**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ**

ОРЛОВСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

ФАКУЛЬТЕТ «Экономика и менеджмент»

КАФЕДРА «Финансы, кредит и налогообложение»

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

«Стратегия развития финансово-хозяйственной деятельности предприятия (на материалах ЗАО «Орелнефтепродукт», г. Орел)»

ОРЕЛ – 2007

**Введение**

Основной идеей стратегического управления является идея органичного последовательного приспособления организации к изменяющейся обстановке внешней среды, идея целевого подхода к решению любых управленческих задач и организации системы управления в целом. Но чтобы уметь приспосабливаться к изменениям внешней среды и при этом всегда выдерживать курс на достижение поставленных целей, организация должна иметь стратегию.

Для того, чтобы конкурировать в сложной и быстроизменяющейся сегодняшней обстановке, фирма должна определиться с теми, кто управляет разработкой стратегии – стратегическими менеджерами. Их задача – обеспечение деятельности всей организации по определенному направлению. Они отличаются от функциональных менеджеров, которые обеспечивают реализацию отдельных функций бизнеса (кадры, снабжение, производство, продажа, обслуживание клиентов, учет) и занимают уникальное положение в компании, управляя всей организацией в стратегическом смысле.

Хорошая информированность предусматривает возможность принятия широкого диапазона управленческих решений на разных уровнях управления. Менеджеры должны создать сеть источников информации в различных частях организации, что даст им возможность оставаться в пределах оперативных реальностей. Они должны уметь распределять свое время и энергию среди различных дел, решений или проблем. Они должны знать, когда надо делегировать ответственность, а когда надо включаться в частное решение.

Таким образом, в связи с активно меняющейся геополитической ситуацией и переходом от планово-социалистической, административно-командной экономики к рыночной, становится актуальным такое новое понятие в национальной экономике каковым является стратегическое управление.

В отличие от России, где термин «стратегическое управление» появился только в 90-х годах, в международной практике он был сформулирован в начале 70-х годов с целью переноса центра внимания высшего руководства на внешнее окружение, для того, чтобы своевременно и правильно реагировать на происходящие в нем изменения.

Именно поэтому, на мой взгляд, данная тема наиболее актуальна, так как от принятых правильных стратегически целесообразных и научно-обоснованных решений зависит благополучие, как отдельных организаций, предприятий так и общества в целом.

Наибольший вклад в создание и развитие стратегического управления внесли М. Пертер, И. Ансофф, А. Томпсон, А. Стрикленд, Д. Хан и другие. Наиболее известны работы следующих российских авторов: Т.Л. Азоева, М.А. Алексеевой, О.С. Виханского, В.В. Гончарова, П.В. Забелина, Н.А. Соломатина и др. К сожалению, практически отсутствуют публикации, описывающие опыт стратегического управления конкретно на предприятиях страны.

Целью работы является разработка направлений совершенствования деятельности предприятия. В связи с поставленной целью работы определим задачи, которые будут решены в процессе исследования:

* определение теоретических аспектов стратегического управления предприятием;
* анализ основных подходов к совершенствованию системы управления предприятием на основе выработки стратегии развития;
* анализ организационно – правовых и экономических аспектов функционирования ЗАО «Орелнефтепродукт»;
* выявление проблем системы стратегического управление на ЗАО «Орелнефтепродукт»;
* разработка основных направлений совершенствования стратегическим управлением на ЗАО «Орелнефтепродукт»;
* разработка стратегии развития ЗАО «Орелнефтепродукт».

Объектом исследования в работе выступило ЗАО «Орелнефтепродукт». Предметом исследования выступает система управления стратегией развития на ЗАО «Орелнефтепродукт».

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ведущих ученых по изучаемой проблеме, законодательные и нормативные акты РФ, нормативно-справочные материалы, рекомендации научно-исследовательских учреждений.

В работе использовались данные годовых отчетов предприятия, материалы статистической отчетности. При написании дипломной работы применялись следующие методы исследования: монографический, анализа, расчетно-конструктивный, и др.

# **1. Теоретические основы стратегического управления предприятием**

## **1.1 Понятие стратегического управления и его роль в управлении предприятием**

Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. Точно так же и сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами: кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха [19, с. 156].

Слово «стратегия» означает «искусство развертывания войск в бою». За последние 20 лет это понятие широко вошло в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента как набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию рассматривают и как общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий. Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений [18, стр. 16].

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

В зависимости от выбранного объекта стратегического управления различают: корпоративную стратегию – стратегию организации в целом; бизнес-стратегию – стратегию отдельного стратегического подразделения организации; функциональную стратегию – стратегию функциональной зоны хозяйствования.

Примером корпоративной стратегии может служить стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка). Бизнес-стратегию может иллюстрировать стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации. Функциональная стратегия может быть представлена стратегией управления персоналом организации, производством, финансами и стратегиями в других сферах деятельности.

Возникновение и практическое использование методологии стратегического управления вызваны объективными причинами, вытекающими из характера изменений, в первую очередь во внешней среде организации. Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, существует четко организованное комплексна стратегическое планирование, с другой – структура управления организацией отвечает «формальному» стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения ее целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов [12, стр. 39].

В развитии методологии стратегического управления выделяют несколько этапов.

Управление на основе контроля за исполнением, при котором реакция организаций на изменения появляется после совершения событий. Это реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений это неприемлемо.

Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование).

Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствуй щей стратегии (стратегическое планирование) [24, стр. 35].

Управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени).

Долгосрочное и стратегическое планирование достаточно широко используются в практике управления многих крупных организаций, хотя последнее внедрялось медленно и с большим трудом в течение 20 лет.

