей рыночной стоимостью и фактической себестоимостью запасов, если текущая рыночная стоимость стала ниже себестоимости. В начале следующего периода зарезервированная сумма восстанавливается.
Правильность отражения и раскрытия в бухгалтерской отчетности информации о товарах	В бухгалтерской отчетности должна быть раскрыта следующая информация: о способах оценки материально-производственных запасов по их группам (видам); о последствиях изменения способов оценки; о стоимости материально-производственных запасов, переданных в залог.

С учетом предложенных мероприятий по учету товаров и внедрению новой должности контролера эффективность учета товаров в торговой организации ООО «Магнит – косметик», несомненно, возрастет.

Основной экономической стратегией ООО «Магнит – косметик» является повышение конкурентоспособности товаров предприятия, а также расширение каналов сбыта продукции, что приведет к увеличению прибыли предприятия.

Для этого необходимо провести рекламную кампанию. Предприятию необходимо участвовать на международных выставках, ярмарках для нахождения постоянных покупателей и рынков сбыта.[25 с. 13]

Основные цели рекламной кампании – создать осведомленность, предоставить информацию, убедить, напомнить, склонить к решению о заключении договора. Стратегия и тактика рекламной кампании предприятия направлена на увеличение существующих сегментов и открытие новых. Основным способом для этого является создание мультимедийной презентации.

Презентация – это лицо товара и компании одновременно. Качественная презентация, составленная в соответствии с международными стандартами и с учетом специфики продаж тех или иных товаров, – эффективный инструмент продаж.

Мультимедийная презентация будет включать в себя: историю предприятия ООО «Магнит – косметик», основные виды и итоги деятельности, внешнеэкономическую деятельность, состав и наименование товаров, награды, грамоты, лицензии и т.д. Данную презентацию можно будет использовать на всевозможных выставках, ярмарках как в России, так и за ее пределами. На выставке такого уровня грамотно составленная и эффектно представляющая компанию презентация уже является необходимым элементом фирменного стиля ООО «Магнит – косметик».

Применяемые технологии позволят – при помощи средств компьютерной графики, анимации и видео – наглядно продемонстрировать надежность предприятия, качество продукта и корпоративный стиль.

Далее рассчитаем экономическую эффективность данного мероприятия.

Итак, предложенная экономическая стратегия развития ООО «Магнит – косметик» должна обеспечить компании:

- лояльность существующих клиентов;
- привлечение новых клиентов;
- расширение доли рынка среди компаний-конкурентов;
- постоянный рост объема оказываемых товаров;
- приверженность сотрудников;
- расширение штата компании;
- увеличение прибыли;
- конкурентоспособность;
- инвестиционную привлекательность.

3.2 Экономический эффект разработанных рекомендаций

Для начала рассчитаем затраты по предложенным мероприятиям. Рассчитаем дополнительные затраты на зарплату руководителя отдела маркетинга, который будет сопровождать данный проект, в работе с потенциальными и имеющимися клиентами, а также представлять компанию на ярмарках и выставках. Оклад составляет 21000 руб., премия в размере 16 800 руб. выплачивается по итогам года. Налоговые отчисления составят – 48 552 руб.

Таблица 3.4– Расчет ФОТ маркетолога

Период	Должностной оклад, рубли	Премия, рубли	Месячный фонд заработной платы, рубли
Июль	21 000	–	21 000
Август	21 000	–	21 000
Сентябрь	21 000	–	21 000
Октябрь	21 000	–	21 000
Ноябрь	21 000	–	21 000
Декабрь	21 000	16 800	37800
Итого	126000	16800	142 800

Далее рассчитаем затраты на создание презентации и участие на выставке.

Таблица 3.5 – Бюджет затрат на создание презентации и участие в выставке

Мероприятие	Требуется	Стоимость, рубли	Затраты рубли
Разработка и создание Flash–презентация	1 шт.	45 000	45 000
Фирменные диски в форме логотипа предприятия	470 шт.	70	32 900
Упаковка фирменных дисков	470 шт.	85	39 950
Участие в выставках, оплата командировочных, гостиницы, проезда	2	от 58 764 до 64 531	126 590
Итого			244440

Затраты на разработку и создание мультимедийной презентации составят 117 850 руб., затраты на выставочную деятельность составят 126 590 руб. Общие затраты составят – 244 440 руб.

