

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 080111 – Маркетинг
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА СПЕЦИАЛИСТА

Тема работы
РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «АМИР»

УДК 339.138

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3601	Поплавская Яна Борисовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Н.Р.Давлетгареев	К.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	К.Т.Н.		

Томск – 2016 г.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 080111 Маркетинг
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы специалиста
--

Студенту:

Группа	ФИО
3-3601	Поплавская Яна Борисовна

Тема работы:

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «АМИР»	
Утверждена приказом директора ИСГТ	№ 3602/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	09.06.2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)</i>	Отчеты организации; литература российских и зарубежных авторов различного рода: учебная литература, периодическая печать, информация с сайтов компьютерной сети Ин-
--	---

	тернет
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(соотносится с названием параграфов или задачами работы).</i>	- раскрыть сущность маркетинговой стратегии и ее роль в стратегическом управлении современным предприятием; - исследовать особенности финансово-хозяйственной деятельности ООО «Амир»; - исследовать стратегические альтернативы предприятия с помощью матричного метода (матрицы БКГ, Мак-Кинзи); - систематизировать результаты оценки стратегических альтернатив предприятия и на этой основе разработать маркетинговую стратегию предприятия в разрезе стратегических зон хозяйствования.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел 3 Разработка маркетинговой стратегии ООО «Амир»	Консультант
	Т.Б. Давлетгареева
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	17.12.2015г.

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Н.Р.Давлетгареев	К.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3601	Поплавская Яна Борисовна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 117 страниц, 21 рисунок, 37 таблиц, 37 источников, 1 приложение.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, стратегические зоны хозяйствования, матричный метод, стратегические альтернатива.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Амир» (ООО «Амир»).

Предметом исследования является методические аспекты разработки маркетинговой стратегии ООО «Амир».

Цель работы является оценка стратегических альтернатив и разработка эффективной маркетинговой стратегии предприятия.

Актуальность работы. Системные ошибки управления дают многократный отрицательный эффект и способны существенно сократить жизненный цикл предприятия. В качестве основного средства противостояния постоянно меняющимся условиям внешней среды является качественно разработанная маркетинговая стратегия предприятия.

В процессе исследования проводились: анализ производственной деятельности предприятия, анализ финансового состояния предприятия, разработан SWOT-анализ деятельности предприятия; исследованы стратегические альтернативы предприятия с помощью матричного метода (матрицы БКГ, Мак-Кинзи);

В результате исследования: систематизированы результаты оценки стратегических альтернатив предприятия и на этой основе разработана маркетинговая стратегия предприятия в разрезе стратегических зон хозяйствования.

Теоретическая и практическая значимость работы.

Представленные в работе теоретические подходы к формированию маркетинговых стратегий могут найти применение при разработке и модернизации системы управления маркетингом в сфере мебельной индустрии, а также в практике деятельности предприятий различных сфер.

Практическая значимость данного исследования заключается в возможности использования его результатов при совершенствовании маркетинговой деятельности организации, а так же при разработке стратегии организации.

Область применения: в практике предприятия.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Маркетинговая стратегия: комплекс доминирующих принципов, конкретных целей маркетинга на длительный период и соответствующих решений по выбору и агрегированию средств (инструментов) организации и осуществления на рынке ориентированной на эти цели деловой активности.

Матричный метод: метод портфельного анализа.

Портфельный анализ: инструмент сравнительного анализа стратегических бизнес-единиц компании для определения их относительной приоритетности при распределении инвестиционных ресурсов, а также получения в первом приближении типовых стратегических рекомендаций.

Матрица БКГ: анализ темпов роста и доли рынка

Матрица GE/McKinsey : анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнеса.

Матрица ADL - Анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке.

Матрица Shell - Анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности.

РФ – Российская Федерация

СХП - стратегические хозяйственные подразделения

БКГ - матрица Бостонской консалтинговой группы

К - коэффициент

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	9
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	12
1.1 СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ И ЕЕ РОЛЬ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ	12
1.2 ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К ПРОЦЕССУ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	17
1.3 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	29
2 КОМПЛЕКСНЫЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АМИР»	43
2.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ	43
2.2. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	52
2.2.1. Анализ производства продукции	52
2.2.2. Анализ трудовых ресурсов предприятия	56
2.2.3 Анализ наличия, состояния и эффективности использования	59
основных фондов предприятия	59
2.3. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	61
2.3.1. Экспресс-оценка финансового состояния	61
2.3.2. Анализ платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности предприятия	65
3 РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «АМИР»	77
3.1. SWOT-АНАЛИЗ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	77
3.2 ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ПРЕДПРИЯТИЯ С ПОМОЩЬЮ МАТРИЧНОГО МЕТОДА (МАТРИЦЫ БКГ, МАК-КИНЗИ)	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	104
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	114
ПРИЛОЖЕНИЕ А	118

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В условиях кризиса, прежде всего, страдают предприятия, на которых отсутствуют полноценные адаптивные механизмы управления, в частности, стратегическое управление и маркетинг. Системные ошибки управления дают многократный отрицательный эффект и способны существенно сократить жизненный цикл предприятия. В качестве основного средства противостояния постоянно меняющимся условиям внешней среды является качественно разработанная маркетинговая стратегия предприятия.

Маркетинговая стратегия вместе с тактическим решением текущих задач представляет собой целостный единый процесс управления рынком со стороны предприятий – производителей товаров. Как краткосрочные, так и долгосрочные маркетинговые программы требуют разработки и применения такой стратегии, которая при заданных условиях обеспечила бы предприятию желаемый уровень деловой активности и эффективности деятельности. Её главная особенность – способность быстро «подстраиваться» под изменяющуюся предпринимательскую среду и создавать перспективные предпринимательские возможности для стабилизации экономического положения предприятия или даже для улучшения рыночных позиций (роста рыночной доли, объема продаж, повышения лояльности клиентов и пр.).

Маркетинговая стратегия является составным элементом общей стратегии предприятия, определяя основные направления деятельности на рынке в отношении потребителей, конкурентов и стратегических зон хозяйствования. Маркетинговая стратегия предприятия зависит от его существующего положения на рынке, оценки перспектив изменения рынка и будущих действий конкурентов, поставленных целей и существующих ресурсных ограничений.

Исходя из вышеизложенного, весьма актуальным является разработка действенной маркетинговой стратегии предприятия, которая является стержнем всей маркетинговой деятельности, а следовательно, и всего контура управле-

ния. Все мероприятия в области маркетинга, рекламы, связей с общественностью и продаж должны работать в одном направлении, а значит – согласовываться с данной стратегией и не противоречить ей. Именно такие мероприятия и реализовывают маркетинговую стратегию на практике, претворяя ее в жизнь.

Объектом исследования выступает Общество с ограниченной ответственностью «Амир» (ООО «Амир»). Предметом исследования являются методические аспекты разработки маркетинговой стратегии ООО «Амир».

Целью дипломной работы является оценка стратегических альтернатив и разработка эффективной маркетинговой стратегии предприятия. Достижение поставленной цели предопределило постановку и решение следующих задач:

- раскрыть сущность маркетинговой стратегии и ее роль в стратегическом управлении современным предприятием;
- изучить эволюцию подходов к процессу разработки маркетинговой стратегии предприятия;
- систематизировать особенности, преимущества и ограничения существующего методического обеспечения разработки маркетинговой стратегии предприятия;
- исследовать особенности финансово-хозяйственной деятельности ООО «Амир»;
- разработать SWOT-анализ деятельности предприятия;
- исследовать стратегические альтернативы предприятия с помощью матричного метода (матрицы БКГ, Мак-Кинзи);
- систематизировать результаты оценки стратегических альтернатив предприятия и на этой основе разработать маркетинговую стратегию предприятия в разрезе стратегических зон хозяйствования.

Теоретической основой исследования послужили положения, изложенные в работах зарубежных и отечественных авторов, посвященных проблемам обеспечения эффективности стратегического управления и маркетинговой деятельности предприятий.

Методологическую основу исследования образуют принципы диалектики

и законы логики, а также положения системного и комплексного подхода в решении поставленных задач. Важным аспектом представленного исследования является применение таких общенаучных методов как группировка, сравнение, анализ, синтез, а также статистических методов обработки информации.

Информационная основа исследования – федеральные законы РФ, аналитические обзоры по проблеме исследования, материалы, опубликованные в научных и периодических изданиях, данные финансовой и статистической отчетности ООО «Амир», а также результаты опроса персонала предприятия.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность маркетинговой стратегии и ее роль в стратегическом управлении предприятием

Формирование рыночных отношений в национальной экономике требует коренных рыночных изменений в системе управления на всех уровнях, в том числе на микроуровне, т.е. на уровне отдельного предприятия. Его традиционная модель была ориентирована на действия высших органов управления и поиск внутренних резервов, поэтому современные экономические преобразования тормозит инертность руководителей и их нацеленность на решение внутренних текущих проблем.

Отечественные организации, действуя в условиях нестабильного развития рынка делают первые попытки предсказать свое будущее [4]. Например, с целью обоснования экономической целесообразности реализации предприятием определенного проекта, полного или частичного репрофилирования его деятельности составляют бизнес-планы, а отдельные направления охватывают текущими планами. В поисках эффективных инструментов укрепления собственных рыночных позиций, все большее число производителей приходит к необходимости разработки собственных долгосрочных программ развития и все чаще обращается к концепциям стратегического маркетинга [30].

Маркетинговая стратегия является наиболее перспективной в плане практического применения, так как основана на тщательном и непрерывном исследовании потребностей целевого рынка [24]. Другими словами, стратегия маркетинга – это главное направление маркетинговой деятельности, следуя которому, стратегические хозяйственные подразделения организации стремятся достигнуть своих маркетинговых целей. Главная цель маркетинговой стратегии – это приведение возможностей предприятия в оптимальное соответствие с возможностями рынка, и теми факторами рынка, которые не поддаются контролю данного предприятия.

Один из ведущих и самых известных специалистов в области маркетинга Ф. Котлер характеризует маркетинговую стратегию как рациональное логическое построение, руководствуясь которым фирма рассчитывает решить свои маркетинговые задачи [26]. Она включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг. Стратегия маркетинга должна точно назвать сегменты рынка, на котором фирма сосредоточит свои основные усилия. После разработки стратегии маркетинга, разрабатывается детальная программа мероприятий по производству и реализации товара с закреплением ответственных исполнителей, установлением сроков и определением затрат [32]. Эта программа позволит составить бюджет на текущий год.

Не смотря на различные определения маркетинговой стратегии, многие исследователи сходятся во мнении, что маркетинговые стратегии – стратегии предприятия, детализированные по областям деятельности предприятия, рынкам (сегментам рынков), по времени. Маркетинговые стратегии отвечают на вопросы: что, когда, как будет сделано для достижения целей предприятия, сколько это будет стоить [31].

Маркетинговая стратегия – это комплекс доминирующих принципов, конкретных целей маркетинга на длительный период и соответствующих решений по выбору и агрегированию средств (инструментов) организации и осуществления на рынке ориентированной на эти цели деловой активности. Маркетинговая стратегия состоит из базовых решений, определяющих комплекс средств маркетинга, включая инструменты формирования и адаптации (обновления) ассортимента товаров и услуг, ценообразования, коммуникаций и распределения (сбыта, продаж) [32]. Выбор маркетинговой стратегии определяется положением, потенциалом и традициями деятельности учреждения (фирмы, организации) на рынке, спецификой продукции, конъюнктурой рынка. Многое зависит от структуры и методов управления учреждением, от личности руководителя и других лиц, причастных к управлению.

М. Портер выделяет три основные области выработки маркетинговой

стратегии [36]. Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. И за счет этого компания может завоевать большую долю рынка. Хозяйствующий субъект, реализующий такой тип стратегии, должен иметь хорошую организацию производства и снабжения, передовую технологию, и налаженную систему распределения продукции. Второй тип стратегии – это стратегия дифференциации. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Третья область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. Покупатели в этом случае выбирают данную марку даже при достаточно высокой цене. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, систему обеспечения высокого качества продукции.

Процесс формирования стратегии должен включать следующие 3 этапа: стратегический анализ, стратегический выбор и определение стратегических альтернатив, и реализация стратегии. Разработка маркетинговой стратегии является непрерывным процессом, а также допускается ее корректировка в случае изменения базовой стратегии предприятия.

Стратегический анализ позволяет учесть внешние и внутренние факторы, благоприятствующие развитию предприятия или тормозящие его. Как известно, внешняя среда предприятия состоит из макросреды и микросреды. Микросреда предприятия – это покупатели, поставщики, конкуренты, партнеры, государственные органы. Макросреда предприятия – факторы, с которыми предприятие не сталкивается напрямую, но которые оказывают серьезное влияние на его деятельность [32].

Стратегический выбор предусматривает определение миссии, постановку целей дальнейшего развития, определение способов и средств достижения. На основе данных стратегического анализа определяются цели и стратегии маркетинга, и, в меньшей степени, миссия организации.

Стратегическая цель предприятия – это желаемое состояние, которого можно достичь скоординированными усилиями всех сотрудников в заданный

промежуток времени. Принято различать три вида целей: краткосрочные (устанавливаются на срок до 1 года), среднесрочные (от 1 до 3 лет) и долгосрочные (свыше 3, иногда свыше 5 лет) [33]. Для того чтобы цели не остались только на бумаге, они должны отвечать нескольким важным требованиям: они должны быть конкретны, измеримы, достижимы, соотноситься друг с другом, укладываться в определенные временные рамки, а также быть гибкими. Практика многих российских предприятий показала, что основной целью их деятельности является извлечение прибыли.

Внедрение и осуществление стратегии маркетинга начинается с процесса операционного маркетинга, т.е. фирма может заняться детальной проработкой комплекса маркетинга marketing-mix (это решения в области товарной и ценовой политики, политики продвижения и стимулирования) [32].

При формировании любой стратегии необходимо также учитывать, что даже при наличии качественно проработанной модели формирования стратегии, успеха предприятие сможет достичь лишь при условии формирования квалифицированной управленческой команды, объединяя усилия руководителей и всего коллектива, мобилизации творческого потенциала работников на достижение стратегических целей.

Из всего вышеизложенного следует, что механизм формирования маркетинговой стратегии это трудоемкий процесс, требующий значительных затрат времени, умения правильно анализировать сложившуюся ситуацию и креативно мыслить. Этот процесс начинается с анализа внешней и внутренней среды и заканчивается анализом эффективности принятых решений.

Основным принципом разработки маркетинговой стратегии является ориентация конечных результатов на реальные требования и пожелания потребителей. Для реализации данного принципа предприятие должно всесторонне изучить состояние и динамику потребительского спроса на товар и использовать полученную информацию при разработке и принятии научно-технических, производственных, хозяйственных решений. Промышленный производитель, ориентирующийся на маркетинг в своей деятельности, должен осознавать сле-

дующую важную мысль. Он предлагает не просто промышленные товары, а предлагает решение конкретных проблем покупателя, которые беспокоят его в данный момент времени. В рыночных условиях возникает проблема взаимодействия производителей промышленных товаров и потребителей при определенных ограничениях, устанавливаемых государством. Однако основным регулятором на рынке является производитель, который определяет, какой товар производить, с какими потребительскими свойствами и по какой цене. С этой целью предприятие должно вести четко сбалансированную маркетинговую политику, а именно исследовать состояние рынка, анализировать процесс продвижения товара на рынок, разработать программы производства и обновления продукции и повышения ее конкурентоспособности [37].

Грамотно разработанная маркетинговая стратегия поможет устранить отрицательный эффект неопределенности и изменчивости среды, влияющий на принятие управленческих решений, и позволит подготовиться к необходимым внутренним переменам в производстве и функционировании организации в целом.

Маркетинговая стратегия должна разрабатываться с точки зрения перспективы предприятия. Она должна обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными об отрасли, рынке, конкуренции, с учетом специфики выпускаемой продукции предприятия.

Разработка маркетинговой стратегии позволит предприятию:

- значительно расширить клиентскую базу и увеличить объем продаж;
- повысить конкурентоспособность продукции/услуг;
- наладить регулярный механизм модификации существующих и разработки новых продуктов;
- создать инструмент массового привлечения клиентов;
- выработать эффективную ценовую и продуктовую политику;
- создать механизм контроля маркетинговых мероприятий;
- повысить качество обслуживания клиентов.

Кроме этого, разработка маркетинговой стратегии позволит обеспечить

обоснованную методологическую базу для принятия управленческих решений, и сформировать единый аппарат стратегического планирования маркетинговой деятельности.

Таким образом, организация процесса формирования маркетинговой стратегии на предприятии является важной составляющей регулирования производства в процессе выполнения плана и обеспечения четкой, ритмичной работы всех производственных подразделений.

1.2 Эволюция подходов к процессу разработки маркетинговой стратегии предприятия

Первые попытки теоретического обобщения результатов начальных этапов становления и развития деятельности по разработке и реализации стратегии (60-е и 70-е годы прошлого века) имели такие черты, как эмпиричность, индуктивность, агностичность. Накопление эмпирического материала и утверждения нового образа мышления и миропонимания сформировали соответствующие предпосылки для развития именно теоретических исследований в этой сфере. Их результатом стало доминирование и активное развитие экономической теории организации в индустриальном обществе, которая стала основой стратегического анализа. Благодаря фундаментальным трудам М. Портера маркетинговая стратегия предприятия приобрела черты аналитичности и всеобъемлющей концептуальности и комплексности [36]. Растущая актуальность таких явлений, как интернационализация и глобализация рынков и деятельности предприятий, интенсификация конкуренции, соответствующие качественные изменения в среде существования предприятия, выдвинули на первый план необходимость проведения стратегического анализа, который для достижения своей цели должен основываться на комплексе аналитических процедур, составляющих соответствующее обеспечение стратегического маркетингового управления.

Анализ и оценка стратегических альтернатив на основе результатов стратегического анализа производится с использованием множества моделей стра-

тегического управления. Это модель кривых опыта [3], модель жизненного цикла продукции [34], матрица Бостонской консалтинговой группы [31], портфельная матрица «Portfolio-matrix» («продукт-рынок») [27], матрица «Мак-Кинзи» [38], модель ADL/LC [22], модель Хофера и Шенделя [31], модель Sheel/DPM [34] и др.

Проанализируем их положения, возможности реализации и диктуемые теми или иными факторами ограничения в использовании. Все перечисленные модели можно классифицировать, прежде всего, по степени сложности, а именно по числу факторов, учитываемых при разработке стратегических альтернатив. Наиболее ранними и простыми являются модели кривых опыта (1929 г.) и жизненного цикла продукции (1965 г.).

Основная идея модели кривых опыта состоит в том, что с каждым удвоением объема производства затраты на любую операцию в производственном процессе могут быть снижены в среднем на 20% [34]. Это утверждение диктует необходимость увеличения доли предприятия на рынке, поскольку это позволяет наращивать объемы производства и снижать издержки. Использование данной модели затруднено, по крайней мере, двумя обстоятельствами:

- она применима только в сфере материального производства;
- данная модель в условиях неопределенности и многоаспектности окружающей среды не может адекватно определять стратегические альтернативы, т. к. выбор основан исключительно на одном параметре – издержках, зависящих от масштаба деятельности. Поэтому и как таковой «выбор» ограничен одной альтернативой – увеличением рыночной доли, занимаемой предприятием. На этой предпосылке позже акцентировали свое внимание разработчики матрицы Бостонской консалтинговой группы.

Жизненный цикл продукции представляет собой временной интервал, включающий несколько стадий, каждая из которых отличается особым характером процесса изменения во времени объемов производства продукции, ее сбыта, получения прибыли, поведения конкурентов и т. д., а следовательно, и набором стратегических альтернатив. Выбор стратегических альтернатив, дик-

туемый характеристиками жизненного цикла продукции, затруднителен в силу следующих обстоятельств:

- обычно предприятия специализируются на выпуске различных видов продукции, каждый из которых может занимать различное место в модели жизненного цикла; следовательно, набор стратегий согласно данной модели может быть ограничен лишь количеством видов выпускаемой продукции (выполняемых работ) и их модификаций. Эти стратегии могут вступать друг с другом в противоречия, а данная модель не содержит алгоритма преодоления этих противоречий;

- анализируемая модель в трактовке различных авторов [39] не дает научно обоснованной интерпретации характеристик жизненного цикла; это, в свою очередь, не способствует точности в оценке этапа жизненного цикла и соответственно, принятию обоснованной стратегии.

Указанных недостатков в некоторой степени удалось избежать разработчикам модели ADL/LC, положившим в основу своей матрицы характеристики жизненного цикла отрасли [32].

На основе модели кривых опыта была разработана модель Бостонской консалтинговой группы (1968 г.), которую принято считать первой матрицей корпоративного стратегического планирования. Основная аналитическая ценность этой модели состоит в том, что с ее помощью можно определить не только стратегические позиции каждого вида бизнеса предприятия, но и дать рекомендации по стратегическому балансу потока денежной наличности. Модель БКГ основывается на следующих предположениях [40]:

- чем больше доля рынка предприятия, тем более высокую прибыль данное предприятие может получить, а следовательно, тем сильнее организация;
- чем выше темпы роста объема реализации продукции, тем больше у предприятия возможностей развития.

Вместе с тем, не все положения данной модели являются бесспорными.

Во-первых, корреляция между занимаемой долей рынка предприятия и величиной получаемой прибыли несомненно существует. Однако, на наш

взгляд, более или менее точные прогнозы можно строить, только если сила связи между этими показателями достаточно сильная. Разработчиками же данной модели не достаточно обоснована величина силы связи между указанными показателями.

Во-вторых, бизнес-области, рассматриваемые данной моделью, характеризуются как независимые. Однако в действительности сферы приложения капитала предприятия часто взаимосвязаны и наличие такой связи значительно затрудняет анализ стратегических альтернатив для конкретной бизнес-области.

В-третьих, доля рынка предприятия рассматривается моделью не просто как доминирующий, а как единственный фактор, оказывающий влияние на прибыльность. Авторы модели БКГ не обосновывают подобное игнорирование других, на наш взгляд, не менее важных факторов.

В-четвертых, данная модель в качестве показателя привлекательности отрасли рассматривает исключительно высокие темпы роста. Однако, как показано выше, привлекательность отрасли – это комплексное понятие, которое не может характеризоваться только одним показателем.

Практически одновременно с матрицей БКГ была создана так называемая матрица «Portfolio-matrix» или «продукт-рынок», послужившая основой портфельного анализа. Ее цель состоит в следующем: оценить товарно-рыночные возможности предприятия за рамками его настоящей деятельности и вынести решение о том, должно ли предприятие изменить границы своего портфеля с помощью диверсификации, интернационализации или и того, и другого вместе. Ключевыми элементами в матрице «Portfolio-matrix» являются наличие средств и их обращение [2]. Бизнес, следовательно, может быть развит как за счет наличных денег, так и за счет инвестиций.

Основная рекомендация данной модели состоит в следующем: предприятию необходимо оценить наличные средства, сравнить позиции своих стратегических хозяйственных подразделений (СХП) на рынке и направить средства в прибыльные СХП. Именно исходя из этого, можно сделать вывод, что данная модель является труднореализуемой в части измерения потенциала увеличения

выручки за счет конкретного вида бизнеса, а также уровня финансирования связанных с ним мероприятий.

Следующей моделью, акцентирующей внимание на зависимости стратегического решения от относительной доли предприятия на рынке, является модель PIMS (Программа воздействия рыночной стратегии на прибыль) [28]. Несмотря на значительный вклад данной модели в науку стратегического управления, PIMS имеет существенные недостатки, заключающиеся в следующем:

- наряду с подробным описанием алгоритма стратегического планирования, данная модель, как и матрица БКГ, ставит стратегическое решение в зависимость только от одного фактора – относительной доли рынка предприятия;

- считается, что данная модель несколько оторвана от реалий бизнеса, поскольку в ней преобладает технократический подход к стратегическому планированию, основанный, прежде всего, на сборе и анализе информации по отраслям. Следовательно, модель PIMS не приемлет элементы творчества в стратегическом управлении.