В конце 60-х – начале 70-х годов в нашей стране появился целый ряд интересных публикаций и многие отрасли приступили к разработке долгосрочных планов развития производства. При этом субъектом планирования являлось министерство, ведомство. Это обстоятельство объясняет причину недостаточной эффективности этой работы в прошлом. Министерство не и мело достаточных возможностей, стратегической информации и времени на эту работу из-за чрезмерной перегруженности оперативными вопросами. План формировался как «жесткая конструкция», при которой игнорировался основополагающий принцип стратегического планирования – адаптивность планов. Это важное, но не основное отличие долгосрочного планирования от пришедшего ему на смену планирования стратегического.

Основное различие между долгосрочным и стратегическим планированием заключается в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. Руководители организации обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся по сравнению с прошлым, и эту посылку закладывают в обоснование плана. Типичный результат такой практики – постановка оптимистических целей развития, с которыми не сходятся реальные результаты. Они могут быть выше, но чаще существенно ниже планируемых. [11, стр. 87]

В системе стратегического планирования не предполагается, что будущее непременно должно быть лучше прошлого и его можно изучать методами экстраполяции. Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе.

Известно, что термин «долгосрочное планирование» употребляют для обозначения работ по планированию мероприятий, которые будут сказываться на деятельности организации в долгосрочном аспекте. При этом в зависимости от сферы деятельности эта перспектива может охватывать 5, 10 лет или несколько десятилетий. Содержание определения «долгосрочное планирование» во многом зависит от условий, в которых оно осуществляется. То, что является долгосрочным для одной организации, может быть краткосрочным для другой. Следовательно, плановый горизонт для разных организаций может быть различным. В этом смысле использование термина «стратегическое планирование» представляется более предпочтительным, поскольку оно не вводит в заблуждение относительно горизонта планирования и указывает на важность и сущность этой работы.

Стратегическое управление появилось путем эволюционного развития из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу. Оно вызывает все больший интерес у фирм, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий. Что же представляет собой стратегическое управление? Чтобы ответить на поставленный вопрос, сначала обратимся к рассмотрению организационного поведения коммерческих и некоммерческих организаций. Это необходимо потому, что имеется тесная связь между стилями организационного поведения и видами управления [29, стр. 6].

В условиях оперативного управления необходимо понять характер организационно-управленческих механизмов подчинения производства потреблению, удовлетворения рыночного спроса. Особенно важно понимать концепцию стратегического управления, которая строится на системном и ситуационном подходах. Это позволяет понять структуру процесса планирования стратегии, роль и методологию стратегической сегментации рынка; разобраться в новом методическом инструментарии, используемом при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегий наметить и спроектировать систему управления реализацией стратегии и организационные структуры управления, позволяющие достичь стоящие перед ней цели в условиях стратегических изменений.

Принципы системности предполагают рассмотрение современной организации, в первую очередь, как социально-экономической системы, обладающей рядом специфических, присущих только ей особенностей [29, стр. 10]:

* целостностью, когда все элементы и части системы служат достижению общих целей, стоящих перед организацией в целом. Это не исключает возможности возникновения неантагонистических противоречий между ее отдельными элементами (подразделениями);
* сложностью, которая проявляется в большом количестве обратных связей, в том числе и в процессе стратегического планирования и управления;
* большой инерционностью, что предопределяет возможность с высокой степенью достоверности предсказывать развитие организаций в будущем;
* высокой степенью надежности функционирования, которая предопределяется взаимозаменяемостью компонентов и способов жизнедеятельности организации, возможностью использования альтернативных технологий, энергоносителей, материалов, способов организации производства и управления;
* параллельным рассмотрением натуральных и стоимостных аспектов функционирования системы. Это позволяет постоянно соизмерять и оценивать эффективность деятельности организации, системы управления и реализации ее стратегии.

Через ситуационный подход реализуется принцип адаптивности, являющийся основополагающим принципом стратегического управления. Его суть состоит в том, что все внутриорганизационные построения (культура организации, оргструктура, система планирования и т.д.) являются реакцией организации на соответствующие изменения во внешнем окружении и некоторые изменения во внутренней среде.

Например, если внешняя среда относительно стабильна, руководство организации стремится к большей централизации управления, созданию жесткой организационной структуры управления, ориентированной на управленческий контроль по всей технологической цепочке. Когда внешнее окружение нестабильно и в нем происходят постоянные изменения, таящие опасности и несущие новые возможности для организации, – руководство вынуждено больше заботиться о проблеме выживания организации, большей гибкости системы управления. Организационные структуры становятся более децентрализованными, гибкими, позволяющими быстро и адекватно реагировать на происходящие изменения.

Различная реакция организаций на происходящие изменения предопределяет и различные стили их поведения на рынке. Коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют большое разнообразие поведенческих стилей. Они являются производными от двух типичных стилей – приростного (инкременталистского) и предпринимательского.

Приростный стиль поведения организации, как показывает само название, характеризуется постановкой целей «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать. При приростном поведении действия предпринимаются в том случае, если необходимость изменений стала настоятельной. Поиск альтернативных решений ведется последовательно и принимается первое удовлетворительное решение.

Такое поведение исповедуют большинство длительное время успешно работающих коммерческих организаций и фактически все некоммерческие организации в области образования, здравоохранения, религии и т.п. Многие коммерческие организации, придерживающиеся приростного стиля, одновременно стремятся к эффективности своей деятельности, к обеспечению рационального использования ресурсов, в то время как некоммерческие организации склонны к бюрократизации, к сохранению определенного статус-кво. [35, стр. 96]

Предпринимательский стиль поведения характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений, когда Разрабатываются многочисленные альтернативы и из них выбирается оптимальная. Предпринимательская организация стремится к непрерывной цепи изменений, поскольку в них она видит свою будущую эффективность и успех.

