Содержание

[Введение](#_Toc273348092)

[1. Внешняя среда организации и ее влияние на эффективность деятельности](#_Toc273348093)

[1.1 Сущность и основные элементы внешней среды](#_Toc273348094)

[1.2 Воздействие внешней среды на деятельность организации](#_Toc273348095)

[1.3 Возможности воздействия предприятия на факторы внешней среды](#_Toc273348096)

[2. Анализ воздействия внешней среды на деятельность предприятия ЗАО "Август"](#_Toc273348097)

[2.1 Технико-экономическая характеристика предприятия](#_Toc273348098)

[2.2 Анализ факторов внешней среды предприятия](#_Toc273348099)

[2.3 Разработка предложений по снижению воздействия факторов внешней среды на деятельность предприятия](#_Toc273348100)

[Заключение](#_Toc273348101)

[Список использованной литературы](#_Toc273348102)

## Введение

К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование фирмы на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития. Часто стратегический менеджмент называют рыночным стратегическим управлением. Включение в определение слова "рынок" означает, что стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы. Фирма, реализующая стратегическое управление, должна иметь внешнюю ориентацию (на потребителей, конкурентов, рынок и др.). Это так называемый, маркетинговый подход к организации управления (в отличие от производственного подхода, ориентированного на внутренние возможности производства). Стратегическое управление означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не адаптивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них. Необходимость таких воздействий определяется двумя причинами:

1) для быстрой реакции на изменения внешней среды важно участвовать в их создании;

2) изменения могут быть столь значительными, что важно, по возможности, влиять на них.

По своему предметному содержанию стратегический менеджмент обращается лишь к основным, базисным, процессам в фирме и за ее пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям наращивания стратегического потенциала фирмы. К сожалению, особенностью российского управления является то, что менеджеры могут признавать необходимость разработки стратегии, но сохранять производственный менталитет и внутреннюю ориентацию управления.

В основе любой стратегии должны лежать конкурентные преимущества. Стратегический менеджмент можно определить и как управление конкурентными преимуществами. Конкурентное преимущество - это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей, то есть это уникальные ресурсы, которыми владеет фирма, а также стратегически важные для данной фирмы сферы бизнеса, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии фирмы. Фирма должна иметь несколько (четыре - пять) конкурентных преимуществ, которые необходимо сохранять, развивать и защищать. К типам основных конкурентных преимуществ относятся: во-первых, конкурентные преимущества на основе низких издержек; во-вторых, конкурентные преимущества на основе дифференциации продукции. Под дифференциацией продукции понимается обособление товара на рынке. Дифференциация бывает:

1) продуктовой;

2) сервисной;

3) дифференциация персонала;

4) дифференциация имиджа.

Анализ конкурентных преимуществ должен быть дополнен управленческим анализом внутреннего состояния фирмы. Управленческий анализ - это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей фирмы, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, а также выявление стратегических проблем. Ключевым этапом управленческого анализа является определение сильных/слабых сторон фирмы, которые основываются на ее ресурсах, направляемых в стратегически важные сферы деятельности и которые всегда являются относительными. По мнению отечественных и зарубежных аналитиков, в настоящее время слабой стороной практически всех российских фирм является сбыт, а также управление финансами. Стратегические проблемы отличаются от слабых сторон фирмы тем, что слабые стороны определяются на базе сравнения фирмы с конкурентами по основным сферам деятельности и продуктам. А проблема возникает там и тогда, когда наблюдается несоответствие (разрыв) хозяйственной цели, поставленной относительно какой-либо сферы деятельности, ее текущему состоянию. В противоречии между рыночной внешней средой и внутренней производственной ориентацией фирмы и заключается главная стратегическая проблема российского регионального бизнеса.

Для разрешения данного противоречия необходимо решить целый ряд взаимосвязанных управленческих задач: во-первых, внедрить методы и способы стратегического менеджмента в практику управления предпринимательскими циклами; во-вторых, применить новые подходы к анализу внешней и внутренней среды; в-третьих, осуществить переобучение менеджеров фирмы с целью их подготовки к реализации намеченных направлений развития предпринимательской деятельности.

Этими фактами обусловливается актуальность выбранной темы дипломной работы.

Целью данной дипломной работы является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ЗАО "Август". Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

раскрыто понятие и дана характеристика основных факторов внешней среды;

охарактеризованы возможности воздействия предприятия на внешнюю среду;

проведен анализ факторов внешней среды ЗАО "Август";

сделаны выводы и разработаны предложения.

Дипломная работа написана на 80 листах и состоит из введения, двух глав, разбитых на параграфы, заключения и списка использованной литературы.

## 1. Внешняя среда организации и ее влияние на эффективность деятельности

## 1.1 Сущность и основные элементы внешней среды

В настоящее время менеджерам необходимо учитывать действие факторов, находящихся вне организаций, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию, подбирать методы и способы реагирования на внешние воздействия. Организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Выделяют следующие основные характеристики внешней среды:

взаимосвязанность факторов внешней среды - уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других;

сложность внешней среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;

подвижность среды - скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения;

неопределенность внешней среды - соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

а) Поставщики. Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной организации, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капитала.

б) Трудовые ресурсы. Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.

в) Законы государства. Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции.

г) Потребители. Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста организации. В рыночной экономике действует принцип: "Потребитель - король рынка".

д) Конкуренты. Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации:

а) Состояние экономики страны. Руководство организации, особенно при выходе на международный рынок, должно учитывать экономическую ситуацию в той стране, в которую поставляет свой товар, или с которой организация имеет деловые отношения. Состояние мировой экономики влияет на стоимость ресурсов и способность покупателей приобретать товары и услуги. Если в экономике прогнозируется спад, то необходимо уменьшить запасы готовой продукции, чтобы преодолеть трудности сбыта, кроме этого следует учесть увеличение или уменьшение ставки процента на займы, возможное колебание курса доллара или других твердых валют.

б) Научно-технический прогресс. Технические новшества повышают производительность труда, способствуют улучшению качества продукции, а также расширяют возможные области применения товаров. Появление таких высоких технологий, как компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая, а также использование атомной энергии, синтетических материалов, миниатюризация приборов и производственного оборудования оказывают существенное влияние на развитие и деятельность организации.

в) Социокультурные факторы. Это, прежде всего, жизненные ценности и традиции, обычаи, установки, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации.

г) Политические факторы. К ним относятся: экономическая политика административных органов государства, т.е. система налогообложения, льготные торговые пошлины, законодательство о защите потребителей, стандарты на безопасность продукции и стандарты по экологии. Для организации, осуществляющей международную деятельность, существенное значение имеет политическая стабильность данного государства, а также установка с его стороны специальных пошлин на импорт товаров, экспортных квот и т.д.

д) Отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в любой организации. Так, в каждой общине существуют свои специфические законы и установки по вопросам бизнеса и ведения деловых отношений с другими организациями и учреждениями. Иногда для поддержания хороших отношений с общиной необходимо финансирование и поддержка ее социальных программ, а также благотворительная деятельность по многим направлениям.

*Подвижность среды -* это скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде организации. В некоторых отраслях, например, в фармацевтической, электронной, химической, космической и др. изменения происходят относительно быстро. В других отраслях процессы изменения среды более замедленные.

## 1.2 Воздействие внешней среды на деятельность организации

При выработке стратегии требуется произвести анализ конкурентной силы и конкурентной позиции компании. Как отмечают Томпсон и Стрикленд[[1]](#footnote-1), элементами такой оценки являются исследования того:

Насколько прочно компания удерживает свою конкурентную позицию в настоящее время,

Каковы перспективы укрепления или ослабления конкурентной позиции при сохранении применяемой в настоящее время стратегии,

Какое место занимает компания среди основных конкурентов,

Имеет ли компания в настоящее время конкурентное преимущество или отстает по уровню конкурентоспособности от основных конкурентов,

Какова способность компании защищать свою позицию в контексте движущих сил отрасли, конкурентного давления, ожидаемых шагов конкурентов.

Наиболее мощным методом оценки конкурентной позиции является количественная оценка по сравнению с конкурентами каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы.

Как отмечают Томпсон и Стрикленд[[2]](#footnote-2), отраслевые ключевые факторы успеха (КФУ) - это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечить (или стремится к этому), чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха. КФУ - это те факторы, которым фирмы должны уделять особое внимание, так как они определяют успех (или провал) фирмы на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность.

Томпсон и Стрикленд[[3]](#footnote-3) подчеркивают, что достижение очевидного превосходства над соперниками по одному или нескольким КФУ - верное средство получения устойчивого конкурентного преимущества.

Возможный набор КФУ приведен в таблице 1.1

Таблица 1.1

Набор ключевых факторов успеха

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключевые факторы успеха / оценка силы | Компания | Конкурент 1 | Конкурент 2 | Вес |
| Качество / характеристика товара |  |  |  |  |
| Репутация / имидж |  |  |  |  |
| Производственные возможности |  |  |  |  |
| Технологические навыки |  |  |  |  |
| Сбытовая сеть |  |  |  |  |
| Маркетинг / реклама |  |  |  |  |
| Финансовое положение |  |  |  |  |
| Издержки в сравнении с конкурентами |  |  |  |  |
| Обслуживание клиентов |  |  |  |  |
| *Взвешенная оценка* |  |  |  |  |

Томпсон и Стрикленд[[4]](#footnote-4) рекомендуют применять систему взвешенных оценок, так как различные показатели конкурентной силы неодинаковы важны. Оценки показывают положение компании в сравнении с конкурентами по каждому фактору, выявляя, таким образом, где она сильна и где слаба, и по отношению к кому.

Не все авторы разделяют данную концепцию анализа. Так Томпсон и Стрикленд[[5]](#footnote-5) приводят критику профессора Чемавар (Pankaj Chemawar. The Dynamic of Strategy. New York. Free Press. 1991) который считает, что мысль о том, что можно выделить факторы успеха, и, опираясь на них, гарантированно достичь успеха, напоминает наивную средневековую мысль о философском камне - субстанции, одно прикосновение к которой превращало любой предмет в золото.

По мнению Минцберга[[6]](#footnote-6), Портер считает, что стратегия бизнеса должна основываться на структуре рынка, на котором оперирует компания. Портер[[7]](#footnote-7) подчеркивает, что сущность разработки стратегии проистекает из характера самой конкуренции. По его мнению, состояние конкуренции в отрасли определяется пятью основными силами:

Соперничество между продавцами внутри отрасли.

Попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами.

Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли.

Способность поставщиков сырья и деталей, используемых фирмой, диктовать свои условия.

Способность потребителей продукции фирмы диктовать свои условия.

По мнению Портера[[8]](#footnote-8) знание этих основных источников конкурентного давления обеспечивает прочный фундамент для стратегического плана действий. Оно позволяет выявить сильные и слабые стороны компании, дать четкое обоснование позиционирования компании в своей отрасли, понять, в каких областях стратегические изменения дадут наивысший положительный эффект, и определить потенциальные возможности и факторы угрозы для компании в конкретной отрасли. Графическое изображение модели приведено на рисунке 1.6

Портер особенно подчеркивает, что наиболее влиятельная конкурентная сила (или силы) определяют прибыльность отрасли и, таким образом, имеют важнейшее значение в формулировании стратегии.

Соперничество между продавцами. Томпсон и Стрикленд[[9]](#footnote-9) подчеркивают, что из всех пяти сил наибольшее влияние оказывает конкурентная борьба между соперничающими фирмами, представляющими однотипные товары и услуги.

Томпсон и Стрикленд выделят факторы, которые в любой отрасли влияют на интенсивность конкуренции:

Конкуренция усиливается с увеличением числа соперничающих фирм.

Конкуренция сильна, когда спрос на продукцию растет медленно.

Конкуренция усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирмы на снижение цен или на применение других средств увеличения объемов продаж.

Конкуренция усиливается, когда затраты покупателей при переходе с потребления одой марки на потребление другой невелики.

Конкуренция усиливается, когда одна или несколько компаний пытаются увеличить свою долю рынка.

Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений.

Конкуренция становится интенсивной, когда затраты на то, чтобы покинуть рынок выше, чем на то, чтобы остаться в нем и принять участие в конкурентной борьбе.

Ход конкуренции тем менее предсказуем, чем больше различаются приоритеты фирм, их стратегия, ресурсы и личные качества руководителей.

Конкуренция усиливается, когда крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму и приступают к осуществлению решительных и хорошо финансируемых мероприятий по превращению купленной ими фирмы в лидера рынка.

Влияние на конкуренцию в отрасли фирм, собирающихся выйти на данный рынок. Новые фирмы привносят новые производственные мощности и желают их быстро загрузить, это провоцирует повышение конкурентной борьбы в отрасли. Но на пути новых фирм могут возникнуть барьеры, препятствующие их работе на новом рынке. Портер[[10]](#footnote-10) выделяет шесть основных предпосылок, создающих барьеры для входа.

Экономия, обусловленная ростом масштабов производства.

Дифференциация продукта.

Потребность в капитале.

Более высокие издержки.

Доступ к каналам распределения.

Политика правительства.

Угроза вторжения новых участников

Рыночная власть продавца

Рыночная власть потребителей

Угроза появления продуктов-заменителей

Рисунок 1. 1 - Модель пяти сил Портера

Влияние на конкуренцию в отрасли товаров-субститутов. Наличие товаров-субститутов не позволяет фирмам отрасли неограниченно повышать цены, поскольку при определенной цене потребитель с высокой вероятностью переключится на товар-заменитель. Портер указывает, что товары-заменители ограничивают прибыль не только в нормальных условиях, но и сокращают доходы в отрасли, находящейся на подъеме.

Как отмечают Томсон и Стрикленд[[11]](#footnote-11) чем ниже цена заменителей, чем выше их качество и эксплутационные характеристики и чем ниже издержки пользователя при переключении, тем выше воздействие на конкуренцию со стороны товаров-субститутов.

Конкурентная сила поставщиков. Как отмечает Портер[[12]](#footnote-12), влияние поставщиков "выжимает" прибыль из отрасли, не способной справится с повышением издержек при их собственных ценах.

Группа поставщиков является мощным фактором воздействия в следующих случаях:

Она находится под влиянием всего нескольких компаний.

Ее продукция уникальна, дифференцирована либо построена система издержек переключения.

Группа поставщиков не испытывает конкурентного давления.

Группа поставщиков представляет определенную угрозу прямой интеграции в бизнес отрасли-покупателя.

Потребители не являются важными клиентами для группы поставщиков.

Конкурентная сила покупателей. Конкурентная сила покупателей так же, как поставщиков, может колебаться от значительной до слабой. Портер[[13]](#footnote-13) выделяет следующие случаи, когда группа покупателей обладает значительной силой:

Покупатели сконцентрированы, их немного, и они осуществляют закупки в больших масштабах.

Товары, приобретаемые в отрасли, стандартны или не дифференцированы.

Продукты, закупаемые в отрасли, являются компонентами их собственной продукции и представляют существенную часть издержек покупателей.

Покупатели зарабатывают небольшую прибыль, которая побуждает их снизить издержки, связанные с закупочной деятельностью.

Продукция, предоставляемая отраслью-поставщиком, не влияет на качество товаров и услуг покупателей.

Продукты отрасли не экономят средства покупателя.