В середине 80-х гг. наиболее популярной в сфере стратегического планирования стала модель «Мак-Кинзи» [25]. Данная модель представляет собой матрицу размерности 3×3 , предназначенную для отображения стратегических позиций отдельных направлений хозяйственной деятельности предприятия. Главной особенностью этой модели является то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только «физические» факторы (объем продаж, прибыль и т. д.), но и субъективные характеристики бизнеса (изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового и финансового обеспечения и т. п.).

Цель матрицы видится, в основном, в характеристике влияния, которое могут оказать дополнительные инвестиции на прибыль предприятия. Основное внимание в связи с этим разработчиками модели уделялось управлению инвестициями.

Расширение размерности матрицы по сравнению с моделью БКГ дало

возможность: во-первых, дать более детальную классификацию видов бизнеса, во-вторых, рассмотреть более широко стратегические альтернативы. Первоначально в модели «Мак-Кинзи» использовалось 40 переменных, позднее их число сократилось до 15 (6 – для оценки рыночной привлекательности, 9 – для характеристики рыночной позиции и конкурентоспособности).

Среди ограничений данной модели можно выделить следующие положения:

- в большинстве случаев модель «Мак-Кинзи» предлагает лишь общие стратегии, не детализируя их; кроме того, данная модель лишь указывает на возможные стратегии (например, расти, извлекать доход и т. п.) и не акцентирует внимания на методах осуществления этих рекомендаций;

- за границами аналитических возможностей рассматриваемой модели лежит ответ на вопрос о процедуре перестройки набора направлений деятельности предприятия;

- данная матрица часто критиковалась за рекомендации, которые давались на ее основе. Например, если стратегическое положение предприятия оценивалось как слабое, а рынок – как неперспективный, в соответствии с данной моделью с него нужно «снять урожай», т. е. выжать все возможное, а затем уйти. Однако, получив такую рекомендацию, никакой предприниматель не захочет быть во главе предприятия, обреченной на гибель. Поэтому можно сделать вывод, что к рекомендациям любой модели, в том числе и данной, следует относиться творчески;

- относительные преимущества предприятия в определенной отрасли определяются лишь на основании уровня доходности соответствующего направления деятельности в сравнении с конкурентами. С такой трактовкой нельзя согласиться на том основании, что возможна ситуация, когда молодое быстрорастущее предприятие имеет меньшую доходность по сравнению с конкурентом, доходность которого в данный момент выше, однако динамика объемов реализации свидетельствует о замедлении темпов роста. Следовательно, возможность определения относительных преимуществ на основании одного

показателя доходности не является бесспорным. Аналогичные выводы можно сделать и по поводу положения модели о том, что оценка рыночной привлекательности обязательно отражается в среднем потенциале получения прибыли в долгосрочной перспективе для всех предприятий отрасли.

Модель ADL/LC по замыслу предназначалась для анализа портфельных стратегий и возможностей диверсификации деятельности предприятия. Авторы данной модели вводят в поле анализа характеристики жизненного цикла отрасли и полагают, что если отдельно взятый вид бизнеса предприятия находится на определенном этапе жизненного цикла отрасли, то его необходимо анализировать именно в соответствии с этим этапом. Кроме того, значительное внимание разработчиками стратегии, согласно данной модели, должно быть уделено конкурентному положению одних направлений бизнеса по сравнению с другими.

Модель ADL/LC имеет по сравнению с ранее проанализированными матрицами большую размерность: 4 стадии жизненного цикла и 5 конкурентных позиций. В зависимости от положения в матрице выбирается набор наиболее эффективных стратегий.

Нельзя отрицать значительный вклад, привнесенный разработчиками модели в систему стратегического управления, в частности:

- модель ADL/LC может применяться как для изучения фактического конкурентного положения различных направлений деятельности предприятия и стадий жизненного цикла отрасли, так и для того, чтобы сформировать набор наиболее эффективных видов бизнеса предприятия и сформулировать для них конкурентные стратегии;

- данная матрица может использоваться для демонстрации распределения объема реализации и прибыли в зависимости от жизненного цикла и конкурентного положения конкретного вида бизнеса;

- рассматриваемая модель признает, что развитие большинства отраслей в целом соответствует предлагаемой схеме жизненного цикла, однако форма цикла может отличаться в различных отраслях, следовательно, данный подход может быть применим к различным типам бизнеса;

- признавая необходимость учета этапа жизненного цикла при разработке стратегии, данная модель избегает присущий другим моделям недостаток, выражающийся в «усредненном» анализе стратегической ситуации.

Вместе с тем, модель ADL/LC имеет отдельные ограничения в использовании для генерирования стратегических альтернатив:

- отдельные экономические и политические условия могут модифицировать картину фактического состояния стратегических перспектив в отрасли, делая оценку не соответствующей истине. Возможность учета этих условий не нашла отражения в рассматриваемой модели;

- данная модель не акцентирует внимания на конкретных показателях, с помощью которых можно идентифицировать определенный этап жизненного цикла с высокой степенью вероятности. Отсутствие таких критериев может способствовать принятию неадекватного реальной ситуации решения, в частности, о прекращении выпуска определенной продукции из-за неправильного определения этапа жизненного цикла. Кроме того, модель ADL/LC не учитывает возможные краткосрочные колебания объемов реализации, что также увеличивает вероятность неправильной интерпретации этапа жизненного цикла;

- рассматриваемая модель не допускает возможности возрождения, нередко наступающего после старения определенного вида бизнеса. Вместе с тем, рекомендуемый набор стратегий не предусматривает альтернатив, состоящих в изменении жизненного цикла. Такая трактовка не является бесспорной, поскольку практически всегда существует вероятность, что в результате определенных событий отрасли, находящиеся на этапе зрелости, превращаются в растущие отрасли. Поэтому механическое следование модели ADL/LC не дает возможности разрабатывать стратегию, учитывая подобные возможности;

- данная модель не учитывает динамику структуры конкуренции и ее отличия в различных отраслях;

- на наш взгляд, модель жизненного цикла было бы логичнее привязать не к отрасли, а к конкретному предприятию. Ситуация в отрасли существенным образом влияет на положение дел на предприятии. Однако, нельзя не согла-

ситься с тем, что новые предприятия могут создаваться и в зрелых отраслях. Следовательно, набор их стратегических альтернатив будет отличаться от предлагаемого моделью ADL/LC.

В 1975 г. ряд моделей стратегического планирования пополнился моделью Sheel/DPM (другое название – матрица направленной политики, модель конкуренции Sheel). Данная модель представляет собой двухфакторную матрицу размерности 3×3 и основывается на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса. Считается, что многопараметрический подход, используемый для оценки стратегических позиций предприятия в модели Sheel/DPM, оказался на практике более реалистичным, чем подход, используемый матрицей GE, и тем более матрицей БКГ. Это объясняется тем, что в модели Shell/DPM по сравнению с моделью «Мак-Кинзи» сделан еще больший упор на количественные параметры бизнеса. Если критерий стратегического выбора в модели БКГ основывался на оценке потока денежных средств, который, по сути, является показателем краткосрочного планирования, а в модели «Мак-Кинзи», наоборот, на оценке отдачи инвестиций, являющейся показателем долгосрочного планирования, то модель Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений держать фокус одновременно на двух этих показателях.

Другая наиболее примечательная особенность модели Shell/DPM состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Поэтому рассмотрение изменения картины стратегического позиционирования видов бизнеса спустя некоторое время становится неотъемлемой частью моделирования на Shell/DPM.

Таким образом, большинство положений модели Shell/DPM дублируют допущения, сделанные разработчиками модели GE. Отмечая большой вклад модели Shell/DPM в систему стратегического планирования, необходимо указать на ряд моментов, существенно затрудняющих ее использование:

- данная модель оказалась ограниченной рамками ряда капиталоемких

отраслей промышленности;

- как и любая схематическая модель, данная матрица является недостаточно гибким инструментом выбора стратегических альтернатив и механическое следование ее рекомендациям может привести к принятию нетворческих решений;

- выбор переменных для анализа конкурентоспособности предприятия и привлекательности отрасли, используемых в модели Shell/DPM, является весьма условным; при этом рассматриваемая модель не уточняет критерия, по которому можно было бы определить, какое число переменных требуется для анализа в каждой конкретной ситуации;

- данная модель не уточняет алгоритма расчета величин указанных переменных и поэтому трактовка некоторых из них может быть неоднозначной, помимо этого, модель не учитывает весомость отдельных переменных и не описывает алгоритма присвоения удельных весов показателей для оценки конкурентоспособности предприятия и привлекательности отрасли;

- между отдельными переменными, призванными охарактеризовать конкурентоспособность предприятия и привлекательность отрасли, существует корреляционная зависимость, которая может оказать существенное влияние на результат оценки конкурентоспособности и отраслевой привлекательности. Модель Shell/DPM не учитывает возможность подобной зависимости;

- при использовании данной матрицы диверсифицированными предприятиями возникают трудности, связанные со сравнением бизнес-областей, относящихся к разным отраслям, т. к. переменные, описывающие конкурентоспособность предприятия и привлекательность сферы деятельности, сильно привязаны к специфике отрасли.

Следующей моделью стратегического управления, предусматривающей зависимость стратегии от стадии жизненного цикла, является матрица Хофера и Шенделя [20], которая опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень.

Несомненной заслугой авторов матрицы является попытка сформулировать определенные принципы, на которых, по их мнению, должен строиться процесс стратегического планирования. Они выделяют пять следующих принципов:

1. Отделение целеполагания от стратегического планирования;
2. Разделение процесса стратегического планирования между двумя уровнями: бизнес-уровнем и корпоративным;
3. Включение социального и политического анализа в процесс стратегического планирования;
4. Обязательное планирование нежелательных ситуаций;
5. Исключение стадий бюджетного планирования и плана разработки конкретных мероприятий из процесса стратегического планирования.

Не вызывает сомнения, что разработчики анализируемой модели внесли заметный вклад в развитие теории стратегического анализа и планирования. Однако в силу ряда причин их подход не нашел широкого применения. Среди таких причин можно назвать следующие:

- основное внимание модель Hofer/Schendel сосредотачивает на позиционировании существующих видов бизнеса в матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. Авторы настаивают, что есть только два оптимальных бизнес-набора на уровне корпорации: покупка нового (и/или усиление существующего) вида бизнеса или продажа (и/или ослабление существующего) вида бизнеса. Это означает, что авторы модели существенно ограничивают стратегический выбор предприятия;

- модель Хофера–Шенделя предназначена, в первую очередь, для балансирования корпоративного бизнес-портфеля, хотя можно заметить, что Хофер и Шендель попытались приспособить ее и для разработки рекомендаций в отношении отдельных видов бизнеса. Но практиками стратегического менеджмента эта попытка не признается успешной;

- базовым теоретическим допущением модели Хофера-Шенделя является

предположение о наличии типичного отраслевого жизненного цикла или, как называют Хофер и Шендель, кривой развития рынка-товара. Кривая жизненного цикла рынка, по сути, схожа с кривой объема продаж. Точки изгиба на кривой объема продаж указывают на начала стадий, которые дают наилучшие возможности для быстрого расширения, а именно: развития, вытеснения и спада. Вместе с тем, авторы не приводят научно обоснованных критериев перехода от одного этапа жизненного цикла к другому, хотя и указывают на то, что эти точки перехода являются ключевыми моментами для принятия соответствующих управленческих решений.

Выше представлена эволюция моделей стратегического управления. В основе этого процесса лежит процесс заимствования, совершенствования и дискутирования по отдельным положениям описанных подходов. По некоторым из них авторы остаются непримиримыми противниками. Кроме того, существуют модели (например, матрица Shell/ DPM), необходимость разработки которых диктовалась особенностями внешнего окружения организаций и другими факторами.

Практически все классические модели стратегического планирования являются описательно-инструктивными. Это значит, что менеджер может использовать модель как для описания фактической (или ожидаемой) позиции, определяемой соответствующими переменными, а также и для определения возможных стратегий. Рекомендуемые стратегии следует, однако, рассматривать с осторожностью. Модель предназначена для того, чтобы помогать принимать управленческие решения, а не заменять их.

Обобщив результаты проведенного анализа моделей разработки стратегии, нами сделаны следующие выводы:

- внимание авторов указанных моделей концентрируется на детальном описании, прежде всего, процедур стратегического анализа, процедуры же выбора стратегических альтернатив ими практически не рассматриваются;
- роль описанных моделей состоит в обеспечении процесса разработки стратегии необходимой информацией, а эта функция, как бы хорошо она не

была организована, не заменяет сам процесс стратегического управления.

И вместе с тем, данные модели несомненно внесли большой вклад в разработку маркетинговой стратегии. Они раскрыли огромный горизонт для исследования и обогатили теорию стратегического управления.

1.3 Методическое обеспечение разработки маркетинговой стратегии предприятия

Учитывая возможности и особенности описанных выше моделей разработки маркетинговой стратегии, в настоящей работе будут использованы такие методические инструменты как SWOT-анализ, матрица Бостонской консалтинговой группы и матрица «Мак-Кинзи». Рассмотрим их особенности.

Основными задачами SWOT-анализа являются:

- идентификация сильных¹ и слабых² сторон деятельности предприятия, а также благоприятных возможностей³ и угроз⁴, связанных с внешней средой;
- оценка степени влияния, а также определение силы взаимодействия разнообразных факторов внешнего окружения и внутренней среды фирмы;
- выявление конкурентных преимуществ предприятий;
- синтез и интеграция разнообразных факторов с целью установления стратегической позиции фирмы и разработки ее стратегии;
- выявление возможностей, которые соответствуют ресурсам предприятия;
- определение угроз и разработка мероприятий по устранению их влияния;

¹ Под силой предприятия понимают совокупность умений работников организации, их навыков, опыта, организационных ресурсов, конкурентных возможностей и т.д. Все перечисленное представляет собой активы организации в конкурентной борьбе [35, с. 87].

² Слабость представляет собой отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия [35, с. 87].

³ Под возможностью понимают привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором предприятие может добиться конкурентного преимущества [35, с. 175].

⁴ Под опасностью понимают осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое может привести к подрыву жизнеспособности товара предприятия или его гибели [355, с. 175].

- выявление сильных сторон предприятия и сопоставление их с рыночными возможностями;
- определение слабостей предприятия и разработка стратегических направлений их преодоления;
- выявление конкурентных преимуществ предприятия и формирование его стратегических приоритетов.

Данный метод разработан для стратегического анализа крупных и средних предприятий. SWOT-анализ особенно необходим на рынке, который находится в стадии экономического спада и где имеется избыточная емкость, а конкуренция проявляется наиболее отчетливо. В такой ситуации выявление слабых сторон собственной фирмы относительно конкурентов позволяет частично устранить эти недостатки, а относительно сильные стороны (преимущества), еще более целенаправленно их использовать, поддерживать и развивать [355].

SWOT-анализ рекомендуется проводить не реже одного раза в год или чаще (в случае резкого изменения ситуации на рынке или диверсификации видов деятельности). Проведение SWOT-анализа основано на том, что весь мир делится на две части – внешнюю и внутреннюю среду предприятия, а события в каждой из этих частей – на благоприятные и неблагоприятные (сила – слабость, возможности – угрозы). Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью.

SWOT-анализ проводится тремя путями:

если время ограничено, то делается экспресс-опрос всех участников с ответом на вопрос за 2-3 минуты и затем ведется обработка результатов и их обсуждение с целью дополнения и уточнения;

если имеется 3-4 часа, то анализ каждого вопроса поручается группе слушателей, работающей примерно час над своими предложениями; затем каждая группа делает краткое сообщение, остальные активно участвуют в дополнении и корректировке предложений;

если имеется 2-3 дня, консультанты после изучения документов, интервьюирования специалистов и моделирования ситуации формируют свой вари-

ант и выносят его на обсуждение с руководством и участниками семинара для дополнения и корректировки (выдав предварительно текст участникам).

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующим списком параметров:

1. Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.).

2. Производство (могут оцениваться производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.).

3. Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.).

4. Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.).

5. Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала) [35].

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз можно взять следующий список параметров:

1. Факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию предприятия и т.п.).

2. Факторы конкуренции (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на

рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.).

3. Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.).

4. Экономические факторы (учитывается валютный курс, уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.).

5. Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.).

6. Научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.).

7. Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.).

8. Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.).

9. Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.).

10. Международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.) [22, с. 186].

Реализацию данного метода может значительно облегчить применение различных наводящих вопросников.

После того, как составлен конкретный список сильных и слабых сторон предприятия, а также угроз и возможностей среды, между ними устанавлива-

ются связи, для этого строится SWOT-матрица. Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы). На пересечении разделов образуются четыре поля. На каждом из данных полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии предприятия. Б. Карлоф предлагает осуществлять такой анализ на базе сценария-описания будущих обстоятельств и основываться на отборе прогнозов и предложений относительно будущих событий.

Некоторые компании также находят полезным построение матрицы SWOT и для своих основных конкурентов.

SWOT-анализ может быть проведен в течение любого реально имеющегося времени – от одного-двух часов до нескольких дней. Если в первом случае выводы приходится делать на основе экспресс-опроса, то при наличии двух-трех дней удастся предварительно изучить документы, провести необходимые интервью, разработать модель ситуации и детально обсудить проблемы с заинтересованными участниками.

Результаты SWOT-анализа имеют, с одной стороны, самостоятельное значение, поскольку они ложатся в основу разработки маркетинговой стратегии. С другой стороны, анализ целесообразно расширить и на основе матрицы SWOT-анализа построить матрицу Бостонской консалтинговой группы и матрицу «Мак-Кинзи».

Матрица Бостонской консалтинговой группы – инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге (рисунок 1).

	Относительная доля рынка	
	Низкая	Высокая
0		1

Темпы прироста рынка	Высокие % 10	«Дикие кошки». Это перспективный рынок сбыта, небольшие прибыли, незначительная доля рынка, требуются значительные инвестиции. Стратегические альтернативы: стратегия развития, интенсификации усилий, стратегия сбора урожая, стратегия элиминации	«Звезды» («тигры») Это рыночные лидеры, перспективный рынок сбыта, большие прибыли, требуются крупные инвестиции. Стратегические альтернативы: удержание достигнутых позиций
	Низкие 0 или менее	«Собаки». Это неперспективный рынок сбыта, низкие прибыли, низкая конкурентоспособность, слабые рыночные позиции. Стратегические альтернативы: элиминация, стратегия развития	«Дойные коровы». Это среднеперспективный рынок сбыта, высокие прибыли, небольшие потребности в дополнительных инвестициях, рынок сбыта при этом имеет тенденцию к сокращению. Стратегические альтернативы: поддержание конкурентных преимуществ

Рисунок 1 – Матрица Бостонской консалтинговой группы

Создана эта матрица основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненного цикла товара (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось).

Эта модель представляет собой своеобразное отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя координатными осями, одна из которых используется для измерения темпов роста рынка соответствующего продукта, а другая – для измерения относительной доли продукции организации на рынке рассматриваемого продукта.

В соответствии с положением в квадрантах адаптированной матрицы выделяют шесть видов СЗХ: «звезды» («тигры»), «дикие кошки» («трудные дети», «знаки вопросы», «темные лошадки»), «дойные коровы», «собаки» («хромые утки», «неудачники»).

«Звезды». Высокий рост объема продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень боль-

шую прибыль. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

«Дойные коровы» («Денежные мешки»). Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

«Собаки» («Хромые утки», «Мертвый груз»). Темп роста низкий, часть рынка низкая, продукт как правило низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса»). Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе – избавляться.

«Рыси» и «хитрые лисы» занимают промежуточное положение между описанными стратегическими зонами хозяйствования.

Рекомендуемые маркетинговые стратегии, сформированные на основе данных матрицы БКГ, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Рекомендуемые маркетинговые стратегии при анализе матрицы БКГ

Маркетинговые стратегии	Объем необходимых инвестиций	Сущность	Применяемая для СЗХ
Стратегия интенсификации усилий	Наибольший	Вложение средств в маркетинговую деятельность с целью повышения рыночной доли СЗХ	Перспективные «трудные дети», «звезды», перспективные «собаки»
Стратегия поддержа-	Большой	Вложение средств в	«Звезды», сильные

ния конкурентных преимуществ		маркетинговую деятельность с целью сохранения рыночной доли СЗХ	дойные коровы
Стратегия «сбора урожая»	Незначительный	Уменьшение маркетинговых усилий	Слабые «дойные коровы», неперспективные «трудные дети», «собаки»
Стратегия элиминации	Нулевой	Исключение стратегического хозяйственного подразделения из состава портфеля ценных бумаг	Неперспективные «трудные дети», «собаки»

Успех, который сопутствовал модели стратегического анализа и планирования бизнеса, разработанной специалистами Бостон Консалтинг Групп, стимулировал методические исследования в этой области. Одна за другой начали появляться аналитические модели, несущие подобную БКГ смысловую нагрузку и даже весьма схожие с ней в основополагающей идее, но, вместе с тем, некоторым образом отличные, а в чем-то, несомненно, превосходящие ее.

В начале 1970-х годов появилась аналитическая модель, совместно предложенная корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co. и получившая название «модель «Мак-Кинзи». К 1980 году она стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса. Одно время в середине 80-х годов оценивалось, что примерно 36% организаций из списка Форчун 1000 и 45% организаций из списка Форчун 500 внедрили у себя эту методику анализа и планирования.

Модель «Мак-Кинзи» представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только «физические» факторы (такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п.), но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п.

Эту модель можно встретить в специальной литературе по стратегическому управлению и планированию под разными названиями. Одни названия отражают некоторый исторический аспект. Например, название «модель Мак-Кинзи» говорит о том, кто разработал и предложил модель к использованию. Другие названия могут говорить о ее назначении. Например, «матрица рыночной привлекательности и конкурентных позиций». Третьи названия больше подчеркивают форму данной модели, нежели ее содержание, как, например, название «пузырьковая диаграмма».

Первоначально матрица была разработана в корпорации General Electric в попытке решить проблему сравнительного анализа ее 43-х по-своему важных видов коммерческой деятельности. Разработанная структура матрицы уже сама по себе виделась как своеобразное методическое достижение, т.к. с ее помощью обеспечивалось частичное решение проблемы установления общей сравнительной базы для анализа стратегических позиций видов бизнеса, которые сильно отличались друг от друга по своему характеру. Путем количественного оценивания субъективных факторов и их включения в анализ модель обеспечивала лицо, принимающее решение, большим количеством релевантной информации. Само собой разумеется, что окончательное стратегическое решение принималось не только на основании результатов позиционирования видов бизнеса на предлагаемой матрице. Однако, теперь с помощью такой модели менеджер оказывался способным лучше упорядочивать и сравнивать отдельные виды бизнеса. В то время в руководящей среде корпорации GE даже была распространена такая фраза: «Наша модель – это единственный способ сравнить яблоки и апельсины». И даже тогда, когда нечисловым факторам не присваивались определенные весовые коэффициенты, конечным результатом использования матрицы оказывалось квази-количественное позиционирование видов бизнеса.

В качестве одного из основных достоинств модели «Мак-Кинзи» можно отметить то, что различным факторам (оси X и Y) могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что, безусловно, делает оценку

каждого бизнеса более точной.

В центре внимания модели «Мак-Кинзи» находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены организациями. Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе.

Таким образом, все рассматриваемые виды бизнеса организации ранжируются в качестве кандидатов с точки зрения получения дополнительных инвестиций как по количественным, так и по качественным параметрам. Для того, чтобы отдельный вид бизнеса «выиграл» хорошие инвестиции в будущем, рассматриваются не только текущие объемы продаж, прибыль и капиталотдача (т.е. строго количественные параметры), но и другие разнообразные факторы, как, например, изменчивость доли рынка и технологии, лояльность персонала, уровень конкуренции, общественная потребность (т.е. параметры, которые достаточно трудно выражаются количественно).