Коммерческие и некоммерческие организации гораздо реже прибегают к предпринимательскому стилю поведения, чем к приростному. Некоммерческие организации используют предпринимательский стиль только на ранних стадиях своего развития, когда они определяют круг своих задач, формируют организационную структуру, т.е. в тот период, когда они конституируют свою социальную значимость. На следующем этапе они, как правило, переходят к приростному стилю поведения.

Предпринимательского стиля поведения чаще придерживаются частные коммерческие организации, эффективность деятельности которых прямо связана с влиянием рыночной динамики. Частные коммерческие организации постоянно ведут предпринимательский поиск возможностей роста за счет изменений.

Организации, придерживающиеся разных стилей поведения, существенно отличаются по своим характеристикам. Например, организация, придерживающаяся приростного стиля поведения, видит свою цель ей оптимизации прибыльности, ее организационная структура сравнительно стабильна, работа ведется в соответствии с ходом технологического процесса переработки ресурсов, экономия на масштабах производства считается главным фактором эффективной деятельности, а сами ее виды слабо увязаны между собой, управленческие решения представляют собой реакцию на возникшие проблемы с запаздыванием по отношению к моменту их появления. Те же характеристики у организации, придерживающейся предпринимательского стиля поведение выглядят по-другому: цель – оптимизация потенциальной прибыльности, организационная структура гибкая, изменяющаяся адекватно условиям среды, управленческие решения принимаются через активный поиск возможностей путем предвидения проблем. Существенные отличия имеют и другие организационные характеристики. [24, стр. 72]

Опыт реорганизации систем управления коммерческими организациями показывает, что переход от одного стиля поведения к другому связан с глубокими изменениями и значительными затратами времени и средств, психологически чрезвычайно труден для людей, так как требует перераспределения власти. В свою очередь, перераспределение власти в организации связано с необходимостью перестройки ее организационной структуры, изменением должностных функций, перераспределением прав и ответственности принимать решения между разными уровнями управленческой иерархии. Попытки соединить оба стиля поведения в одной организации ведет к возникновению напряженности внутри нее и к конфликтным ситуациям. Очевидно, что в каждом конкретном случае необходимо решать задачу, какому стилю поведения следует отдать предпочтение.

Стратегическое планирование является системным подходом к предпринимательскому стилю поведения. Современное толкование представляет приростное поведение как консервативное, а предпринимательское как агрессивное, ориентированное на рост. Вместе с тем приростный стиль поведения является более органичным и естественным для крупных организаций. Например, если крупная многоотраслевая организация, придерживающаяся приростного поведения, успешно функционировала на протяжении ряда лет, то с большой степенью вероятности можно предположить, что и на будущее ее руководство предпочтет тот же стиль организационного поведения. На изменения руководители могут пойти лишь в том случае, если организация столкнется с непреодолимыми проблемами во внешней среде, и эти проблемы вынудят их искать новые возможности поддержания эффективности организации.

Если до настоящего времени считалось, что стили организационного поведения могут последовательно сменять друг друга, то, вероятно, в будущем коммерческие организации должны будут научиться применять оба типа одновременно. Это актуальная задача, так как два стиля поведения лежат в основе соответствующих режимов управления (стратегического и оперативного), реализуемых в современной организации.

## **1.2 Виды стратегий и особенности их реализации**

Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

Выделяют два основных конечных продукта стратегического управления. Один из них – потенциал организации, который обеспечивает достижение целей в будущем. [8, стр. 11]

Другим конечным продуктом стратегического управления является внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде. B предпринимательской организации это предполагает наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также руководить ответными адекватными действиями, которые предполагают наличие стратегических возможностей для разработки, испытаний и внедрения новых товаров и услуг, технологий, организационных изменений. Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее архитектоникой и качеством персонала.

Архитектонику организации составляют:

* технология, производственное оборудование, сооружения, их мощности и возможности;
* оборудование, его возможности и мощности по переработке и» передаче информации;
* уровень организации производства;
* структура власти, распределение должностных функций и полномочий принимать решения;
* организационные задачи отдельных групп и лиц;
* внутренние коммуникации и процедуры;
* организационная культура, нормы и ценности, которые лежат в основе организационного поведения.

Качество персонала определяется:

* отношением к изменениям;
* профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе рынка и т.п.;
* умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;
* умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений;
* мотивацией участия в стратегической деятельности и способностью преодолевать сопротивление.

Таким образом, деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая должна обеспечить длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. В коммерческой организации руководитель, занимающийся стратегическими проблемами, обеспечивает постоянный потенциал прибыльности. Его задачи состоят в том, чтобы выявить необходимость и провести стратегические изменения в организации; создать организационную архитектонику, способствующую стратегическим изменениям; подобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения в жизнь.

В отличие от стратегического оперативное управление занимается использованием существующей стратегической позиции организации с целью достижения ее целей. В коммерческой организации руководитель, занимающийся оперативными вопросами, должен превратить потенциал организации в реальную прибыль. Его задачи включают определение общих оперативных задач, мотивацию, координацию и контроль как руководителей, так и исполнителей в рамках организации.

Как стратегическое, так и оперативное управление для нормального функционирования предполагают создание и поддержание определенной организационной архитектоники, подбора и воспитания кадров. Однако эти элементы различны для двух типов управления. Стратегическая архитектоника нацелена на изменения, является гибкой и не имеет жестких структур. Оперативная архитектоника устойчива к изменениям, нацелена на эффективность. Если руководитель, осуществляющий стратегическое управление, стремится к изменениям, склонен идти на риск, имеет навыки управления освоением новых направлений, то руководитель, осуществляющий оперативное управление, выступает против изменений, не склонен к риску, компетентен в анализе, координации и контроле сложной деятельности.