Томпсон и Стрикленд[[14]](#footnote-14) указывают, что принципиальным вопросом при оценке стратегии диверсифицированной компании является вопрос о привлекательности отрасли, в которую она проникает. Чем привлекательнее отрасль, тем более хорошие долгосрочные перспективы получения прибыли открываются перед фирмой.

Привлекательность отрасли необходимо оценивать по трем направлениям:

Привлекательность каждой отрасли, представленной в портфеле.

Привлекательность каждой из отраслей относительно других.

Привлекательность всех отраслей как единой группы.

При определении привлекательности отрасли важными являются следующие факторы:

Емкость рынка и прогнозируемый темп роста

Интенсивность конкуренции

Требуемые технологические и производственные навыки

Потребность в капитале

Сезонные и циклические факторы

Доходность отрасли

Социальные, политические, правовые факторы и факторы окружающей среды.

Стратегическое соответствие другим отраслям, в которые диверсифицировалась компания.

Расчет оценок привлекательности для всех отраслей, входящих в корпоративный портфель, обеспечивает основу для ранжирования отраслей от наиболее привлекательных до наименее привлекательных.

Для того чтобы быть сильной, диверсифицированной, компании необходимо, чтобы существенная часть ее доходов и прибыли поступала от хозяйственных подразделений, функционирующих в привлекательных отраслях.

Восемь шагов анализа по Томпсону и Стрикленду

Методику, объединяющую все приведенные выше концептуальные модели, предложили Томсон и Стрикленд[[15]](#footnote-15). Ее цель - выработка стратегии для дифференцированной компании.

Томсон и Стрикленд предложили восемь шагов анализа стратегии диверсифицированной компании.

Тщательный анализ текущей стратегии.

Построение четырехклеточной матрицы "рост / доля" или девятиклеточной матрицы "привлекательность / позиция" и соотношение позиций различных хозяйственных подразделений в этом портфеле.

Оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.

Оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений.

Ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и по прогнозным оценкам их будущего развития.

Определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании.

Ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования.

Использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательности действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом.

Применение данной методики позволит получить обширную информацию по привлекательности рынков и положению компании на данных рынках. Последние шаги методики позволят сделать вывод о приоритетном рынке для компании.

## 1.3 Возможности воздействия предприятия на факторы внешней среды

Ф. Котлер показал различие между маркетингом как философией и маркетингом как ремеслом. Если все внимание сосредоточить на способах, приемах и инструментах маркетинга, то неизбежно маркетинг представляется как ремесло, что явно недостаточно в условиях всевозрастающей конкуренции. Знание маркетинга только узким кругом специалистов (отдел, группа маркетинга) становится недостаточным. Необходимо, чтобы маркетинг как философия предпринимательства, как концепция бизнеса овладел и руководил всеми работниками, функциями и отделами организации. Маркетинг, превращаясь в склад ума, пронизывая деятельность каждого работника от клерка до высшего руководителя, создает предпосылки и условия эффективного предпринимательства. Однако этого еще недостаточно, так как маркетинг требует соответствующего способа организации деятельности предприятия. В условиях единой философии организации бизнеса, нацеленной на удовлетворение нужд и потребностей потребителей, все предпринимательские единицы должны иметь возможность обмениваться информацией, координировать свои планы и их выполнение. Отсутствие барьеров между функциями и между отделами, распространение философии маркетинга по всей организации становится важным преимуществом в конкурентной борьбе предприятия. Работники из разных предпринимательских единиц должны действовать вместе, как хорошо скоординированная команда. Такой подход позволяет определить маркетинг как совокупность идей, которые должны по всей организации составлять единое целое и которыми необходимо управлять. Однако знание философии маркетинга, умение управлять бизнес-идеями не могут быть достаточными для организации эффективного предпринимательства. Необходим еще и инструментарий, т.е. совокупность способов, методов, с помощью которых можно было бы воздействовать на покупателей и другие субъекты системы маркетинга для достижения поставленных целей. Таким инструментарием является маркетинг-микс, комплекс маркетинга, который впервые ввел в теорию маркетинга (1964) профессор Нейл Борден из Гарвардской школы бизнеса. Однако "рецептный подход" при исследовании затрат на маркетинг был предложен ранее - в 1948 г.Д. Каллитоном, который определил продавца как "составителя маркетинговой программы из ингредиентов" в процессе планирования различных средств конкуренции и как менеджера, объединяющего эти ингредиенты в комплекс маркетинга. В системе подготовки маркетологов комплекс маркетинга был назван методом (моделью)"4Р" (Маккарти, 1960): товар; цена; распределение; продвижение. Варьирование факторами (инструментами) маркетинга-микса позволяет найти оптимальное их соотношение для решения конкретной тактической или стратегической задачи маркетинга.

X. Мефферт определил, что с проблемой комбинации этих инструментов политики сбыта связаны различные теории. Изначально идея исходила из теории предпринимательства, когда под влиянием ценовой теории цены или объемы сбыта исследовались как переменные политики сбыта. Несколько позднее в теорию анализа стали вводить такие параметры, как качество продукта и затраты, связанные с продажей товара. Одновременно обосновывались предпосылки для разработки теории промышленного производства как базы формирования инструментария сбытовой политики. Вторым источником для анализа проблем комбинаций инструментария сбытовой политики является теория поведения потребителя. Исходной идеей здесь выступает не столько неоклассическая теория домашнего хозяйства, сколько теория принятия решений потребителей о покупке.

При этом стали исходить из определенного класса продукта, типологии поведения покупателей и анализа процесса покупки. Появились новые перспективы для целевого использования инструментов политики сбыта. Важную роль при этом играла концепция сегментации рынка. Дальнейший синтез экономических и научно-поведенческих основ привел к становлению теории маркетинга. Эта теория при анализе маркетинга-микса поставила в центр научной значимости все структуры организации, а не только отдел сбыта. В рамках этой теории главным стало прежде всего то, как можно благодаря планированию, координации и контролю всех ориентированных на рынок мероприятий обеспечить длительное удовлетворение потребностей покупателей и долгосрочные цели предприятия.

В настоящее время в развитых странах с рыночной ориентацией экономики концепция маркетинга-микса ("4Р") считается ограниченной, хотя и включает элементы и функции, которые существенны и являются составными частями маркетинговой деятельности. Делались попытки ввести в структуру маркетинга-микса дополнительные элементы, например, люди ("people"). В 1986 г.Ф. Котлер добавил паблик рилейшнз ("public relations") и политику ("politics"), тем самым расширив модель "4Р" до "6Р". В маркетинге услуг, например в банковской деятельности, исследователи обнаружили "7Р".

Однако все эти модели представляют собой упрощение первоначальной концепции Н. Бордена, который рассматривал 12 элементов комплекса маркетинга. Эти элементы он представлял как направляющие линии в маркетинге. Гренроос (1989) показал, что маркетинг-микс и его модель "4Р" представляют собой определение маркетинга, ориентированное на товар, а не на рынок: "Определять маркетинг в соответствии с подходом разработки комплекса маркетинга - это все равно, что использовать в качестве определения список составляющих. Такой способ определения никогда нельзя считать обоснованным[[16]](#footnote-16)". Особенно в маркетинге услуг и промышленном маркетинге модель "4Р" часто не охватывает все ресурсы, виды деятельности и процессы, которые имеют место во взаимоотношениях предприятия с покупателем на разных стадиях жизненного цикла товара.

В 80-х годах появились новые подходы к моделированию маркетинговой деятельности на основе теории взаимодействия и сетей, например к промышленному маркетингу (Хокансон, 1982) и маркетингу услуг (Гренроос, 19$3; Гумессон, 1985). При таком подходе во главу угла маркетинга поставлены контакты, общение, взаимодействие в системе "покупатель-продавец", которые оказывают на будущее поведение покупателя значительное влияние и позволяют рассматривать деятельность маркетинга как ресурс, которым можно управлять.

Несмотря на ограниченность применения, модель "4Р" сыграла прогрессивную роль в формировании теории и развитии практики маркетинга, особенно в отношении потребительских товаров в упаковке.

Для переходного периода формирования рыночных отношений маркетинг-микс применяется при планировании маркетинговых мероприятий.

Поэтому знание процесса разработки маркетинга-микса. его структуры имеет практическое значение.

В наиболее часто употребляемой форме маркетинг-микс включает четыре субмикса маркетинга. Это - товарный микс; договорный микс; коммуникативный микс; распределительный микс (рис.1.2).

Каждый субмикс включает самостоятельный комплекс мероприятий, проведение которых формирует соответствующую политику в сфере маркетинга (табл.1.2). Например, товарный микс формирует товарную политику, которая включает все взаимосвязанные с товаром мероприятия, способствующие наиболее полному признанию товара у потребителя.

Такими мероприятиями могут быть: дизайн, проектирование или разработка продукта, его оформление, качество продукта, упаковка, именная политика, обслуживание покупателей, политика гарантийного обслуживания, диверсификация товара, вариация товара, ассортиментная политика и т.д.

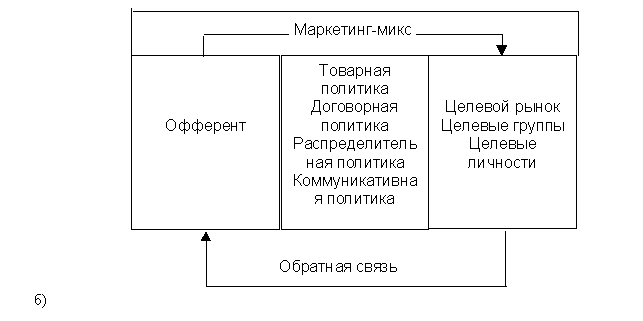
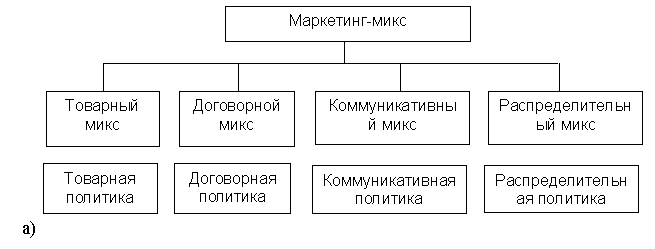


Рис.1.2 Схема структуры (а) и взаимодействия (б) маркетинга-микса

Таблица 1.2

Инструменты маркетинговой политики

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Товарная политика | Договорная политика | Распределительная политика | Коммуникативная политика |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дизайн товара | Ценовая политика | Анализ и выбор каналов распределения товара | Организация взаимодействия оферента с субъектами системы маркетинга |
| Упаковка товара | Система скидок и надбавок | Маркетинг-логистика | Планирование и организация бизнес - коммуникаций |
| Качество товара | Условия поставки товара и его оплаты | Политика торговли | Реклама |
| Фирменная политика | Кредитная политика | Политика средств сбыта | Политика носителей рекламы |
| Диверсификация | Система поощрения и премиальных цен | Политика размещения производительных сил | Политика средств рекламы |
| Политика дифференциации товара | Политика рекламных цен | Политика местонахождения потребителей и рынков | Стимулирование продаж |
| Политика вариации товара | Политика дифференциации цен | Политика поставок | Прямая реклама |
| Ассортиментная политика | Стратегия высоких цен | Политика складирования готовой продукции | Личная продажа |
| Политика гарантий и обслуживания потребителей | Стратегия средних цен | Выбор посреднических организаций по распределению товара | Организация связи с общественностью |
| Именная политика | Стратегия низких цен |  | Политика спонсирования |
|  |  |  | Политика размещения рекламы о товаре |

Договорная политика предполагает проведение мероприятий, благодаря которым осуществляются согласование условий акта купли-продажи товара и оформление этого акта в виде контракта. К таким мероприятиям, как правило, относят ценовую политику, систему скидок и надбавок, условия поставки товара и его оплаты, а также кредитную политику.

Распределительная политика осуществляется в целях своевременной поставки товара с места его изготовления к получателю. Она проводится благодаря таким мероприятиям, как анализ и обоснование каналов сбыта, маркетинг-логистика, политика торговли, политика средств сбыта, политика размещения производительных сил, политика местонахождения потребителей и рынков, политика поставок, политика складирования готовой продукции и т.д.

Задача коммуникативной политики - организация взаимодействия предприятия - изготовителя (или распределителя) продукции со всеми субъектами маркетинговой системы для обеспечения стабильной и эффективной деятельности по формированию спроса и продвижению товаров и услуг на рынок с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли. Эффективная коммуникативная политика базируется на таких мероприятиях, как планирование и организация бизнес-коммуникаций, т.е. взаимоотношений с партнерами, конкурентами и потребителями, реклама, стимулирование сбыта, организация связи с общественностью и личная продажа.

В отличие от классического понимания коммуникативного микса авторы данного учебника разделяют точку зрения ученых и практиков, которые расширяют структуру коммуникативного микса путем включения в него мероприятий по формированию и оптимизации личностных и межфирменных коммуникаций, общений, взаимодействий.

Цели и результаты применения субмикса маркетингового инструментария различаются в зависимости от вида проводимой политики маркетинга. Например, целью товарной и договорной политики является создание предложения для рынка. Задача распределительной политики - представление, обеспечение готовности реализации этого предложения на рынке, а задача коммуникативной политики состоит в создании известности предложению на рынке и в формировании положительного имиджа товара и предприятия (рис.1.3).

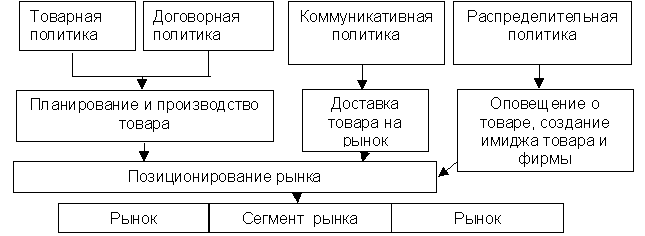


Рис.1.3 - Интеграция целей инструментария маркетинга

Маркетинг-микс, являясь комплексной программой мероприятий по продвижению товаров и услуг от продавца до конечного потребителя, выступает как инструмент оптимального размещения ресурсов в системе планирования маркетинга и менеджмента (рис.1.4). При этом осуществляется постоянное согласование спроса и предложения товара на рынке с помощью маркетинговых исследований и контроля соответствия действительных показателей предпринимательской деятельности плановым установкам.

При разработке маркетинга-микса необходимо учитывать следующие принципы:

принцип последовательности, который требует согласования каждой переменной величины с другими переменными. Так, например, высокое качество товара должно сопровождаться качественной рекламой, качественным обслуживанием и репрезентабельной упаковкой товара;

принцип взвешенного подхода, который предполагает исследование и учет чувствительности рынка к постоянно меняющимся переменным конъюнктуры рынка. При этом, уделяя внимание важнейшим переменным, нельзя не учитывать и другие переменные. Например, если рынок чувствителен к качеству товара, то в рекламе целесообразно дать развернутую характеристику качественных преимуществ товара;

принцип учета изменения бюджетных и иных расходов предпринимательских единиц, который требует соблюдения бюджетной дисциплины и комплексности в планировании структуры маркетинга-микса.

Рациональность и разумное сочетание инструментов маркетинга для каждой конкретной ситуации на рынке могут быть залогом эффективного использования оборотных средств и вложенного капитала предприятия. Поэтому для каждого сочетания инструментов маркетинга-микса следует определить зависимость изменения объемов продажи от затрат на маркетинг, а также планировать калькуляцию затрат по всей структуре маркетинговых мероприятий.