Матрица «Мак-Кинзи» имеет размерность 3×3 . По осям У и Х выставляются интегральные оценки, соответственно, привлекательности рынка (или отрасли бизнеса) и относительного преимущества организации на соответствующем рынке (или сильных сторон соответствующего бизнеса организации). В отличие от матрицы БКГ, в модели «Мак-Кинзи» каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения. И это делает данную модель более богатой в аналитическом плане по сравнению с матрицей БКГ и, одновременно, более реалистичной с точки зрения позиционирования видов бизнеса.

Параметры, с помощью которых оценивается положение бизнеса по оси У, практически не подконтрольны организации. Их значение можно лишь зафиксировать, но оказывать влияние на их значение практически невозможно. Позиционирование же бизнеса организации по оси Х находится под контролем самой организации и при желании может быть изменено.

По сравнению с моделью БКГ, в которой использовалась матрица страте-

гического позиционирования размерностью 2x2, в модели «Мак-Кинзи» размерность этой матрицы увеличена до 3x3. Это позволило не только давать более детальную классификацию сравниваемых видов бизнеса, но и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора.

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке матрицы в виде кружков, или «пузырьков», центры которых однозначно задаются оценками привлекательности рынка (ось У) и относительного преимущества организации на рынке (ось Х). Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса организации в этом объеме продаж показывается сегментом в этом кружке.

Как ось У, так и ось Х условно делятся на три части: верхний, средний и нижний ряды. Таким образом, сетка оказывается состоящей из девяти клеток. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу вверх.

В матрице (рисунок 2) выделяются три области стратегических позиций: 1) область победителей, 2) область проигравших, 3) средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

Виды бизнеса, которые при позиционировании попадают в область «победителей», имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности рынка и преимуществ организации на рынке. В отношении таких видов бизнеса скорее всего может быть принято положительное решение по поводу дополнительных инвестиций. Такие виды бизнеса, как правило, обещают в ближайшем будущем дальнейшее развитие и рост.

		Стратегическое положение (конкурентоспособность)		
		Низкое	Среднее	Высокое
катель- ность от-	Высокая	1	3	6

	Средняя	2	5	8
	Низкая	4	7	9

1-3 – зона роста; 4-6 – зона выборочного развития;

7-9 - зона «сбора урожая».

Рисунок 2 – Матрица «Мак-Кинзи»

Стратегические альтернативы данной матрицы таковы:

- инвестировать, чтобы удержать занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы восстановить ослабленную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай»;
- дезинвестировать и уйти с рынка или с рыночного сегмента с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенных конкурентных преимуществ.

В целом данная матрица является более совершенной, нежели предыдущие, т.к. в ней рассматривается значительно больше факторов (таблица 2), в силу чего она не приводит к столь упрощенным выводам, чем матрица Бостонской консалтинговой группы. Помимо этого, данная матрица более гибкая, т. к. показатели выбираются исходя из конкретной ситуации. Тем не менее, в отличие от матрицы ВКГ, в модели «Мак-Кинзи» отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и денежными потоками.

Таблица 2 – Факторы, составляющие интегральные оценки

Показатели привлекательности рынка	Показатели конкурентоспособности СЗХ
1. Масштаб рынка	1. Качество товара
2. Темпы роста рынка	2. Абсолютная рыночная доля
3. Потенциал валовой прибыли	3. Относительная рыночная доля

4. Уровень конкуренции 5. Возможность неценовой конкуренции 6. Уровень инфляции 7. Наличие и доступность материально-технических ресурсов 8. Государственное регулирование рынка 9. Сальдо экспорта-импорта	4. Привлекательность ассортимента 5. Уровень освоения технологии 6. Особенности характеристики 7. Конкурентоспособность цены 8. Себестоимость продукции 9. Эффективность каналов сбыта
--	---

Среди других недостатков анализируемого подхода выделяют:

- трудности учета границ и масштабов рынка, поскольку по мере роста числа факторов более сложной проблемой становится их измерение;
- субъективность оценки стратегического положения;
- статичный характер модели.

В таблице 3 приведены отдельные индикаторы привлекательности рынка и значимость критериев.

Таблица 3 – Индикаторы привлекательности рынка и значимость критериев

Критерии привлека- тельности	Значи- мость	Диапазон оценок		
		Низкая	Средняя	Высокая
		1	25	50
Масштаб рынка	0,21	менее 20 пред- приятий- потребителей или 1000 непромыш- ленных потреби- телей	от 20 до 40 пред- приятий- потребителей или от 1000 до 2000 непромышленных потребителей	более 40 предпри- ятий- потребителей или более 2000 не- промышленных потребителей
Темпы прироста рынка	0,20	<5%	от 5 до 10%	>10%
Уровень относи- тельной concentra- ции конкуренции	0,22	монополия	структурирован- ная монополия	конкуренция
Возможность неце- новой конкуренции	0,20	массовая продук- ция	серийная продук- ция	единичная про- дукция
Наличие и доступ- ность материально- технических ресур- сов	0,17	хуже, чем у пря- мого конкурента	одинаково с пря- мым конкурентом	лучше, чем у пря- мого конкурента

По каждому показателю определяется общая оценка с учетом коэффициента значимости:

$$O_{ij} = K_{ij} \times P_{ij}, \quad (1)$$

где O_{ij} - общая оценка i -го показателя j -го фактора;

K_{ij} - коэффициент значимости i -го показателя j -го фактора;

P_{ij} - ранг i -го показателя j -го фактора;

Общая оценка СЗХ определяется путем суммирования по всем факторам.

В таблице 4 представлены индикаторы конкурентоспособности СЗХ и значимость критериев.

Таблица 4 – Индикаторы конкурентоспособности СЗХ и значимость критериев

Критерии конкурентоспособности	Значимость	Диапазон оценок			
		Низкая	Средняя	Высокая	
		1	25	50	75
Абсолютная рыночная доля	0,25	до 30%	от 30 до 60%	более 60%	
Относительная рыночная доля	0,15	менее 1	1	более 1	
Особые характеристики	0,22	типовой товар	товар слабо дифференцирован	уникальное предложение	
Конкурентоспособность цены	0,12	больше, чем у прямого конкурента	одинаково с прямым конкурентом	меньше, чем у прямого конкурента	
Себестоимость продукции	0,15	больше, чем у прямого конкурента	одинаково с прямым конкурентом	меньше, чем у прямого конкурента	

Описанные методические подходы (SWOT-анализ, матрица БКГ и матрица «Мак-Кинзи») будут использованы с целью разработки маркетинговой стратегии анализируемого предприятия.

2 КОМПЛЕКСНЫЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АМИР»

2.1 Общая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Амир» является юридическим лицом, обладает обособленным имуществом, учитываемом на его самостоятельном балансе, открывает в установленном порядке банковские счета на территории РФ и за ее пределами для хранения денежных средств и осуществления всех видов расчетных, кредитных и кассовых операций, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личное неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Деятельность общества осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом общества.

Основной целью деятельности общества является получение прибыли, а также повышение жизненного уровня и благосостояния участников общества и членов трудового коллектива.

Для достижения поставленных целей общество осуществляет следующие виды деятельности:

- производство мебели и комплектующих для нее;
- оптовая торговля;
- коммерческая, посредническая и комиссионная деятельность.

Общество осуществляет также следующие виды деятельности:

- торгово-закупочная и коммерческо-посредническая деятельность, в том числе по продукции и товарам, приобретение и реализация которых осуществляется на основании специального разрешения (лицензии);
- организация оптовой, розничной торговли, в том числе комиссионной, подакцизными товарами, в частности, путем создания собственной сети и аренды торговых площадей, магазинов, складов;
- создание совместных с зарубежными фирмами предприятий и магазинов и т.д.

Общество осуществляет любые виды деятельности, не запрещенные законом, в установленном законом порядке. По любому из перечисленных выше видов деятельности общество, в установленном законодательством порядке осуществляет внешнеэкономическую деятельность.

По отдельным видам деятельности, перечень которых определяется законом, общество может заниматься только после получения лицензии.

Общество самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы развития исходя из спроса на реализуемую продукцию, работы услуги и необходимости обеспечения промышленного и социального развития Общества, повышения личных доходов участников и работников Общества.

- заключать договора с потребителями и поставщиками продукции (работ и услуг);

- предоставлять услуги (товары) любому субъекту, как на территории РФ, так и на территории других стран по ценам и тарифам, установленным самостоятельно или на договорной основе, а в случае предусмотренных законодательством России, по государственным ценам;

- заключать договора с другими предприятиями, организациями, гражданами во всех сферах хозяйственной деятельности не противоречащих законодательству;

Высшим органом общества является общее собрание его участников. Решение по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников, принимаются участником общества единолично и оформляются письменно.

Предприятие ООО «Амир» с 2002 г. является производителем корпусной мебели. Мебельное производство базируется в г. Тайга и оснащено современным оборудованием, которое позволяет изготавливать различную корпусную модульную мебель. Одно из основных направлений ООО «Амир» – производство корпусной мебели на заказ. ООО «Амир» выпускает корпусную бытовую мебель, предназначенную для потребителей со средним уровнем доходов, а также малого и среднего бизнеса: гостиных, спален, прихожих, детских и ванных комнат, кухонь, офисную мебель.

Мебельное предприятие ООО «Амир» - динамично развивающаяся структура, имеет репутацию надежного партнера и занимает стабильное положение на мебельном рынке. Профессионализм коллектива позволяет своевременно реагировать на все изменения и потребности рынка. Предприятие тщательно следит за качеством поставляемой продукции и идет на встречу пожеланиям заказчиков. Взаимовыгодное сотрудничество, гибкая ценовая политика, стабильность и перспективность – вот принципы работы ООО «Амир»

Профессионализм коллектива ООО «Амир» использует новейшие технологии, дизайнерские идеи и своевременно реагирует на потребности рынка. С 2005 г. фабрика приступила к выпуску новых моделей детской мебели из МДФ с акриловым покрытием. МДФ и акриловая эмаль это экологически чистые материалы и именно они были выбраны для производства детской мебели.

ООО «Амир» ведет свою деятельность с высоким качеством и культурой обслуживания. Индивидуальный подход к каждому клиенту помогает постоянно расширять круг партнеров и клиентов организации. Обеспечивая это, конечно, не только благодаря профессионализму сотрудников и дисциплине внутри предприятия, но, прежде всего значительным и постоянным инвестициям в развитие предприятия, его дальнейшем росте.

Как и на любом другом предприятии, весь технологический процесс производства мебели разбит на отдельные этапы.

1. На этом этапе происходит непосредственно заказ мебели, где дизайнер-конструктор и сам заказчик, работая вместе, создают эскиз будущей мебели.



Рисунок 3 – Эскиз будущей мебели

Здесь дизайнер – конструктор старается учесть все мелочи, все пожелания клиента и подогнать под возможности предприятия. После утверждения проекта и согласования цены конструктор приступает к созданию чертежей и сопутствующих документов. Он как бы раскладывает будущую мебель на отдельные детали.

2. По данным конструктора собирается вся необходимая фурнитура и материалы на данный заказ. Сырье (ДСП и ДВП) поставляет организация ООО «Алграф» г. Кемерово и ООО «Текстиль-сервис» г. Новосибирск. Некоторые детали и комплектующие заказываются отдельно (в основном это фасадные дверки, столешницы и нестандартная фурнитура).

Далее происходит непосредственное изготовление мебели.

3. На данном этапе производится распил листов ламинированной ДСП.

ЛДСП является основным материалом для изготовления корпусной мебели, поэтому к распилу мы подходим со всей ответственностью. Листы пилятся по специальным компьютерным картам раскроя, в которых все детали мебели расположены на листе ЛДСП с учетом минимальных остатков и удобства распила на станке.

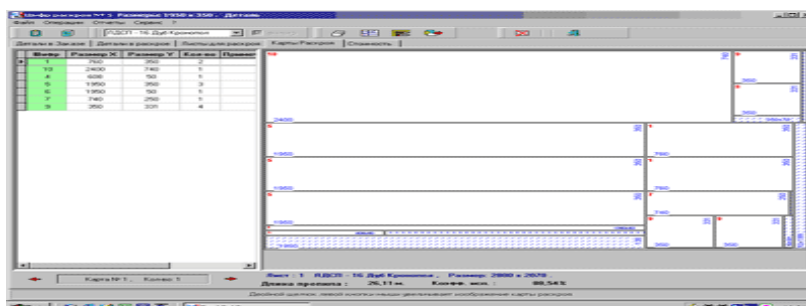


Рисунок 4 – Компьютерная карта раскроя

4. Следующий производственный процесс – это кромление. Кромить детали из ЛДСП необходимо для увеличения срока службы мебели и для того, чтобы скрыть срез, который отличается от декоративной поверхности плиты и т.д. В основу технологического процесса облицовывания кромок деталей положено наклеивание полосового кромочного материала на торцевую часть движущейся детали. В технологическом процессе облицовывания используют различные кромочные материалы: мебельная пленка, кромочный пластик, пленка поливинилхлоридная (ПВХ) и бумажно-слоистый пластик (БСП). Какой кромочный материал использовать зависит от выбранной модели мебели. В нашем производстве используется ламинированный кромочный материал, имеющий такой же цвет, что и поверхность ДСП.

Для того чтобы выполнить облицовку кромок деталей используется кромкооблицовочный станок.



Рисунок 5 – Кромкооблицовочный станок

5. После распила и кромления, детали из ЛДСП проходят операцию присадки. Присадка – это сверление отверстий различного диаметра и глубины для крепления необходимой фурнитуры. Это одна из самых точных операций, которая требует особого внимания и выполняется на специальном сверлильно-присадочном станке .

Надо отдельно отметить, что в мебели используется высококачественная фурнитура – это различные стяжки, петли для дверок, кронштейны, выдвижные механизмы для ящиков и многое другое, чего обычно не видно, но без чего мебель не будет стоять и работать, так как этого хотят наши клиенты.



Рисунок 6 – Сверлильно-присадочный станок

6. Далее идет сборка мебели. На напиленные, окрамленные и присаженные детали устанавливают фурнитуру, собирают корпуса, навешивают фасадные дверки, регулируют механизмы, проверяют работу и правильность сборки. После проверки корпуса упаковывают.

7. Заключительным этапом является непосредственно монтаж мебели у заказчика и сдача ее новым хозяевам.

Предприятие ООО «Амир» предлагает:

- услуги по дизайну и изготовлению корпусной и встроенной мебели любой сложности;
- огромный ассортимент мебельных тканей искусственной и натуральной кожи различных расцветок;

- широкий выбор ортопедических пружинных и беспружинных матрасов для взрослых и детей.

ООО «Амир» мебель в Кемеровской области уже более 10 лет. Работает с разнообразными современными материалами огромной цветовой гаммы, что позволяет создавать корпусную и встроенную мебель различных стилей и направленностей.

Преимущества мебельного производства ООО «Амир»:

- Компания работает на мебельном рынке более 10 лет.
- Огромный опыт в сфере производства корпусной мебели.
- Доступные цены на качественную мебель для дома и офис.
- Индивидуальный подход исполнению каждого заказа.
- Подробные консультации по выбору дизайна мебели и материалов.
- Бесплатная работа дизайнера и замерщика;
- При производстве используются только высококачественные материалы.

ООО «Амир» изготавливает:



Рисунок 7 - Угловой диван с баром

Угловой диван с баром существенно отличается от простого дивана. Диван с баром замечательно подходит и для квартир и для офисов. Вообще угловой диван с баром существенно экономит пространство помещения, визуально увеличивают и расширяют его. Угловой диван с баром очень вместительный,

занимает очень мало места и позволяет большому количеству человек удобно разместиться на нем, что очень важно для офисных и квартирных помещений.



Рисунок 8 – Угловой диван кожаный

Угловые диваны кожаные – это большая экономия места за счет использования угла в комнате, который, зачастую, не используется. Такие диваны очень удобны при наличии большой семьи. Кожаные угловые диваны многофункциональны. Они используются в качестве кровати, мебели в гостиной или могут прекрасно дополнить офис.



Рисунок 9 – Обеденный стол круглый

Обеденные круглые столы. Стол для обеда должен занимать немного места, но при этом быть красивым, удобным, а главное функциональным. Кухонные столы бывают разные, деревянные или стеклянные, большие, маленькие, круглые, овальные или прямоугольные. Круглый стол – это классика, это всегда смотрится очень красиво на любой кухне. Он очень удобен тем, что не имеет острых углов, соответственно за ним всегда удобно сидеть, особенно большой компанией. Он придает кухне уют и домашний комфорт. Круглый стол всегда отлично вписывается в интерьер кухни.



Рисунок 10 - Мебель для гостиной и спальни, кабинеты

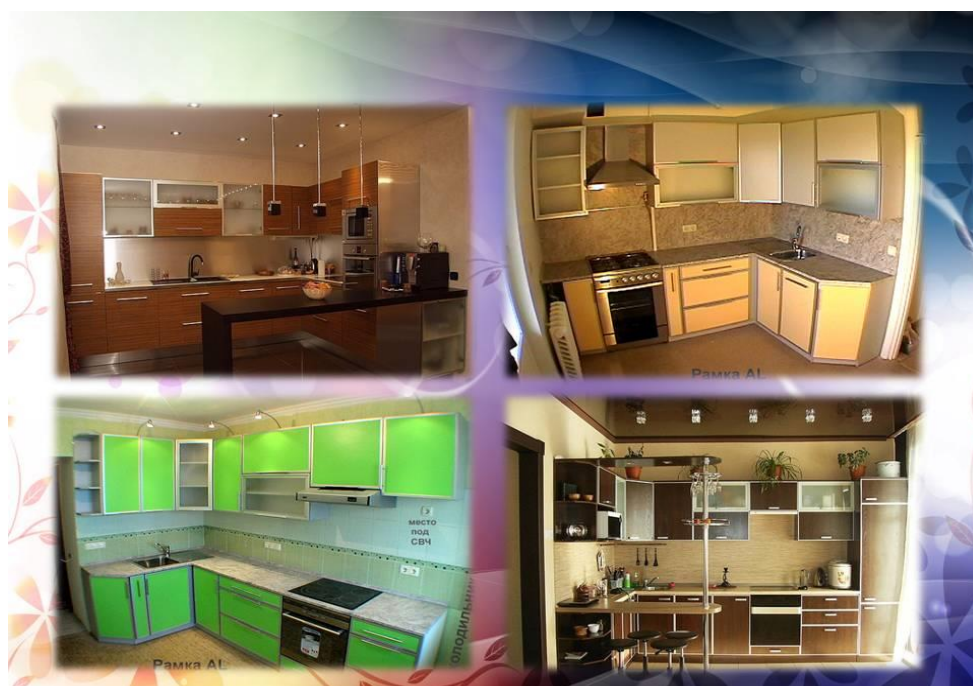


Рисунок 11 – Кухни

Также ООО «Амир» представлена широкая гамма обивочной ткани показанная на рисунке 12

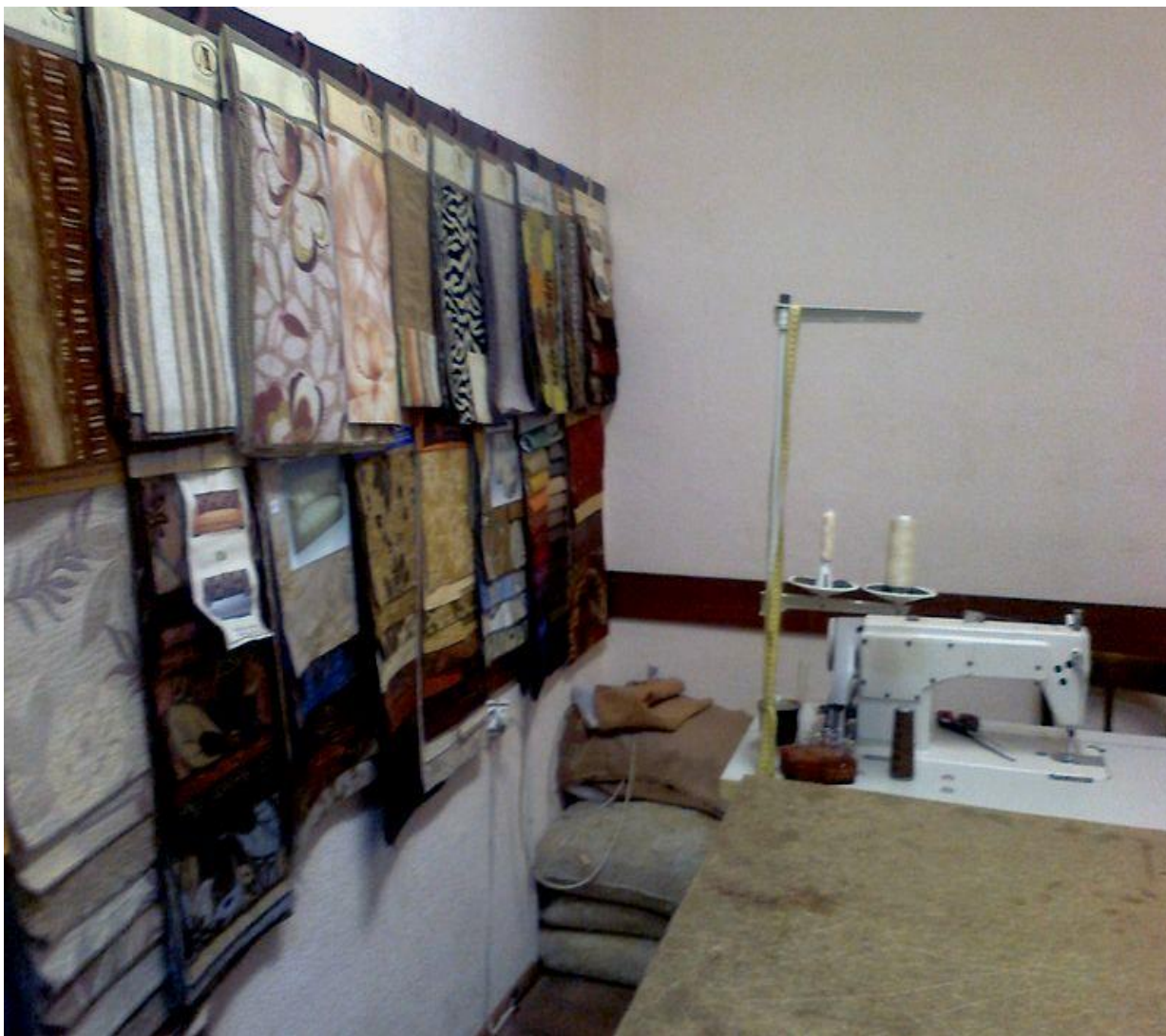


Рисунок 12 – Ткань обивочная

2.2. Анализ производственной деятельности предприятия

2.2.1. Анализ производства продукции

В таблице 5 представлен анализ объемов выручки от реализации продукции ООО «Амир». Анализ осуществляется на основе данных финансовой отчетности предприятия. Данные об объемах реализации проиллюстрированы также на рисунке 13.