Обобщим основные моменты изложенного выше. Система управления коммерческой организацией включает два взаимодополняющих вида управленческой деятельности – стратегическое управление, связанное с развитием будущего потенциала организации, и оперативное управление, реализующее существующий потенциал в прибыль. Стратегическое управление требует предпринимательского организационного поведения, а оперативное управление функционирует на базе приростного поведения. В последнее время организации в большей степени испытывают нужду в одновременном использовании обоих типов, поведения, для чего им необходимо создавать такую структуру своей архитектоники, которая бы позволила успешно развивать и предпринимательский, и приростный стили организационного поведения [14, стр. 196].

Среди объектов стратегического управления выделяют три группы: организации, стратегические хозяйственные подразделения (СХП) и функциональные зоны организации.

В качестве объекта стратегического управления организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений). Стратегическое хозяйственное подразделение – это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется директором, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность СХП. Функциональная зона организации – это сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СХП, так и организации в целом.

В настоящее время выделяются два направления развития стратегического управления. Первое – назовем его «регулярное стратегическое управление» – является дальнейшим логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. По существу суть этого направления – управление стратегическими возможностями организации. Это направление получило наибольшее распространение в силу того, что более глубоко и полно разработано.

Второе направление развития стратегического управления называют «стратегическим управлением в реальном масштабе времени» и связывают, как правило, с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении происходят с такой частотой и порой так непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции и организации просто не остается времени на пересмотр своей стратегии. По существу организация вынуждена одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач. Эта система стратегического управления находится в стадии становления.

Термином «стратегические решения» обозначаются решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) долговременные и неотвратимые последствия. Таким образом, в качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики – необратимость и долгосрочность последствий. Это означает, что реализация стратегических решений меняет потенциал предприятия, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий. Очевидно, решения такого рода принимаются рано или поздно на любом предприятии, даже там, где не используется само понятие стратегии. Недостаток такой ситуации в том, что, не отличая стратегические решения от тактических и оперативных, руководители предприятия не уделяют подготовке и анализу стратегических решений того внимания, которого они заслуживают [31, стр. 12].

Для стратегических решений характерно, что их принятие осуществляется путем выбора из дискретного множества известных заранее вариантов. В практике работы предприятий к таким решениям традиционно относились планы серьезных реконструкций, расширения или ликвидации производств, коренное изменение профиля или специализации предприятия. В последние годы в связи с процессами приватизации к стратегическим прибавились решения по виду и принадлежности прав собственности на имущество и продукцию самого предприятия. Таким образом, стратегические решения существовали всегда, хотя необходимость их подготовки и принятия на уровне предприятия в условиях централизованного управления была ограниченной.

Какие же решения относятся к стратегическим? Для ответа на этот вопрос можно следующим образом классифицировать процессы, из которых складывается деятельность предприятия. Разнообразные технико-экономические, финансовые, социальные и другие процессы, протекающие на предприятии, можно разделить на три группы [37, стр. 8]:

* процессы использования имеющегося потенциала для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг («производство»);
* процессы создания, наращивания и модернизации потенциала предприятия («воспроизводство»);
* процессы, обеспечивающие создание и развитие самой воспроизводственной базы предприятия («воспроизводство воспроизводства»).

Пользуясь этой классификацией, можно соответствующим образом структуризовать и решения, принимаемые на уровне руководства предприятия. Решения, касающиеся использования имеющегося потенциала производственной базы, целесообразно относить к тактическим (рис. 1). Наиболее важные решения, касающиеся процессов формирования (создания, пополнения, изменения) потенциала, можно отнести к стратегическим. Наконец, решения, которые определяют потенциал для развития воспроизводственной базы, можно было бы назвать суперстратегическими.

Решения второго и третьего типов (стратегические и суперстратегические) будем объединять общим термином «стратегические решения».

Хотелось бы подчеркнуть важность решений третьего типа. Зачастую считается, что самое главное для предприятия – правильно распорядиться имеющимися ресурсами для производства пользующейся спросом продукции. Однако еще большее значение для жизни предприятия в целом имеет система и механизм принятия решений. Именно от этих составляющих предприятия зависит, какие средства будут выделены на развитие, будут ли выплачиваться дивиденды (что существенно влияет на позицию предприятия на фондовом рынке) и т.п.

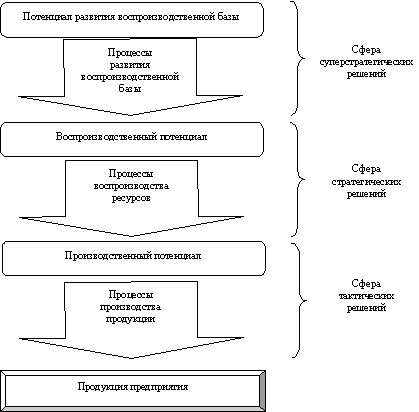


Рисунок 1 – Основные процессы производства и воспроизводства и классификация решений по управлению предприятием

Стратегические решения (в широком смысле этого слова) лежат в основе стратегии предприятия. Сама же стратегия предприятия тем самым должна представлять собой как бы каркас, на котором базируются конкретные задания, решения по отдельным вопросам функционирования предприятия.

Теперь определим более точно понятие стратегии предприятия. Существует три подхода к его определению. Первый основан на структуризации целевого пространства (сферы) предприятия – представлениях тех или иных лиц, заинтересованных в деятельности предприятия, о желательном состоянии, результатах и эволюции предприятия. В числе этих лиц могут быть представители менеджмента, работники, акционеры, инвесторы, покупатели продукции, поставщики и т.д. В зависимости от степени детальности или, наоборот, обобщенности этих представлений в целевом пространстве различаются пять уровней описания: миссия, стратегия, цели, задачи и действия (последний элемент является как бы пограничным между целевой и поведенческой сферой).