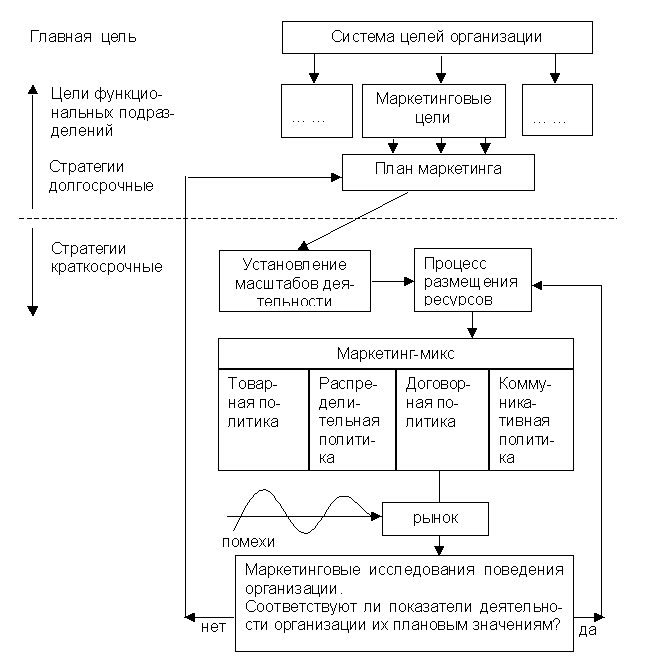


Рис.1.4 - Элементы маркетинг-микса в системе предпринимательства

На функцию товарного оборота и прибыли влияют различные факторы и их сочетание в маркетинге-миксе.

Число возможных комбинаций маркетинга-микса может быть определено по выражению: К=nа, где К - число возможных комбинаций маркетинга-микса; а - число инструментов; n - число субмиксов в структуре маркетинга-микса.

Например, при использовании двух субмиксов (товарного и ценового) и четырех инструментов число возможных комбинаций составит 24 =16, а при четырех субмиксах и восьми инструментах число комбинаций возрастет до 48 = 65536 вариантов. Большое число возможных комбинаций комплекса маркетинга обращает внимание на возможности и границы применения комплекса маркетинговых мероприятий. В связи с тем, что один и тот же результат от проведения маркетинговых мероприятий может достигаться различным сочетанием инструментария, возникает задача поиска оптимального маркетинга-микса.

С одной стороны, процесс оптимизации маркетинга-микса может быть связан с проблемами расширения ресурсов маркетингового бюджета между отдельными маркетинговыми мероприятиями. А с другой стороны, желаемый результат может быть достигнут благодаря изменению таких факторов, как цена и скидки, что, как правило, не затрагивает бюджета маркетинга.

Каждый субмикс маркетинга содержит как тактические, так и стратегические инструменты. Считается, что большое стратегическое значение имеют инструменты товарного, договорного и распределительного субмиксов. Тогда как коммуникативный микс как инструмент, обеспечивающий информационную осведомленность предпринимательских единиц, имеет большую тактическую значимость.

Однако следует иметь в виду, что в условиях маркетинга-взаимодействия коммуникативный микс в большей степени будет иметь стратегическое значение, а не только тактическое.

Оптимальный маркетинг-микс представляет собой такую комбинацию маркетинговых инструментов, благодаря которой обеспечивается достижение поставленных целей при рациональном расходовании имеющихся средств бюджета маркетинга. Относительная значимость каждого отдельно взятого инструмента маркетинга-микса зависит от различных факторов, таких, как тип организации (торговая, производственная, посредническая), от вида товара и поведения покупателей.

Для отдельных товаров значительное влияние оказывает цена, а для других товаров она не имеет решающего значения (товары повседневного спроса, предметы роскоши). Товарная политика может не иметь большого значения для стандартизированных или однофункциональных товаров (например, бензин), а для потребительских товаров повседневного недлительного и продолжительного пользования товарная политика играет существенную роль (хлебобулочные изделия, аудио - и видеотехника и т.д.). Аналогично и реклама, ее значение очень сильно варьируется в зависимости от вида продукта (хлеб, сладости и автомобиль) (табл.1.3).

Таблица 1.3

Значимость\* инструментов маркетинга для отдельных товаров и услуг

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товар, услуга, инструмент | Зубная паста | Хлебобулочные изделия | Телевизоры | Костюм | Договор о кредитовании |
| Товарная политика | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| Ценовая политика | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| Реклама | 5 | 1 | 4 | 2 | 4 |
| Каналы сбыта | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 |
| Личная продажа | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Связь с общественностью | - | - | 4 | 2 | 3 |

\*1 - малая значимость; 5 - большая значимость.

Р. Келер проанализировал и оценил важность разных инструментов маркетинга для выборки 334 промышленных предприятий.

Оценка применения маркетингового инструментария для этих предприятий, ранжированная по критерию важности, определялась следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| Маркетинговый инструмент  1. Товарная политика  2. Договорная политика  3. Коммуникативная политика  4. Распределительная политика | Очередность применения инструмента маркетинга предприятиями, выпускающими:  ППТН\* ТПС\*\*  1 1  2 3  3 2  4 4 |

\*ППТН - продукция производственно-технического назначения;

\*\*ТПС - товары потребительского спроса.

Развитие теорий и практики разработки маркетинга-микса и на его основе планирования маркетинговых мероприятий явилось отправной точкой в формировании теории, методологии и методов организации маркетинга-менеджмента.

Однако не только использование маркетинга как средства обеспечения получения преимуществ предприятия у потребителей за счет проведения комплекса маркетинга оказало влияние на формирование маркетинга-менеджмента как нового научного направления, нового подхода к организации предпринимательства и новой функции бизнеса. Значительную роль в этом сыграли также такие факторы, как целевая направленность в системе управления предприятия на удовлетворение нужд и потребностей покупателей и применение принципов взаимодействия производителей и потребителей, которые позволяют осуществлять непрерывный процесс согласования и координации маркетинговых коммуникаций.

Маркетинг, рассматриваемый до середины 80-х годов только как способ распределения и продажи товаров, стал тормозом в условиях развитой конкуренции, формирования сети рынков товаров и услуг, создания коммуникативных взаимосвязей в системе взаимодействия субъектов маркетинговой системы. Требование экологичности и социальной направленности маркетинговых процессов еще более ограничило применение сбытовой направленности концепции управления маркетингом. Это означает, что наряду с подфункциями сбыта, рекламы, распределения и ценообразования в сфере маркетинговой деятельности выделилась и сформировалась интегрирующая функция маркетинга - управление всей системой маркетинга на каждом иерархическом уровне функционирования экономики.

Маркетинг-менеджмент - это управленческая деятельность, связанная с осуществлением планировать, организации, координации, контроля, аудита и стимулирования мероприятий по интенсификации процесса формирования и воспроизводства спроса на товары и услуги, увеличению прибыли.

Маркетинг-менеджмент выступает философией и средством интенсификации маркетинговой деятельности, основной целью которой является не просто сбыт и стимулирование продаж, а управление спросом.

Одновременно маркетинг-менеджмент представляет собой целенаправленную деятельность, связанную с процессом обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ предприятия на рынке, который включает такие стадии, как анализ окружающей среды, ситуационный анализ и прогноз рынка и возможностей потенциала организации, разработка целей и стратегий поведения на рынке, планирование маркетинговых целей и тактики поведения организации в конкретно сложившейся ситуации, разработка плана маркетинга-микса, осуществление этого плана, т.е. организация, управление, контроль за реализацией маркетинговых мероприятий и оценку результатов маркетинговой деятельности.

Маркетинг-менеджмент как функция должна рассматриваться не только во взаимосвязи с задачами в рамках процесса маркетинга, но и с задачами по руководству людьми и коллективом, ответственными за достижение целей предприятия.

Таким образом, маркетинг-менеджмент интегрирует функциональный и институциональный смысл управления маркетинговой деятельностью на всяком иерархическом уровне социально-экономической системы.

В функциональном смысле маркетинг-менеджмент рассматривается как деятельность или процесс формирования, организации (например, планирования) какого-либо решения и затем его осуществления (например, его исполнение или контроль).

В институциональном смысле маркетинг-менеджмент - это руководящая сила, которая на основе предоставляемых ей правовых и организационных полномочий распределяет между отдельными работниками или группами работающих распоряжения и задачи, подлежащие обязательному исполнению. В качестве руководящей силы выступает менеджер или группа менеджеров. В этом случае менеджмент рассматривается как руководство предприятия, отдела или какой-либо иной структуры управления этой фирмы. Основными факторами, которые формируют среду маркетинга-менеджмента, являются культура, политика и структура (рис.1.5).

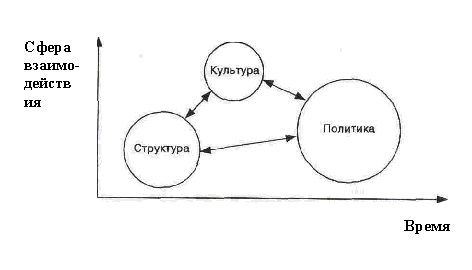


Рис.1.5 - Среда маркетинг-менеджмента

Процесс маркетинга-менеджмента как процесс решения проблем в сфере управления спросом с помощью мероприятий по интенсификации маркетинговой деятельности предполагает проведение определенной политики, которая включает ситуационный анализ, определение целей, разработку стратегий, выбор средств регулирования и анализ результата (табл.1.5).

Маркетинговая культура - это совокупность ценностей норм, которые формируют и сопровождают маркетинговую деятельность, выражающаяся в философии маркетинга и образе мышления[[17]](#footnote-17).

Концепция маркетинга-менеджмента определяется как система основных идей, инструментария и анализа предпринимательской деятельности и окружающей среды, формирования стратегий и контроля. Таким образом, основными элементами концепции маркетинга-менеджмента являются:

1) предпринимательство, окружающая среда - структура, культура, политика, ресурсы, рынки, отрасли, конкуренты;

2) формулирование политики - концепция, модель, цели, стратегии;

3) реализация политики - планы, бюджет, маркетинговые мероприятия;

4) проверка и контроль политики - результаты, процессы, предпосылки объективных и субъективных изменений.

Таблица 1.4

Процесс решения проблем в маркетинге-менеджменте

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы процесса | Объекты процесса | Примеры |
| Планирование | Ситуационный анализ: шансы/опасности, окружающая среда. Сильные и слабые стороны предпринимательства | Рабочее время, экология. Маркетинг, персонал |
| Решения | Цели: требуемое состояние Стратегии: ориентация на возможности | Покрытие издержек, доля рынка, оборот. Кооперация, лидерство в ценах |
| Реализация | Средства выполнения: проведение, координация, оптимизация | Маркетинг-микс, бюджет, план рекламы |
| Контроль | Результаты: эффективность, адаптивность, гибкость | Время развития, удовлетворенность сотрудников, доля собственного капитала |

Структура определяет внутренний порядок всякой системы и организации, который предполагает установку работ и формы специализации, централизацию и децентрализацию в решении возникающих проблем. Структура формирует рабочие места и должности. Образование рабочих мест и должностей может осуществляться по направлениям (например, покупка, логистика, сбыт, маркетинг) или по объектам (например, продукт, рынок, группа покупателей, регион). Применение первого признака приводит к образованию функциональной структуры, а второго признака - к дивизиональной структуре. Если используются оба признака, то образуется гибридная структура управления. Обоснование, выбор и использование организационных структур в системе маркетинга-менеджмента являются существенными составляющими комплекса задач маркетинга.

Маркетинг-менеджмент как функция предпринимательской деятельности выполняет роль регулятора причинно-следственных связей между спросом и предложением на основе непрерывного отслеживания поведения потребителей и механизма адаптации предприятия к постоянно меняющейся экономической конъюнктуре на рынке. Благодаря своему гносеологическому началу и коммуникативной направленности маркетинг-менеджмент опосредует мотивацию взаимодействия предприятия в конкурентной борьбе на максимизацию ее прибыли и одновременно обеспечивает максимизацию общественного продукта. В этой связи маркетинг-менеджмент может быть эффективным, если он ориентирован на потребителя и окружающую среду, на координацию стратегических и тактических мероприятий плана маркетинга.

Важнейшие этапы и обратные связи процесса маркетинга-менеджмента приведены на рис.1.6 На этапе анализа исследуются возможные стратегические и тактические проблемы поведения элементов маркетинговой системы: окружающая среда, покупатель, конкуренты, торговля. Результатом анализа должны быть сильные и слабые стороны предприятия в сложившейся ситуации на рынке, т.е. необходимо получить ответ на вопрос: где мы находимся?

Этап прогнозирования предполагает рассмотрение относительных маркетинговых факторов для обнаружения шансов предприятия в будущем. При этом исследуются тенденции в поведении покупателей и конкурентов, а также развитие рынка и сбыта в условиях предполагаемой окружающей среды. Таким образом, на этом этапе следует дать ответ на вопрос: как будет происходить развитие рыночных отношений?

На этапе стратегического маркетинга обосновываются долгосрочные цели и стратегии предприятия в целом и маркетинга. При этом обращается внимание на размеры рынка и выбор рыночных сегментов. Рассматриваются вопросы разработки программ и инструментов маркетинга, а также способы поведения предприятия с конкурентами и торговыми организациями. На этом этапе прорабатывается концепция поведения организации на рынке, т.е. формируется ответ на вопрос: чего мы хотим достичь?

Маркетинговые мероприятия в рамках краткосрочных, тактических маркетинговых решений разрабатываются на этапе оперативного планирования маркетинга. Учитывая цели тактического поведения предприятия на рынке, разрабатывают маркетинг-микс. Тем самым отвечают на вопрос: какие мероприятия необходимо выбрать из возможной вариации ингредиентов рецепта маркетинга-микса (товар, распределение, цена, реклама и др.)?

На последнем этапе - реализации стратегий и мероприятий маркетинга-микса - рассматриваются соображения относительно эффективности процесса организации, концепции управления и контроля за осуществлением стратегий. На этом этапе должны быть решены вопросы: достигнуты ли цели предприятия? Какие мероприятия необходимы для адаптации спроса и предложения?

Ф. Котлер определяет процесс маркетинга-менеджмента следующим образом: "Процесс управления маркетингом состоит из:

1) анализа рыночных возможностей,

2) отбора целевых рынков,

3) разработки комплекса маркетинга,

4) претворения в жизнь маркетинговых мероприятий[[18]](#footnote-18)".