Таблица 2.1 – Анализ динамики выручки от реализации ООО «Амир»

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Выручка от реализации, тыс. руб.	2350,0	2416,5	2558,2	2657,8	2767,1	2961,0
Абсолютные изменения выручки от реализации, тыс. руб.						
цепные	-	66,5	141,7	99,6	109,3	193,6
базисные	-	66,5	208,2	307,8	417,1	611
Темпы прироста, %						
цепные	-	2,83	5,86	3,89	4,11	7,0
базисные	-	2,83	8,86	13,10	17,75	26

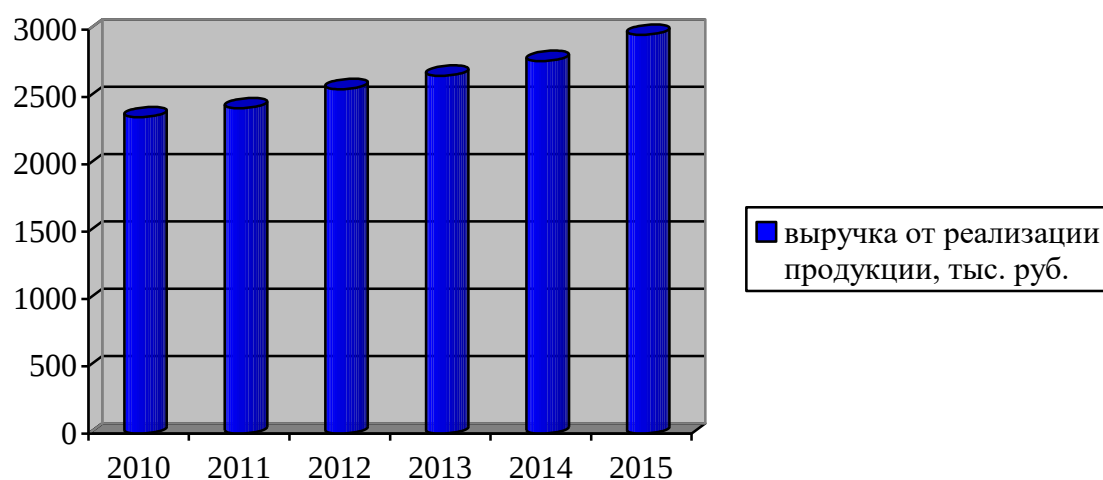


Рисунок 13 – Динамика выручки от реализации продукции
ООО «Амир»

Анализ показал, что выручка от реализации продукции растет от года к году. В частности, в 2011 г. по сравнению с 2010 г. увеличилась на 66,5 тыс. руб. или на 2,83%; в 2012 г. по сравнению с 2011 г. рост составил 141,7 тыс. руб. или 5,86%; в 2013 г. по сравнению с 2012 г. рост составил 99,6 тыс. руб. или 3,89%; а в 2014 г. по сравнению с 2013 г. рост составил 109,3 тыс. руб. или 4,11%, а в 2015г. по сравнению с 2014г.увеличение выручки составило193,6 тыс. руб. или 7%. В целом за анализируемый период (с 2010 по 2015 г.) выручка увеличилась на 611 тыс. руб. или 26%. Данные факты говорят о том, что предприятие стабильно работает и развивается.

По сведениям руководства предприятия производственная мощность, т.е. максимальный объем продукции, который можно выпустить на имеющемся

оборудовании, составляет около 3500 тыс. руб., т.е. оборудование загружено приблизительно на 84,6% ($2961 \times 100 / 3500$). Для того, чтобы повысить степень использования производственной мощности на предприятии целесообразно совершенствовать сбытовую и маркетинговую работу.

Объемы реализации продукции ООО «Амир» подвержены сезонным колебаниям. Это демонстрируют данные таблицы 6.

Таблица 6 – Структура объемов реализации продукции в квартальном разрезе

Показатели	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	тыс. руб.		тыс. руб.		тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.		тыс. руб.		тыс. руб.	
Выручка от реализации	350,0	00,0	416,5	00,0	767,1	767,1	657,8	00,0	767,1	00,0	961	00
в том числе по кварталам:												
первый квартал	28,1	8,2	69,8	9,4	73,2	73,2	30,6	0,0	73,2	0,7	30,7	1,3
второй квартал	12,3	6,1	35,7	6,3	21,0	21,0	92,5	6,1	21,0	6,1	81,7	6,4
третий квартал	68,9	8,5	12,0	9,5	87,6	87,6	56,5	8,5	87,6	8,5	87,6	6,6
четвертый квартал	40,8	7,3	99,1	4,8	85,3	85,3	78,2	5,5	85,3	4,8	61	5,7
Среднеквартальная выручка	87,5		04,1		91,8	91,8	64,5		91,8		40,25	

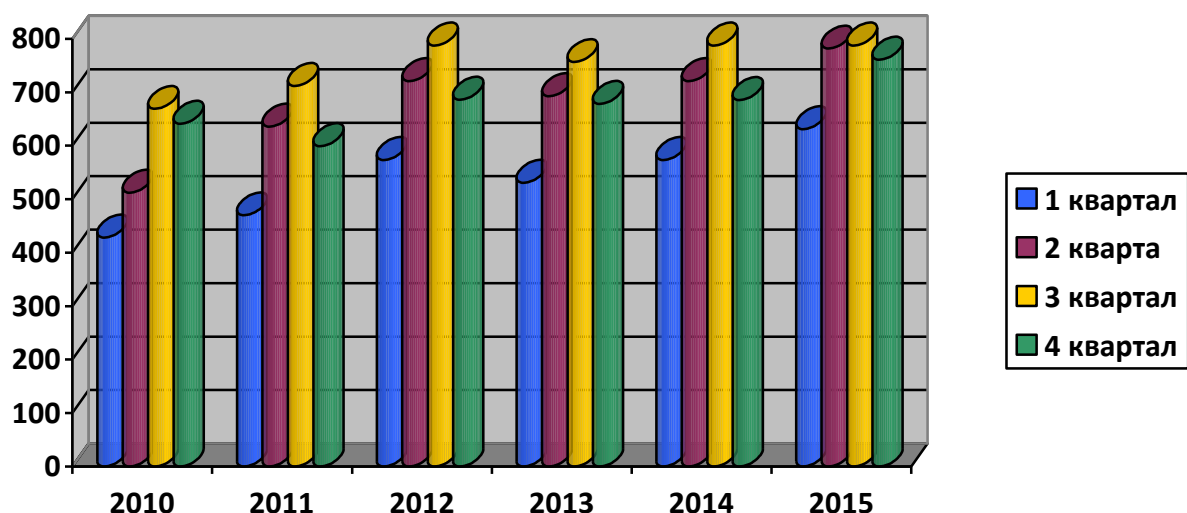


Рисунок 14 - Объем реализации продукции в квартальном разрезе

Из данных таблицы видно, что наибольший спрос на продукцию предприятия наблюдается в третьем квартале каждого из проанализированных лет, наименьший спрос – в первом квартале. Это можно объяснить следующим: в большинстве случаев ремонт в квартире (доме) осуществляется в период летних месяцев, за этим следует смена (обновление) мебели, что, в свою очередь, повышает спрос на продукцию предприятия. Зимой (т.е. в течение первого квартала) реализация мебели обычно бывает ниже, чем в течение других кварталов.

С помощью таблицы 7 осуществлен анализ выполнения контрактных обязательств.

Таблица 7 – Оценка выполнения контрактных обязательств

Годы	Выручка от реализации, тыс. руб.		Коэффициент выполнения плана (контрактных обязательств)
	план	факт	
2010	2640,449	2350,0	0,89
2011	2655,495	2416,5	0,91
2012	2483,689	2558,2	1,03
2013	2507,358	2657,8	1,06
2014	2660,673	2767,1	1,04
2015	2812,95	2961	1,05

Анализ показал, что степень выполнения контрактных обязательств с течением времени повышается. Например, если в 2010 г. план был невыполнен на 11%, в 2011 г. невыполнен на 9%, то в 2012-2015 гг. перевыполнение плана составляло 3, 6 и 5% соответственно. Следует отметить, что контрактные обязательства должны выполняться. В противном случае предприятием потеряет доверие своих потребителей.

2.2.2. Анализ трудовых ресурсов предприятия

Анализ численности и движения трудовых ресурсов предприятия осуществлен с помощью таблицы 8, а на рисунке 15 показано изменение численности персонала за период 2010-2015 гг.

Таблица 8 – Анализ движения персонала предприятия

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Численность персонала на 1 января текущего года, чел.	16	18	22	26	28	31
Численность принятых работников, чел.	4	9	7	4	8	0
Численность уволенных работников, чел.	1	1	2	2	2	2
Численность работников, уволенных по приемам текучести, чел.	1	1	1	0	0	0,00
Численность персонала на 1 января следующего года, чел.	18	24	26	28	34	29
Среднегодовая численность персонала, чел.	17	22	24	27	31	30
Коэффициенты движения персонала:						
коэффициент оборота по приему	0,235	0,409	0,375	0,0222	0,354	0
коэффициент оборота по выбытию	0,058	0,045	0,083	0,074	0,064	0,060
коэффициент текучести	0,058	0,045	0,041	0,000	0,000	0,00

По данным анализа сделаны следующие выводы:

- численность персонала предприятия растет год от года: в 2010 г. на предприятии работало 16 чел., но в связи с ростом объемов производства численность персонала в 2015 г. на предприятии работало уже 30 чел. Следует отметить, что за 2010-2015 гг. сумма выручки от реализации увеличилась на 26%, как показано ранее, а численность персонала увеличилась на 50%. Таким образом, численность персонала предприятия растет быстрее объема производства и реализации;

- на протяжении анализируемого периода коэффициенты оборота по приему существенно превышают коэффициенты оборота по увольнению персонала, что положительно характеризует обеспеченность производства трудовыми ресурсами;

- также положительно характеризует работу предприятия и, в частности, управление трудовыми ресурсами, такой факт, как снижением коэффициента текучести, который в 2013-2015 гг. был равен нулю, т.е. в течение данного времени работники не увольнялись по причинам текучести. Проведенный анализ также демонстрирует стабильность работы предприятия.

Помимо движения персонала целесообразно уделить внимание анализу эффективности использования трудовых ресурсов. Для этого используются преимущественно показатели выработки на одного работника. Кроме того, целесообразно провести факторный анализ, который позволяет ответить на вопрос: за счет каких факторов изменился объем реализации. В частности, с целью подобного анализа используется факторная модель вида:

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия осуществлен с помощью таблицы 9.

Таблица 9 – Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Амир»

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Выручка от реализации, тыс. руб.	2350,0	2416,5	2558,2	2657,8	2767,1	2961
Среднегодовая численность работников, чел.	17	22	24	27	31	30
Выработка на одного работника, тыс. руб./чел.	138,2	109,8	106,6	98,4	89,3	98,7
Общее изменение выручки от реализации, тыс. руб.	-	66,5	141,7	99,6	109,3	193,9
Изменение выручки за счет изменения численности работников, руб.	-	691	219,6	319,8	393,6	-89,3
Изменение выручки за счет изменения выработки одного работника, тыс. руб.	-	-624,8	-76,8	-221,4	-282,1	12,6

Как было показано выше, объем реализации продукции растет более низкими темпами по сравнению с ростом численности персонала. Это объясняет снижением выработки на одного работника на протяжении 2010-2014 гг. В 2015 выработка незначительно увеличилась (на ,47%) по сравнению с 2010г. Если в 2010 г. выработка составляла 138,2 тыс. руб./чел., то в 2015 г. она сократилась на 35,09%, т.е. до 88,7 тыс. руб./чел. Это негативно характеризует работу предприятия, поскольку потенциал трудовых ресурсов не используется в полной мере.

Такие выводы можно сделать и по результатам факторного анализа. Две последние строки в заполненной выше таблице показывают, что увеличение численности персонала приводит к росту выручки, но снижение выработки на одного работника способствует тому, что выручка за счет влияния данного фактора снижается. Если бы выработка на одного работника осталась на уровне 2010 г., то в 2011 г. объем реализации можно было бы увеличить на 691 тыс. руб., тогда как фактическая выручка увеличилась в этом году только на 66,5

тыс. руб. В 2014 г. фактическая выручка была увеличена по сравнению с 2013 г. на 109,3 тыс. руб., тогда как имела потенциальная возможность увеличить объем реализации на 393,6 тыс. руб. Таким образом, предприятию целесообразно предпринять меры, направленные на повышение уровня использования трудовых ресурсов предприятия.

2.2.3 Анализ наличия, состояния и эффективности использования основных фондов предприятия

Анализ наличия и движения основных фондов предприятия осуществлен в таблице 10. Динамика стоимости основных фондов на протяжении анализируемого периода представлена на рисунке 16.

Таблица 10 – Анализ наличия и движения основных фондов предприятия

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Стоимость основных фондов на 1 января текущего года, тыс. руб.	1288	1292	1305	1310	1310	1323
Стоимость введенных в течение года основных фондов, тыс. руб.	28	49	53	54	28	106
Стоимость выбывших в течение года основных фондов, тыс. руб.	24	36	48	54	15	0
Стоимость основных фондов на 1 января следующего года, тыс. руб.	1292	1305	1310	1310	1323	1416
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	1290	1298,5	1307,5	1310	1316,5	1369,5
Коэффициенты движения основных фондов:						
коэффициент поступления	0,022	0,038	0,040	0,041	0,021	0,077
коэффициент выбытия	0,019	0,028	0,037	0,041	0,011	0,00

Анализ показал, что за 2010-2015 гг. стоимость основных фондов предприятия существенно не менялась: если на 1 января 2010 г. стоимость фондов была равна 1288 тыс. руб., то на 1 января 2015 г. – 1323 тыс. руб., что выше по-

казателя 2010 г. на 2,64%. Таким образом, с помощью основных фондов, стоимость которых увеличена всего на 2,64%, выпущена продукция, темп роста объема которой составил 26%. Таким образом, эффективность использования основных фондов с течением времени возрастала.

Коэффициенты поступления основных фондов практически на протяжении всего времени были больше коэффициентов выбытия основных фондов, что положительно характеризует динамику производственного потенциала предприятия.

В таблице 11 осуществлен анализ эффективности использования основных фондов предприятия. В частности, рассчитаны такие показатели как фондоотдача и фондоемкость, а также проведен факторный анализ изменения выручки от реализации под влиянием изменения стоимости основных фондов и эффективности их использования.

Таблица 11 – Оценка эффективности использования основных фондов ООО «Амир»

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Выручка от реализации, тыс. руб.	2350,0	2416,5	2558,2	2657,8	2767,1	2961
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	1290	1298,5	1307,5	1310	1316,5	1369,5
Фондоотдача, руб./руб.	1,822	1,861	1,957	2,029	2,102	2,162
Фондоемкость, руб./руб.	0,549	0,537	0,511	0,493	0,476	0,462
Общее изменение выручки, тыс. руб.	-	66,5	141,7	99,6	109,3	193,9
Изменение выручки за счет изменения среднегодовой стоимости основных фондов, тыс. руб.	-	15,5	16,7	4,9	13,2	111,4
Изменение выручки за счет изменения фондоотдачи, тыс. руб.	-	50,31	124,66	94,14	95,63	78,99

Оценка эффективности использования основных фондов позволяет вы-

явить следующие положительные тенденции, характеризующие изменение показателей, характеризующих данный аспект работы предприятия:

- фондоотдача выросла: если в 2010 г. на 1 руб., вложенный в основные фонды, приходилось 1,822 руб. выпущенной продукции, то в 2015 г. этот показатель составлял уже 2,162 руб.;

- аналогично изменилась фондоемкость: в 2010 г. для производства продукции на 1 руб. требовалось задействовать фонды стоимостью 0,549 руб., то в 2015 г. эта величина сократилась до 0,462 руб.;

- на изменение выручки от реализации оказали положительное влияние оба рассматриваемых факторов: и стоимость основных фондов, и их фондоотдача. При этом в наибольшей степени на изменение результирующего показателя положительное влияние оказал рост эффективности использования основных фондов.

2.3. Анализ финансового состояния предприятия

2.3.1. Экспресс-оценка финансового состояния

В качестве исходных данных используются формы финансовой отчетности.

Данный вид финансового анализа предназначен для общей характеристики финансовых показателей предприятия, определения их динамики и отклонений за отчетный период. В целях проведения такого анализа составляется сравнительный аналитический баланс, в который включены основные агрегированные показатели бухгалтерского баланса.

Сравнительный аналитический баланс (таблица 12) позволяет упростить работу по проведению горизонтального и вертикального анализа основных финансовых показателей предприятия.

Горизонтальный анализ заключается в построении одной или нескольких аналитических таблиц (таблица 13), в которых абсолютные балансовые показатели дополняются относительными темпами роста (снижения). Цель горизон-

тального анализа состоит в том, чтобы выявить абсолютные и относительные изменения величин различных статей баланса за определенный период, дать оценку этим изменениям.

За рассматриваемый период стоимость имущества предприятия выросла на 17,4%. При этом активы предприятия увеличивались практически равномерно в течение 2010-2015 гг. Некоторое исключение составляет только 1 января 2015 г., когда наблюдается снижение стоимости предприятия по сравнению с суммой на 1 января 2014 на 2,37%.

Таблица 12 – Аналитический баланс предприятия

Статьи.	на 1.01.2010	на 1.01.2011	на 1.01.2012	на 1.01.2013	на 1.01.2014	на 1.01.2015	На 1.01.2016
Общая стоимость активов	1540	1639	1662	1701	1730	1689	1808
в том числе:							
1. Внеоборотные активы	1288	1292	1305	1310	1310	1323	1416
в том числе:							
- основные средства	1288	1292	1305	1310	1310	1323	1416
2. Оборотные активы	252	347	357	391	420	366	392
в том числе:							
запасы	118	152	201	246	275	253	271
налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	16	57	0	0	0	0	
дебиторская задолженность	100	119	150	100	123	98	105
денежные средства	18	19	6	45	22	15	16
Общая стоимость пассивов	1540	1639	1662	1701	1730	1689	1808
в том числе:							
1. Капитал и резервы	1152	1155	1155	1162	1162	1166	1177
2. Краткосрочные обязательства	388	484	507	539	568	523	631

Таблица 13 – Темпы роста статей баланса (горизонтальный анализ)

Статьи	Темпы роста, %						
	1.01.2011/ 1.01.2010	1.01.2012/ 1.01.2011	1.01.2013/ 1.01.2012	1.01.2014/ 1.01.2013	1.01.2015/ 1.01.2014	1.01.2016/ 1.01.2015	1.01.2016/ 1.01.2010
Общая стоимость активов	106,43	101,40	102,35	101,70	97,63	107,4	117,4
в том числе:							
1. Внеоборотные активы	100,31	101,01	100,38	100,00	100,99	107,03	109,94
в том числе:							
- основные сред-	100,31	101,01	100,38	100,00	100,99	107,3	109,94

ства							
2. Оборотные активы	137,70	102,88	109,52	107,42	87,14	107,1	155,56
в том числе:							
запасы	128,81	132,24	122,39	111,79	92,00	107,2	229,66
налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	356,25	0,00	-	-	-		
дебиторская задолженность	119,00	126,05	66,67	123,00	79,67	107,1	105

Продолжение таблицы 13

Статьи	Темпы роста, %						
	1.01.2011/ 1.01.2010	1.01.2012/ 1.01.2011	1.01.2013/ 1.01.2012	1.01.2014/ 1.01.2013	1.01.2015/ 1.01.2014	1.01.2016/ 1.01.2015	1.01.2016/ 1.01.2010
денежные средства	105,56	31,58	750,00	48,89	68,18	106,7	88,89
Общая стоимость пассивов	106,43	101,40	102,35	101,70	97,63	100,04	117,4
в том числе:							
1. Капитал и резервы	100,26	100,00	100,61	100,00	100,34	100,94	102,17
2. Краткосрочные обязательства	124,74	104,75	106,31	105,38	92,08	120,65	162,63

Стоимость оборотных активов предприятия увеличивалась более высокими темпами по сравнению с темпами роста внеоборотных активов. При этом за 2010-2015 гг. стоимость внеоборотных активов увеличилась на 9,94%, а стоимость оборотных активов – на 55,56%. Рост оборотных активов имеет место за счет увеличения стоимости запасов, стоимость которых выросла за 2010-2015 гг. на 129,66%. Дебиторская задолженность сократилась, но ее величина в целом вызывает некоторые опасения. Рост запасов, судя по всему, обеспечивался за счет роста краткосрочных обязательств, сумма которых за 2010-2015 гг. увеличилась на 62,63%.

Большое значение для оценки финансового состояния имеет и вертикальный (структурный) анализ актива и пассива баланса (таблица 14), который дает представление финансового отчета в виде относительных показателей.

Таблица 14 – Вертикальный анализ баланса

Статьи	на 1.01.2010	на 1.01.2011	на 1.01.2012	на 1.01.2013	на 1.01.2014	на 1.01.2015	на 1.01.2016
Общая стоимость активов	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
в том числе:							
1. Внеоборотные активы	83,64	78,83	78,52	77,01	75,72	78,33	78,31

в том числе:							
- основные средства	83,64	78,83	78,52	77,01	75,72	78,33	78,31
2. Оборотные активы	16,36	21,17	21,48	22,99	24,28	21,67	21,68
в том числе:							
запасы	7,66	9,27	12,09	14,46	15,90	14,98	15,0

Продолжение таблицы 14

Статьи	на 1.01.2010	на 1.01.2011	на 1.01.2012	на 1.01.2013	на 1.01.2014	на 1.01.2015	на 1.01.2016
налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1,04	3,48	0,00	0,00	0,00	0,00	
дебиторская задолженность	6,49	7,26	9,03	5,88	7,11	5,80	5,81
денежные средства	1,17	1,16	0,36	2,65	1,27	0,89	0,88
Общая стоимость пассивов	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
в том числе:							
1. Капитал и резервы	74,81	70,47	69,49	68,31	67,17	69,03	65,1
2. Краткосрочные обязательства	25,19	29,53	30,51	31,69	32,83	30,97	34,9

Цель вертикального анализа заключается в расчете удельного веса отдельных статей в итоге баланса и оценке его изменений. За 2010-2015 гг. структура активов предприятия изменилась следующим образом: удельный вес внеоборотных активов снизился с 83,64% на 1.01.2010 г. до 78,31% на 1.01.2016 г.; одновременно с этим удельный вес оборотных активов увеличился с 16,36% до 21,68% соответственно. Таким образом, структура активов стала более мобильной. Удельный вес оборотных активов вырос за счет увеличения удельного веса запасов с 7,66% до 15%. Удельный вес дебиторской задолженности практически не изменился: на 1.01.2010 г. ее удельный вес составлял 6,49%, а на 1.01.2014 г. – 5,81%. Это означает, что практически 6% средств предприятия отвлечено в активные расчеты, т.е. предприятие фактически не может использовать эти средства для осуществления хозяйственной деятельности.

Структура пассива отвечает современным требованиям формирования источников имущества предприятия: более 50% (на 1.01.2010 г. 74,81%, а на 1.01.2016 г. 65,1%) имущества сформировано за счет собственных источников.

2.3.2. Анализ платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности предприятия

Внешним проявлением финансовой устойчивости предприятия является его платежеспособность. Предприятие считается платежеспособным, если имеющиеся у него денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и активные расчеты покрывают его краткосрочные обязательства.

Для оценки платежеспособности предприятия используются три относительных показателя ликвидности, различающиеся набором ликвидных средств, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств.

Наиболее жестким критерием платежеспособности является коэффициент абсолютной ликвидности, который определяется отношением наиболее ликвидных активов к текущим обязательствам. Этот коэффициент показывает, какую часть краткосрочной задолженности фирма может погасить в ближайшее время. Величина этого показателя не должна быть ниже 0,2.

Коэффициент критической ликвидности (другое название – промежуточный коэффициент покрытия) отражает платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. Промежуточный коэффициент покрытия характеризует ожидаемую платежеспособность предприятия на период, равный средней продолжительности одного оборота дебиторской задолженности. Этот показатель должен формироваться на уровне минимум 0,7-0,8, так как только тогда он подтверждает возможность выполнения предприятием требуемых обязательств. Низкий уровень рассматриваемого показателя при высоком уровне общей ликвидности свидетельствует о значительном замораживании средств в резервах. И наоборот, высокий уровень может означать чрезмерное накопление средств на денежных счетах.

Коэффициент текущей ликвидности (общий коэффициент покрытия) показывает платежные возможности предприятия, оцениваемые при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной реализации продукции, но и продажи в случае нужды прочих элементов материальных оборотных средств (запасов). Коэффициент текущей ликвидности характеризу-

ет ожидаемую платежеспособность предприятия на период, равный средней продолжительности одного оборота всех оборотных средств. На практике предполагается, что значение этого показателя должно быть на уровне двух или выше, так как тогда он составляет реальное обеспечение оплаты кредиторской задолженности. Величина показателя ниже 1 составляет реальную угрозу финансовому состоянию фирмы.

Значения показателей платежеспособности рассчитаны в таблице 15, их динамика показана на рисунке 15.

Анализ показателей платежеспособности свидетельствуют, что данный аспект финансового состояния находится на неудовлетворительном уровне. Предприятие неплатежеспособно, и этот аспект финансового состояния требует постоянного внимания со стороны администрации предприятия.