Миссия (деловое кредо, «философия») предприятия – совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами.

Стратегия – совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии.

Цели – описание конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии.

Задачи – конкретизация целей предприятия применительно к различным направлениям его деятельности.

Действия – мероприятия, с помощью которых реализуются поставленные задачи.

Миссия предприятия (бизнеса) обычно представляет собой достаточно лаконичную и вместе с тем весьма емкую формулировку, как бы вбирающую в себя представления предприятия (бизнесмена) об окружающей среде, собственных возможностях и притязаниях и предназначении предприятия (бизнеса). Пример миссии компании «Мацусита электрик продактс компани»: «Быть хорошим членом промышленного сообщества; улучшать социальную жизнь людей; производить в изобилии дешевые, «как вода», электробытовые приборы» [35, стр. 66]. Понятно, что для формулировки миссии компании необходимо учесть и переработать значительный объем информации как о внешней, так и о внутренней среде фирмы, в том числе о степени стабильности политической среды, ориентации государства на поддержку развития промышленности; о налоговых режимах; о динамике уровня трансакционных издержек в отрасли и др.

Несмотря на общность формулировки миссии, она не является инвариантом и может изменяться по мере эволюции самой фирмы или условий ее функционирования (включая макроэкономические и социальные условия). Однако процесс выработки новой миссии должен проходить под патронажем и контролем как высшего руководства фирмы, так и представителей всех заинтересованных в деятельности предприятия лиц, так как это влечет и изменение всех остальных элементов целевого пространства.

Таким образом, структуризация целевой сферы здесь выполнена в виде иерархической системы, в которой каждый последующий уровень следует рассматривать как определенное уточнение предыдущего. В свою очередь, более высокий уровень предстает как синтез одного или нескольких более низких.

Существенно, что при таком подходе стратегия рассматривается как органическое единство целей и средств их реализации.

Отметим, что цели вынесены на более низкий уровень обобщения, поскольку формулировка цели должна обладать достаточной степенью конкретности, для того чтобы можно было говорить о степени реализации той или иной цели. В частности, для этого желательно, чтобы описание цели включало в себя некоторые значения показателей, измеряемых в более или менее содержательных шкалах – количественной, разностной или шкале отношений.

Исходя из этих посылок, цепочка типовых элементов целевой сферы выглядит так: «миссия – стратегия – цели – задачи».

Вместе с тем известно и несколько иное представление структуры целевого пространства, в котором стратегия и цели меняются местами: «миссия – цели – стратегия – задачи». Здесь стратегия рассматривается преимущественно как способ реализации целей. При таком подходе, однако, цели теряют свою определенность, а их связь с миссией в значительной степени теряется или является результатом произвольного выбора. Для стратегии как комплексного описания предприятия, в свою очередь, место между «целями» и «задачами» представляется узковатым. Поэтому первая иерархия кажется более логичной.

Второй подход к определению понятия стратегии основан на синтезе стратегии на базе отдельных стратегических решений. Именно стратегия определяется как целостная совокупность взаимоувязанных стратегических решений, достаточная для описания ключевых направлений деятельности предприятия. Связь стратегии с миссией здесь не подчеркивается, а основное внимание уделяется полноте и непротиворечивости системы стратегических решений.

Наконец, третий подход представлен различными комбинированными вариантами.

В конечном итоге при любом подходе, реализованном с достаточной последовательностью, содержание стратегии должно быть одним и тем же. Достоинства первого подхода связаны с априорной «встроенностью» стратегии в систему целевого пространства, достоинства второго – в более тесной связи стратегии с реализующими ее решениями.

Необходимо отметить, что «стратегические» последствия могут иметь весьма различные решения, касающиеся номенклатуры и объемов производства, отношений с поставщиками и потребителями, социального развития, оплаты труда и других сфер деятельности предприятия. Принятие нестратегических, оперативных решений без опоры на стратегические установки лишает оперативные решения обоснованности и последовательности. Это и привело многих руководителей предприятий (прежде всего в США в начале 70-х годов) к необходимости вычленения стратегического планирования как отдельной сферы управленческой деятельности. Целью и результатом стратегического планирования является формирование стратегии предприятия – системы взаимосогласованных стратегических решений по основным направлениям деятельности и развития предприятия, определяющих его внутреннее и внешнее поведение.

С понятиями «стратегия» и «стратегические решения» тесно связано понятие «потенциал» предприятия. В каждый данный момент предприятие имеет вполне определенный социально-экономический потенциал. В самом общем смысле его можно охарактеризовать как совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях. Здесь необходимы два уточнения.

Во-первых, к стратегическим следует относить те виды ресурсов, объемы и структура которых могут быть существенно изменены лишь путем принятия и реализации соответствующих стратегических решений. Во-вторых, для более детальной формулировки определения потенциала необходимо специфицировать условия, в которых будет протекать деятельность предприятия. Если речь идет, скажем, о работе в условиях кризиса платежей, то в качестве стратегических выступают такие ресурсы, как финансовые или другие ликвидные активы, налаженные надежные кредитные линии и т.п. Если рассматривается деятельность предприятия в условиях энергетического кризиса, в качестве стратегических ресурсов фигурируют другие виды ценностей. В нормальных условиях в качестве составляющих потенциала следует рассматривать ресурсы, обеспечивающие достижение предприятием конкурентных преимуществ: отработанная технология, прогрессивное оборудование, интеллектуальные ресурсы, патенты и т.д. По существу именно такая ситуация описывается в теории «пяти сил конкуренции» М. Портера.