Таким образом, использование мультимедийной презентации на выставках и ярмарках позволит сократить затраты на оборудование и оформление выставочных центров. Мультимедийная презентация позволит сократить расходы по арендной плате, так как будет занимать меньшую площадь. Также мультимедийная презентация позволит сократить затраты на командировочные и оплату труда сотрудников, организующих выставочный стенд, так как раньше для этого привлекалось 2 сотрудника отдела рекламы и производственного участка, теперь же для этого понадобится только один человек – маркетолог.

Сведем общие затраты в таблицу 3.6.

Таблица 3.6 – Общие затраты

в рублях

Наименование	Сумма
Единовременные затраты	117 850
Текущие затраты	269 390 (142800 + 126590)
Итого	387 240

Общие затраты на совершенствование сбыта продукции предприятия составят 387 240 руб.

Предварительно представим информацию по единовременным затратам и поступлениям в сводной таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Денежные потоки по проекту

в тысячах рублях

Показатели	Периоды/месяцы				
	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь
Поступление – P_t ,	–	–	–	559,6	559,6
Затраты на проект (единовременные) – Z_{nt}	117,85	–	–	–	–
Сальдо, $P_t - Z_{nt}$ тыс. р.	-117,85	–	–	559,6	559,6
Операционные затраты Z_{ont}	28,14	28,14	91,69	91,69	28,14
Доходы от проекта $D_t = P_t - Z_{ont}$,	–	–	–	467,91	531,46
Сальдо по доходам $D_t - Z_{nt}$	-17,85	–	–	467,91	531,46

Результаты определения затрат, поступлений и доходов являются исходной информацией для оценки эффективности проекта.[44]

На основе исходной информации, полученной на стадии планирования, определим ожидаемую экономическую эффективность, которая используется для принятия решений по реализации проекта, т.е. о продолжении финансирования работ. Уточненная ожидаемая эффективность, в том числе и экономическая, определяется на основе информации, полученной во время этапа опытно-промышленного испытания. Фактическая же эффективность, в том числе и экономическая, определяется на основе информации, полученной после завершения расчетного периода реализации проекта (иногда после завершения отдельных текущих периодов реализации проекта).

Для определения доходности проекта применим табличный алгоритм. Расчеты представлены в таблице 3.8.

$$ЧDD_T = ЧТС_T > 0.$$

Индекс доходности:

$$ID = D_t \times K_d / Z_t \times K_{dt} = 456,62 / 342,80 = 1,33 > 1$$

Индекс больше единицы. Эффективность проекта на каждый вложенный в проект рубль, получаем 1 руб. 33 коп. дохода.

Таблица 3.8 – Расчет доходности проекта

в тысячах рублей

Период	Доход D_t	Затраты Z_t	Коэф. диск. K_{dt}	Диск. доход $D \times K_{dt}$	Диск. затраты $Z_t \times K_{dt}$	ЧДД t	ЧТС t
Июль	0	145,99	0,90796	0	132,553	-132,55	-132,55
Август	0	28,14	0,8955	0	25,2002	-25,2	-157,75
Сентябрь	0	91,69	0,88326	0	80,9861	-80,986	-238,74
Октябрь	267,91	91,69	0,87116	233,39248	79,8767	153,516	-85,224
Ноябрь	259,8	28,14	0,85923	223,22795	24,1787	199,049	113,826
ИТОГО	527,71	385,65		456,62043	342,795	113,826	

Таким образом, рентабельность проекта составляет:

$$R_{пр.} = 456,62 / 342,80 = 1,33 \times 100 = 133 \%$$

Подсчитаем среднемесячную рентабельность проекта:

$$R_{ср.} = (1,33 - 1) / 2 \times 100 = 16\% > 0$$

Подсчитаем срок окупаемости:

$$Тек. = 7 + 85,224 / 199,049 = 7 + 0,42 = 5,42 \text{ мес.}$$

Для проекта рекомендуется использовать собственные средства компании. Ставку дисконтирования определяем 18% (8,25% ставка рефинансирования + 5% компенсация возможных инфляционных рисков + 5% премия). Определим ВНД – внутреннюю норму доходности проекта. То есть выясним размеры предельной ставки дисконтирования возможной для нашего проекта. Это позволит нам определить возможные инфляционные риски для нашего проекта. ВНД определяется методом подбора.