Таблица 15 – Показатели платежеспособности предприятия

Показатели	на 1.01.2010	на 1.01.2011	на 1.01.2012	на 1.01.2013	на 1.01.2014	на 1.01.2015	на 1.01.2016
Исходные данные:							
1) денежные средства, тыс. руб.	18	19	6	45	22	15	16
2) краткосрочные финансовые инвестиции, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
3) дебиторская задолженность со сроком погашения до 12 месяцев, тыс. руб.	100	119	150	100	123	98	105
4) запасы, тыс. руб.	118	152	201	246	275	253	271
5) краткосрочные обязательства, тыс. руб.	388	484	507	539	568	523	631
Расчетные показатели:							
6) коэффициент абсолютной ликвидности ((п.1+п.2)/п.5)	0,046	0,039	0,012	0,083	0,039	0,029	0,025
7) коэффициент промежуточной ликвидности ((п.1+п.2+п.3)/п.5)	0,304	0,285	0,308	0,269	0,255	0,216	0,191
8) коэффициент текущей ликвидности (п.1+п.2+п.3+п.4)/п.5)	0,608	0,599	0,704	0,725	0,739	0,700	0,620

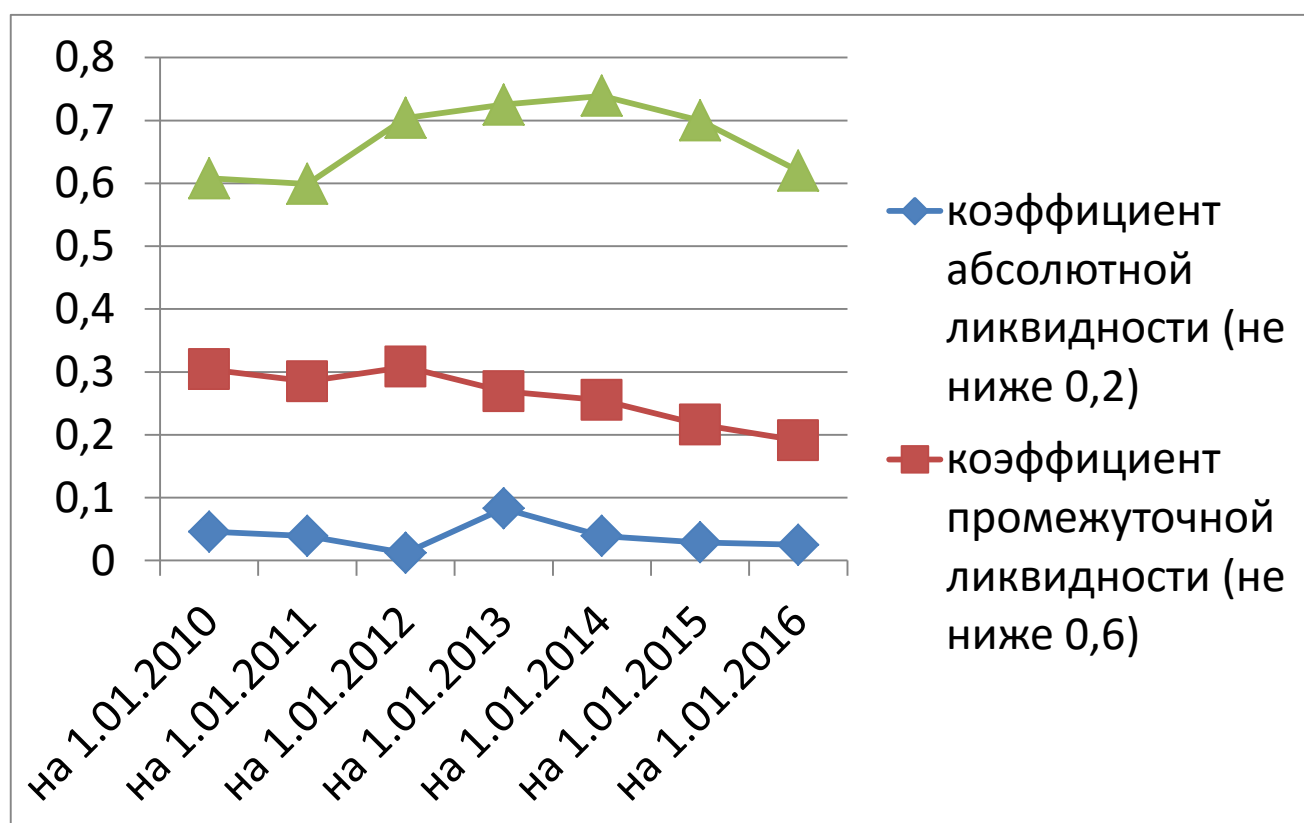


Рисунок 15 – Сравнение фактических значений коэффициентов ликвидности с нормативными значениями

Следующая группа коэффициентов – показатели финансовой устойчивости. Их значения характеризуют степень защищенности капитала.

Коэффициент автономии (собственности, независимости) равен отношению общей суммы собственных средств к активу баланса. Он характеризует независимость предприятия от кредиторов. Его величина не должна быть меньше 0,5. Это означает, что собственных средств должно быть больше половины всех средств предприятия, т.е. все обязательства могут быть покрыты собственными средствами. Рост коэффициента автономии свидетельствует об увеличении финансовой независимости предприятия, снижении риска финансовых затруднений в будущем. Такая тенденция с точки зрения кредиторов повышает гарантированность предприятием своих обязательств.

Коэффициент задолженности (удельный вес заемных средств в составе имущества предприятия) – показатель, характеризующий общую задолжен-

ность предприятия. Чем выше этот показатель, тем выше степень участия привлеченного капитала в финансировании всего имущества предприятия.

Следующий показатель – коэффициент соотношения заемных и собственных средств. Его значение должно быть меньше 1.

Удельный вес дебиторской задолженности в стоимости имущества показывает, какая часть средств предприятия отвлечена в активные расчеты.

Значения коэффициентов финансовой устойчивости рассчитаны в таблице 16 и показаны на рисунке 16.

Данные таблицы подтверждают выводы, сделанные ранее, а именно, что положительной характеристики заслуживает снижение величины средств, отвлеченных в активные расчеты (дебиторской задолженности). Удельный вес этих средств снизился с 6,5% до 5,8%. Финансовая устойчивость предприятия находится на приемлемом уровне.

Таблица 16 – Показатели финансовой устойчивости

Показатели	на 1.01.2010	на 1.01.2011	на 1.01.2012	на 1.01.2013	на 1.01.2014	на 1.01.2015	на 1.01.2016
Исходные данные:							
1) имущество предприятия (сумма активов), тыс. руб.	1540	1639	1662	1701	1730	1689	188
2) собственный капитал, тыс. руб.	1152	1155	1155	1162	1162	1166	1177
3) заемные средства, тыс. руб.	388	484	507	539	568	523	631
4) дебиторская задолженность, тыс. руб.	100	119	150	100	123	98	105
Расчетные показатели:							
5) коэффициент автономии (п.2/п.1)	0,748	0,705	0,695	0,683	0,672	0,690	0,650
6) коэффициент задолженности (п.3/п.1)	0,252	0,295	0,305	0,317	0,328	0,310	0,340
7) коэффициент соотношения собственных и заемных средств (п.2/п.3)	2,969	2,386	2,278	2,156	2,046	2,229	1,865
8) доля дебиторской задолженности в имуществе предприятия (п.4/п.1)	0,065	0,073	0,090	0,059	0,071	0,058	0,058

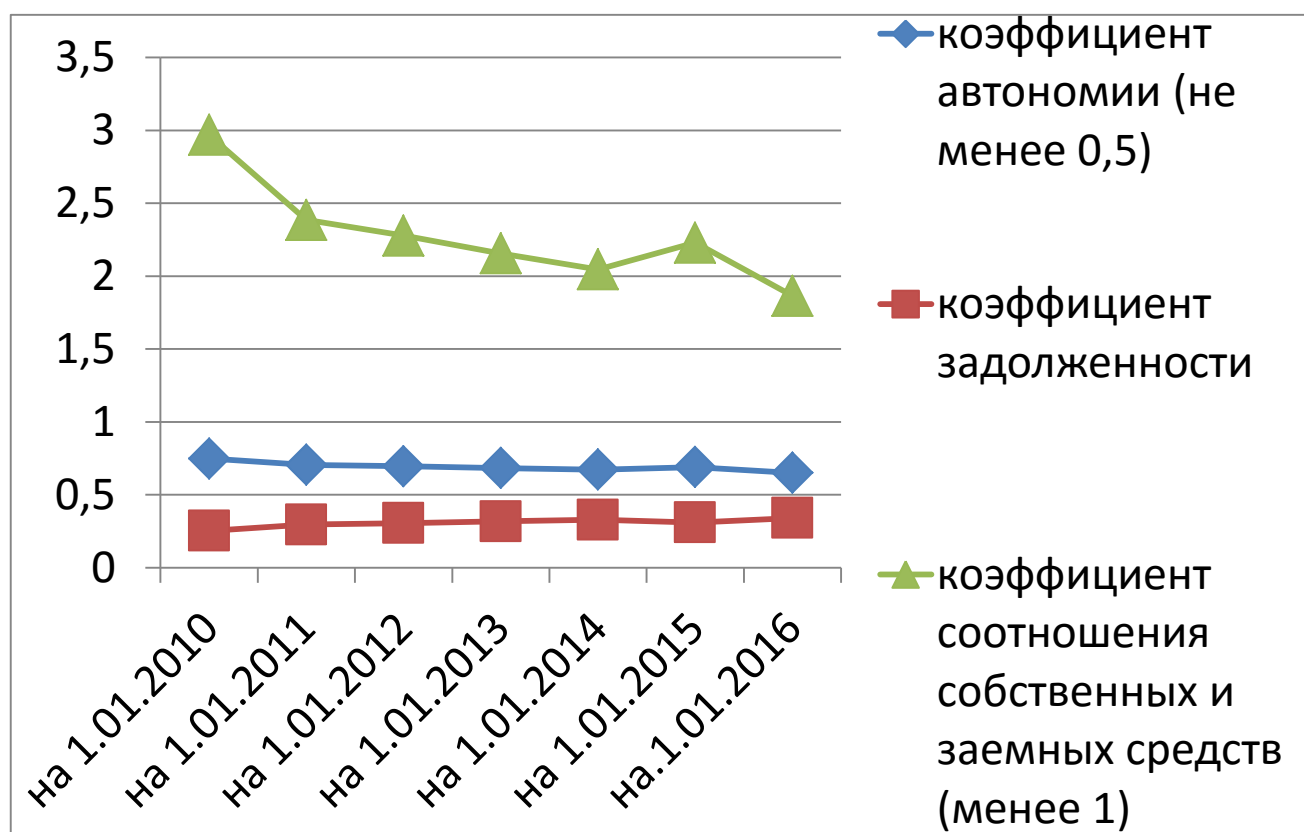


Рисунок 16 – Сравнение фактических значений коэффициентов финансовой устойчивости

Показатели деловой активности раскрывают механизм и степень использования средств предприятия. К ним относятся коэффициенты, описанные ниже.

1. Коэффициент общей оборачиваемости имущества – это отношение суммы выручки от реализации к среднему за период итогу баланса. Этот показатель отражает скорость оборота (в количестве оборотов за период) всего капитала предприятия. Рост этого коэффициента означает ускорение кругооборота средств предприятия или инфляционный рост цен (в случае снижения коэффициентов оборачиваемости мобильных средств и материальных ОБС).

2. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств – это отношение суммы выручки от реализации к средней за период величине запасов, а также денежных средств, расчетов и прочих оборотных активов. Данный коэффици-

ент показывает скорость оборота всех мобильных (как материальных, так и нематериальных) средств предприятия. Рост коэффициента оборачиваемости мобильных средств характеризуется положительно, если сочетается с ростом коэффициента оборачиваемости материальных ОБС., и – отрицательно, если последний уменьшается.

3. Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств – это частное от деления себестоимости производства продукции на среднюю за период величину запасов. Снижение этого показателя свидетельствует об относительном увеличении производственных запасов и незавершенного производства или о снижении спроса на готовую продукцию (в случае снижения коэффициента оборачиваемости готовой продукции).

4. Коэффициент оборачиваемости готовой продукции – это отношение выручки и средней за период величины готовой продукции. Поскольку в балансе готовая продукция не находит в данном случае отражения, мы этот показатель не рассчитываем.

5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности – это отношение выручки и средней за период дебиторской задолженности. Данный показатель характеризует расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого предприятием.

6. Средний срок оборота дебиторской задолженности представляет собой частное от деления 365 дней на коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

7. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности и средний срок оборота кредиторской задолженности рассчитываются аналогично.

8. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает скорость оборота собственного капитала, что для акционерного общества означает активность средств, которыми рискуют акционеры. Резкий рост этого показателя отражает возрастание уровня продаж, которое должно в значительной степени обеспечиваться кредитами, и, следовательно, снижать долю собственников в общем капитале предприятия. Существенное уменьшение же отражает тенден-

цию к бездействию части собственных средств.

В таблице 17 представлен расчет показателей деловой активности.

Таблица 17 – Показатели деловой активности предприятия

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Исходные данные:						
1) выручка, тыс. руб.	2350,0	2416,5	2558,2	2657,8	2767,1	2961
2) среднегодовая стоимость имущества предприятия, тыс. руб.	1589,5	1650,5	1681,5	1715,5	1709,5	1748,5
3) среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	299,5	352,0	374,0	405,5	393,0	379,0
4) среднегодовая стоимость запасов, тыс. руб.	135,0	176,5	223,5	260,5	264,0	262,0
5) среднегодовая стоимость готовой продукции и товаров, тыс. руб.	63,5	78,5	78,0	79,5	89,0	99,5
6) среднегодовая сумма дебиторской задолженности, тыс. руб.	109,5	134,5	125,0	111,5	110,5	101,5
7) среднегодовая сумма кредиторской задолженности, тыс. руб.	306,0	375,0	428,5	487,0	502,5	518,5
Расчетные показатели:						
8) коэффициент оборачиваемости имущества (п.1/п.2)	1,478	1,464	1,521	1,549	1,619	1,693
9) коэффициент оборачиваемости оборотных средств (п.1/п.3)	7,846	6,865	6,840	6,554	7,041	7,812
10) коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств (п.1/п.4)	17,407	13,691	11,446	10,203	10,481	11,301
11) коэффициент оборачиваемости готовой продукции и товаров (п.1/п.5)	37,008	30,783	32,797	33,431	31,091	29,758
12) коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (п.1/п.6)	21,461	17,967	20,466	23,837	25,042	29,172
13) коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (п.1/п.7)	7,680	6,444	5,970	5,457	5,507	5,710
14) продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дней (365/п.12)	17,0	20,3	17,8	15,3	14,6	12,5
15) продолжительность одного оборота кредиторской задолженности, дней (365/п.13)	47,5	56,6	61,1	66,9	66,3	63,92

Рассчитанные в данной таблице показатели в целом имеют тенденцию к ухудшению, а именно к снижению показателя оборачиваемости и увеличению продолжительности оборота. Снижение оборачиваемости связано с опережением роста стоимости отдельных элементов имущества предприятия и отдельных его элементов по сравнению с более медленным ростом выручки от реализации. Однако в целом значения рассчитанных показателей находятся на приемлемом уровне.

2.3.3. Анализ финансовых результатов и рентабельности работы предприятия

Анализ динамики показателей прибыли предприятия осуществлен на основе данных форм отчетности предприятия, в частности, с использованием «Отчета о прибылях и убытках». Анализ динамики выручки, себестоимости, расходов и финансовых результатов приведен в таблице 18.

Таблица 18 – Анализ динамики финансовых результатов предприятия

Показатели, тыс. руб.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Цепные темпы роста, %					Базис- ный темп роста (15/10) , %
							11/10	12/11	13/12	14/13	15/14	
Выручка от реализации	2350,0	2416,5	2558,2	2657,8	2767,1	2961,0	102,83	105,86	103,89	104,11	117,01	126
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	1949,2	1914,8	1942,2	1899,8	1848,1	1892,0	98,24	101,43	97,82	97,28	102,37	97,06
Валовая прибыль	400,8	501,7	616,0	758,0	919,0	1069,0	125,17	122,78	123,05	121,24	116,32	266,71
Коммерческие расходы	113,0	177,9	156,0	145,0	158,0	174,0	157,43	87,69	92,95	108,97	110,12	153,98
Управленческие расходы	98,7	79,6	99,5	102,7	109,8	128,0	80,65	125,00	103,22	106,91	116,57	129,68
Прибыль (убыток) от продаж	189,1	244,2	360,5	510,3	651,2	767,0	129,14	147,62	141,55	127,61	117,78	405,6
Прибыль (убыток) до налогообложения	189,1	200,5	416,3	481,4	642,4	775,0	106,03	207,63	115,64	133,44	120,64	409,83
Чистая прибыль (убыток)	151,3	160,4	333,0	385,1	513,9	620,0	106,03	207,63	115,64	133,44	120,64	409,83

Данные анализа динамики финансовых результатов показывают следующее:

- работа предприятия за 2010-2015 гг. стала более прибыльной: если выручка от реализации продукции увеличилась на 26%, то размер валовой прибыли

ли – на 166,71%, а размер чистой прибыли – на 309,83%;

- себестоимость продукции, как один из факторов, оказывающих влияние на финансовый результат, также демонстрирует положительную динамику: за рассматриваемый период времени сумма себестоимости сократилась на 2,94% при одновременном росте объемов реализации на 26%;

- предприятию приходится тратить все больше средств на реализацию выпущенной продукции (коммерческие расходы за 2010-2015 гг. увеличились на 53,98%), а также на управление предприятием (управленческие расходы за 2010-2015 гг. выросли на 29,68%);

- чистая прибыль предприятия демонстрирует стабильный рост: в 2011 г. ее величина увеличилась по сравнению с 2010 г. на 6,03%; в 2012 г. по сравнению с 2011 г. – на 107,63%; в 2013 г. по сравнению с 2012 г. – на 15,64%; в 2014 г. по сравнению с 2013 г. – на 33,44%.

Структура финансовых результатов представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Структура финансовых результатов предприятия

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Удельный вес себестоимости в выручке от реализации, %	82,94	79,24	75,92	71,48	66,79	63,9
Удельный вес валовой прибыли в выручке от реализации, %	17,06	20,76	24,08	28,52	33,21	36,1
Удельный вес прибыли от продаж в выручке от реализации, %	8,05	10,11	14,09	19,20	23,53	25,9
Удельный вес чистой прибыли в выручке от реализации, %	6,44	6,64	13,02	14,49	18,57	20,94

Данные расчетов, приведенных в таблице, свидетельствуют, что удельный вес каждого вида финансовых результатов существенно растет. В частности, в 2010 г. валовая прибыль занимала 17,06% в выручке, прибыль от продаж – 8,05% в выручке, а чистая прибыль – 6,44% в выручке. К 2015 г. структура изменилась: валовая прибыль составляет 36,1% выручки, прибыль от продаж – 25,9%, а чистая прибыль – 20,94%. Чем выше данные показатели, тем более эффективно работает предприятие.

В таблице 20 приведен расчет показателей рентабельности работы ООО «Амир».

Таблица 20 – Показатели рентабельности предприятия

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Цепные темпы роста, %					Среднегодовой темп роста, %
							11/10	12/11	13/12	14/13	15/14	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Исходные показатели:												
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	2350,0	2416,5	2558,2	2657,8	2767,1	2961	102,8	105,9	103,9	104,1	107	104,7
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	1949,2	1914,8	1942,2	1899,8	1848,1	1892	98,2	101,4	97,8	97,3	102,3	99,4
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	400,8	501,7	616,0	758,0	919,0	1069	125,2	122,8	123,1	121,2	116,32	121,7
4. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	189,1	244,2	360,5	510,3	651,2	767	129,1	147,6	141,6	127,6	117,78	132,7
5. Чистая прибыль, тыс. руб.	151,3	160,4	333,0	385,1	513,9	620	106,0	207,6	115,6	133,4	120,6	136,6
6. Среднегодовая сумма основных средств, тыс. руб.	1290,0	1298,5	1307,5	1310,0	1316,5	1369,5	100,7	100,7	100,2	100,5	104,02	101,22
7. Среднегодовая сумма оборотных средств, тыс. руб.	299,5	352,0	374,0	405,5	393,0	379	117,5	106,3	108,4	96,9	96,4	105,1
8. Среднегодовая сумма материальных оборотных средств (запасов), тыс. руб.	135,0	176,5	223,5	260,5	264,0	262	130,7	126,6	116,6	101,3	99,2	114,9
9. Среднегодовая сумма производственных ресурсов, тыс. руб.	1425,0	1475,0	1531,0	1570,5	1580,5	1631,5	103,5	103,8	102,6	100,6	103,2	102,7
10. Численность работников предприятия, чел.	16	18	22	26	28	34	112,5	122,2	118,2	107,7	121,4	116,4

11. Средне- годовая сто- имость иму- щества пред- приятия, тыс. руб.	1589,5	1650,5	1681,5	1715,5	1709,5	1748,5	103,8	101,9	102,0	99,7	102,3	101,9
12. Средне- годовая сто- имость соб- ственного капитала, тыс. руб.	1153,5	1155,0	1158,5	1162,0	1164,0	1171,5	100,1	100,3	100,3	100,2	100,6	100,2
Расчетные показатели:												
Рентабель- ность (окупа- емость) рас- ходов, % (п.3/п.2)	20,6	26,2	31,7	39,9	49,7	56,5	127,4	121,1	125,8	124,6	113,7	122,5

Продолжение таблицы 20

Рентабель- ность реали- зации (про- дажи), % (п.4/п.1)	8,0	10,1	14,1	19,2	23,5	25,9	125,6	139,4	136,2	122,6	110,2	126,8
Рентабель- ность основ- ных фондов, % (п.5/п.6)	11,7	12,4	25,5	29,4	39,0	45,27	105,3	206,2	115,4	132,8	116,01	135,04
Рентабель- ность обо- ротных средств, % (п.5/п.7)	50,5	45,6	89,0	95,0	130,8	163,6	90,2	195,4	106,7	137,7	125,08	131,02
Рентабель- ность мате- риальных оборотных средств, % (п. 5/п.8)	112,1	90,9	149,0	147,8	194,7	236,6	81,1	164,0	99,2	131,7	121,5	119,5
Рентабель- ность произ- водственных ресурсов, % (п.5/п.9)	10,6	10,9	21,8	24,5	32,5	38	102,4	200,0	112,7	132,6	116,9	132,9
Чистая при- быль на од- ного работ- ника, руб./чел.	9450	8910	15140	14810	18350	18230	94,3	169,9	97,82	123,9	99,35	117,05
Рентабель- ность имуще- ства, %	9,5	9,7	19,8	22,4	30,1	35,46	102,1	203,8	113,3	133,9	117,8	134,2
Рентабель- ность соб- ственного капитала, %	13,1	13,9	28,7	33,1	44,2	52,9	105,9	207,0	115,3	133,2	119,7	136,22

Результаты расчетов позволяют сделать следующие выводы:

- в целом рентабельность работы предприятия существенно повысилась; ни один из рассчитанных показателей не продемонстрировал даже кратковременного снижения;

- в 2010 г. на 1 руб. расходов предприятия приходится валовая прибыль в сумме 20,6 коп., в 2011 г. – 26,2 коп., в 2012 – 31,7 коп., в 2013 г. – 39,9 коп., в 2014 г. – 49, коп.; 7 коп.; в 2015г.- 56,5;

- в 2010 г. 1 руб. средств, полученных от реализации продукции обеспечил предприятию получение прибыли от продаж в сумме 8,0 копа., в 2011 г. – 10,1 коп., в 2012 г. – 14,1 коп., в 2013 г. – 19,2 коп., в 2014 г. – 23,5 коп.; в 2015г. – 25,9 коп.;

- аналогичную динамику демонстрируют остальные показатели рентабельности;

- в наибольшей степени за 2010-2015 гг. вырос показатель рентабельности собственного капитала (+36,2%); второе место занимает показатель рентабельности основных фондов (+35,04%); третье место – рентабельность имущества (активов) предприятия (+34,2%); на последнем месте – показатель валовой прибыли, приходящейся на 100 руб.