Потенциал предприятия не является постоянной величиной. Так же, как и другие элементы производства, он подвержен изменениям. Однако по сравнению с другими характеристиками предприятия в нормальных условиях он проявляет более высокую степень устойчивости, демонстрирует замедленную и ослабленную реакцию на положительные воздействия. При этом разрушительные воздействия могут тем не менее иметь достаточно быстрый эффект. К примеру, стоит лишь на металлургическом предприятии остановить доменную печь, как его потенциал может резко упасть едва ли не до нуля. Так же замедленно действует наращивание потенциала и на текущие результаты деятельности предприятия; влияние потенциала как бы распределяется на протяжении длительного временного промежутка.

Таким образом, потенциал предприятия (как, впрочем, и любой другой сложной системы, например реального человека) представляется несколько абстрактной категорией. Его границы расплывчаты, факторы не вполне определены, влияние на текущие процессы опосредовано. Но вместе с тем эта категория весьма конкретна, поскольку практически каждое решение может оказать на него (и через его посредство на всю последующую историю предприятия) либо некоторое положительное, либо серьезное отрицательное влияние [27, стр. 17].

Система управления предприятием, основанная на стратегическом планировании, дополненном механизмом согласования маркетинговых решений – тактических и оперативных – со стратегическими, а также механизмом корректировки и контроля за реализацией стратегии, призвана обеспечить конкурентоспособность предприятия в рыночной среде.

В данном пункте приводится иерархический структурированный перечень видов и возможных вариантов стратегии предприятия, а также примерная методика последовательности этапов разработки стратегии предприятия. Этот перечень – своеобразная «стратегическая карта», использование которой в процессе бизнес-планирования и управления позволяет существенно облегчить формирование и сделать более обоснованным выбор комплексной стратегии предприятия.

Верхний уровень, как уже говорилось, составляют восемь направлений (видов) стратегии:

1. Товарно-рыночная стратегия.

2. Ресурсно-рыночная стратегия.

3. Технологическая стратегия.

4. Интеграционная стратегия.

5. Финансово-инвестиционная стратегия.

6. Социальная стратегия.

7. Стратегия управления.

8. Стратегия реструктуризации.

Следующие за верхним уровни «стратегического дерева» и стратегические варианты представлены ниже.

1. Товарно-рыночная стратегия

Товарная стратегия

Номенклатурная стратегия: выбор типа номенклатуры

– Монономенклатурное производство

– Доминантно-номенклатурное производство

– Полисегментная номенклатура производства

– Изменение номенклатурного типа предприятия

Ассортиментная стратегия: выбор типа ассортимента

– Широкоассортиментное производство

– Узкоассортиментное производство

– Среднеассортиментное производство

– Изменение ассортиментного типа производства

Стратегия обновления номенклатуры производства

– Расширение (сокращение) номенклатуры за счет технологически близких к выпускаемым видов продукции

– Расширение (сокращение) номенклатуры за счет близких по месту потребления к выпускаемым видов продукции

– Расширение (сокращение) номенклатуры за счет продукции, получаемой с помощью дополнительной обработки выпускаемой продукции

– Расширение (сокращение) номенклатуры за счет не связанных с производимыми видов продукции

Стратегия масштабов производства

– Расширение масштабов производства

– Сокращение масштабов производства

– Сохранение масштабов производства

Стратегия качества продукции

– Лидерство в качестве профильной продукции

– Минимальное качество профильной продукции

– Среднеотраслевой уровень качества профильной продукции

Рыночная стратегия

Стратегия выбора структуры рынка сбыта продукции

– Моносегментный рынок сбыта

– Доминантно-сегментный рынок сбыта

– Полисегментный рынок сбыта

– Смена типа структуры рынка сбыта продукции

Стратегия рыночной экспансии

– Расширение охватываемого сектора товарного рынка

– Сокращение сектора рынка

– Сохранение сектора рынка

Стратегия рыночной конкуренции на товарном рынке

– Концентрация усилий на завоевании потребителя

– Концентрация усилий на рекламе продукции

– Концентрация усилий на отношениях с конкурентами

Стратегия ценообразования

– Ценообразование на базе уровня издержек

· Ценообразование на базе индивидуальных издержек на данную продукцию

· Ценообразование на базе издержек производства

– Ценообразование на базе уровня спроса

· Ценовое лидерство

· Ценообразование по принципу «гонки за лидером»

· Минимизация цен

· Компенсационное ценообразование

2. Ресурсно-рыночная стратегия

Ресурсная стратегия

Стратегия объема ресурсных запасов

– Формирование долгосрочного запаса ресурсов

– Формирование краткосрочного запаса ресурсов

– Формирование среднесрочного запаса ресурсов

Стратегия качества ресурсов

– Лидирующее качество

– Минимальное качество

– Среднеотраслевое качество

Стратегия на рынке ресурсов

Стратегия выбора структуры поставщиков ресурсов

– Моносегментный рынок поставщиков

– Доминантно-сегментный рынок поставщиков

– Полисегментный рынок поставщиков

– Переход от одного типа рынка поставщиков к другому

3. Технологическая стратегия

Стабильная технология производства профильной продукции как основа функционирования («технологический тип предприятия»). Отсутствие стабильной технологии («конъюнктурный тип»). Освоение технологии, соответствующей будущим запросам рынка при активной рыночной политике («маркетинговый тип»). Обновление технологии на базе собственных результатов НИОКР. Обновление технологии на базе заимствованных результатов НИОКР. Обновление технологии с учетов технологических разрывов

4. Интеграционная стратегия

Стратегия вертикальной интеграции

Консолидация (присоединение)

Франчайзинг

Группировка (обмен правами)

Целевая пролонгация договоров о правах и поставках

Стратегия горизонтальной интеграции

Стратегия диагональной интеграции

5. Финансово-инвестиционная стратегия

Стратегия привлечения внешних финансовых ресурсов

Стратегия выбора структуры источников средств

– Концентрация (уменьшение числа) источников внешних средств

– Диверсификация источников внешних средств

– Отказ от привлечения внешних финансовых средств

Стратегия выбора сроков получения кредитов и займов

– Концентрация во времени получения средств

– Постепенное получение средств

Стратегия возврата привлеченных средств

– Концентрация во времени возврата средств

– Постепенное возвращение полученных средств

Стратегия инвестирования имеющихся средств

– Стратегия активного участия в финансовых (фондовых) спекуляциях.