$$ВНД = 22,9 \% > d = 18\%$$

Таблица 3.9 – Сводная таблица показателей эффективности проекта

Показатель	Обозначение	Расчетное значение	Значение
Чистый дисконтированный доход, тысяч рублей	ЧДД	199,05	>0
Чистая текущая стоимость, тысяч рублей	ЧТС	113,83	>0
Индекс доходности, рубль/рубль	ИД	1,33	>1
Рентабельность проекта, процент	Rпр	133	>0
Среднемесячная рентабельность, процент	Rср	16	>0
Срок окупаемости, месяц	Ток.	7,42	<T _p =5
Внутренняя норма, доходности, процент	ВНД	22,9	>d=18

Выводы по разделу 3.

Данные, приведенные в таблице 3.9, указывают на потенциальную эффективность проекта:

- обеспечивается абсолютный чистый дисконтированный доход в сумме 466,87 тыс. руб., при хороших качественных показателях – доход на рубль вложенных средств составляет 1 руб. 33 коп. Рентабельность проекта 133%, среднемесячная рентабельность в период реализации проекта составляет 16% ежемесячно;

- вложенные средства окупаются через 7,42 месяцев, затем проект будет работать только на прирост бюджета (капитализация вложений инвестора);

- разработка экономической стратегии является основой предприятия;

- условия для инвестирования благоприятны, т.к. внутренняя норма доходности (предельная ставка дисконтирования) равна 22,9 %, что значительно превышает принятую ставку, равную 18%, что позволяет осуществить страхование проекта, снижает риск влияния инфляции, делает проект привлекательным для инвестирования.

Стадия создания проекта завершена, и проект представлен на экспертную оценку, с целью перевода его в стадию реализации:

- рекомендуется принять решение о запуске проекта с июня 2017 г. за собственные средства организации ООО «Магнит-косметик»;

- в рамках разработки экономической стратегии определяют приоритеты развития предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для того чтобы компания была конкурентоспособна и быстро реагировала на изменяющиеся условия на рынке, необходимо управлять ее развитием.

Разработка стратегии организации не ограничивается затратами материальных и финансовых ресурсов, а также времени. Огромное значение имеют информационные и интеллектуальные ресурсы. Разработка и реализация стратегических решений предполагают обладание огромной информацией - собираемой, систематизируемой и анализируемой в течение всего времени ведения бизнеса. Без информации нет стратегии, но информационные ресурсы организации тесно связаны с интеллектуальными - организация должна располагать кадрами, которые в состоянии не просто разработать очередной бизнес-план по одной из методик, но определить тенденции развития внешней среды, перспективы того или иного бизнеса, сформулировать направления развития организации, обосновать необходимость концентрации средств в стратегических целях.

Обладание стратегическими по сути ресурсами позволяет экономическому субъекту принципиально определить характер их использования во взаимоотношениях с внешней средой предприятия. Стратегически активное предприятие должно направленно воздействовать на среду, изменяя и приспособливая ее к реализации стратегии, создавая условия для достижения стратегических целей.

Таким образом, для выбора экономической стратегии необходимым является изучение деятельности предприятия с целью объективной оценки результатов и выявления возможностей дальнейшего его повышения эффективности.

В результате была разработана экономическая стратегия развития ООО «Магнит – косметик», проведение рекламной компании путем участия в выставках.

Разработаны мероприятия по разработке экономической стратегии развития ООО «Магнит – косметик».

Основной будет рекламная компания ООО «Магнит – косметик» – создание мультимедийной презентации и участие в выставках с целью повышения узнаваемости ООО «Магнит – косметик» и повышения лояльности клиентов.