В рамках изложенных подходов и характеристики процесса маркетинга-менеджмента можно выделить следующие направления деятельности, управленческие решения маркетинг-менеджмента в сфере маркетинга:

анализ:

а) концепции и элементов маркетинговой информационной системы, состояния организации маркетинговой разведки и бенчмаркинга, уровня поддержки маркетинговых решений, системы маркетинговых исследований;

б) внешней среды маркетинга - факторов микросреды и макросреды предприятия;

в) потребительских рынков и поведения покупателей - исследование модели покупательского поведения, факторов, влияющих на поведение покупателей и на процесс принятия ими решения о покупке;

г) рынков предпринимательских организаций и поведения покупателей-организаций - исследование промышленного рынка и рынка государственных учреждений;

д) конкурентов - выявление конкурентов, установление их числа и потенциальных возможностей, определение стратегий конкурентов и их целей, оценка сильных и слабых сторон конкурентов, разработка модели взаимодействия с конкурентами, выбор стратегии ориентации на покупателей или на конкурентов;

выбор целевых рынков:

а) измерение и прогнозирование рыночного спроса;

б) выявление рыночных сегментов и обоснование целевых рынков;

разработка маркетинговой стратегии:

а) обоснование маркетинговых стратегий дифференциации и прогнозирования маркетингового предложения;

б) определение значимости и выбор поставщиков, выявление потенциальных конкурентных преимуществ, выбор коммуникативных мероприятий позиционирования предприятия, выбор инструментов конкурентной дифференциации;

в) создание маркетинговых стратегий для лидеров рынка, инноваторов, последователей и обладателей ниши;

г) разработка стратегий для глобального рынка; оценка глобальной маркетинговой внешней среды, решение о выходе на зарубежные рынки, принятие решения о программе маркетинга и об организационной структуре службы маркетинга;

д) разработка ценовых стратегий и программ: установление и адаптация цен, выбор решения о реакции на изменение цен;

разработка, проверка и запуск новых товаров и услуг:

а) генерация идей, их оценка, разработка и проверка концепции обновления товара;

б) разработка товара, организация рыночного тестирования и процесса коммерциализации товара, изучение процесса признания товара покупателем;

в) управление жизненным циклом товаров;

г) управление ассортиментом товаров;

д) управление сервисным предпринимательством: классификация существующих и перспективных услуг, анализ характеристик услуг, разработка маркетинговой стратегии предприятия в сфере услуг, управление услугами, соответствующими товару;

выбор и управление каналами распределения товаров и услуг:

а) выбор решения о структуре канала;

б) выбор решения об управлении каналами;

в) анализ динамики маркетингового канала;

г) исследование процесса взаимодействия (сотрудничество, конфликт, конкуренция) в системе каналов распределения товаров;

д) управление розничной и оптовой торговлей, организация торгового персонала;

управление коммуникативными процессами в системе маркетинга:

а) разработка стратегий коммуникации и продвижения товаров, обоснование алгоритма эффективной коммуникации;

б) разработка эффективной системы взаимодействия с партнерами, потребителями и конкурентами;

в) разработка оптимальных решений мультимедиа кампаний: утверждение целей рекламы, принятие решения о рекламном бюджете, выбор средств рекламы, оценка эффективности рекламы;

г) разработка программ прямого маркетинга, оптимизирование сбыта и паблик рилейшнз;

организация, осуществление, оценка и контроллинг маркетинговых решений и программ:

а) организация компании;

б) организация маркетинга;

в) оценка эффективности маркетинговых решений;

г) контроль и аудит маркетинговой деятельности: контроль за выполнением годовых планов, контроль прибыльности, контроль эффективности, стратегический контроль, организация ревизий маркетинговой деятельности.

Итак, маркетинг-менеджмент формирует комплекс долгосрочных и краткосрочных (оперативных) управленческих воздействий (решений) на все подразделения и лица, взаимодействующие в сфере маркетинга, а осуществление воздействий обеспечивает интенсификацию маркетинговых усилий по достижению целей маркетинга и тем самым запланированных результатов деятельности предприятия.

Управленческие воздействия в системе маркетинга-менеджмента различаются по направлениям. Они могут быть направлены на объект, процесс и функции.

В качестве объекта может выступать любой элемент маркетинговой системы: покупатель, производитель, товар, посредник, конкурент. Каждое направление воздействий включает целевые группы и результаты этих воздействий. Так, при направленности на объект (например на товар) формируют группу воздействия на товар, которая может иметь такие результаты, как улучшение потребительских свойств товара, повышение его качества, улучшение стиля и имиджа товара, снижение или повышение цены товара, вывод товара с рынка и т.д.

Аналогично формируются направления воздействий на процесс и на функции (табл.1.5).

Планирование и осуществление управленческих воздействий конкретизируются в разработке маркетинговых стратегий и маркетинговой политики управления предприятием (рис.1.6). В качестве инструментария разработки стратегии и тактики маркетинга-менеджмента выступают комплекс маркетинга-микса и методы мотивации (стимулирования) всех субъектов, входящих в систему маркетинга-менеджмента. Интеграция маркетинга и менеджмента создает управленческую составляющую эффекта в структуре синергетического эффекта маркетинга. Таким образом, наряду с эффектом от упорядоченного воздействия всех субъектов маркетинговой системы, возникающего в процессе удовлетворения нужд и потребностей потребителя, проявляется дополнительный эффект от создания и упорядочения системы управления маркетингом. Этот эффект выражается в ускоренном достижении целей маркетинга за счет повышения уровня организации, планирования, координации и контроля всех мероприятий, связанных с интенсификацией маркетинговой политики предприятия.

Таблица 1.5

Управленческие воздействия в системе маркетинга-менеджмента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление воздействия | Объект воздействия | Результаты воздействия |
| На объект | Товар  Покупатель  Посредники  Конкуренты | Улучшение потребительских свойств товара; повышение качества товара; изменение стиля и марки товара; редукция цены  Рост числа потребителей; изменение структуры розничной и оптовой торговли; реализация в сфере услуг сопутствующих товаров  Развитие собственной системы логистики; передача функций распределения товара  Увеличение доли организации на рынке; улучшение качественных показателей; рост производительности |
| На процесс | Экономические факторы  Психологические факторы  Социальные факторы | Формирование новой политики в области инвестиций, товарной диверсификации, усиление инвестиционной политики  Улучшение отношений с покупателем и персоналом организации  Формирование имиджа нового товара  Повышение удовлетворенности работой, рост заработной платы, снижение налогов, учет социальной направленности рынка |
| На функции | Планирование  Управление  Контроль и учет  Анализ | Планирование новых методов стратегического и тактического планирования  Использование положительных методов управления  Внедрение аудиторских проверок, создание комплексной системы учета  Применение ситуационного анализа |

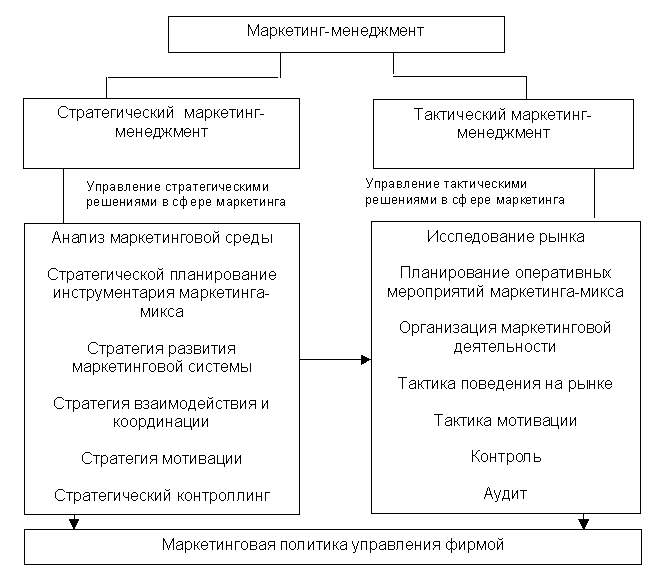


Рис.1.6 - Стратегия и тактика маркетинга-менеджмента[[19]](#footnote-19)

Задачами маркетинга-менеджмента в таком случае являются: разработка перспективной и тактической маркетинговой политики предприятия, организация управления маркетинговыми программами, средствами труда и трудовыми отношениями в сфере маркетинга. В зависимости от характеристик базовой стратегии, конъюнктуры рынка, отрасли предпринимательства и состояния факторов окружающей среды выбирают соответствующую модель маркетинга-микса, а также разрабатывают комплекс мероприятий для мотивации персонала службы маркетинга и маркетологов по совместительству.

## 2. Анализ воздействия внешней среды на деятельность предприятия ЗАО "Август"

## 2.1 Технико-экономическая характеристика предприятия

ЗАО Фирма "Август" было создано 31 августа 1990 года. Генеральный директор компании А.М. Усков является ее основным акционером и руководителем.

Объем продаж фирмы в 2006 году составил более 3,8 млрд. руб. (с НДС). На протяжении девяти последних лет "Август" является лидером российского рынка химических средств защиты растений, занимая на нем долю в 20%. Продукция фирмы поставляется также в Беларусь (около 12% рынка), на Украину, в Казахстан, Узбекистан, Азербайджан, Молдову.

С 1996 года "Август" развивает собственное производство на Вурнарском заводе смесевых препаратов (Чувашская Республика). Сегодня Вурнарский завод - самое современное и наиболее специализированное российское предприятие по производству химических средств защиты растений. Имеющиеся технологические возможности позволяют нарабатывать здесь практически все известные препаративные формы пестицидов. В ближайших планах компании - запуск производства в странах СНГ, а также развитие производственных мощностей на совместном предприятии в Китае.

Значительные средства были инвестированы фирмой в создание собственного научного центра, занимающегося разработкой новых формуляций препаратов. Собственная научно-производственная база и высокая квалификация специалистов позволяют "Августу" успешно разрабатывать и внедрять прогрессивные препаративные формы пестицидов, расширять и совершенствовать их ассортимент. Фирма осуществляет строгий контроль за качеством производимой продукции, которое обеспечивается передовыми технологиями. Сертификационный аудит, проведенный в апреле 2007 года аудиторами международного органа сертификации "Бюро Веритас Сертификейшн", подтвердил, что система менеджмента качества компании соответствует требованиям международного стандарта ИСО 9001: 2000.

Это подтверждено сертификатом "Бюро Веритас Сертификейшн" № 213843 от 30 апреля 2007 года.

Ассортимент выпускаемых фирмой препаратов насчитывает более 40 наименований гербицидов, инсектицидов, фунгицидов и протравителей семян. Они поставляются сельхозтоваропроизводителям через собственную сбытовую сеть, которая состоит из 39 представительств в важнейших аграрных регионах, а также через дистрибьюторов. В целом продукция компании поступает в 74 региона Российской Федерации. В 2006 году аграриям было поставлено 8,8 тысяч тонн пестицидов. Кроме того, "Август" производит и постоянно расширяет выпуск препаратов в мелкой фасовке для личных подсобных хозяйств.

Ежегодно компания становится призером и дипломантом крупнейших российских выставок и форумов, что является безусловным свидетельством высокого уровня профессионализма более чем 700 ее сотрудников. В 2001 году фирма стала обладателем золотой медали Ассоциации промышленности Франции. В июле 2004 года "Август" признан Агентством РБК. Рейтинг одним из 300 крупнейших предприятий России. А в 2005 году Межрегиональный общественный Российский фонд защиты прав потребителей впервые отметил роль фирмы на рынке средств защиты растений Дипломом за активное участие в формировании цивилизованного потребительского рынка в России.

С декабря 2002 года "Август" является членом Российского Союза производителей химических средств защиты растений, а генеральный директор "Августа" А.М. Усков - президентом Союза.

Миссия компании.

Знание потребностей наших клиентов и многолетний опыт работы позволяет нам предлагать лучшие комплексные решения в области сельскохозяйственного производства, что обеспечивает нам устойчивую позицию лидера на рынке средств защиты растений.

По данным баланса динамика активов и пассивов ЗАО "Август" за два отчетных года может быть охарактеризована следующим образом. Данные баланса представлены в таблицах 2.1, 2.2.

Таблица 2.1

Состав и размещение активов баланса

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | 2006г. | | 2007г. | | Отклонение | |
| млн. руб. | удельный вес,% | млн. руб. | удельный вес,% | абсолютное, млн. руб. | относительное,% |
| I. Внеоборотные активы, всего | 15526,2 | 45,02 | 17318,4 | 43,10 | 1792 | 11,5 |
| Основные средства | 13263,5 | 38,46 | 15891,8 | 39,55 | 2628 | 19,8 |
| Здания, машины и оборудование | 13263,6 | 38,46 | 15891,8 | 39,55 | 2628 | 19,8 |
| Незавершенное строительство | 2232,3 | 6,47 | 1247,9 | 3,11 | -984 | -44,1 |
| Прочие основные средства | 30,37 | 0,09 | 178,7 | 0,44 | 148 | 488,4 |
| Итого по разделу |  | 0,00 |  | 0,00 | 0 |  |
| II. Оборотные активы всего | 18958,7 | 54,98 | 22865,9 | 56,90 | 3907 | 20,6 |
| Запасы: | 7119,6 | 20,65 | 7619,8 | 18,96 | 500 | 7,0 |
| НДС по приобретенным ценностям | 1592,9 | 4,62 | 2041,7 | 5,08 | 449 | 28,2 |
| Дебиторская задолженность | 9454,3 | 27,42 | 11523,7 | 28,68 | 2069 | 21,9 |
| Краткосрочные финансовые вложения |  | 0,00 | 1105,6 | 2,75 | 1106 |  |
| Денежные средства | 791,8 | 2,30 | 574,9 | 1,43 | -217 | -27,4 |
| Всего активов | 34484,8 | 100 | 40184,4 | 100 | 5700 | 16,5 |

За исследуемый период сумма имущества увеличилась на 5699 млн. руб. или 16%, за счет увеличения мобильных активов на 3900 млн. руб. или 20%. Это связано прежде всего с увеличением запасов на 500 млн. руб. или 7% и значительным увеличением дебиторской задолженности до - 11523,7 млн. руб. или на 21,9%.

При этом произошло уменьшение доли иммобилизованных активов с 45,02 до 43,10% при общем увеличении их на 11,5%.

Активы, вложенные в денежные средства, уменьшились на 217 млн. руб. или на 27,4%.

Вместе с тем доля мобильного имущества в валюте баланса увеличилась с 54,98% до 56,9%.

Таблица 2.2

Состав и размещение пассивов баланса

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ПАССИВ | 2006г. | | 2007г. | | Отклонение | |
| млн. руб. | уд вес% | млн. руб. | уд вес % | абсолютное, млн. руб. | относительное,% |
| 3. Капитал и резервы, всего | 18405,6 | 53,4 | 18521,6 | 46,1 | 116,0 | 0,6 |
| Уставный капитал | 7,2 | 0,0 | 7,2 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Добавочный капитал | 9162,5 | 26,6 | 9162,5 | 22,8 | 0,0 | 0,0 |
| Резервный капитал | 0,4 | 0,0 | 0,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) прошлых лет | 9235,5 | 26,8 | 9235,5 | 23,0 | 0,0 | 0,0 |
| Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного года | 0,0 | 0,0 | 116,0 | 0,3 | 116,0 |  |
| IV. Долгосрочные обязательства, всего | 8070,8 | 23,4 | 6641,5 | 16,5 | -1429,3 | -17,7 |
| Займы и кредиты | 8026,6 | 23,3 | 6567,8 | 16,3 | -1458,9 | -18,2 |
| Отсроченные налоговые обязательства | 44,2 | 0,1 | 73,7 | 0,2 | 29,5 | 66,8 |
| V. Краткосрочные обязательства, всего | 8008,5 | 23,2 | 15021,3 | 37,4 | 7012,9 | 87,6 |
| Кредиторская задолженность | 8008,5 | 23,2 | 15021,3 | 37,4 | 7012,9 | 87,6 |
| Всего пассивов | 34484,8 | 100,0 | 40184,4 | 100,0 | 5699,6 | 16,5 |

Анализ источников имущества показывает, что собственный капитал уменьшился незначительно, и удельный вес уменьшился с 53% до 46%.