Таким образом, ООО «Амир» является стабильно работающим предприятием, имеющим значительный производственный потенциал и возможности получения прибыли, а следовательно, и обеспечения рентабельной работы.

3 РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «АМИР»

3.1. SWOT-анализ работы предприятия

ООО «Амир», как сказано выше, является производителем корпусной мебели. Рынок мебели – один из наиболее динамично развивающихся сегментов товарного рынка России. Несмотря на постоянный рост последних лет, он далек от насыщения. В 2007-2008 гг. наблюдалась некоторая стагнация, которая была связана с приостановлением роста экономики в целом, увеличением тарифов (что сказалось на удорожании продукции), недостатком инвестиций в техническое перевооружение деревообрабатывающих предприятий и нехваткой качественных отечественных материалов (плит, фурнитуры, обивочных тканей и т. д.). В 2009 г. эта тенденция была преодолена, и даже официальные статистические органы зафиксировали рост рынка [20].

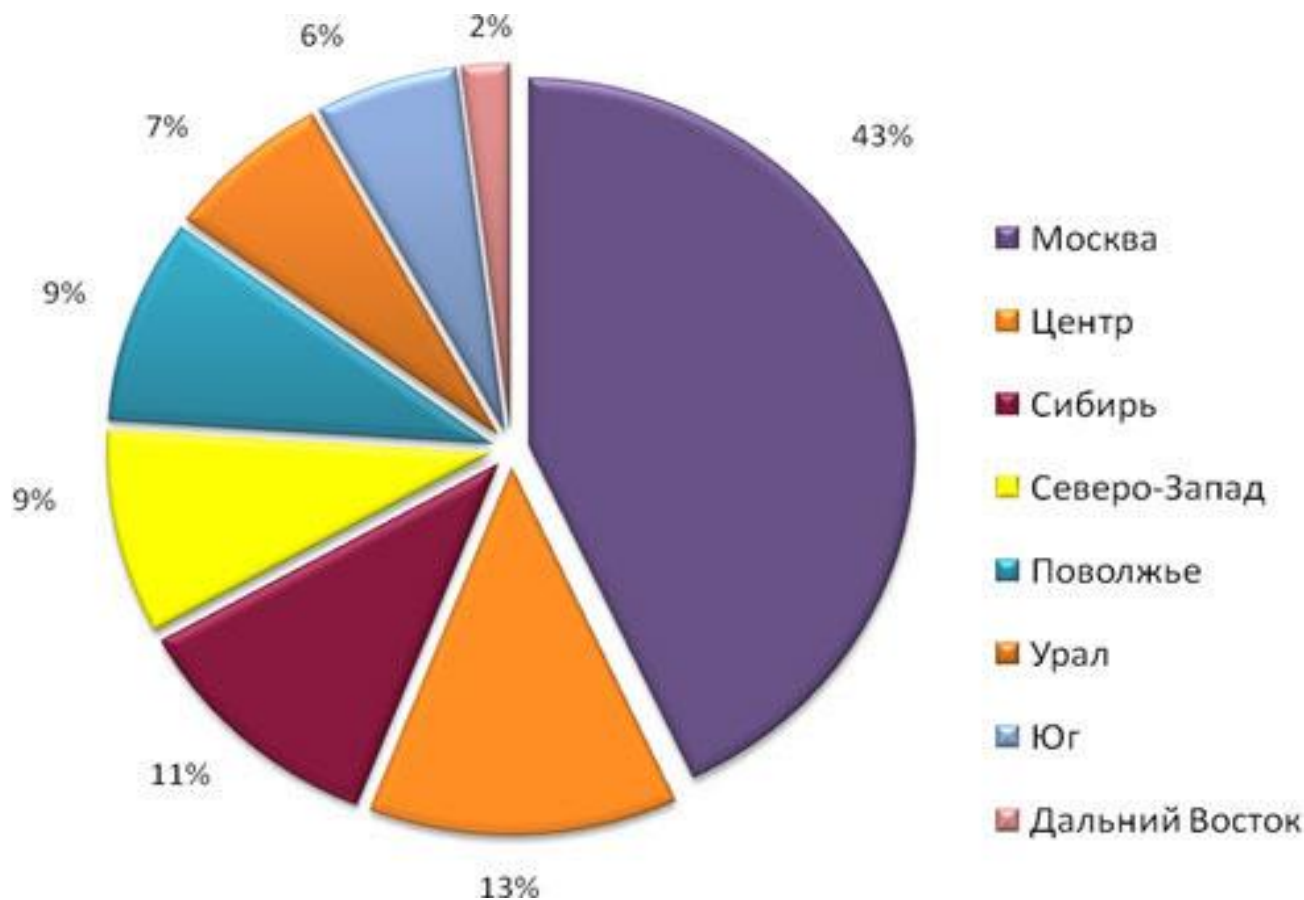


Рисунок 20 - Объем рынка продаж мебели по регионам в долях от общероссийского в 2015г.

Развитие рынка мебели для дома тесно связано со строительством новых жилых помещений, уровнем жизни населения. Объем российского рынка мебели в 2015 году превысил 8 млрд. долларов. Такова статистика, озвученная Ассоциацией предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России.

Отечественный рынок мебели отличается высокой конкуренцией и непрозрачностью. Сегодня на российском мебельном рынке работает около 6000 производителей. Чуть менее половины всей мебели России производится в Центральном Федеральном Округе. Особенно быстрыми темпами растет производство мебели в Москве (прирост составил 170% по сравнению с 2010 г.).

Доля импортной мебели постепенно снижается, чему немало способствует введение новых госпошлин. По сравнению с предыдущими периодами сокращается привоз мебели из близлежащих стран, а из дальнего зарубежья - увеличивается.

Крупными покупателями российской мебели являются Казахстан, Белоруссия и Украина. По итогам 2014 г. экспорт в страны СНГ увеличился более чем в полтора раза, экспорт же в дальнее зарубежье остался на прежнем уровне. При этом объемы поставок по обоим направлениям практически сравнялись. По статистике, экспорт российской мебели в 2014 г. увеличился на 24,4%.

Что касается спроса, то в 2007 г. в среднем по стране потребление мебели находилось на уровне 20-30 долл. на человека. В 2014 г. этот показатель вырос почти до 70 долл. на человека.

По статистике, в 2015 г. почти 75% мебельного рынка составляла мебель для дома. В этом сегменте наибольшие продажи пришлись на корпусную мебель, мягкую мебель и мебель для кухни.

Лидирующее положение корпусной мебели соответствует общемировым тенденциям большинства развитых стран. Однако, начиная с 2011 г., в развитии сектора корпусной мебели наметилась определенная стагнация, связанная с сегментом корпусной мебели для гостиных (шкафы, модульные программы), где очевиден спад производства. На рынке отмечается замещение шкафов и

стенок встраиваемой мебелью (в основном прихожие), спад продаж мебели для гостиных [20].

Следующий сегмент по официальным объемам продаж – это мягкая мебель. Потребление мягкой мебели в России превышает среднеевропейский уровень в 1,5 раза, т.к. у россиян мягкая мебель не только предмет интерьера, но и основное место сна. По мере увеличения средней площади жилья, приходящегося на 1 гражданина России, прогнозируется падение спроса на мягкую мебель, которую заменят спальные гарнитуры и стационарные кровати.

Потребление кухонной мебели в РФ значительно ниже, чем в среднем по Европе. В 2001 г. данный сегмент начали активно развивать отечественные и белорусские производители, однако, до настоящего времени доля импортной мебели остается на высоком уровне. В последние годы значительно вырос спрос на кухонную мебель «на заказ» (производства небольших фирм по чертежам заказчика) [20].

Количество фирм, стремящихся в отрасль, до сих пор растет, т.к. отрасль привлекает большим уровнем прибыли, и растущим спросом на продукцию. Вновь пришедшие в отрасль фирмы предлагают продукцию по более низким ценам. Такая тенденция может привести к непропорциональности роста потребительского спроса и предложения в целом по отрасли, что нежелательно для ООО «Амир».

На основе представленных выше факторов внешней среды сформируем список возможностей, открываемых для предприятия:

1. Улучшение уровня жизни населения.
2. Рост рынка.
3. Появление новых поставщиков.
4. Сокращение доли импортной мебели.
5. Разорение и уход фирм-продавцов.
6. Рост экспорта.
7. Три четверти мебельного рынка составляет мебель для дома. Наиболь-

шие продажи пришлись на корпусную мебель, мягкую мебель и мебель для кухни соответственно.

8. В последние годы значительно вырос спрос на кухонную мебель «на заказ».

Аналогично, сформируем список факторов внешней среды, оказывающие негативное воздействие на организацию (угрозы):

1. Отечественный рынок мебели отличается высокой конкуренцией и непрозрачностью.

2. Рост темпов инфляции.

3. Объемы продаж в Сибирском Федеральном округе в общем объеме постепенно снижаются. Начиная с 2011 г., в развитии сектора корпусной мебели наметилась определенная стагнация, связанная с сегментом корпусной мебели для гостиных (шкафы, модульные программы), где очевиден спад производства.

4. На рынке отмечается замещение шкафов и стенок встраиваемой мебелью (в основном прихожие), спад продаж мебели для гостиных.

5. Прогнозируется падение спроса на мягкую мебель, которую заменят спальные гарнитуры и стационарные кровати.

6. До настоящего времени доля импортной мебели остается на высоком уровне.

Для оценки возможностей используем метод позиционирования каждой конкретной возможности в матрице возможностей (таблица 20). Позиционируя каждую из угроз по степени ее влияния и вероятности наступления, строим матрицу угроз (таблица 21).

Таблица 20 – Матрица «вероятность/влияние» для позиционирования возможностей внешней среды

Вероятность	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Улучшение уровня жизни населения. Рост рынка	Рост экспорта.	
Средняя	Сокращение доли импортной мебели. Рост спроса на кухонную мебель «на заказ».	Появление новых поставщиков.	
Низкая	Наибольшие продажи пришлись на корпусную мебель, мягкую мебель и мебель для кухни соответственно.		Разорение и уход фирм-продавцов.

Матрицы, приведенные в виде таблицы 20 и таблицы 21, позволяют выявить только те возможности, которые имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать и те угрозы, которые представляют очень большую опасность для организации.

Таблица 21 – Матрица «вероятность/влияние» для позиционирования угроз внешней среды

Вероятность	Влияние		
	Разрушение	Тяжелое	«Легкие ушибы»
Высокая	Рост темпов инфляции. Прогнозируется падение спроса на мягкую мебель, которую заменят спальные гарнитуры и стационарные кровати.	Отечественный рынок мебели отличается высокой конкуренцией и непрозрачностью.	
Средняя	Спад производства в секторе корпусной мебели. До настоящего времени доля импортной мебели остается на высоком уровне.	Объемы продаж в Сибирском Федеральном округе постепенно снижаются. На рынке отмечается замещение шкафов и стенок встраиваемой мебелью (в основном прихожие), спад продаж мебели для гостиных.	
Низкая			

Полученные внутри матрицы возможностей (таблица 20) девять полей имеют разное значение для организации. Выделим только те, которые попали на поля «ВС», «ВУ» и «СС» (левый верхний угол), и будем их обязательно использовать. Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВТ» и «СР» из табл. 3.2 (верхний левый угол), представляют очень большую опасность для организации и требуют повышенного внимания.

По итогам таблицы 20 и таблицы 21 составим список наиболее существенных возможностей и угроз для ООО «Амир» со стороны внешней среды. Таким образом, мы выявили, какие из определенных внешних факторов оказывают наибольшее положительное или отрицательное влияние на предприятие (таблица 22). Для удобства проведения SWOT-анализа, мы ограничили количество возможностей и угроз, представляемых предприятию ООО «Амир» внешней средой.

Таблица 22 – Внешние возможности и угрозы

№ п/п	Возможности	Угрозы
1	Улучшение уровня жизни населения	Рост темпов инфляции
2	Рост рынка	Прогнозируется падение спроса на мягкую мебель, которую заменят спальные гарнитуры и стационарные кровати
3	Рост экспорта	Спад производства в секторе корпусной мебели
4	Сокращение доли импортной мебели	Отечественный рынок мебели отличается высокой конкуренцией и непрозрачностью
5	Вырос спрос на кухонную мебель «на заказ»	До настоящего времени доля импортной мебели остается на высоком уровне

Теперь перейдем к анализу внутренней среды ООО «Амир». Анализ внутренней среды представляет собой управленческое обследование функциональных зон предприятия с целью определения его сильных и слабых сторон.

Изучая внутреннюю среду фирмы необходимо уделить особое внимание организационной культуре организации, т.е. наличию таких норм и правил, как,

например, материальное вознаграждение, льготы при покупке собственной продукции, другие социальные гарантии.

Для полного анализа внутренней среды ООО «Амир» необходимо исследовать четыре функциональных зоны: маркетинг, производство, финансы, менеджмент.

Анализируя организацию общего управления, было замечено, что организационная структура фирмы соответствует настоящему положению и существующим целям, в дальнейшем, при изменении стратегии, организационную структуру придется, возможно, изменить.

Права и обязанности возложены на сотрудников, несущих ответственность за конкретную работу. Однако наблюдается нарушение информационных потоков, проявляющиеся в нечеткости взаимодействия между подразделениями. В этом направлении ведется работа, ведется изучение способов использования систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений.

В организации отсутствуют процедуры участия персонала в принятии какого-либо управленческого решения. В ООО «Амир» особое внимание уделено найму работников. Найм персонала происходит с помощью специализированного кадрового агентства, с которым заключен договор о долгосрочном сотрудничестве. По условиям данного договора кадровое агентство производит отбор, обучение и переквалификацию персонала предприятия. На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по отрасли. Ежегодно все работники проходят аттестационную комиссию с целью выяснения их профессиональной пригодности.

Предприятие имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. Анализ финансовой отчетности предприятия показал, что на предприятии наблюдается стабильный рост.

Введение контроля издержек значительно сократило стоимость накладных расходов, что благоприятно отразилось на себестоимости продукции, а введение два года назад принципа «торговля с колес» позволило, одновременно с увеличением объема оборотных средств, сократить объемы товарных запасов

на складах. Однако имеющиеся производственные мощности используются не полностью, что влечет перерасход средств на их содержание, но создает благоприятную ситуацию для роста предприятия.

Проблема качества материалов решается следующим образом: поиск и отбор нового товара осуществляется специализированным подразделением предприятия, работники которого непосредственно присутствуют при отгрузке первой партии товара на предприятии-изготовителе. А дальнейшая работа по данному товару с данным предприятием-изготовителем ведется другим отделом по каждой группе товаров отдельно. Однако все это приводит к некоторым задержкам в поставках продукции.

Предприятие не ставит своей целью концентрацию своей деятельности на конкретном товаре или на определенной группе покупателей. Фирма имеет широкий ассортимент продукции, в который входят пять основных групп.

ООО «Амир» занимает на рынке среднее положение, т.е. оно реализует продукцию по средним ценам и имеет не самый большой и не самый маленький объем реализации продукции. Основной упор в работе фирмы делается на реализацию только качественной продукции, для этого разработана система контроля качества непосредственно на предприятиях-изготовителях представителями ООО «Амир».

Учитывая результаты анализа внутренней среды предприятия, в таблице 23 агрегирован анализ сильных и слабых сторон организации.

Таблица 23 – Анализ сильных и слабых сторон ООО «Амир»

Составляющие внутренней среды	Эффективность составляющих внутренней среды					Важность фактора внутренней среды		
	Очень сильная	Сильная	Нейтральная	Слабая	Очень слабая	Высокая	Средняя	Низкая
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Маркетинг:								
- мониторинг рынка	+					+		

Составляющие внутренней среды	Эффективность составляющих внутренней среды					Важность фактора внутренней среды		
	Очень сильная	Сильная	Нейтральная	Слабая	Очень слабая	Высокая	Средняя	Низкая
1	2	3	4	5	6	7	8	9
- сбытовая сеть		+				+		
- снабжение				+		+		
- рекламная политика				+		+		
- уровень цен				+		+		
- уровень сервиса (дополнительные услуги)				+		+		
2. Финансы:								
- рентабельность	+					+		
- оборотные средства		+				+		
- финансовая стабильность			+				+	
3. Производство:								
ассортимент продукции	+					+		
загруженность производственных мощностей				+		+		
состояние основных фондов				+				+
использование современных технологий			+				+	
4. Менеджмент:								
контроль качества	+					+		
квалификация персонала		+					+	
мотивация персонала				+				+
участие персонала в принятии управленческих решений				+		+		
контроль исполнения приказов и распоряжений			+					+

Если объединить данные таблицы 23, то можно выявить наиболее значимые сильные и слабые стороны предприятия (таблица 24).

Таблица 24 – Сильные и слабые стороны предприятия

№ п/п	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Достоверный мониторинг рынка	Сбои в снабжении
2	Отлаженная сбытовая сеть	Недостатки в рекламной политике
3	Широкий ассортимент продукции	Средний уровень цен
4	Высокий контроль качества	Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги)
5	Высокая рентабельность	Не полная загруженность производственных мощностей
6	Рост оборотных средств	Неучастие персонала в принятии управленческих решений

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды мы получили следующий список возможностей и угроз внешней среды, а также сильных и слабых сторон предприятия (таблица 25).

Таблица 25 – Силы/Слабости и Возможности/Угрозы

Сильные стороны	Слабые стороны
Достоверный мониторинг рынка Отлаженная сбытовая сеть Широкий ассортимент продукции Высокий контроль качества Высокая рентабельность Рост оборотных средств	Сбои в снабжении Недостатки в рекламной политике Средний уровень цен Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги) Не полная загруженность производственных мощностей Неучастие персонала в принятии управленческих решений
Возможности	Угрозы
Улучшение уровня жизни населения Рост рынка Рост экспорта Сокращение доли импортной мебели Вырос спрос на кухонную мебель «на заказ»	Рост темпов инфляции Прогнозируется падение спроса на мягкую мебель, которую заменят спальные гарнитуры и стационарные кровати Спад производства в секторе корпусной мебели Отечественный рынок мебели отличается высокой конкуренцией и непрозрачностью До настоящего времени доля импортной мебели остается на высоком уровне

По результатам оценки составляется обобщенная матрица SWOT-анализа, где по вертикальной оси располагаются сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия, по горизонтальной – возможности и угрозы внешней среды (Приложение А). По пятибалльной системе экспертно определяют оценку сте-

пени связи парных сочетаний «сильная сторона – угроза», «слабая сторона – угроза», «сильная сторона – возможность», «слабая сторона – возможность». При большем значении оценки – связь более значима.

Анализ таблицы обобщенной матрица SWOT-анализа позволяет сделать следующие выводы (Приложение А):

1. Главные угрозы для предприятия – это изменение покупательских предпочтений, сбой в поставках продукции и снижение уровня жизни населения.
2. Основная возможность – изменение рекламных технологий.
3. Основные сильные стороны – отлаженная сбытовая сеть и широкий ассортимент продукции.
4. Основные слабые стороны – сбой в снабжении и средний уровень цен.

Рассмотрев возможности ООО «Амир», ее слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, можно определить маркетинговую стратегию предприятия. Выводы, которые можно сделать на основании SWOT-матрицы представим в таблица 27.

Таблица 27 – Матрица SWOT-анализа

«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
- выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств; - достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки; - квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка; - четкая стратегия позволит использовать все возможности	- усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии; - появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов; - известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции; - достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей
«Слабость и возможность»	«Слабость и угрозы»
- плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента добавлении дополнительных сопутствующих продуктов и услуг; - неучастие персонала в принятии решений	- появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию; - неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли; - непродуманная рекламная политика не

и недостаточный контроль исполнения распоряжений при снижении безработицы может привести к саботажу; - снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы	удержит покупателей при изменении их вкусов; - неполная загруженность производственных мощностей при росте темпов инфляции и скачков в курсах валют может привести к банкротству предприятия
---	---

При проведении SWOT-анализа рекомендуется особое внимание обращать на квадрат «Сила – Возможности» и квадрат «Слабость – Угрозы». На основании данных первого квадрата формируют стратегии, позволяющие воспользоваться возможностями. На основании данных второго – стратегии, минимизирующие слабости и помогающие избегать угроз.

Составим матрицу проблем (таблица 28), в которой сформулируем имеющиеся проблемы, обусловленные сочетанием сильных (слабых) сторон предприятия с угрозами (возможностями).

Таблица 28 – Ранжирование проблем предприятия по значимости

№ п/п	Формулировка проблемы	Оценка проблемы	Ранг проблемы
1	Дальнейшее повышение качества продукции	32	5
2	Освоение продажи в уже имеющихся магазинах сопутствующих товаров	64	2
3	Увеличение объемов производства	15	8-10
4	Выход на новые рынки	61	3
5	Обновление ассортимента	72	1
6	Приобретать акции производящих предприятий	15	8-10
7	Поиск новых поставщиков	52	4
8	Замена оборудования более совершенным	15	8-10
9	Привлечение персонала к управлению предприятием	24	7
10	Использование современных средств продвижения товара	27	6

Итак, самой важной проблемой предприятия на данный момент является обновление ассортимента. Именно решение данной проблемы позволит успешно конкурировать на рынке в сложившихся условиях.

Проведя SWOT-анализ, можно приступить к формулированию маркетинговой стратегии предприятия на перспективу. Так как ООО «Амир» работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее лучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на реализацию своих конкурентных пре-

имущества и направленная на глубокое проникновение и географическое развитие рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх. Сначала целесообразно минимизировать издержки и укрепить свою конкурентную позицию, при этом освоить продажу в уже имеющихся магазинах сопутствующих товаров (картины, осветительные приборы, и т.д.). Затем выйти на новые рынки, заключив договора в регионах, закрепиться в них путем покупки существующих торговых мебельных предприятий, и в дальнейшем стремиться к приобретению акций производящих предприятий.

3.2 Оценка стратегических альтернатив предприятия с помощью матричного метода (матрицы БКГ, Мак-Кинзи), [20]

Производимую в ООО «Амир» продукцию и, соответственно, выделяемые стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) целесообразно представить таким перечнем:

- корпусная мебель (СЗХ №1);
- мягкая мебель (СЗХ №2);
- мебель для кухни (СЗХ №3).

Ближайший конкурент: ООО «Стол и стул».

Описание стратегических зон хозяйствования, составленное на основе опроса сотрудников ООО «Амир», представлено в таблице 29.

Таблица 29 – Описание стратегических зон хозяйствования предприятия

№	Наименование показателя	СЗХ №1	СЗХ №2	СЗХ №3
1	2	3	4	5
1	Объем реализации, тыс. руб.			
	в 2010 г.	987,0	846,0	517,0
	в 2011 г.	1087,4	725,0	604,1
	в 2012 г.	1279,1	741,9	537,2
	в 2013 г.	1382,1	691,0	584,7
	в 2014 г.	1494,2	359,7	913,1
	Объем реализации наиболее сильного конкурента в 2014 г., тыс. руб.	2134,6	299,8	702,4
2	Емкость рынка в 2014 г., тыс. руб.	9339	3270	11414
3	Количество потребителей	менее 2000 потребителей	менее 2000 потребителей	менее 2000 потребителей
4	Объем экспорта	-	-	-
5	Объем импорта	высокий	высокий	высокий
6	Потенциал роста прибыли, %	10	25	8
7	Количество конкурентов	более 10	более 10	более 10
8	Тип продукции	массовая продукция	массовая продукция	массовая продукция

Продолжение таблица 29

1	2	3	4	5
9	Уровень инфляции, %	7,0	7,0	7,0
10	Доступность материальных ресурсов предприятия	лучше, чем у основного конкурента	лучше, чем у основного конкурента	одинаково с основным конкурентом
11	Государственное регулирование деятельности предприятия	одинаково с прямым конкурентом	одинаково с прямым конкурентом	одинаково с прямым конкурентом
12	Качество товара предприятия	лучше, чем у основного конкурента	лучше, чем у основного конкурента	одинаково с основным конкурентом
13	Привлекательность ассортимента предприятия	одинаково с прямым конкурентом	одинаково с прямым конкурентом	одинаково с прямым конкурентом
14	Уровень освоения технологии, %	легко достигнуть	уже достигнут	трудно достигнуть
15	Особые характеристики товара	товар слабо дифференцирован	товар слабо дифференцирован	товар слабо дифференцирован
16	Цена продукции	меньше, чем у основного конкурента	одинаково с прямым конкурентом	одинаково с прямым конкурентом
17	Себестоимость продукции	одинаково с прямым конкурентом	одинаково с прямым конкурентом	одинаково с прямым конкурентом
18	Количество уровней канала сбыта	2	2	2

Расчеты, необходимые для построения матрицы «БКГ», представлены в таблице 30.