Выбор типа портфеля ценных бумаг

– Минимальное участие в финансовых (фондовых) спекуляциях

– Использование средств для развития собственного производства

– Самостоятельная реализация инвестиционных проектов

– Создание консорциума для реализации инвестиционных проектов

6. Социальная стратегия

Стратегия численности работников

Полномасштабный коллектив

Минимально необходимый коллектив

Промежуточный размер коллектива

Стратегия взаимозаменяемости работников

Индивидуальная специализация работников

Высокая степень взаимозаменяемости работников

Внутригрупповая взаимозаменяемость работников

Стратегия дифференциации работников

Высокодифференцированный (по отношению руководства к работникам и оплате их труда) коллектив

Однородный коллектив

Частично дифференцированный коллектив

Стратегия степени патернализма руководства по отношению к коллективу

Максимальный патернализм

Минимальный патернализм, полная обособленность руководства от коллектива

Групповой или частичный патернализм

Стратегия выбора социального типа коллектива

Коллектив, в котором положение каждого работника определяется его отношениями с руководством (коллектив типа «стая»)

Временное сообщество людей, вынужденно связанных только функциональной общностью («автобус»)

Коллектив, связанный неформальными дружескими отношениями взаимопомощи, общности интересов («семья»)

Сообщество людей, лишенных индивидуальных функциональных отличий и направляемых лидером («стадо»)

Постоянное сообщество работников, положение которых определено индивидуальными функциональными обязанностями («улей»)

7. Стратегия управления

Тип управления

Стратегический характер управления

Тактический характер управления

Оперативный характер управления

Организационная структура

Степень влияния факторов на организационную структуру

– Структура, слабо зависящая от изменения внешних или внутренних факторов («механическая структура»)

– Структура, зависящая от изменения внешних или внутренних факторов («органическая структура»)

Принцип структуризации коллектива предприятия

– Группировка работников по профессиональным знаниям и навыкам (профессиональная структура)

– Группировка работников по функциональным признакам (функциональная структура)

– Группировка работников по видам производимой продукции (предметная структура)

– Группировка работников по технологическому признаку (технологическая структура)

– Группировка работников по сегментам рынка потребления производимой продукции (потребительская структура)

– Группировка работников по местонахождению (дивизиональная структура)

– Группировка сотрудников по их участию в одном проекте (временная организационная структура)

Управленческая структура

Иерархическая структура подчинения на базе единоначалия (линейная структура управления)

Иерархическая структура подчинения на базе единоначалия со специальными подразделениями для подготовки решений (линейно-штабная структура)

Структура подчинения по функциональной иерархии (функциональная структура)

Структура двойного линейного и функционального подчинения (линейно-функциональная структура)

8. Стратегия реструктуризации

Организационно-технологическая реструктуризация

Перегруппировка технологических операций по территориальному признаку

Перегруппировка операций по составу преобразуемых ресурсов

Перегруппировка операций по технологическому признаку

Перегруппировка операций по продуктовому признаку

Вторичная перегруппировка по горизонтальному признаку

Вторичная перегруппировка по вертикальному признаку

Смешанная перегруппировка

Организационно-управленческая реструктуризация

Перегруппировка функций управления по характеру их реализации (переход к функциональной структуре)

Перегруппировка управленческих функций по продуктовому признаку (переход к дивизиональной структуре)

Переход к смешанной группировке управленческих функций (переход к комбинированной структуре)

Реструктуризация прав и ответственности подразделений

Формирование группы нехозрасчетных подразделений, выполняющих задания руководства предприятия

Формирование группы хозрасчетных и финансируемых за счет предприятия подразделений

Формирование «центров финансовой ответственности» (самофинансируемых и самоуправляемых подразделений)

Выделение подразделений (создание, привлечение) в качестве дочерних и зависимых предприятий

Выделение подразделений (создание, привлечение) в качестве самостоятельных предприятий, связанных с данными интеграционными отношениями

Реструктуризация активов

Освобождение предприятия от неиспользуемых активов  
Сохранение на предприятии и поиск способов эффективного применения неиспользуемых в настоящее время активов

Реструктуризация коллектива

Сохранение не полностью загруженного коллектива  
Приведение состава коллектива в соответствие с существующей в настоящее время потребностью

Автономность реструктуризации

Самостоятельное осуществление предприятием реструктуризации  
Согласованное осуществление реструктуризации с группой территориально близких предприятий

Согласованное осуществление реструктуризации с группой предприятий данной отрасли

Согласованное осуществление реструктуризации с группой предприятий-смежников

Включение приведенных в данном перечне элементарных стратегических вариантов в целостную стратегию предприятия, разумеется, не может осуществляться произвольно. В конкретной социально-экономической ситуации можно говорить об оптимизации состава и выбора вариантов стратегии предприятия. На основе данного перечня для каждого конкретного бизнеса должна быть сформирована, обсуждена и принята своя, специфичная для этого бизнеса, комплексная стратегия, учитывающая как особенности отечественной макроэкономической ситуации, так и состояние отраслевого и регионального окружения предприятия, а также его внутренний потенциал. Вместе с тем формирование стратегии не может быть полностью поручено каким бы то ни было внешним консультантам, а должно вырабатываться руководством, коллективом, собственниками предприятия с помощью консультантов, их опыта, знаний, методических навыков и т.п.