Долгосрочные обязательства в рассматриваемый период снизились на 17,7%

Краткосрочные обязательства за 2007 год резко возросли на 7012,9 тыс. руб. или почти на 50%. Увеличение произошло за счет роста кредиторской задолженности. Соответственно доля заемного капитала также увеличилась с 47% до 54%.

Такой резкий скачок заемного капитала, связан с неспособностью предприятия, погасить свою задолженность перед поставщиками, своими работниками, государственными внебюджетными фондами и перед бюджетом.

Итак, соотношение мобильных и иммобилизованных (внеоборотных) имущества отклоняется в сторону мобильных. При этом увеличение внеоборотных активов связано с вводом в производство новых фондов и уменьшением незавершенного строительства. А увеличение оборотных активов связано с увеличением запасов и дебиторской задолженности. В современных условиях "запас" является резервом, повышающим финансовую надежность предприятия при условии возможности маневрировать этим резервом. Высокий рост дебиторской задолженности свидетельствует о том, что произошло снижение оплаты выполненных работ и поэтому дебиторы, покупатели продукции компании, не могут расплатиться с предприятием. Конечно, можно ждать пока изменится ситуация и будут налажены поступления денежных средств, тогда пойдет снижение дебиторской задолженности. Однако предприятие должно вести свой внутренний контроль. Это немаловажно, т.к. это позволит увеличить финансовые возможности для его технического развития.

Соотношение собственного и заемного капиталов незначительно склонилось в сторону заемного. Увеличение заемного капитала свидетельствует об увеличении кредиторской задолженности, которая связана с неспособностью предприятия погасить за данный период свою задолженность по предъявленным счетам и требованиям.

Одним из важнейших факторов, оказывающих влияние на эффективность работы организации, величину прибыли и уровень рентабельности является себестоимость производства продукции, которая также позволяет понять, насколько эффективно руководство ЗАО "Август" распоряжалось имеющимися материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами.

Наиболее интересной для анализа является структура себестоимости. Представим структуру себестоимости в таблице 2.3.

Представим графическую интерпретацию структуры себестоимости (рисунок 2.1).

Таблица 2.3

Структура себестоимости ЗАО "Август"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья затрат | Значение, млн. руб. | Доля,% |
| Сырье и материалы | 49248,0 | 44,3 |
| Топливо и энергия | 17433,6 | 15,7 |
| Заработная плата основных рабочих | 16172,8 | 14,6 |
| Заработная плата дополнительных рабочих | 1568 | 1,4 |
| Отчисления на ФОТ | 4612,608 | 4,2 |
| Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования | 3488 | 3,1 |
| Цеховые расходы | 8505,6 | 7,7 |
| Общезаводские расходы | 9468,8 | 8,5 |
| Прочие производственные расходы | 92,8 | 0,1 |
| Всего себестоимость произведенной продукции | 111086,2 | 100 |



Рисунок 2.1 - Структура себестоимости

Таким образом, наибольший удельный вес в себестоимости продукции занимают затраты на сырье и материалы и занимают 44,3% в общей сумме затрат. Значительны также доли энергии и заработной платы работников. В целом представленная структура соответствует структуре материалоемкого производства. В данных условиях предприятию необходимо наиболее пристальное внимание уделять именно этим наиболее дорогим статьям расходов: сырье, энергия, заработная плата.

Для более полного анализа себестоимости необходимо провести анализ себестоимости в динамике. Для этого приведем таблицу данных по себестоимости за исследуемый период (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Динамика себестоимости

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | Значение, млн. руб. | | | Отклонение от 2006 | Отклонение от 2005 |
| 2005г. | 2006г. | 2007г. |
| Сырье и материалы | 39301,9 | 44631,0 | 52664,6 | 0,18 | 0,27 |
| Топливо, энергия | 14286,6 | 15799,2 | 18429,8 | 0,17 | 0,29 |
| Заработная плата основных рабочих | 13829,2 | 14656,6 | 17148,2 | 0,17 | 0,24 |
| Заработная плата дополнительных рабочих | 1346,9 | 1421,0 | 1548,9 | 0,09 | 0,15 |
| Отчисления | 3976,3 | 4180,2 | 4890,8 | 0,17 | 0,23 |
| Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования | 2294,7 | 3161,0 | 3097,8 | -0,02 | 0,35 |
| Цеховые расходы | 6467,0 | 7708,2 | 7631,1 | -0,01 | 0,18 |
| Общезаводские расходы | 7915,3 | 8581,1 | 9181,8 | 0,07 | 0,16 |
| Прочие производственные расходы | 81,2 | 84,1 | 93,4 | 0,11 | 0,15 |
| Всего себестоимость | 89891,5 | 100671,8 | 111086,2 | 0,1027 | 0,24 |

По результатам анализа данных, отметим, что в рассматриваемом периоде наметилась тенденция увеличения себестоимости. Причем себестоимость увеличивалась в основном за счет увеличения значений по статьям сырье и материалы, энергия, заработная плата. Так за весь период затраты по энергии увеличились на 29%, по сырью и материалам - на 27%, по зарплате - на 24%. При сравнении данных себестоимости за 2007 год с данными за 2005 год видно, что рост также значителен и по статьям расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, что объясняется большими затратами, связанными с началом строительства и наладки нового оборудования. А в сравнении с данными 2006 года затраты по ряду статей даже снизились. Можно сказать, что рост этих затрат носил временный характер. Рост же затрат на материалы, энергию и заработную плату связан с ростом объема произведенной продукции.

Конечно "скачки" величины себестоимости произведенной продукции во многом обусловлены изменением объема производства, а соответственно и такими объективными факторами как потребность в сырье, механизмах, рабочей силе, сложившимся уровнем цен на эти ресурсы. Но в значительной мере уровень себестоимости определяется самой организацией, тем насколько рационально и эффективно используются ресурсы. Поэтому для удержания стабильной величины себестоимости ЗАО "Август" должно уделить особое внимание вопросам, связанным с использованием имеющихся ресурсов.

Исследование показателей финансовой устойчивости является важной задачей анализа финансового состояния. Балансовая модель, из которой исходит анализ:

F + Z + Ra = Uc + Kt + Ko + Rp,

где F - основные средства и вложения;

Z - запасы и затраты;

Ra - денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, расчеты (дебиторская задолженность) и прочие активы;

Uс - источники собственных средств;

Kt - краткосрочные кредиты и заемные средства;

Kt - долгосрочные кредиты и заемные средства;

Ko - ссуды, не погашенные в срок;

Rp - расчеты (кредиторская задолженность) и прочие пассивы.

При условии ограничения запасов и затрат Z величиной [ (Ue + Kt) - F]

Z ≤ (UC + KT) - F,

будет выполняться условие платежеспособности, т. е денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и активные расчеты покроют краткосрочную задолженность (Kt + Rp + Ko)

Ra ≥ Kt + Rp + Ko.

Таким образом, соотношение стоимости материальных оборотных средств и величин собственных и заемных источников их формирования определяет устойчивость финансового состояния. Обеспеченность запасов и затрат источниками формирования является сущностью финансовой устойчивости, тогда как платежеспособность выступает ее внешним проявлением. В то же время степень обеспеченности запасов и затрат источниками есть причина той или иной степени платежеспособности, выступающей как следствие обеспеченности.

Eс = (Uс - F) - Z,

2006 г.: ± EC = 18405,6 - 15526,2 - 18166,8 = - 15287,4 млн. руб.;

2007 г.: ± ЕС = 18521,6 - 17318,4 - 21185,2 = - 19982 млн. руб.

Таблица 2.5

Баланс предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Актив | 2006 г. | 2007 г. |
| 1. Основные средства и вложения, (F) | 15526,2 | 17318,4 |
| 2. Запасы и затраты, Z | 18166,8 | 21185,2 |
| 3. Денежные средства и прочие активы, (Ra) | 791,8 | 1680,5 |
| В том числе денежные средства (D) | 791,8 | 574,9 |
| Итого (В) | 34484,8 | 40184,4 |
| Пассив |  |  |
| 1. Источники собственных средств, (Uc) | 18405,6 | 18521,6 |
| 2. Расчеты и прочие активы, (Rp) | 8052,7 | 15095 |
| 3. Кредиты и другие заемные средства (К) | 8026,5 | 6567,8 |
| В том числе:  краткосрочные кредиты и займы | - | - |
| - долгосрочные кредиты (КТ) | 8026,5 | 6567,8 |
| - ссуды, не погашенные в срок (Ко) | - | - |
| Итого (В) | 34484,8 | 40184,4 |

Излишек (+) или недостаток (-) собственных долгосрочных и среднесрочных заемных источников формирования запасов и затрат:

±ЕТ = ЕТ - Z = [ (UС +КТ) - F] - Z,

2006 г.: ± ЕТ = [ (18405,6 + 8026,5) - 15526,2] - 18166,8 = - 7260,9 млн. руб.;

2007 г.: ± ЕТ = [ (18521,6 + 6567,8) - 17318,4] - 21185,2 = - 13414,2 млн. руб.

Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов и затрат:

± ЕΣ = ЕΣ - Z = [ (Uc +K) - F - Kо] - Z,

2006 г.: ± ЕΣ = [ (18405,6 + 8026,5) - 15526,2] - 18166,8 = - 7260,9 млн. руб.;

2007 г.: ± ЕΣ = [ (18521,6 + 6567,8) - 17318,4] - 21185,2 = - 13414,2 млн. руб.

Вычисление 3-х показателей обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования позволяет классифицировать их финансовые ситуации по степени их устойчивости. При идентификации типа финансовой устойчивости используется следующий трехмерный показатель:

ST = {S (± EC), S (± ET), S (± EΣ) },

где функция определяется следующим образом:



Возможно выделение четырех типов финансовых ситуаций:

Абсолютная устойчивость финансового состояния, встречающаяся редко и являющая собой крайний тип финансовой устойчивости. Она задается условиями:



Показатель типа ситуации S = (1, 1,1).

Нормальная устойчивость финансового состояния, гарантирующая ее платежеспособность:



Неустойчивое финансовое состояние, сопряженное с нарушением платежеспособности, при котором тем не менее сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств и увеличения собственных оборотных средств, а также за счет дополнительного привлечения долгосрочных и среднесрочных кредитов и заемных средств:



Хрупкое финансовое состояние, при котором организация находится на грани банкротства, поскольку в данной ситуации денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность организации не покрывает даже ее кредиторскую задолженность:



Показатель типа ситуации S = (0, 0, 0).

На основании расчетов получаем следующие варианты финансовой устойчивости по годам:

2006 г.: - кризисное состояние;



2007 г.: - кризисное состояние.



Итак, видно, что в 2006, 2007 годах в предприятии сложилось кризисное финансовое состояние, при этом положение предприятия ухудшается, так как степень недостатка источников формирования запасов и затрат увеличивается.

Очень важно правильно оценить уровень и динамику коэффициентов финансовой устойчивости на предприятии. Рассмотрим это на примере ЗАО "Август". Произведем на его базе полный расчет коэффициентов финансовой устойчивости, оценим их уровень и динамику.

Коэффициент финансового риска (коэффициент задолженности, соотношения заемных и собственных средств, рычага) - это отношение заемных средств к собственным. Он показывает, сколько заемных средств предприятие привлекло на рубль собственных средств.

Кфр=ЗС/СК (2. 1)

где Кфр - коэффициент финансового риска;

ЗС - заемные средства;

СК - собственный капитал

Оптимальное значение этого показателя, выработанное практикой - 0,5-0,7.

Коэффициент долга (индекс финансовой напряженности) - это отношение заемных средств к валюте баланса:

Кд=ЗС/Вб (2. 2)

где Кд - коэффициент долга;

Вб - валюта баланса.

Нормативное значение коэффициента привлеченного капитала должно быть меньше или равно 0,4.

Коэффициент автономии (финансовой независимости) - это отношение собственных средств к валюте баланса предприятия:

Ка= СК /Вб (2. 3)

где Ка - коэффициент автономии.

Коэффициент автономии является наиболее общим показателем финансовой устойчивостью предприятия. По этому показателю судят, насколько предприятие независимо от заемного капитала. Оптимальное значение данного коэффициента - 50%, т.е. желательно, чтобы сумма собственных средств была больше половины всех средств, которыми располагает предприятие. Коэффициент финансовой устойчивости - это отношение итога собственных и долгосрочно заемных средств к валюте баланса предприятия (долгосрочные займы правомерно присоединяются к собственному капиталу, т.к по режиму их использования они похожи):

Кфу=ПК/Вб (2. 4)

Где Кфу - коэффициент финансовой устойчивости.

Оптимальное значение этого показателя составляет 0,8-0,9.

Коэффициент маневренности собственных источников - это отношение его собственных оборотных средств к сумме источников собственных средств:

Км= (СК-ДА-У) /СК (2. 5)

где Км - коэффициент маневренности собственных источников.

Коэффициент маневренности собственных источников, показывает величину собственных оборотных средств приходящихся на единицу собственного капитала.

Коэффициент устойчивости структуры текущих средств - это отношение чистого оборотного капитала ко всему оборотному капиталу:

Куст. мс. = (ТА-КП) /ТА (2. 6)

где К уст. мс. - коэффициент устойчивости структуры мобильных средств;

ТА - величина текущих активов;

КП - краткосрочные пассивы.

Чистый оборотный капитал - это текущие активы, которыми располагает компания после погашения текущих обязательств.

Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками - это отношение собственных оборотных средств к оборотным активам. Он показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников и на нуждается в привлечение заемных:

Ксос= (СК-ДА-У) /ТА (2. 7)

где Ксос - коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками.

Нормативное значение данного коэффициента: нижняя граница - 0,1.

По данным финансовой отчетности ЗАО "Август" определили относительные показатели финансовую устойчивость за период с 2005 по 2007 год (таблица 2.6).

Исследуемое предприятие имеет ряд неудовлетворительных показателей по относительным коэффициентам финансовой устойчивости. На основании полученных расчетов можно сделать следующие выводы.

Отмечается зависимость предприятия от заемных средств. Причем в динамике эта зависимость растет.

Заемные источники имеют нерациональный объем. Коэффициент долга превышает нормативное значение.

Таблица 2.6

Показатели финансовой устойчивости ЗАО "Август"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 | 2006 | 2007 | Рекомендуемый критерий |
| Коэффициент финансового риска | 0,813 | 0,874 | 1,170 | < 0,7 |
| Коэффициент долга | 0,414 | 0,466 | 0,539 | < 0,4 |
| Коэффициент автономии | 0,546 | 0,534 | 0,481 | >0,5 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 0,781 | 0,768 | 0,626 | 0,8-0,9 |
| Коэффициент маневренности | 0,22 | 0, 205 | 0,18 | 0,2-0,5 |
| Коэффициент устойчивости структуры текущих средств | 0,568 | 0,578 | 0,343 | - |
| Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками | 0,146 | 0,152 | 0,093 | >0,1 |

Отмечается снижение финансовой независимости, о чем горит снижение показателя коэффициента автономии ниже нормативного значения.

Несоответствие показателей коэффициента финансовой устойчивости объясняется недостаточной величиной собственного капитала предприятия или точнее сказать незначительной его долей в пассиве баланса.

Значение коэффициента маневренности находилось на грани норматива и снизилось на конец периода ниже норматива, что говорит о недостатке обеспечения текущих активов собственным капиталом.