Таблица 30 – Расчет темпов роста реализации и относительной доли рынка предприятия

Показатель	СЗХ №1	СЗХ №2	СЗХ №3
1	2	3	4
1. Объем реализации, тыс. руб.			
в 2010 г.	987,0	846,0	517,0
в 2011 г.	1087,4	725,0	604,1
в 2012 г.	1279,1	741,9	537,2
в 2013 г.	1382,1	691,0	584,7
в 2014 г.	1494,2	359,7	913,1
2. Цепные коэффициенты роста объема реализации:			

1	2	3	4
в 2011 г. по сравнению с 2010 г. (K_1)	$1087,4/987,0=$ $=1,102$	$725,0/846,0=$ $=0,857$	$604,1/517,0=$ $=1,169$
в 2012 г. по сравнению с 2011 г. (K_2)	$1279,1/1087,4=$ $=1,176$	$741,9/725,0=$ $=1,023$	$537,2/604,1=$ $=0,889$
в 2013 г. по сравнению с 2014 г. (K_3)	$1382,1/1279,1=$ $=1,080$	$691,0/741,0=$ $=0,931$	$584,7/537,2=$ $=1,088$
в 2014 г. по сравнению с 2013 г. (K_4)	$1494,2/1382,1=$ $=1,081$	$359,7/691,0=$ $=0,521$	$913,1/584,7=$ $=1,562$
3. Среднегодовой коэффициент роста ($K_{\text{ср}} = \sqrt[4]{K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_4}$)	1,109	0,808	1,153
4. Среднегодовой темп прироста объема реализации, %	+10,9	-19,2	+15,3
5. Емкость рынка, тыс. руб.	9339,0	3270,0	11414,0
6. Доля рынка предприятия, %	$1494,2 \times 100 / 9339,0 =$ 16	$359,7 \times 100 / 3270,0 =$ =11	$913,1 \times 100 / 11414,0 =$ =8
7. Объем реализации наиболее сильного конкурента в 2014 г., тыс. руб.	2134,6	299,8	702,4
8. Доля рынка наиболее сильного конкурента, %	$2134,6 \times 100 / 9339,0 =$ 23	$299,8 \times 100 / 3270,0 =$ =9	$702,4 \times 100 / 11414,0 =$ =6
9. Относительная доля рынка	$16/23=0,7$	$11/9=1,2$	$8/6=1,3$

Таким образом, стратегические зоны хозяйствования предприятия характеризуются такими показателями:

СЗХ №1 (корпусная мебель): темп прироста рынка составляет 10,9% в год; относительная доля рынка – 0,7 (т.е. в данной СЗХ ООО «Амир» занимает 70% рынка, который приходится на основного конкурента);

СЗХ №2 (мягкая мебель): в среднем за год объем рынка снижается на 19,2%; относительная доля рынка – 1,20 (т.е. в данной СЗХ ООО «Амир» имеет объем реализации, который в 1,2 раза выше, чем у основного конкурента);

СЗХ №3 (мебель для кухни): в среднем за год объем рынка увеличивался на 15,3%; относительная доля рынка – 1,30.

На основе этих данных строим матрицу Бостонской консалтинговой

группы (рисунок 23).

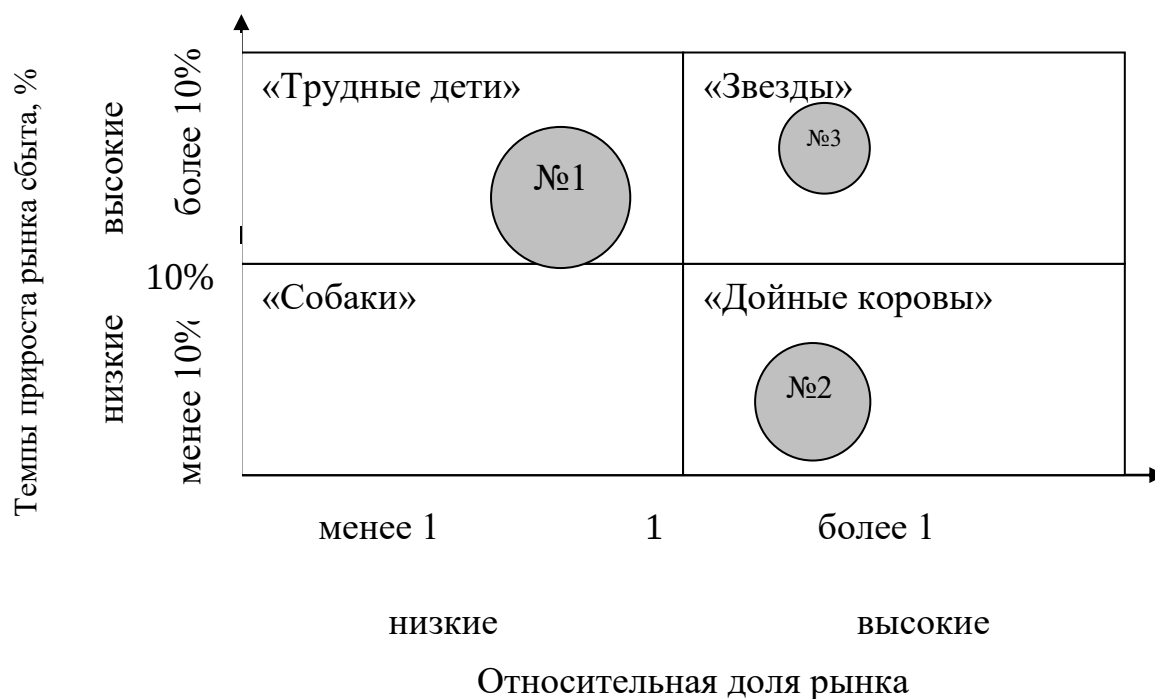


Рисунок 23 – Матрица БКГ

Подведем итоги построения матрицы БКГ. Для этого рассмотрим особенности отдельных СЗХ, соответствующих видам продукции, производимым ООО «Амир».

Бизнес-области «трудные дети» (это СЗХ №1) конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эти бизнес-области с большим трудом генерируют доход организации из-за своей небольшой доли на рынке. Эти области чаще всего являются чистыми потребителями денежной наличности, а не генераторами ее, и остаются ими до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. В отношении этих бизнес-областей имеет место самая большая степень неопределенности: либо они станут в будущем прибыльными для организации, либо нет. Ясно одно, что без значительных дополнительных инвестиций эти бизнес-

области скорее скатятся до позиций «собаки». Основные стратегические альтернативы: стратегия интенсификации усилий, стратегия «сбора урожая», стратегия «элиминации».

СЗХ №2 относится к «Дойным коровам». Это бизнес-области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка. Однако со временем рост соответствующей отрасли заметно замедлился. Как обычно, «дойные коровы» - это «звезды» в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают организации достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Поток денежной наличности в этих позициях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в такую бизнес-область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы организации. Основные стратегические альтернативы: поддержание конкурентных преимуществ, стратегия «сбора урожая».

СЗХ №3 относится к «Звездам». Это, как правило, новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти бизнес-области можно назвать лидерами своих отраслей. Они приносят организациям очень высокий доход. Однако главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних. Основная стратегическая альтернатива: поддержание достигнутых позиций.

Далее рассчитаем описанные в подразделе 1.3 индикаторы для построения матрицы «Мак-Кинси» для соответствующих стратегических зон хозяйствования (таблицы 31-36).

Таблица 31 – Расчет показателя привлекательности рынка для СЗХ №1

Критерии привлекательности	Значение показателя для СЗХ №1	Значимость	Диапазон оценок				Общая оценка
			Низкая	Средняя		Высокая	
			1	2	3	4	
Масштаб рынка	менее 2000 потребителей	0,1	менее 2000 потребителей	от 2000 до 5000 потребителей		более 5000 потребителей	1×0,1=0,10
Сальдо экспорта-импорта	импорт превышает экспорт	0,1	импорт превышает экспорт	импорт равен экспорту		экспорт превышает импорт	1×0,1=0,10
Темпы роста рынка	+10,9	0,2	<5%	от 5 до 10%		>10%	5×0,2=1,00
Потенциал валовой прибыли	10	0,2	<10%	от 10 до 25%		>25%	2×0,2=0,40
Уровень конкуренции	распыленная конкуренция	0,15	структурированная олигополия	неструктурированная олигополия		распыленная конкуренция	5×0,15=0,75
Уровень неценовой конкуренции	массовая продукция	0,05	массовая продукция	серийная продукция		единичная продукция	1×0,05=0,05
Уровень инфляции	7,0	0,1	<5%	от 5 до 10%		>10%	3×0,1=0,30
Наличие и доступность материально-технических ресурсов	лучше, чем у прямого конкурента	0,05	хуже, чем у прямого конкурента	одинаково с прямым конкурентом		лучше, чем у прямого конкурента	5×0,05=0,25
Государственное регулирование рынка	одинаково с прямым конкурентом	0,05	сильнее, чем у прямого конкурента	одинаково с прямым конкурентом		слабее, чем у прямого конкурента	3×0,05=0,15
Итого							3,10

Таблица 32 – Расчет индикатора конкурентоспособности СЗХ №1

Критерии конкурентоспособности	Значение показателя для СЗХ №1	Значимость	Диапазон оценок					Общая оценка
			Низкая		Средняя		Высокая	
			1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7		
Качество товара	лучше, чем у прямого конкурента	0,15	хуже, чем у прямого конкурента	одинаково с прямым конкурентом	лучше, чем у прямого конкурента	$5 \times 0,15 = 0,75$		
Абсолютная рыночная доля	16	0,10	до 30%	от 30 до 60%	более 60%	$1 \times 0,10 = 0,10$		

Продолжение таблицы 32

1	2	3	4	5	6	7
Относительная рыночная доля	0,7	0,15	менее 1	1	более 1	$1 \times 0,15 = 0,15$
Привлекательность ассортимента	одинаково с прямым конкурентом	0,05	меньше, чем у конкурента	одинаково с прямым конкурентом	больше, чем у прямого конкурента	$3 \times 0,05 = 0,15$
Уровень освоения технологии	легко достигнуть	0,05	трудно достичь	легко достичь	уже достигнут	$3 \times 0,05 = 0,15$
Особые характеристики	товар слабо дифференцирован	0,05	типовой товар	товар слабо дифференцирован	уникальное предложение	$3 \times 0,05 = 0,15$
Конкурентоспособность цены	ниже, чем у прямого конкурента	0,2	больше, чем у прямого конкурента	одинаково с прямым конкурентом	меньше, чем у прямого конкурента	$5 \times 0,2 = 1,00$
Себестоимость продукции	одинаково с прямым конкурентом	0,2	больше, чем у прямого конкурента	одинаково с прямым конкурентом	меньше, чем у прямого конкурента	$3 \times 0,2 = 0,60$
Эффективность каналов сбыта	двухуровневый	0,05	многоуровневый	двухуровневый	одноуровневый	$3 \times 0,05 = 0,15$
Итого						2,60

Таблица 33 – Расчет показателя привлекательности рынка для СЗХ №2

Критерии привлекательности	Значение показателя для СЗХ №1	Значимость	Диапазон оценок					Общая оценка
			Низкая		Средняя		Высокая	
			1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7		
Масштаб рынка	менее 2000 потребителей	0,1	менее 2000 потребителей	от 2000 до 5000 потребителей	более 5000 потребителей			$1 \times 0,1 = 0,10$
Сальдо экспорта-импорта	импорт превышает экспорт	0,1	импорт превышает экспорт	импорт равен экспорту	экспорт превышает импорт			$1 \times 0,1 = 0,10$
Темпы роста рынка	-19,2	0,2	<5%	от 5 до 10%	>10%			$0 \times 0,2 = 0,00$
Потенциал валовой прибыли	25	0,2	<10%	от 10 до 25%	>25%			$4 \times 0,2 = 0,80$

Продолжение таблицы 33

1	2	3	4	5	6	7
Уровень конкуренции	распыленная конкуренция	0,15	структурированная олигополия	неструктурированная олигополия	распыленная конкуренция	$5 \times 0,15 = 0,75$
Уровень неценовой конкуренции	массовая продукция	0,05	массовая продукция	серийная продукция	единичная продукция	$1 \times 0,05 = 0,05$
Уровень инфляции	7,0	0,1	<5%	от 5 до 10%	>10%	$3 \times 0,1 = 0,30$
Наличие и доступность материально-технических ресурсов	лучше, чем у прямого конкурента	0,05	хуже, чем у прямого конкурента	одинаково с прямым конкурентом	лучше, чем у прямого конкурента	$5 \times 0,05 = 0,25$
Государственное регулирование рынка	одинаково с прямым конкурентом	0,05	сильнее, чем у прямого конкурента	одинаково с прямым конкурентом	слабее, чем у прямого конкурента	$3 \times 0,05 = 0,15$
Итого						2,50

Таблица 34 – Расчет индикатора конкурентоспособности СЗХ №2

Критерии конкурентоспособности	Значение показателя для СЗХ №1	Значимость	Диапазон оценок				Общая оценка
			Низкая	Средняя		Высокая	
			1	2	3	4	
1	2	3	4	5	6	7	
Качество товара	лучше, чем у прямого конкурента	0,15	хуже, чем у прямого конкурента	одинаково с прямым конкурентом	лучше, чем у прямого конкурента	$5 \times 0,15 = 0,75$	
Абсолютная рыночная доля	11	0,10	до 30%	от 30 до 60%	более 60%	$1 \times 0,10 = 0,10$	
Относительная рыночная доля	1,2	0,15	менее 1	1	более 1	$5 \times 0,15 = 0,75$	
Привлекательность ассортимента	одинаково с прямым конкурентом	0,05	меньше, чем у конкурента	одинаково с прямым конкурентом	больше, чем у прямого конкурента	$3 \times 0,05 = 0,15$	
Уровень освоения технологии	уже достигнут	0,05	трудно достичь	легко достичь	уже достигнут	$5 \times 0,05 = 0,25$	
Особые характеристики	товар слабо дифференцирован	0,05	типовой товар	товар слабо дифференцирован	уникальное предложение	$3 \times 0,05 = 0,15$	

1	2	3	4	5	6	7
Конкурентоспособность цены	ниже, чем у прямого конкурента	0,2	больше, чем у прямого конкурента	одинаково с прямым конкурентом	меньше, чем у прямого конкурента	$5 \times 0,2 = 1,00$
Себестоимость продукции	одинаково с прямым конкурентом	0,2	больше, чем у прямого конкурента	одинаково с прямым конкурентом	меньше, чем у прямого конкурента	$3 \times 0,2 = 0,6$
Эффективность каналов сбыта	одноуровневый	0,05	многоуровневый	двухуровневый	одноуровневый	$5 \times 0,05 = 0,05$
Итого						3,80

Таблица 35 – Расчет показателя привлекательности рынка для СЗХ №3

Критерии привлекательности	Значение показателя для СЗХ №1	Значимость	Диапазон оценок					Общая оценка
			Низкая		Средняя		Высокая	
			1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7		
Масштаб рынка	менее 2000 потребителей	0,1	менее 2000 потребителей	от 2000 до 5000 потребителей	более 5000 потребителей	$1 \times 0,1 = 0,10$		
Сальдо экспорта-импорта	импорт превышает экспорт	0,1	импорт превышает экспорт	импорт равен экспорту	экспорт превышает импорт	$1 \times 0,1 = 0,10$		
Темпы роста рынка	15,3	0,2	<5%	от 5 до 10%	>10%	$5 \times 0,2 = 1,00$		
Потенциал валовой прибыли	8	0,2	<10%	от 10 до 25%	>25%	$1 \times 0,2 = 0,20$		
Уровень конкуренции	распыленная конкуренция	0,15	структурированная олигополия	неструктурированная олигополия	распыленная конкуренция	$5 \times 0,15 = 0,75$		
Уровень неценовой конкуренции	массовая продукция	0,05	массовая продукция	серийная продукция	единичная продукция	$1 \times 0,05 = 0,05$		
Уровень инфляции	7,0	0,1	<5%	от 5 до 10%	>10%	$3 \times 0,1 = 0,30$		
Наличие и доступность материально-технических ресурсов	одинаково с прямым конкурентом	0,05	хуже, чем у прямого конкурента	одинаково с прямым конкурентом	лучше, чем у прямого конкурента	$3 \times 0,05 = 0,15$		

1	2	3	4	5	6	7
Государственное регулирование рынка	одинаково с прямым конкурентом	0,05	сильнее, чем у прямого конкурента	одинаково с прямым конкурентом	слабее, чем у прямого конкурента	$3 \times 0,05 = 0,15$
Итого						2,80

Таблица 36 – Расчет индикатора конкурентоспособности СЗХ №3

Критерии конкурентоспособности	Значение показателя для СЗХ №1	Значимость	Диапазон оценок					Общая оценка
			Низкая		Средняя		Высокая	
			1	2	3	4	5	
Качество товара	одинаково с прямым конкурентом	0,15	хуже, чем у прямого конкурента		одинаково с прямым конкурентом		лучше, чем у прямого конкурента	3×0,15=0,45
Абсолютная рыночная доля	8	0,10	до 30%		от 30 до 60%		более 60%	1×0,10=0,10
Относительная рыночная доля	1,3	0,15	менее 1		1		более 1	5×0,15=0,75
Привлекательность ассортимента	одинаково с прямым конкурентом	0,05	меньше, чем у конкурента		одинаково с прямым конкурентом		больше, чем у прямого конкурента	3×0,05=0,15
Уровень освоения технологии	трудно достигнуть	0,05	трудно достичь		легко достичь		уже достигнут	1×0,05=0,05
Особые характеристики	товар слабо дифференцирован	0,05	типовой товар		товар слабо дифференцирован		уникальное предложение	3×0,05=0,15
Конкурентоспособность цены	ниже, чем у прямого конкурента	0,2	больше, чем у прямого конкурента		одинаково с прямым конкурентом		меньше, чем у прямого конкурента	5×0,2=1,00
Себестоимость продукции	одинаково с прямым конкурентом	0,2	больше, чем у прямого конкурента		одинаково с прямым конкурентом		меньше, чем у прямого конкурента	3×0,2=0,6
Эффективность каналов сбыта	одноуровневый	0,05	многоуровневый		двухуровневый		одноуровневый	5×0,05=0,05
Итого								3,30

На рисунке 24 представлены стратегические альтернативы для СЗХ, рекомендуемые матрицей «Мак-Кинси».

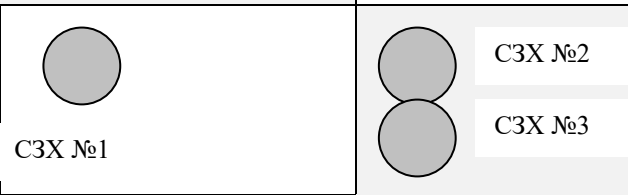
		Уровень конкурентоспособности СЗХ		
		Низкий (0-1,6)	Средний (1,6-3,2)	Высокий (3,2-5,0)
Привлекательность рынка	Высокая (3,2-5,0)	Зона роста		
	Средняя (1,6-3,2)			
	Низкая (0-1,6)	Зона выборочно-го развития	Зона «сбора урожая»	

Рисунок 24 – Положение стратегических зон хозяйствования в матрице «Мак-Кинси»

Систематизируем данные стратегического анализа, проведенного с помощью матричного метода (таблица 37).

Помимо проведения стратегического анализа с помощью матриц, с целью обоснования маркетинговой стратегии предприятия целесообразно использовать модель жизненного цикла. Как следует из данных о динамике объемов реализации отдельных видов продукции (таблица 29), сделан вывод, что СЗХ №1 и СЗХ №3 находятся в данное время на этапе роста, а СЗХ №2 – на этапе зрелости. Это следует учесть при разработке элементов маркетинговой стратегии.

Таблица 37 – Систематизация результатов стратегического анализа

Рекомендации матрицы	СЗХ №1 (корпусная мебель)	СЗХ №2 (мягкая мебель)	СЗХ №3 (мебель для кухни)
БКГ	Это перспективный рынок сбыта, небольшие прибыли, незначительная доля рынка, требуются значительные инвестиции. Стратегические альтернативы: стратегия развития, интенсификации усилий, стратегия сбора урожая, стратегия элиминации	Это среднеспективный рынок сбыта, высокие прибыли, небольшие потребности в дополнительных инвестициях, рынок сбыта при этом имеет тенденцию к сокращению. Стратегические альтернативы: поддержание конкурентных преимуществ	Это рыночные лидеры, перспективный рынок сбыта, большие прибыли, требуются крупные инвестиции. Стратегические альтернативы: удержание достигнутых позиций
«Мак-Кинси»	Стратегия выборочного развития: поиск путей получения конкурентных преимуществ, инвестирование в те сегменты, где прибыльность высокая, а риск небольшой	Стратегия «сбора урожая»: ограниченное расширение деятельности, что обеспечивается за счет поиска путей расширения деятельности, не связанной с высоким риском, при этом следует минимизировать инвестиции и рационализировать все производственно-сбытовые операции	Стратегия «сбора урожая»: ограниченное расширение деятельности, что обеспечивается за счет поиска путей расширения деятельности, не связанной с высоким риском, при этом следует минимизировать инвестиции и рационализировать все производственно-сбытовые операции

В частности, этап роста характеризуется существенным ростом стратегического потенциала предприятия, отдельные компоненты которого складываются в систему с устойчивыми связями. Спрос на продукцию растет высокими темпами, а следовательно целесообразно расширение производства. В результате начинают снижаться издержки производства и соответственно создаются предпосылки для снижения цен как средства стимулирования сбыта. Основой стратегии развития является закрепление продукции на рынке, поскольку конкурентоспособность СЗХ №1 на данном этапе средняя, а СЗХ №3 – высокая. В соответствии с этим, предприятие ставит целью быстрый рост. Достижение такой цели является весьма многообещающим, но, тем не менее, очень сложным. Если у предприятия наличествуют необходимые предпосылки (а такие предпо-

сылки, как показал предыдущий анализ несомненно присутствуют), то предпочтение следует отдавать именно этой цели.

На этапе роста основные составляющие «стратегического набора» (функциональные стратегии) примут следующий вид:

- продуктовая стратегия: доработка и совершенствование продукции;
- производственная стратегия: расширение производства за счет внутренних и внешних факторов, снижение издержек;
- маркетинговая стратегия: дальнейшие инвестиции в рекламу и продвижение продукции, корректировка цен (в соответствии с условиями конкуренции).

Следующий этап жизненного цикла, на котором находится СЗХ №2, характеризуется полным освоением технологии производства продукции (выполнения работ, оказания услуг), что позволяет фирме сконцентрировать усилия на проблемах повышения производительности труда, а также снижении издержек производства, т. е. направить усилия на решение задачи повышения эффективности работы.

И если на предыдущем этапе наиболее перспективными были стратегии интенсивного роста (а судя по тому, что в рассматриваемый период продукция фирмы занимает прочные позиции на рынке, эти стратегии были успешно реализованы), то на этапе максимального насыщения следует максимально использовать возможности интеграционного роста, поскольку фирма еще не использовала дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли назад (регрессивная интеграция), вперед (прогрессивная интеграция) или по горизонтали (горизонтальная интеграция).

На данном этапе своего развития эффективность применения интеграционных стратегий по критерию «результаты/затраты» может значительно превышать эффективность стратегий диверсификации.