В результате проведенного изучения вопроса можно сказать, что комплексное применение предложенных мероприятий, позволит увеличить прибыль предприятия, повысить эффективность его деятельности и даст ему ряд конкурентных преимуществ как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

В ходе проведения экономического анализа компании оценка показателей финансовой устойчивости показала, что деятельность компании, в целом, является эффективной, рентабельной. Но для развития компании необходимо повышать эффективность ее работы. С этой целью разработаны конкретные мероприятия, которые позволят повысить финансовые показатели деятельности.

Были рассчитаны затраты по предложенным мероприятиям. Вложенные средства окупаются через 7,42 месяцев, затем проект будет работать только на прирост бюджета (капитализация вложений инвестора);

Стадия создания проекта завершена, и проект представлен на экспертную оценку, с целью перевода его в стадию реализации – рекомендуется принять решение о запуске проекта с июня 2017 г. за собственные средства организации ООО «Магнит – косметик».

Итак, предложенная экономическая стратегия развития ООО «Магнит – косметик» должна обеспечить компании:

- 1) привлечение новых клиентов;
- 2) расширение доли рынка среди компаний–конкурентов;
- 3) постоянный рост объема оказываемых товаров;
- 4) расширение штата компании;
- 5) увеличение прибыли.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135 – ФЗ (с изм. от 03.07.2016 № 264 – ФЗ).
2. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209 – ФЗ (от 03.07.2016 № 265 – ФЗ).
3. Армазонов, В.М. Менеджмент / В. М. Армазонов. – М.: Академия, 2016. – 384 с.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2013. – 409 с.
5. Астахов, В.П. Бухгалтерский учет в торговле. Учебное пособие. 3 – е изд., перераб., и доп. Издательство: Мини Тайп – 2014. – 396 с.
6. Баканов, М.И. Экономический анализ в торговле: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 400 с.
7. Брагин, Л.А., Торговое дело: экономика, маркетинг, организация. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 560 с.
8. Богаченко, В. М., Кириллова Н. А. Бухгалтерский учет. Издательство: Феникс. 2014. – 512 с.
9. Барнетт, Д. Формулирование стратегии / Д. Барнетт. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 540 с.
10. Базилевич, А.И. Управление маркетингом / А. И. Базилевич. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. –231 с.
11. Белых, Л. П. Маркетинг Л. П. Белых. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 320 с.
12. Бердникова, Т. Б. Основы маркетинга / Т. Б. Бердникова. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 215 с.
13. Березин, И.С. Стратегический менеджмент / И. С. Березин. – М.: Русская Деловая Литература, 2013. – 416 с.
14. Бурцев, В. В. Стратегический менеджмент / В. В. Бурцев. – М.: Экзамен, 2013. – 196 с.

15. Борисов, С. Р. Разработка стратегии развития компании / С. Р. Борисов // Национальные проекты. – 2016. – № 4. – С. 80–82.
16. Бондаренко, М. И. Проблемы развития малого бизнеса / М. И. Бондаренко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 3. – С. 24 – 35.
17. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент / В. А. Баринов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 237 с.
18. Бородин, Л.И. О стратегиях в менеджменте / Л. И. Бородин.– М.: Финансы, 2015. – 354 с.
19. Большаков, А.С. Менеджмент / А. С. Большаков. – СПб: Питер, 2014. – 430 с.
20. Воробьева, А. Р. Нужно ли компании развитие / А. Р. Воробьева // Коммерческий директор. – 2016. – №9. – С. 39–41.
21. Виссема, Х. Стратегический менеджмент / пер. с англ, под ред. Ю.Х. Джарова, Р.М. Нуреева. – М.: Финпресс, 2013. – 315 с.
22. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник для вузов. – М.: Высшая школа, 2013. – 430 с.
23. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: учебник – М., Омега – Л, 2014. – 294 с.
24. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент. – М.: Экономист, 2014. – 416 с.
25. Изряднова, О. Малое предпринимательство в России: состояние и проблемы / О. Изряднова, Е. Фомина, Д. Казанцев // Российская экономика: тенденции и перспективы. – №7. – 2016. – С. 12–19.
26. Курганов, А.Д. Основные виды государственной поддержки малого предпринимательства в России / А.Д. Курганов // Юрист. – 2015. – № 1. – С. 14–22.
27. Кудряшов, М. Ю. Прогнозирование финансового состояния и результатов деятельности торговых предприятий // Финансовое управление. – 2013. – № 4. – С. 21–31.
28. Лебедев, О.Т. Основы маркетинга. –СПб.: Изд. Дом «МиМ», 2013. – 221с.