Также ухудшается показатель обеспеченности собственных оборотных средств источниками финансирования.

Таким образом, по всем коэффициентам отмечается снижение показателей. К тому же, по большинству коэффициентов на конец периода значения не соответствуют нормативам. Все это говорит о нарушении финансовой устойчивости ЗАО "Август".

Следующий этап анализа - оценка ликвидности и платежеспособности ЗАО "Август". Анализ ликвидности заключается в сравнении размеров средств по активу баланса, сгруппированных по степени их ликвидности (легкореализуемости) с суммами обязательств по пассиву сгруппированных по сроку их погашения. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:

А1 ≥ П1

А2 ≥ П2

А3 ≥ П3

А4 ≤ П4

Иными словами, баланс считается ликвидным, если каждая группа из первых трех неравенств актива покрывает сопоставляемую с ней группу пассивных обязательств предприятия или равна ей; в противном случае баланс неликвиден.

В данном случае: на конец 2006 года:

А1 = 791,8 млн. руб. ≤П1 = 8008,5 млн. руб.;

А2 = 9454,3 млн. руб. ≥П2 = 0 млн. руб.;

А3 = 8712,5 млн. руб. ≥П3 = 8070,8 млн. руб.;

А4 = 15526,2 млн. руб. ≤П4 = 18405 млн. руб. .

На конец 2007 года

А1 = 574,9 млн. руб. ≤П1 = 15021,3 млн. руб.;

А2 = 12629,6 млн. руб. ≥П2 = 0 млн. руб.;

А3 = 9661,5 млн. руб. ≥П3 = 6641,5 млн. руб.;

А4 = 17318,4 млн. руб. ≤П4 = 18521,6 млн. руб. .

Так как первое неравенство не соответствуют системе неравенств, то баланс не является абсолютно ликвидным.

Сведенные в группы статьи баланса целесообразно оформить в виде таблицы (таблица 2.7).

Сравнение итогов первой группы статей актива и пассива показывает соотношение ближайших поступлений и платежей. Сравнение второй группы статей актива и пассива позволяет сделать вывод о предстоящем в ближайшее время улучшении или ухудшении состояния платежной дисциплины.

В целом сравнение первой и второй групп статей актива и пассива баланса позволяет определить текущую ликвидность. Она свидетельствует о платежеспособности (или неплатежеспособности) предприятия на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени. Анализируемое предприятие как в 2006 году, так и в 2007 году по данным первой группы статей актива и пассива баланса было неплатежеспособным. Сумма наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов в 2006 году составляла 10246,7 млн. руб., тогда как сумма срочных и краткосрочных обязательств - 8008,5 млн. руб., что на 2237,7 млн. руб. больше платежных средств. Ситуация изменилась в 2007 году. Обеспечение срочных пассивов ликвидными активами снизилась и отмечается нехватка.

Таблица 2.7

Группы статей актива баланса по степени ликвидности и пассива по степени срочности их оплаты за 2007 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | Сумма | | Пассив | Сумма | | Платежный излишек (+), недостаток (-) | |
| на начало года | на конец года | на начало года | на конец года |
| на начало  года | на конец  года |
| А | 1 | 2 | Б | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Наиболее ликвидные активы | 791,804 | 574,862 | Наиболее срочные обязательства | 8008,452 | 15021,332 | -7216,6 | -14446,5 |
| Быстро реализуемые активы | 9454,337 | 12629,56 | Краткосрочные пассивы | 0 | 0 | 9454,3 | 12629,6 |
| Медленно реализуемые активы | 8712,518 | 9661,544 | Долгосрочные пассивы | 8070,791 | 6641,458 | 641,7 | 3020,1 |
| Трудно реализуемые активы | 15526,18 | 17318,44 | Постоянные пассивы | 18405,596 | 18521,617 | -2879,4 | -1203,2 |
| ИТОГО | 34484,839 | 40184,41 | ИТОГО | 34484,8 | 40184,4 |  |  |

Сравнение медленно реализуемых активов с долгосрочными пассивами отражает перспективную ликвидность и представляет собой прогноз платежеспособности на основе сравнения будущих поступлений и платежей, то есть позволяет предвидеть улучшение или ухудшение финансового положения предприятия в более поздние сроки. На анализируемом предприятии за рассматриваемый период имелся значительный излишек платежных средств и он увеличился к концу 2007 года и составил 3020,1 млн. руб.

Сравнение итогов четвертой группы статей актива и пассива баланса показывает возможность предприятия покрыть обязательства перед его владельцами (собственниками). Но это потребуется лишь тогда, когда предприятие будет ликвидировано. Соблюдение же принципа непрерывности или действующего предприятия требует, чтобы хозяйствующий субъект постоянно имел собственные оборотные средства. А для этого необходимо, чтобы соблюдалась приведенное выше четвертое неравенство: А4 ≤ П4, то есть источники собственных средств превышали иммобилизованные активы. На предприятии это неравенство соблюдалось, что свидетельствует о стабильности финансового положения предприятия, поскольку оно имеет определенный размер собственных средств для осуществления бесперебойной деятельности.

Анализ, проводимый по данной схеме, достаточно полно представляет финансовое положение с точки зрения возможности своевременного осуществления расчетов. Однако он не всегда точно отражает фактическое финансовое положение предприятия на данный момент. Это обусловлено ограниченностью информации, которой располагает аналитик, проводящий внешний анализ на основе бухгалтерской отчетности.

Общий показатель ликвидности баланса показывает отношение суммы всех ликвидных оборотных средств предприятия к сумме всех платежных обязательств (как краткосрочных, так и долгосрочных) при условии, что различные группы ликвидных средств и платежных обязательств входят в указанные суммы с весовыми коэффициентами, учитывающими их значимость с точки зрения сроков поступления средств и погашения обязательств. Этот показатель, теоретическое значение которого должно быть не ниже 0,9, выражает способность предприятия осуществлять расчеты по всем видам обязательств - как по ближайшим, так и по отдаленным.

Общий показатель ликвидности вычисляется по следующей формуле:

задающий вид общего показателя ликвидности:

Ко. л = (А1 + 0,5А2 + 0,3А3) / (П1 + 0,5П2 + 0,3П3) (2. 8)

где Ко. л - коэффициент общей ликвидности;

0,5; 0,3 - весовые коэффициенты;

Аi, Пi - итоги соответствующих групп по активу и пассиву.

С помощью этого показателя осуществляется общая оценка платежеспособности предприятия, применения финансовой ситуации на предприятии с точки зрения ликвидности. Общий показатель ликвидности составил:

на конец 2006 года

Ко. л = (791,8 + 0,5\*9454,3 + 0,3\*8712,5) / (8008,5 + 0,3\*18405,6) = 0,78;

на конец 2007 года

Ко. л = (574,9+0,5\*12629,6+0,3\*9661,5) / (15021,3+0,3\*18521,6) = 0,58;

Как видно, полученные значения не соответствуют оптимальному теоретическому значению 0,9, к тому же происходит ухудшение ликвидности баланса, о чем свидетельствует снижение значения с 0,78 до 0,58. Все это объясняется неудовлетворительной структурой соотношения статей актива и пассива баланса.

Однако этот показатель не дает представления о возможностях предприятия в плане погашения именно краткосрочных обязательств. Поэтому, наряду с этим показателем, для оценки платежеспособности предприятия применяется целая система показателей ликвидности, различающихся набором ликвидных средств. Предприятие может быть ликвидным в большей или меньшей степени, поскольку в состав текущих активов входят разнородные оборотные средства, среди которых имеются как легкореализуемые, так и труднореализуемые для покрытия краткосрочных обязательств. Важнейшими из названной системы являются три показателя: коэффициент абсолютной ликвидности, промежуточный коэффициент покрытия и общий коэффициент покрытия.

Коэффициент абсолютной ликвидности (коэффициент срочности) исчисляется по формуле

Ка = ДС / КП (2. 9)

где ДС - денежные средства и быстрореализуемые ценные бумаги

Он показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена на дату составления баланса или в ближайшее время. Нормальное ограничение данного показателя находится в диапазоне от 0,2 до 0,5.

Для вычисления промежуточного коэффициента покрытия (коэффициента критической ликвидности или уточненного коэффициента ликвидности) в состав денежных средств в числитель предыдущего показателя добавляется дебиторская задолженность и прочие активы.

Кк. л. = (ДС+ДЗ+ПА) / КП (2. 10)

где ДЗ - дебиторская задолженность;

ПА - прочие краткосрочные активы.

Он отражает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами, то есть характеризует, какая часть текущих обязательств может быть погашена не только за счет наличности, но и за счет ожидаемых поступлений за отгруженную продукцию, выполненные работы или оказанные услуги. Нормальное значение данного показателя должно быть больше 1,0.

Общий коэффициент ликвидности (общий коэффициент покрытия) представляет собой отношение всех текущих (мобильных) активов (за вычетом расходов будущих периодов) к величине краткосрочных обязательств.

Ко. л. = ТА / КП (2. 11)

Он позволяет установить, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства, и показывает платежные возможности предприятия. Общий коэффициент покрытия дает возможность установить, покрывают ли ликвидные средства сумму краткосрочных обязательств, и тем самым подтверждает не только степень устойчивости структуры баланса, но и способность предприятия быстро рассчитываться по своим краткосрочным долгам. Чем выше величина покрытия текущими активами текущих пассивов, тем больше уверенности в оплате краткосрочных обязательств и меньше возникновение убытков при продаже или ликвидации текущих активов (кроме денежных средств). Нормальным значением для данного показателя считаются значения больше или равные двум.

Рассчитанные коэффициенты ликвидности на предприятии ЗАО "Август" представлены в таблице 2.8

Таблица 2.8

Коэффициенты ликвидности ЗАО "Август"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Обозначение | 2005 | 2006 | 2007 | Норматив |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | Ка. л. | 0,15 | 0,10 | 0,04 | 0,2-0,5 |
| Коэффициент критической ликвидности | Кк. л. | 1,15 | 1,28 | 0,88 | ≥1 |
| Общий коэффициент ликвидности | Ко. п. л. | 2,52 | 2,37 | 1,52 | ≥2 |

Как видно из расчетов, предприятие не является абсолютно ликвидным, то есть денежные средства не покрывают кредиторскую задолженность. Величина этого показателя снизилась с 0,15до 0,04, а это говорит о том, что предприятие на конец 2007 года могло покрыть краткосрочные обязательства лишь на 0,4%.

Судя по расчетам, вплоть до конца 2006 года величина коэффициента критической ликвидности соответствовала нормативному значению, но к концу 2007 года ситуация изменилась, коэффициент снизился, и предприятие смогло погасить текущие обязательства только на 88%.

Общий коэффициент ликвидности характеризуется аналогичной тенденцией ухудшения показателей и снижения к концу периода ниже нормативного.

## 2.2 Анализ факторов внешней среды предприятия

Рассмотрим структуру запасов сырья для производства минеральных удобрений. В таблице 2.9 представлены остатки сырья на складе на конец 2006-2007 гг.

Таблица 2.9

Структура запасов сырья ЗАО "Август" на конец 2006-2007гг

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номенклатурная группа | Запасы на конец 2006г | | Запасы на конец 2007г | | Отклонение, тыс. руб. | Отклонение,% |
| Сумма, млн. руб. | Уд. вес,% | Сумма, млн. руб. | Уд. вес,% |
| Природный газ | 121,4 | 8,7 | 149,0 | 12,7 | +27,6 | +4 |
| Апатитовый концентрат | 262,3 | 18,8 | 261,5 | 22,3 | -0,8 | +3,5 |
| Фосфориты | 61,4 | 4,4 | 119,7 | 10,2 | +58,3 | +5,8 |
| Калийная руда | 140,9 | 10,1 | 149,0 | 12,7 | +8,1 | +2,6 |
| Железная руда | 101,8 | 7,3 | 104,4 | 8,9 | +2,6 | +1,6 |
| Цинк | 242,7 | 17,4 | 179,5 | 15,3 | -63,2 | -2,1 |
| Медная руда | 146,4 | 10,5 | 37,5 | 3,2 | -108,9 | -7,3 |
| Марганец | 196,7 | 14,1 | 112,6 | 9,6 | -84,1 | -4,5 |
| Бор | 80,9 | 5,8 | 52,8 | 4,5 | -28,1 | -1,3 |
| Молибден | 40,5 | 2,9 | 7,1 | 0,6 | -33,4 | -2,3 |
| Итого: | 1395 | 100 | 1173 | 100 | -222 |  |

Проанализировав таблицу, можно сделать следующие выводы: запасы на конец 2007 года снизились относительно запасов на конец 2006 года на 222 млн. рублей и составляют 1173 млн. рублей. На конец 2006 года запасы сырья превосходят запасы на конец 2007 года по всем номенклатурным группам, кроме группы "природный газ", "фосфориты", "калийная руда", "железная руда". Наибольший остаток запасов сырья в 2007 году приходится на товарную группу "апатитовый концентрат" и составляет 261,5 млн. рублей, хотя это на 800 тыс. рублей меньше, чем в 2006 году. Эта же группа составляет наибольший удельный вес запасов на конец 2006 и 2007 годов. Резко снизился удельный вес запасов медной руды, в 2007 году этот показатель меньше, чем в 2006 году на 7,3%.

Такое снижение запасов к концу 2007 года, особенно по некоторым товарным группам нужно назвать рациональным, так как, например фосфориты, запасы которых к концу 2007 года выросли на 58,3 млн. рублей и составили 119,7 млн. рублей, используются при производстве небольшого ассортимента минеральных удобрений, и увеличение этих запасов в дальнейшем может привести к тому, значительно возрастут сроки хранения данных видов запасов и, соответственно, затраты на хранение. Поэтому снижение запасов по товарным группам, использование которых в процессе производства минеральных удобрений незначительно, просто необходимо сокращать.

Организацией процесса закупки сырья и ресурсов для производства продукции на предприятии занимаются заместитель директора по снабжению и сбыту и начальник отдела снабжения.

Для более полного представления о степени выполнения функций коммерческой деятельности по закупкам, рассмотрим, кто какие функции выполняет:

Заместитель директора по снабжению и сбыту занимается: исследованием рынка закупок, исследованием рынка потребителей, определением потребностей в сырье.

Начальник отдела снабжения помогает зам. директору по снабжению и сбыту в осуществление функций: исследование рынка закупок, исследование рынка потребителей, определение потребностей в сырье. А так же самостоятельно выполняет ряд других функций: анализ цены закупок, поиск и выбор поставщика, заключение и оформление договоров на поставку сырья и материалов, организация доставки сырья и материалов.

Вспомогательные функции по закупкам на предприятии выполняют: водители-экспедиторы: своевременное оформление отгрузочных документов, организация доставки сырья и материалов, организация отгрузки закупленных ресурсов; бухгалтер, кассир: своевременное оформление расчетных и платежных документов, обеспечение своевременного поступления средств за приобретенное сырье и материалы; кладовщики: организация отгрузки закупленного сырья.

Поиск поставщика осуществляется через деловую переписку, прайс-листы, рекламные буклеты, торговые справочники, периодику, кроме того, налажены постоянные контакты с предприятиями - производителями некоторых видов товарного сырья, заключены долгосрочные договора.