Основная цель стратегии фирмы на этапе зрелости заключается в существенном расширении рыночной ниши предприятия. Достигнуть этого можно, как отмечалось выше, применяя стратегии интеграционного роста.

Таким образом, стратегия предприятия должна строиться на основе полного обеспечения информацией, основанной на результатах исследований, включающих анализ внешней и внутренней среды фирмы, поскольку такой анализ предполагает выяснение тех тенденций и ситуаций, которые способны оказать воздействие на результаты деятельности фирмы. Анализ позиций фирмы в представленной матрице предполагает оценку и определение возможных результатов, которых предприятие достигнет, применив ту или иную стратегию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель дипломной работы, которая предполагала оценку стратегических альтернатив и разработку маркетинговой стратегии предприятия, достигнута.

В результате теоретического обобщения основ разработки маркетинговой стратегии сделаны такие выводы:

1. Маркетинговая стратегия рассматривается как рациональное логическое построение, руководствуясь которым предприятие рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. В частности, маркетинговая стратегия должна точно назвать сегменты рынка, на которых предприятию целесообразно сосредоточить свои основные усилия.

2. Процесс формирования маркетинговой стратегии должен включать следующие 3 этапа: стратегический анализ, стратегический выбор и определение стратегических альтернатив, и реализация стратегии. Самым важным и трудоемким этапом разработки маркетинговой стратегии является стратегический анализ, который позволяет учесть внешние и внутренние факторы, благоприятствующие развитию предприятия или тормозящие его.

3. Основным принципом разработки маркетинговой стратегии является ориентация конечных результатов на реальные требования и пожелания потребителей. Для реализации данного принципа предприятие должно всесторонне изучить состояние и динамику потребительского спроса на товар и использовать полученную информацию при разработке и принятии научно-технических, производственных, хозяйственных решений.

4. Анализ и оценка стратегических альтернатив на основе результатов стратегического анализа производится с использованием множества моделей стратегического управления. Это модель кривых опыта, модель жизненного цикла продукции, матрица Бостонской консалтинговой группы, портфельная матрица «Portfolio-matrix» («продукт-рынок»), матрица «Мак-Кинзи», модель ADL/LC, модель Хофера и Шенделя, модель Sheel/DPM и др. Основное внимание авторов указанных моделей концентрируется на детальном описании,

прежде всего, процедур стратегического анализа, процедуры же выбора стратегических альтернатив ими практически не рассматриваются. Роль описанных моделей состоит в обеспечении процесса разработки стратегии необходимой информацией, а эта функция, как бы хорошо она не была организована, не заменяет сам процесс стратегического управления. Несомненно, перечисленные модели несомненно внесли большой вклад в разработку маркетинговой стратегии. Они раскрыли огромный горизонт для исследования и обогатили теорию стратегического управления.

5. Учитывая возможности и особенности проанализированных моделей разработки маркетинговой стратегии, сделан вывод о целесообразности использования в настоящей работе таких методических инструментов как SWOT-анализ, матрица Бостонской консалтинговой группы, матрица «Мак-Кинзи» и модель жизненного цикла предприятия.

Прежде чем применять модели разработки маркетинговой стратегии предприятия, необходимо провести комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Результаты этого анализа позволили сделать следующие выводы относительно состояния производства, использования основных фондов и трудовых ресурсов ООО «Амир»:

1. ООО «Амир» осуществляет следующие виды деятельности: производство мебели и комплектующих для нее; оптовая торговля; коммерческая, посредническая и комиссионная деятельность. ООО «Амир» - это динамично развивающаяся структура, имеет репутацию надежного партнера и занимает стабильное положение на мебельном рынке.

2. Выручка от реализации продукции растет от года к году. В частности, в 2011 г. по сравнению с 2010 г. увеличилась на 66,5 тыс. руб. или на 2,83%; в 2012 г. по сравнению с 2011 г. рост составил 141,7 тыс. руб. или 5,86%; в 2013 г. по сравнению с 2012 г. рост составил 99,6 тыс. руб. или 3,89%; в 2014 г. по сравнению с 2013 г. рост составил 109,3 тыс. руб. или 4,11%. , а в 2015г. по сравнению с 2014г. увеличение выручки составило 193,9 тыс. руб. или 7%. В целом за анализируемый период (с 2010 по 2015 г.) выручка увеличилась на 611

тыс. руб. или 26%. Данные факты говорят о том, что предприятие стабильно работает и развивается.

3. Степень выполнения контрактных обязательств с течением времени повышается. Например, если в 2010 г. план был недовыполнен на 11%, в 2011 г. недовыполнен на 9%, то в 2013-2015 гг. перевыполнение плана составляло 3, 6 и 5% соответственно. Следует отметить, что контрактные обязательства должны выполняться. В противном случае предприятием потеряет доверие своих потребителей.

4. Численность персонала предприятия растет год от года: в 2006 г. на предприятии работало 16 чел., но в связи с ростом объемов производства численность персонала в 2015 г. на предприятии работало уже 32 чел. Следует отметить, что за 2010-2015 гг. сумма выручки от реализации увеличилась на 26%, как показано ранее, а численность персонала увеличилась на 50%. Таким образом, численность персонала предприятия растет быстрее объема производства и реализации. На протяжении анализируемого периода коэффициенты оборота по приему существенно превышают коэффициенты оборота по увольнению персонала, что положительно характеризует обеспеченность производства трудовыми ресурсами. Также положительно характеризует работу предприятия и, в частности, управление трудовыми ресурсами, такой факт, как снижением коэффициента текучести, который в 2013-2015 гг. был равен нулю, т.е. в течение данного времени работники не увольнялись по причинам текучести.

5. Объем реализации продукции растет более низкими темпами по сравнению с ростом численности персонала. Это объясняет снижением выработки на одного работника на протяжении 2010-2015 гг. Если в 2010 г. выработка составляла 138,2 тыс. руб./чел., то в 2015 г. она сократилась на 35,08%, т.е. до 48,48 тыс. руб./чел. Это негативно характеризует работу предприятия, поскольку потенциал трудовых ресурсов не используется в полной мере. Результаты факторного анализа динамики выручки от реализации показывают, что увеличение численности персонала приводит к росту выручки, но снижение выработки на одного работника способствует тому, что выручка за счет влияния

данного фактора снижается. Если бы выработка на одного работника осталась на уровне 2010 г., то в 2011 г. объем реализации можно было бы увеличить на 332,5 тыс. руб., тогда как фактическая выручка увеличилась в этом году только на 66,5 тыс. руб. В 2015 г. фактическая выручка была увеличена по сравнению с 2013 г. на 109,3 тыс. руб., тогда как имелась потенциальная возможность увеличить объем реализации на 357,2 тыс. руб. Таким образом, предприятию целесообразно предпринять меры, направленные на повышение уровня использования трудовых ресурсов предприятия.

6. Стоимость основных фондов предприятия существенно не менялась: если на 1 января 2010 г. стоимость фондов была равна 1288 тыс. руб., то на 1 января 2015 г. – 1323 тыс. руб., что выше показателя 2010 г. на 1,71%. Таким образом, с помощью основных фондов, стоимость которых увеличена всего на 2,64%, выпущена продукция, темп роста объема которой составил 26%. Таким образом, эффективность использования основных фондов с течением времени возрастала. Коэффициенты поступления основных фондов практически на протяжении всего времени были больше коэффициентов выбытия основных фондов, что положительно характеризует динамику производственного потенциала предприятия.

7. Фондоотдача выросла: если в 2010 г. на 1 руб., вложенный в основные фонды, приходилось 1,822 руб. выпущенной продукции, то в 2015 г. этот показатель составлял уже 2,162 руб. Аналогично изменилась фондоемкость: в 2010 г. для производства продукции на 1 руб. требовалось задействовать фонды стоимостью 0,549 руб., то в 2015 г. эта величина сократилась до 0,462 руб. На изменение выручки от реализации оказали положительное влияние оба рассматриваемых факторов: и стоимость основных фондов, и их фондоотдача. При этом в наибольшей степени на изменение результирующего показателя положительное влияние оказал рост эффективности использования основных фондов.

8. За 2010-2015 гг. стоимость имущества предприятия выросла на 17,4%. При этом активы предприятия увеличивались практически равномерно в течение

ние 2010-2015 гг. Некоторое исключение составляет только 1 января 2015 г., когда наблюдается снижение стоимости предприятия по сравнению с суммой на 1 января 2014 на 2,37%.

9. Стоимость оборотных активов предприятия увеличивалась более высокими темпами по сравнению с темпами роста внеоборотных активов. При этом за 2010-2015 гг. стоимость внеоборотных активов увеличилась на 9,93%, а стоимость оборотных активов – на 55,55%. Рост оборотных активов имеет место за счет увеличения стоимости запасов, стоимость которых выросла за 2010-2015 гг. на 129,66%. Дебиторская задолженность сократилась, но ее величина в целом вызывает некоторые опасения. Рост запасов, судя по всему, обеспечивался за счет роста краткосрочных обязательств, сумма которых за 2010-2015 гг. увеличилась на 62,62%.

10. За 2010-2015 гг. структура активов предприятия изменилась следующим образом: удельный вес внеоборотных активов снизился с 83,64% на 1.01.2010 г. до 78,31% на 1.01.2016 г.; одновременно с этим удельный вес оборотных активов увеличился с 16,36% до 21,68% соответственно. Таким образом, структура активов стала более мобильной. Удельный вес оборотных активов вырос за счет увеличения удельного веса запасов с 7,66% до 15%. Удельный вес дебиторской задолженности практически не изменился: на 1.01.2010 г. ее удельный вес составлял 6,49%, а на 1.01.2016 г. – 5,81%. Это означает, что практически 6% средств предприятия отвлечено в активные расчеты, т.е. предприятие фактически не может использовать эти средства для осуществления хозяйственной деятельности.

11. Структура пассива отвечает современным требованиям формирования источников имущества предприятия: более 50% (на 1.01.2010 г. 74,81%, а на 1.01.2016 г. 65,1%) имущества сформировано за счет собственных источников.

12. Анализ показателей платежеспособности свидетельствуют, что данный аспект финансового состояния находится на неудовлетворительном уровне. Предприятие неплатежеспособно, и этот аспект финансового состояния требует постоянного внимания со стороны администрации предприятия.

13. Положительной характеристики заслуживает снижение величины средств, отвлеченных в активные расчеты (дебиторской задолженности). Удельный вес этих средств снизился с 6,5% до 5,8%. Финансовая устойчивость предприятия находится на приемлемом уровне.

14. Показатели деловой активности в целом имеют тенденцию к ухудшению, а именно к снижению показателя оборачиваемости и увеличению продолжительности оборота. Снижение оборачиваемости связано с опережением роста стоимости отдельных элементов имущества предприятия и отдельных его элементов по сравнению с более медленным ростом выручки от реализации. Однако в целом значения рассчитанных показателей находятся на приемлемом уровне.

15. Работа предприятия за 2010-2015 гг. стала более прибыльной: если выручка от реализации продукции увеличилась на 26%, то размер валовой прибыли – на 166,71%, а размер чистой прибыли – на 309,73%. Себестоимость продукции, как один из факторов, оказывающих влияние на финансовый результат, также демонстрирует положительную динамику: за рассматриваемый период времени сумма себестоимости сократилась на 2,94% при одновременном росте объемов реализации на 26%. Предприятию приходится тратить все больше средств на реализацию выпущенной продукции (коммерческие расходы за 2010-2015 гг. увеличились на 53,98%), а также на управление предприятием (управленческие расходы за 2010-2015 гг. выросли на 29,68%).

16. Чистая прибыль предприятия демонстрирует стабильный рост: в 2011 г. ее величина увеличилась по сравнению с 2010 г. на 6,03%; в 2012 г. по сравнению с 2011 г. – на 107,63%; в 2013 г. по сравнению с 2012 г. – на 15,64%; в 2014 г. по сравнению с 2013 г. – на 33,44%. Удельный вес каждого вида финансовых результатов существенно растет. В частности, в 2010 г. валовая прибыль занимала 17,06% в выручке, прибыль от продаж – 8,05% в выручке, а чистая прибыль – 6,44% в выручке. К 2015 г. структура изменилась: валовая прибыль составляет 36,1% выручки, прибыль от продаж – 25,9%, а чистая прибыль – 20,94%. Чем выше данные показатели, тем более эффективно работает пред-

приятие.

17. В целом рентабельность работы предприятия существенно повысилась; ни один из рассчитанных показателей не продемонстрировал даже кратковременного снижения. В частности, в 2010 г. на 1 руб. расходов предприятия приходится валовая прибыль в сумме 20,6 коп., в 2011 г. – 26,2 коп., в 2012 – 31,7 коп., в 2013 г. – 39,9 коп., в 2014 г. – 49,7 коп., в 2015г. – 56,5 коп. В 2010 г. 1 руб. средств, полученных от реализации продукции обеспечил предприятию получение прибыли от продаж в сумме 8,0 копа., в 2011 г. – 10,1 коп., в 2012 г. – 14,1 коп., в 2013 г. – 19,2 коп., в 2014 г. – 23,5 коп, в 2015г. – 25,9 коп.. В наибольшей степени за 2010-2015 гг. вырос показатель рентабельности собственного капитала (+36,2%); второе место занимает показатель рентабельности основных фондов (+35,04%); третье место – рентабельность имущества (активов) предприятия (+34,2%).

Таким образом, ООО «Амир» является стабильно работающим предприятием, имеющим значительный производственный потенциал и возможности получения прибыли, а следовательно, и обеспечения рентабельной работы.

Проведенный SWOT-анализ работы предприятия показал:

- **к основным возможностям** внешней среды ООО «Амир» нами отнесены: улучшение уровня жизни населения, рост рынка, рост экспорта, сокращение доли импортной мебели, рост спроса на кухонную мебель «на заказ»;

- **к основным угрозам** внешней среды ООО «Амир» нами отнесены: рост темпов инфляции; падение спроса на мягкую мебель, которую заменят спальные гарнитуры и стационарные кровати; спад производства в секторе корпусной мебели; высокая конкуренция и непрозрачность рынка; высокая доля импортной мебели;

- **основными сильными сторонами** ООО «Амир» являются: достоверный мониторинг рынка, отлаженная сбытовая сеть, широкий ассортимент продукции, высокий контроль качества, высокая рентабельность, рост оборотных средств;

- **основными слабыми сторонами** ООО «Амир» являются: возможные

сбои в снабжении, недостатки в рекламной политике, средний уровень цен, недостаточно высокий уровень сервиса, неполная загруженность производственных мощностей, неучастие персонала в принятии управленческих решений.

Таким образом, ООО «Амир» работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее лучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на реализацию своих конкурентных преимуществ и направленная на глубокое проникновение и географическое развитие рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх. Сначала **целесообразно минимизировать издержки и укрепить свою конкурентную позицию**, при этом освоить продажу в уже имеющихся магазинах сопутствующих товаров (картины, осветительные приборы, и т.д.). **Затем выйти на новые рынки**, заключив договора в регионах, закрепиться в них путем покупки существующих торговых мебельных предприятий, и в дальнейшем стремиться к приобретению акций производящих предприятий.

Основными стратегическими зонами хозяйствования ООО «Амир» являются: производство корпусной мебели (СЗХ №1), производство мягкой мебели (СЗХ №2), производство мебели для кухни (СЗХ №3). Стратегические зоны хозяйствования предприятия характеризуются такими показателями:

- СЗХ №1 (корпусная мебель): темп прироста рынка составляет 10,9% в год; относительная доля рынка – 0,7 (т.е. в данной СЗХ ООО «Амир» занимает 70% рынка, который приходится на основного конкурента);

- СЗХ №2 (мягкая мебель): в среднем за год объем рынка снижается на 19,2%; относительная доля рынка – 1,20 (т.е. в данной СЗХ ООО «Амир» имеет объем реализации, который в 1,2 раза выше, чем у основного конкурента);

- СЗХ №3 (мебель для кухни): в среднем за год объем рынка увеличивался на 15,3%; относительная доля рынка – 1,30.

Согласно результатам анализа матрицы Бостонской консалтинговой группы сформулированы наилучшие стратегии:

- 1) для СЗХ №1: стратегия развития, интенсификации усилий, стратегия сбора урожая, стратегия элиминации;

- 2) для СЗХ №2: поддержание конкурентных преимуществ;
- 3) для СЗХ №3: удержание достигнутых позиций.

Согласно данным матрицы «Мак-Кинси», привлекательность рынка для всех стратегических зон хозяйствования является средней, а уровень конкурентоспособности СЗХ различается: для СЗХ №1 этот уровень находится на среднем уровне, а СЗХ №2 и СЗХ №3 – на высоком уровне. Таким образом, **для СЗХ №1 наилучшей альтернативой является стратегия выборочного развития**, т.е. поиск путей получения конкурентных преимуществ, инвестирование в те сегменты, где прибыльность высокая, а риск небольшой. **Для СЗХ №2 и СЗХ №3 наилучшей будет стратегия «сбора урожая»**, которая предполагает ограниченное расширение деятельности, что обеспечивается за счет поиска путей расширения деятельности, не связанной с высоким риском, при этом следует минимизировать инвестиции и рационализировать все производственно-сбытовые операции.

Согласно данным анализа с помощью модели жизненного цикла СЗХ №1 и СЗХ №3 находятся в данное время на этапе роста, а СЗХ №2 – на этапе зрелости. **Основой стратегии развития является закрепление продукции на рынке**, поскольку конкурентоспособность СЗХ №1 на данном этапе средняя, а СЗХ №3 – высокая. В соответствии с этим, ООО «Амир» ставит целью быстрый рост. Достижение такой цели является весьма многообещающим, но, тем не менее, очень сложным.

На этапе роста основные составляющие «стратегического набора» (функциональные стратегии) имеют следующий вид: 1) продуктовая стратегия: доработка и совершенствование продукции; 2) - производственная стратегия: расширение производства за счет внутренних и внешних факторов, снижение издержек; 3) маркетинговая стратегия: дальнейшие инвестиции в рекламу и продвижение продукции, корректировка цен (в соответствии с условиями конкуренции).

СЗХ №2 находится на этапе зрелости, что позволяет ООО «Амир» сконцентрировать усилия на проблемах повышения производительности труда, а

также снижении издержек производства, т.е. направить усилия на решение задачи повышения эффективности работы. Основная цель маркетинговой стратегии фирмы на этапе зрелости заключается в существенном расширении рыночной ниши предприятия. Достигнуть этого можно, **применяя стратегии интеграционного роста.**

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 208 с.
2. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления: стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 287 с.
3. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие / Р.И. Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 208 с.
4. Алексунин В.А. Маркетинг: краткий курс / учеб. пособие для студ. вузов. – М.: ИТК «Дашков и К», 2008. – 190 с.
5. Андреева О.Д. Технология бизнеса: маркетинг. Учебное пособие. – М.: Издательская группа «ИНФРА-М», 2009. – 224 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 2010. – 620 с.
7. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Перевод с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2010. – 864 с.
8. Блайд Дж. Маркетинговые коммуникации: Что? Как? Почему? / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2010. – 368 с.
9. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 175 с.
10. Васильев Ю. П. Управление развитием производства. (Опыт США). М.: Экономика, 2009. – 239 с.
11. Вествуд Дж. Маркетинговый план. – СПб.: Питер, 2011. – 256 с.
12. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент: матрица модулей, «дерево» целей: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Под ред. З.И. Виноградовой. – М.: Академический Проект:

Фонд «Мир», 2009. – 304 с.

13. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2008. – 564 с.

14. Вовчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 2009. – 268 с.

15. Герчикова И. Методика проведения маркетинговых исследований // Маркетинг. – 2005. – № 3. – С. 31-42.

16. Годин А.М. Маркетинг: Учебно-методическое пособие. – 3-е изд., доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 304 с.

17. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник – М.: Финпресс, 2009. – 656 с.

18. Голубков Е.П. Маркетинг: Словарь-справочник. – М.: Дело, 2010. – 7-е изд. – 440 с.

19. Дайновский Ю.А. 505 приемов бизнеса: маркетинг, менеджмент, реклама, торговля, производство, налоги, стимулирование труда. – К.: А.С.К., 2008. – 272 с. (Экономика Финансы Право).

20. Давлетгареева Т.Б., Давлетгареев Н.Р., Трофимова М.Н. Оценка стратегических альтернатив предприятия с помощью матричного метода (матрицы БКГ, Мак-Кинзи). Экономика и предпринимательство. 2016. № 3 (ч. 1) (68-1) . С.812-819

21. Есипов В.Е., Маховикова Г.А., Терехова В.В. Оценка бизнеса. – СПб.: Питер, 2010. – 416 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»).

22. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб: Питер, 2010. – 352 с.

23. Зозулев А.В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект: Учеб. пос. – Харьков: Студцентр, 2010. – 328 с.

24. Зозулев А.В., Солнцев С.А. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: Учеб. пособие. – М.: Рыбари; К.: Знания, 2008. – 643 с. – (Высшее образование XXI века).

25. Коротков А.В. Маркетинговые исследования: Учеб. пособие для ву-

зов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 304 с.

26. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Бизнес-книга, ИМА-Кросс. Плюс, 2010. – 702 с.

27. Мак-Доналд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2010. – 320 с.

28. Маркетинг. Принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе: Учебник для вузов / Под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 255 с.

29. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М: ОАО «Изд-во «Экономика»», 2010. – 703 с.

30. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.А. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 560 с.

31. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2011. – 288 с.

32. Моисеева Н.К., Конышева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учеб. пособие / Под ред. Н.К. Моисеевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 416 с. ил.

33. Папкин А.И. Основы практического менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 288 с.

34. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник по спец. «Менеджмент организации» / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 3-е изд., стер. – М.: Кнорус, 2007. – 496 с.

35. Пастухова В.В. Использование SWOT-анализа в процессе выбора глобальной стратегии предприятия: Практическое пособие. – АООТ Донецкий Торговый Дом «Донбасс», 2002. – 74 с.

36. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 2003. – 756 с.

37. Светульников С.Г. Методы маркетинговых исследований. Учебное пособие. – СПб.: Издательство ДНК, 2008. – 352 с.

38. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», 2009. – 440 с.
39. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепция и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2003. – 640 с.
40. Управление маркетингом: учеб. пособ. / Под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 463 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица – Обобщенная матрица SWOT-анализа

		Возможности					Угрозы					Итого
		Улучшение уровня жизни населения	Рост рынка	Рост экспорта	Сокращение доли импортной мебели	Вырос спрос на кухонную мебель «на заказ»	Рост темпов инфляции	Прогнозируется падение спроса на мягкую мебель, которую заменят спальные гарнитуры и стационарные кровати	Спад производства в секторе корпусной мебели	Отечественный рынок мебели отличается высокой конкуренцией и непрозрачностью	До настоящего времени доля импортной мебели остается на высоком уровне	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Сильные стороны	Достоверный мониторинг рынка	1	3	5	4	2	4	1	1	5	5	33
	Отлаженная сбытовая сеть	2	5	4	4	5	5	1	4	5	2	38
	Широкий ассортимент продукции	5	4	4	4	5	4	5	5	3	5	48
	Высокий контроль качества	3	3	5	2	1	4	3	1	3	3	30
	Высокая рентабельность	5	3	4	3	2	1	5	3	4	4	39
	Рост оборотных средств	3	4	1	2	1	1	3	3	3	4	29

Продолжение таблицы – Обобщенная матрица SWOT-анализа

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Слабые стороны	Сбои в снабжении	4	3	1	5	1	1	2	5	5	1	31
	Недостатки в рекламной политике	1	5	5	2	1	5	1	2	3	1	28
	Средний уровень цен	5	4	3	1	4	4	3	4	2	3	36
	Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги)	2	3	4	1	1	4	2	2	5	2	28
	Не полная загруженность производственных мощностей	1	3	1	3	1	1	2	2	5	2	26
	Неучастие персонала в принятии управленческих решений	1	2	2	4	2	2	4	1	5	1	26
Итого		33	42	39	35	26	36	32	33	48	33	