29. Маркетинговые исследования / под ред. Божук С.Г., Ковалик Л.Н. – СПб.: Питер, 2013. – 304 с.
30. Мухамедьяров, А.М. Менеджмент. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 176 с.
31. Малис, Н.И. Налоговый аспект государственной поддержки малого бизнеса / Н.И. Малис // Финансы. – 2013. – № 6. – С. 41–45.
32. Морозко, Н. И. Системные исследования финансовых проблем малого бизнеса / Н. И. Морозко // Финансы и кредит. – 2015. – № 11 (299). – С. 33–41.
33. Панкрухин, А. П. Маркетинг: учебник.– М.: ИКФ Омега–Л, 2013. – 656 с.
34. Росов, А. Л. Разработка стратегии фирмы / А.Л. Росов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 8. –С. 37.
35. Саркисян, М. С. Социально–экономические тенденции развития малого предпринимательства / М. С. Саркисян // Экономические науки. – 2014. – № 2 (39). – С. 260–263.
36. Сидорчук, Р. Р. Некоторые проблемы малого бизнеса / Р.Р. Сидорчук // ЭКО. – 2016. – № 1. – С. 104–117.
37. Смирнова, Г.П. Диверсификация и малое предпринимательство как фактор экономического развития / Г.П. Смирнова, А.Г. Стрельников // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2013. – № 7. – С. 13–18.
38. Тамбовцев, В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2014. – № 5. – С. 68 – 75.
39. Уфимцев, А.А. Стратегии международного развития компании / А.А. Уфимцев // Менеджмент. – 2016. – № 6 – С. 23 – 28.
40. Экономическая психология. Психологические аспекты поведения потребителей. Издательство КГУ им. К.Э Циолковского – 2012. С. 196.
41. Стратегия развития бизнеса. Интернет: <http://www.kimo-consulting.com>.
42. Стратегия развития и поддержка малого бизнеса. Интернет: <http://www.lib.ua-ru.net>.

43. Стратегия развития малого и среднего предпринимательства. Интернет: <http://www.vdcr.ru>.

44. Стратегия социально–экономического развития Челябинской области до 2020 года. Интернет: <http://www.econom–chelreg.ru/economicsprogramstrateg>.

45. Эталонные стратегии развития. Интернет: <http://www.inventech.ru>.

46. Конкурентная стратегия. Портер М. – 2011.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская отчетность ООО «Магнит-косметик»

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2016 г.

Организация	ООО «Магнит-косметик»	по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	0710001		
Вид экономической деятельности	Розничная торговля	по ОКВЭД	31	12	2016
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью	по ОКОПФ/ОКФС	7438027898		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ			

Наименование статьи	Код показателя	на 31.12.2016	на 31.12.2015	на 31.12.2014
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120			
Основные средства	1150	72 933	73 770	71 775
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190			
ИТОГО по разделу I	190	72 933	73 770	71 775
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	61 545	59 505	51 082
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	0
Дебиторская задолженность	1230	25 478	26 325	13 633
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	15 658	11 428	802
Прочие оборотные активы	1260	4 155	4 069	1 326
ИТОГО по разделу II	290	106 836	101 327	66 974
БАЛАНС	300	179 769	175 097	138 749
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	87 484	87 096	87 484
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			

Наименование статьи	Код показателя	на 31.12.2016	на 31.12.2015	на 31.12.2014
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	41 225	29 673	19 043
ИТОГО по разделу III	490	128 709	116 769	106 527
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420	1 958	1 663	1 332
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450	3 015	3 149	3 596
ИТОГО по разделу IV	590	4 973	4 812	4 928
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	12 500	11 723	4000
Кредиторская задолженность	1520	29 086	36 200	20 533
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540	4 501	5 593	2 761
Прочие обязательства	1550			
ИТОГО по разделу V	690	46 087	53 516	23 294
БАЛАНС	700	179 769	175 097	138 749

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

 Главный бухгалтер _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

“ ____ ” _____ 20 16 г.