При выборе поставщика начальник отдела снабжения ЗАО "Август" руководствуется следующими критериями:

цена и качество поставляемой продукции;

надежность поставок;

качество обслуживания;

удаленность поставщика;

сроки выполнения заказов;

финансовое положение поставщика;

деловая репутация поставщика.

На основе этих критериев ЗАО "Август" выбрало ряд поставщиков и заключило с ними договора. Многие из ни являются постоянными и с ними у предприятия длительные договорные отношения.

Поставщиков сырья и материалов можно разделить на постоянных и непостоянных. Постоянные поставщики - это в основном те, которые обеспечивают основную деятельность предприятия. К ним относятся:

ООО "Аммофос";

ОАО "Апатит";

ОАО "Череповецкий Азот";

ООО "ФосАгро-Транс".

Все эти организации существуют не один год, имеют отработанные схемы поставки. За время сотрудничества с ЗАО "Август" значительных срывов в поставках не наблюдалось. Расторжение договоров с поставщиками возможно только по причине несогласованности в ценах, тогда предприятие вынуждено заключать договора на одноразовые поставки.

Основные поставщики ЗАО "Август" представлены в таблице 2.10

Таблица 2.10

Основные поставщики ЗАО "Август"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Поставщики | Приобретено сырья | | | |
| 2006г | | 2007г | |
| Сумма (млн. руб) | Уд. вес в% | Сумма (млн. руб) | Уд. вес в% |
| ООО "ФосАгро-Транс" | 196,7 | 43,33 | 257,1 | 39,91 |
| ОАО "Апатит" | 85,3 | 18,79 | 134,6 | 20,89 |
| ОАО "Череповецкий Азот" | 104,2 | 22,95 | 112,1 | 17,40 |
| ООО "Аммофос" | 67,8 | 14,93 | 140,4 | 21,79 |
| Итого | 454 | 100 | 644,2 | 100 |

Из таблицы видно, что география закупок довольно обширна, предприятие сотрудничает с поставщиками, ведущими деятельность во всех регионах страны. Наибольший удельный вес среди основных поставщиков, в анализируемых годах, занимает предприятие-поставщик ООО "ФосАгро-Транс", в 2006 году удельный вес закупаемых товаров у этого поставщика составил 40,3% или 412,4 млн. руб., а в 2007 году 44,5% или 687,2 млн. руб. К 2007 году сумма, потраченная на приобретение сырья у основных поставщиков увеличилась по сравнению с 2006 годом на 190,2 млн. руб. и составила 644,2 тыс. руб.

Важную роль в закупочной деятельности играет приемка продукции, документальное оформление поставок, проверка качества и количества товара.

При получении товара, в первую очередь представители ЗАО "Август" удостоверяются, что получен товар нужного качества и в нужном количестве. В целях экономии времени, усилий и соответственно денег предприятие позаботилось о том, чтобы складские помещения, места разгрузки, приемки товара были расположены как можно ближе друг к другу. Во избежание скопления транспорта на территории предприятия или у ворот склада, для экономии затрат труда на погрузочно-разгрузочных работах составлен график поставок, согласованный со всеми поставщиками. Такие меры позволяет, кроме того, не отрывать рабочих основного производства для разгрузки неожиданно прибывшего транспорта. Предприятие позаботилось так же о том, чтобы основные товары поставлялись в строго определенные дни, а другие виды - по мере необходимости.

Таблица 2.11

Матрица выполняемых функций коммерческой деятельности по сбыту в ЗАО "Август"

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Функции сбыта | Директор | Зам. директора по снабжению и сбыту | Начальник отдела сбыта | | Отдел по работе с клиентами | | Бухгалтерия | | Водители-экспедиторы | |
| 1. Заключение и оформление договоров на поставку продукции покупателям | + | + | + | | - | | - | | - | |
| 2. Участие в подготовке планов по реализации продукции | + | + | + | | - | | - | | - | |
| 3. Прием заказов на товары | - | - | - | | + | | - | | - | |
| 4. Контроль за выполнением заказов, соблюдением сроков и условий поставки и т.д. в соответствии с договором | - | + | + | | - | | - | | - | |
| 5. Своевременное оформление отгрузочных расчетных и платежных документов и сдача их в бухгалтерию | - | - | - | | - | | + | | + | |
| 6. Организация отгрузки товаров | - | - | + | | - | | - | | + | |
| 7. Организация поставки товаров потребителям | - | + | + | | - | | - | | - | |
| 8. Обеспечение своевременного поступления средств за реализованные товары | - | + | + | | - | | - | | - | |
| 9. Подготовка ответов на претензии покупателей заказчикам за несоблюдение условий договоров | - | - | - | - | | - | | - | |
| 10. Учет поставки заказов, договоров и соблюдение отчетности по сбытовой деятельности | - | - | + | - | | + | | - | |
| 11. Исследование рынка сбыта, поиск и выбор оптимальных каналов сбыта | - | + | + | - | | - | | - | |
| 12. Осуществление рекламной деятельности | - | + | + | - | | - | | - | |
| 13. Исследование продукции и цен конкурентов | - | + | + | - | | - | | - | |

Сбытом производимой продукции на предприятии занимаются: начальник отдела сбыта, заместитель директора по снабжению и сбыту, их деятельность координирует директор.

Для более полного представления о степени выполнения функций коммерческой деятельности по сбыту составим матрицу выполняемых функций, представленную в таблице 2.11

Судя по таблице, мы можем сделать вывод, что в сбытовой деятельности, основная нагрузка лежит на заместителе директора по снабжению и сбыту, начальнике отдела сбыта - всеми основными сбытовыми функциями занимается именно они. Не малая доля нагрузки в сбытовой деятельности приходится и на директора предприятия. Помогают им в этом процессе водители-экспедиторы, отдел по работе с клиентами, бухгалтерия.

Сбыт продукции в ЗАО "Август" в основном через трейдеров, основными из которых являются: Ameropa (Ameropa.com), Maketrade BV Geneva, Helm Dungemittel GMBH.

S (Сильные стороны)

Среди сильных сторон ЗАО "Август" можно отметить следующие:

Известность компании на рынке минеральных удобрений

Высокий уровень профессиональной подготовки сотрудников

Наличие внутренней базы данных с возможностью автоматизации бизнес-процессов

Расположение офиса в деловом и одновременно историческом центре Москвы

Постоянная реализация рекламной капании в Internet

W (Слабые стороны)

Слабые стороны выражаются в таких категориях, как:

Длительность выполнения заказов клиентов

Высокая себестоимость производимой продукции

В большинстве случаев, невозможность личного контакта менеджера по работе с клиентами и представителя компании клиента

Недостаточный уровень технического обеспечения

Отсутствие системы ценообразования

Ветхое состояние офиса

Не определена ответственность

Отсутствие отдела маркетинга

Отсутствие системы учета персональных требований клиентов

O (Возможности)

Рассматриваемое предприятие обладает высоким потенциалом в области развития бизнеса и отношений с клиентами.

Развитие отношений с клиентами, представляющими наибольший интерес для компании

Разработка отраслевого подхода в работе с клиентами

Согласование наиболее выгодных условий работы с заказчиками

Увеличение доли рынка

Разработка и реализация PR-мероприятий

T (Угрозы)

Угрозами для ЗАО "Август" являются:

Высокий уровень конкуренции в данном сегменте рынка

Изменение законодательства в области производства минеральных удобрений (его ужесточение)

Промышленный шпионаж

## 2.3 Разработка предложений по снижению воздействия факторов внешней среды на деятельность предприятия

Так как наибольшую долю в структуре себестоимости занимают запасы, то необходимо внедрение системы управления запасами, что позволит в ближайшее время снизить эту часть расходов в себестоимости производимой продукции.

Кроме того, необходимо решение проблем с соотношением между наиболее срочными пассивами и наиболее ликвидными активами, которое на предприятии стабильно не соблюдается. При этом необходимо отметить тот факт, что краткосрочных пассивов на предприятии нет, то есть предприятие не использует краткосрочные кредиты и займы. В настоящей ситуации представляется возможным привлечение краткосрочного кредита банка для пополнения оборотных средств, что изменит структуру пассива баланса и позволит достичь высокой степени ликвидности баланса.

Исследование показало, что на предприятии удельный вес кредиторской задолженности в структуре финансирования оборотных активов остается высоким (при норме 20-25%), поэтому дальнейшее увеличение кредиторской задолженности с целью снижения финансового цикла может привести к неплатежеспособности предприятия. В этих условиях для сокращения финансового цикла необходимо рациональное управление оборотными активами, в частности снижение запасов и повышение инкассации дебиторской задолженности.

В условиях наметившейся стабилизации экономики и снижения внешних рисков, по нашему мнению, оптимальным для предприятия является переход от консервативной к умеренной политике формирования оборотных активов, которая характеризуется средним уровнем риска и рентабельности. Это позволит предприятию повысить эффективность использования оборотных активов, следовательно, и рентабельность.

Для оптимизации размера запасов целесообразно использовать метод разработки научно обоснованных нормативов запасов (нормирование), основанный на планировании и анализе деятельности прошлых лет.

С целью снижения общих затрат (на хранение, размещение и связанных с нехваткой запасов для производства) на обеспечение предприятий пищевой промышленности запасами предлагается использовать логистические системы управления запасами в совокупности с моделью экономически обоснованного размера заказа (модель EOQ) и системой "АВС", согласно которой запасы необходимо разделить на три группы "А, В и С" в зависимости от их стоимости и степени важности для производства. На основании изучения преимуществ и недостатков логистических систем управления запасами предлагается следующая схема оптимизации запасов на предприятии (Таблица 2.12).

Таблица 2.12

Схема оптимизации запасов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа запасов | Приоритет | Разработка нормативов | Система управления запасами |
| Группа "А" | Максимальный | Используется | Система с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня |
| Группа "В" | Средний | Используется | Система с фиксированным интервалом времени между заказами |
| Группа "С" | Низкий | Не целесообразно | Контролировать раз в месяц, квартал |

Наибольшее внимание необходимо уделить запасам группам "А" и "В", для которых целесообразно разрабатывать научно-обоснованные нормативы. Для запасов группы "В" предлагается использовать систему с фиксированным интервалом времени между заказами, суть которой заключается в том, что заказы производятся в строго равные промежутки времени в текущем периоде. Для группы "А" предлагается использовать систему с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня. Отличие данной системы от предыдущей в том, что заказы производятся не только с установленной периодичностью, но и при достижении ими страхового уровня, поэтому данная система позволяет не только избежать завышения запасов, но и их дефицит в случае достижения ими порогового уровня. Данная система эффективна при значительных колебаниях в поставке и потреблении запасов.

При создании сезонных запасов необходимо учитывать следующие факторы (Таблица 2.13).

Таблица 2.13

Факторы, влияющие на создание сезонных запасов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Первичная обработка сырья и материалов | Вторичная обработка сырья и материалов |
| Внешние факторы | | |
| 1 | Стоимость отвлечения средств в запасы (равна % по краткосрочным кредитам) | Стоимость отвлечения средств в запасы (равна % по краткосрочным кредитам) |
| 2 | Изменение цен на готовую продукцию | Изменение цен на сырье и материалы |
| Внутренние факторы | | |
| 3 | Стоимость хранения единицы готовой продукции | Стоимость хранения единицы сырья и материалов |
| 4 |  | Объем потребления сырья и материалов |

Обобщение современной практики по управлению дебиторской задолженностью позволило выявить целесообразную схему взаимодействия между подразделениями предприятия, согласно которой за продажи и поступления несет ответственность коммерческий отдел, финансовый отдел обеспечивает информационно-аналитическое обслуживание, а юридическая служба - юридическое сопровождение (оформление договоров и обращения в суд). С учетом данной схемы разработан вариант регламента действий персонала по инкассации дебиторской задолженности на предприятиях строительной промышленности (Таблица 2.14).

Таблица 2.14

Регламент действия персонала по инкассации дебиторской задолженности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Период | Действие | Подразделение |
| 3 дня до срока оплаты | Звонок с напоминанием о сроке платежа | Финансовая служба |
| Просрочка до 5 дней | Звонок или факс с напоминанием о сроке платежа | Коммерческий отдел |
| Просрочка до 10 дней | Звонок с выяснением причин задержки оплаты | Коммерческий отдел |
|  | Согласование графика оплаты | Коммерческий отдел |
| Просрочка от 10 до 20 дней | Переговоры с ответственными лицами | Коммерческий отдел |
|  | Отправка предупредительного письма о начислении штрафа | Финансовая служба |
| Просрочка от 20 до 30 дней | Прекращение поставок | Коммерческий отдел |
|  | Начисление штрафа | Финансовая служба |
|  | Досудебное предупреждение | Юридическая служба |
| Просрочка от 30 до 60 дней | Командировка менеджера и принятие попыток досудебного урегулирования | Коммерческий отдел |
|  | Отправка официальных претензий | Юридическая служба |
| Просрочка более 60 дней | Обращение в официальные организации по взысканию задолженности | Финансовая служба |
|  | Подача иска в суд | Юридическая служба |

Исследование распространенных моделей управления денежными средствами Баумоля и Миллера-Орра выявил их общий недостаток, это отсутствие расчетов параметра страхового запаса денежных средств, ориентируясь на который предприятия смогут поддерживать необходимый уровень платежеспособности.

В связи с этим можно предложить расчет размера страхового запаса денежных средств исходя из ожидаемого однодневного расходования денежных средств, умноженный на период (Д), необходимый для конвертации ценных бумаг в денежные средства (2.12):

(2.12)



где Н - страховой размер денежных средств;

КСО - краткосрочные обязательства;

ПОКСО - период оборота краткосрочных обязательств;

С целью недопущения "кассового разрыва" на предприятии предлагается составлять бюджеты движения денежных средств с разбивкой на месяц, квартал, полугодие и год, суть которых заключается в разнесении крупных расходов и доходов равномерно на весь период.

Управление структурой капитала на предприятии предлагается проводить по следующим этапам:

1. определение средневзвешенной стоимости капитала предприятия;

2. расчет эффекта финансового левериджа;

3. определение допустимого уровня финансового риска;

4. определение схемы финансирования (полное самофинансирование, смешанное финансирования);

5. минимизация средневзвешенной стоимости капитала и поддержание ее оптимальной структуры в процессе деятельности предприятия.

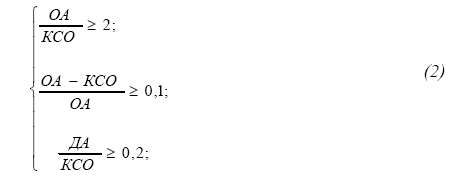
Таким образом, мы обосновали расчет нормального размера кредиторской задолженности, ориентируясь на который предприятие сможет поддерживать рекомендованный уровень платежеспособности и финансовой устойчивости, а также выявлять резервы "безопасного" увеличения кредиторской задолженности.

Платежеспособность и финансовая устойчивость предприятия возможна при значении коэффициентов абсолютной ликвидности - от 0,2 до 0,25, текущей ликвидности - от 1 до 2, и обеспеченности текущей деятельности собственными оборотными средствами - от 0,1 до 0,5. Пределы значений коэффициентов определены на основе нормативных документов и практики применения коэффициентов, как в России, так и за рубежом.

Реальная величина значения коэффициента определяется с учетом финансового состояния предприятия и его текущих целей и задач. Для предприятия предлагается использовать значение коэффициента абсолютной ликвидности на уровне - 0,2, текущей ликвидности - 2 и обеспеченности текущей деятельности собственными оборотными средствами - 0,1. При проведении расчетов автор исходил из данных ограничений.