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 16 г.

Организация _____ ООО «Магнит-косметик» _____ по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности _____ Розничная торговля _____ по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС
 Общество с ограниченной ответственностью _____ по ОКЕИ
 Единица измерения: тыс. руб.

Коды		
0710002		
31	12	2016
7438027898		
384		

Показатели	Код	За отчетный 2016 год	За предыдущий 2015 год
Выручка	2110	233 568	224 363
Себестоимость продаж	2120	166 125	157 833
Валовая прибыль (убыток)	2100	67 443	66 530
Коммерческие расходы	2210	61 810	59 885
Управленческие расходы	2220		
Прибыль (убыток) от продаж	2200	5 633	6 645
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330		
Прочие доходы	2340	19 113	18 082
Прочие расходы	2350	10 254	9688
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	14 492	14093
Текущий налог на прибыль	2410	2 898	3412
Чистая прибыль (убыток)		11 552	10630

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ₁	Наименование показателя ²	За _____ год 20 14 г. ³	За _____ год 20 13 г. ⁴
	СПРАВОЧНО		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

 Главный бухгалтер _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

“ ____ ” _____ 20 16 г.

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2015 г.

Организация	ООО «Магнит-косметик»	по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	0710001		
Вид экономической деятельности	Розничная торговля	по ОКВЭД	31	12	2015
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью	по ОКФС/ОКФС	7438027898		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384		

Наименование статьи	Код показателя	на 31.12.2015	на 31.12.2014	на 31.12.2013
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120			
Основные средства	1150	73 770	71 775	72 018
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190			
ИТОГО по разделу I	190	73 770	71 775	72 018
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	59 505	51 082	43 151
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	0
Дебиторская задолженность	1230	26 325	13 633	13 515
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	11 428	802	1 568
Прочие оборотные активы	1260	4 069	1 326	411
ИТОГО по разделу II	290	101 327	66 974	58 753
БАЛАНС	300	175 097	138 749	130 771
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	87 096	87 484	87 484
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	29 673	19 043	19 213
ИТОГО по разделу III	490	116 769	106 527	106 697

IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420	1 663	1 332	349
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450	3 149	3 596	52
ИТОГО по разделу IV	590	4 812	4 928	401
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	11 723	4000	0
Кредиторская задолженность	1520	36 200	20 533	22 695
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540	5 593	2 761	978
Прочие обязательства	1550			
ИТОГО по разделу V	690	53 516	23 294	23 673
БАЛАНС	700	175 097	134 749	130 771

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

 Главный бухгалтер _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

“ ____ ” _____ 20 15 г.

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 15 г.

Организация _____ ООО «Магнит-косметик» _____ по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической деятельности _____ Розничная торговля _____ по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____
 Общество с ограниченной ответственностью _____ по ОКОПФ/ОКФС
 Единица измерения: тыс. руб. _____ по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2015
7438027898		
384		

Показатели	Код	За отчетный 2015 год	За предыдущий 2014 год
Выручка	2110	224 363	178 051
Себестоимость продаж	2120	157 833	130 590
Валовая прибыль (убыток)	2100	66 530	47 461
Коммерческие расходы	2210	59 885	51 068
Управленческие расходы	2220		
Прибыль (убыток) от продаж	2200	6 645	-3 607
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330		
Прочие доходы	2340	18 082	23 691
Прочие расходы	2350	9688	17961
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	14093	1249
Текущий налог на прибыль	2410	3412	36
Чистая прибыль (убыток)		10630	-170

Форма 0710002 с. 2

Пояснения 1	Наименование показателя ²	За _____ год 20 13 г. ³	За _____ год 20 12 г. ⁴
	СПРАВОЧНО		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель _____ Главный бухгалтер _____
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ ____ ” _____ 20 15 г.