В основу расчета положена система неравенств (2.13) для нахождения размера кредиторской задолженности:

(2.13)



где ОА - оборотные активы; КСО - краткосрочные обязательства;

ДА - денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;

ДЗ - дебиторская задолженность; З - запасы с НДС;

ЗиК - краткосрочные займы и кредиты; КЗ - кредиторская задолженность;

С учетом того, что ОА = (ДЗ + З + ДА) и КСО = (КЗ + ЗиК), решение данной системы в виде ограничения на размер кредиторской задолженности будет выглядеть так (форм.2.14):

В качестве нормативных значений для вышеперечисленных коэффициентов использованы среднеотраслевые показатели, что позволит оценить положение анализируемого предприятия по сравнению со средним в отрасли.

Согласно методу динамической рейтинговой экспресс-оценки, комплексный показатель рассчитывается следующим образом (форм.2.15):

(2.14)



(2.15)



Таким образом, выявлена прямая зависимость размера нормальной кредиторской задолженности от размера оборотных активов и обратная зависимость от размеров краткосрочных займов и кредитов.

Оценку эффективности управления конкурентными преимуществами предлагается проводить по следующей последовательности шагов:

1. построение прогнозного баланса;

2. расчет прогнозных показателей финансового состояния;

3. расчет комплексного показателя оценки финансового состояния.

Для комплексной оценки изменения финансового состояния исследуемого предприятия предлагается использовать метод динамической рейтинговой экспресс-оценки. Расчет комплексного показателя целесообразно проводить на основе небольшого количества показателей, были определены пять из них: коэффициент текущей ликвидности (Кт. л), автономии (Кавт), обеспеченности текущей деятельности СОС (Косос), рентабельности активов (Кра) и оборачиваемости активов (Коа). Данный набор коэффициентов, по нашему мнению, отражает наиболее важные характеристики финансового состояния предприятия как платежеспособность, финансовая устойчивость, рентабельность и деловая активность.

Следует проанализировать экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 2.15

Расчет экономического эффекта от внедрения предложений по созданию систем управления запасами и дебиторской задолженностью

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Обозначение | Ед. измерения | Без внедрения решения | В случае внедрения решения (прогноз) |
| Выручка от реализации |  | Млн. руб. | 243292 | 290000 |
| Расходы, связанные с торговой деятельностью |  | Млн. руб. | 221338 | 260000 |
| Годовая валовая прибыль | П. | Млн. руб. | 21954 | 30000 |
| Текущий эффект | Этек. | Млн. руб. | 21954 | 30000 |
| Коэффициент дисконтирования | 1/ (1+Е) | Тыс. руб. | 0,909 | 0,909 |
| Дисконтированный (приведенный) текущий эффект | Этек.1\* (1+Е) | Тыс. руб. | 19956,2 | 27270 |

Таким образом, при внедрении предложений в ЗАО "Август" экономический эффект составит 27270 тыс. руб. против убытка 19956,2 тыс. руб. при отсутствии внедренных мероприятий.

Этек. = 27270 - 19956,2= 7313,8 тыс. руб.

Таким образом, текущий эффект от внедрения предложений составит 7313,8 тыс. руб.

В табл.2.16 представлена структура единовременных затрат на внедрение отдела внутреннего контроля на предприятии.

Таблица 2.16

Расчет дисконтированных единовременных затрат при внедрении предложений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид единовременных затрат | Обозначение | Единица измерения | В случае внедрения |
| 1. обследование | - | тыс. руб. | - |
| 2. разработка решения | - | тыс. руб. | - |
| 3. приобретение оборудования | - | тыс. руб. | 40 |
| 4. приобретение программного обеспечения | - | тыс. руб. | 150 |
| 5. создание информационного обеспечения | - | тыс. руб. | 100 |
| 6. подготовка кадров | - | тыс. руб. | 60 |
| 7. прочие | - | тыс. руб. | 20 |
| 8. всего единовременных затрат | К1 | тыс. руб. | 370 |
| 9. коэффициент дисконтирования | 1/ (1+Е) | тыс. руб. | 0,909 |
| 10. дисконтируемые единовременные затраты | К/ (1+Е) | тыс. руб. | 336,3 |
| 11. всего дисконтированных единовременных затрат | К2 | тыс. руб. | 336,3 |

Таким образом, затраты на внедрение предложений составят 370,0 тыс. руб., дисконтируемые затраты - 336,3 тыс. руб.

Эффект, достигаемый на 1 году внедрения проекта, определяется разностью достигнутых результатов и понесенных затрат

Э t =R t - З t = (R t - Зтек t) - К t =Этек t - К t (2.16)

где R t - результат, достигаемый на t-м шаге, руб.;

З t - затраты, производимые на t-м шаге, руб.;

Зтек t - текущие затраты, производимые на t-м шаге, руб.;

К t - единовременные затраты, производимые на t-м шаге, руб.;

Этек t - текущий эффект (без учета единовременных затрат), достигаемый на t-м шаге, руб.

Таким образом, интегральный эффект может быть представлен как разность между суммой приведенных текущих эффектов (Этек) и приведенным единовременными затратами (К).

T T

Э инт = ∑ (R t - Зтек t) / (1 + E) t - ∑ К t / (1 + E) t = Этек - К (2.17)

t=0 t=0

Э = 27270 - 336,3= 26933,7 тыс. руб.

Индекс доходности (ИД) представляет отношение суммы приведенных текущих эффектов к величине приведенных единовременных затрат

ИД = Этек / К (2.18)

ИД= 27270: 336,3= 81,1

Таким образом, экономический эффект от внедрения проекта составит 26933,7 тыс. руб., индекс доходности составляет 81,1.

## Заключение

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы:

Главными факторами, влияющими на повышение конкурентоспособности предприятия являются: внутренний макроэкономический потенциал; уровень управления с позиции нововведений; прибыльность и ответственность; научно-технический потенциал; степень участия в международном разделении труда, в торговле и потоке инвестиций; степень влияния правительственной политики на создание конкурентной среды; качество и эффективность финансовой системы; состояние инфраструктуры; состояние и квалификация трудовых ресурсов; социально-экономическая и внутриполитическая ситуация.

Конкурентная стратегия должна основываться на всестороннем понимании структуры отрасли и процесса ее изменения. В любой отрасли экономики, - неважно, действует она только на внутреннем рынке или на внешнем тоже, - суть конкуренции выражается пятью силами:

1) угрозой появления новых конкурентов;

2) угрозой появления товаров-заменителей;

3) способностью поставщиков комплектующих изделий торговаться;

4) способностью покупателей торговаться;

5) соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой.

Значение каждой из пяти сил меняется от отрасли к отрасли и предопределяет, в конечном счете, прибыльность отраслей

Четыре детерминанта конкурентных преимуществ, сформулированных М. Портером, таковы: параметры производственных факторов; параметры внутреннего спроса; наличие конкурентоспособных на мировых рынках родственных или поддерживающих отраслей; стратегия фирм, их структура и соперничество. При этом необходимо учитывать условия в стране, определяющие как характер создания фирм и управления ими, так и особенности конкуренции на внутреннем рынке, наличие конкурентной среды, обеспечивающей возможность прорывных изобретений и технологий, а также политику правительства и ее соответствие стадии развития конкурентных преимуществ.

Процесс управления деятельностью предприятия базируется на определенном рыночном механизме, который целесообразно трактовать как совокупность конкретных экономических отношений и связей между покупателями и продавцами, а также торговыми посредниками, между спросом и предложением по поводу движения товаров и денег, отражающая экономические интересы указанных субъектов и обеспечивающая обмен продуктами труда. Действие данного механизма проявляется прежде всего в сфере потребительского рынка: спрос и предложение товаров на потребительском рынке формируют уровень цен на них, определяют возможности нахождения новой рыночной ниши или расширения объемов деятельности коммерческого предприятия в рамках выбранного товарного сегмента, позволяют формировать новые конфигурации хозяйственных связей с поставщиками.

К основным целям стратегического мониторинга рыночного пространства относятся: выявление возможностей расширения сегмента потребительского рынка, охватываемого деятельностью торговой фирмы; поиск и мобильное занятие новых рыночных ниш; существенное повышение уровня сервиса, усиление его многоаспектности; рост прибыли и уровня рентабельности торговой деятельности; снижение уровня хозяйственных рисков; рост капитала фирмы и повышение ее рыночной стоимости.

Анализ состояния фирмы через оценку технологических, финансовых и сбытовых возможностей фирмы, ее имиджа и ряда других аспектов позволяет судить о ее конкурентных преимуществах (активах) и потенциальных возможностях

Полученные в ходе всестороннего анализа состояния фирмы характеристики позволяют оценить и ее потенциал. Этот потенциал обычно дифференцируется по нескольким направлениям. Вот основные из них:

показатели, характеризующие экономический потенциал;

показатели, характеризующие хозяйственную деятельность;

показатели эффективности финансовой деятельности;

показатели финансового положения фирмы.

При анализе перечисленных показателей обычно пытаются определить не только и не столько состояние фирмы, но и возможные тенденции его изменения, а также возможности их достижения. Для этого показатели фиксируются за различные периоды времени и затем группируются по ним. Затем применяются известные математические методы.

Методика SWOT - анализа позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы со стороны внешней среды (strength, weaknesses, opportunities and threats).

В процессе эволюции концепций управления произошла смена критериев оценки деятельности организации и в настоящее время во главу угла ставится не продукт, а поток. Вследствие этого наиболее рациональной и эффективной является логистическая концепция управления организацией.

Обобщение мирового опыта внедрения систем управления предприятием позволяет говорить о том, что использование инновационных информационно-аналитических систем, основанных на методологии ССП, поддерживающих цепочку "анализ - синтез - принятие решения", уже сегодня может привести к повышению доходности логистического бизнеса, а в будущем станет необходимым условием успешного функционирования компаний и победы в конкурентной борьбе.

Использование инструментария логистики позволяет адаптировать деятельность организации к условиям "рынка покупателя". В настоящее время на отечественном рынке наблюдается именно такая ситуация. Кроме того, применение логистической концепции позволяет улучшить такие показатели деятельности организации как оборачиваемость оборотных средств, уровень использования основных фондов, доля вспомогательных рабочих в общей численности персонала. Это все показатели, которые являются одними из основных при оценке эффективности деятельности организации. Следовательно, применение логистического подхода позволит повысить эффективность деятельности фирмы, ее финансовую устойчивость, а это прямо влияет на возможность получения кредитов, заключения долгосрочных договоров с поставщиками и заказчиками продукции. То есть при применении логистической концепции управления организации позволит значительно улучшить положение фирмы на рынке.

Проведенный анализ позволил определить общие тенденции развития исследуемой организации, более полно изучить и выявить резервы не только для текущей работы, но и для дальнейшего развития предприятия, а также дать общие рекомендации по увеличению доходности и улучшению финансового положения.

Характерными чертами ЗАО "Август" в рассматриваемый период стали - рост прибыли, рост доли себестоимости в выручке от реализации, рост показателей материалоотдачи, снижение показателей рентабельности на конец периода. Все это свидетельствует о некоторых неудовлетворительных моментах функционирования предприятия.

Все это свидетельствует о недостаточных конкурентных преимуществах ЗАО "Август" и необходимости внедрения системы управления ими.

В результате проведенного исследования определено, что необходимо внедрение в деятельность компании системы управления запасами и дебиторской задолженностью, что позволит сократить запасы на складах, сократить издержки на хранение готовой продукции, оптимизировать процесс поставок.

Экономический эффект от внедрения проекта составит 26933,7 тыс. руб., индекс доходности составляет 81,1.

## Список использованной литературы

1. Баринов В.А., Синельников А.В. Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом, 2000, №6.
2. Бурцев В.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности в современных условиях хозяйствования // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - №6
3. Горев А.Э. Информационные технологии в управлении логистическими системами. - СПб.: СПбГАСУ, 2004. - 193 с.
4. Григорьев А.Г. Проблемы совершенствования логистических систем в производственных структурах. Волгоград, 2002.
5. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии.3-е издание. - СПб.: Питер, 2003. - 544 с.
6. Дрожжин А.И. Логистика. М., 2007.
7. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. Кн.2. - М.: АОЭТ, 2006. - 256 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент.11-е издание. - СПб.: Питер, 2004. - 800 с.
9. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга - 2-е европейское изд. - М.; СПб.; К.; Издательский дом "Вильямс", 2003. - 944 с.
10. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. М.: Вильямс, 2003.
11. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. - СПб.: Питер, 2004. - 800 с.
12. Методические рекомендации по определению факторов конкурентоспособности продукции отрасли. - М.: НИММАШ, 1986. - 113 с.
13. Мильнер Б.З. Управление знаниями - вызов XXI века // Вопросы экономики. - 1999. - № 9.
14. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. - СПб.: "Питер", 2001. - 336 с.
15. Мишин Ю. Слагаемые конкурентоспособности: Рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур. // Риск, 2003. - №1. - с.41 - 45.
16. Попадюк К.Н. Влияние жизненного цикла товара на изменение параметров цепи поставок // Маркетинг в России и за рубежом, 2005, №2.
17. Портер М. Конкуренция. М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. - 496 с.
18. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.
19. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. - М.: Дело, 2003. - 336 с.
20. Сафронова И.И. Формирование и развитие конкурентных преимуществ организаций сферы услуг на основе принципов маркетинга взаимодействия. Дисс. канд. эк. наук. Орел, 2006.
21. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности. М., 2000
22. Современные концепции управления производством и их реализация в корпоративных информационных системах / Конспект лекций. М., 2002
23. Стаханов В.Н. Теоретические основы логистики/ В.Н. Стаханов,, В.Б. Украинцев,. - Ростов н/Д: Феникс, 2001.
24. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
25. Томпсон-мл Артур А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. - 928 с.
26. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
27. Управление цепями поставок / Под ред. Дж. Гатторны. М.: ИНФРА-М, 2008. - 670 с.
28. Фатфутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 312 с.
29. Федько В.П. и др. Основы маркетинга для студентов вузов, Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. - 479 с.
30. Филюрин А.С. Российские особенности продвижения торговой марки и управления ею. // ЭКО. - 2000. - № 5
31. Финансовый менеджмент/Под ред.Е.С. Стояновой - М.: Изд-во "Перспектива", 2000
32. Функции и структура службы маркетинга предприятия. // "Бухгалтерский учет в торговле", №5 - 2000
33. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. - М.: Финансы и статистика, 2002 г.
34. Чеботарев А.А., Чеботарев А.Д. Логистика и маркетинг. Маркетологистика. М.: "Экономика", 2005.
35. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок. СПб.: Питер, 2006. - 720 с.
36. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия. М., 2003

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Томпсон-мл Артур, А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Томпсон-мл Артур, А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: «Питер», 2001. – 336 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Портер, Майкл. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Портер, Майкл. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Портер, Майкл. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Портер, Майкл. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Портер, Майкл. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Баринов В.А., Синельников А.В. Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом, 2000, №6. [↑](#footnote-ref-16)
17. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. – М.: Экономика, 2004. [↑](#footnote-ref-17)
18. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. М.: Дело, 2003. [↑](#footnote-ref-18)
19. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание. – СПб.: Питер, 2003. -544 с. [↑](#footnote-ref-19)