## **1.3 Зарубежный опыт стратегического управления**

Стратегическое управление стало входить в практику управления американскими компаниями с конца 60-х годов. Тогда его главным объектом была диверсификация деятельности фирмы, когда каждое производственное отделение обслуживало определенную группу рынков с самыми различными перспективами. С 70-х годов направленность стратегического управления изменилась, и в 80-ые годы оно превратилось в основу стратегического планирования, ориентированного на оценку целесообразности развития отдельных областей хозяйственной деятельности, которые зависят не столько от текущей эффективности, сколько от их результативности в перспективе.

Главным в современных условиях стала не столько разработка фирмы в целом, сколько на конкурентном сегменте рынка в данной отрасли или подотрасли [19, стр. 98].

В американских компаниях такие сегменты получили название стратегических центров хозяйствования (СЦХ). Первым шагом разработки стратегии фирмы является определение соответствующих центров (секторов рынка) и их исследование вне связи со структурой фирмы и ее текущей деятельностью. Результатом анализа является оценка перспектив, которые могут открыться на рынке любому конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии. Второй шаг? решение вопроса о том. как данная фирма намерена конкурировать с другими фирмами в соответствующей области.

Организационную структуру стратегического управления образует отдел стратегического развития на высшем уровне управления и СЦХ. Каждый СЦХ характеризуется как определенным видом спроса (потребностей), так и определенной технологией. Важнейшей задачей стратегии в условиях быстрого развития научно-технического прогресса становится определение соотношений между старой и новой технологиями: сохранение и на какой срок традиционной технологии или переход на новую технологию, при которой определенная часть продукции, выпускаемой фирмой, окажется устаревшей.

В крупных компаниях США для разработки и реализации стратегии была создана управленческая структура, не совпадающая с организационной структурой фирмы. Основным звеном этой системы стали стратегические центры хозяйствования, в которые включаются производственные отделения по следующим признакам: общность рынков сбыта, однотипность и взаимозаменяемость продукции; обеспеченность ресурсами для ее разработки, производства и реализации; наличие сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов. Число СЦХ в компаниях США значительно меньше числа производственных отделений. Например, в компании «Вестингауз-электрик» 110 производственных отделений объединены в 37 СЦХ [37, стр. 8].

Управляющий СЦХ несет ответственность как за разработку, так и за выполнение стратегического плана по своему СЦХ. Они наделяются дополнительными полномочиями, которые позволяют им привлекать к достижению стратегических целей ресурсы входящих в них производственных отделений. Для СЦХ устанавливаются свои показатели оценки деятельности и определений порядок их стимулирования. Наряду с обязательными для всех показателями (прибыль, объем реализации, фондоотдача) для них устанавливаются показатели динамики достижения долгосрочных целей: этапы разработки и освоения новой продукции, наращивания производственных мощностей, увеличение объема продаж и др.

СЦХ несут ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособности изделий и сбытовой политики, формирование номенклатуры изделий. Как только номенклатура изделий разработана, ответственность за реализацию прибыли в некоторых компаниях передается в соответствующие производственные отделения.

Главными критериями образования СЦХ внутри фирмы являются: эффективность развития по данному стратегическому направлению; эффективное использование технологии; высокий уровень рентабельности.

При принятии решений о создании СЦХ прежде всего определяются: потребности, которые нужно удовлетворять; переход к новым технологиям; типы клиентов. Различные категории клиентов (конечные потребители, промышленники, государственные организации) обычно рассматриваются как различные СЦХ определяются показателями роста, рентабельности, нестабильности, факторов успеха. Определяющими факторами являются: фаза развития спроса, размеры рынка, покупательная способность, торговые барьеры, привычки покупателей, состав конкурентов, интенсивность конкуренции, каналы сбыта, государственное регулирование, нестабильность в стране? экономическая, технологическая, социально-политическая. Перечисленные факторы могут быть совершенно различными в разных странах. В то же время, если показатели и перспективы почти совпадают в двух или более странах, их рассматривают как одну СЦХ.

Первой американской компанией, применившей СЦХ как внутрифирменные организационные единицы, отвечающие за разработку стратегических позиций в одной или нескольких зонах хозяйствования, была «Дженерал электрик», которая построила свою систему стратегического управления таким образом, что все производственные отделения, включая группы заводов, КБ, сбытовые фирмы, были распределены между СЦХ, чтобы последние отвечали не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат? получение прибыли.

Сейчас в крупных американских фирмах насчитывается от 30 до 50 СЦХ. Они могут создаваться на разных уровнях управления, включая подотрасли, группы производств или производство отдельных товаров. Все они имеют равный статус в системе стратегического управления независимо от масштабов деятельности фирмы.

В разработке стратегии американские корпорации перешли от методов экстраполяции (т.е. роста производства от достигнутого на основе тенденций прошлого периода к моделированию. Их стратегия стала разрабатываться на основе моделей стратегического развития: финансовой, управления сбытом, производственной, распределения капиталовложений. Модели стратегического развития уже применяют более 20% фирм из 500 крупнейших американских компаний. Такие модели разрабатываются с применением методов математического программирования. Обычно модели стратегического развития разрабатываются для каждого производственного отделения или стратегических хозяйственных центров, а затем объединяются в единую модель корпорации. В каждой из моделей может насчитываться до 30 уравнений. Модели используются в основном для оценки стратегического развития производственных отделений на 5–10 лет вперед.

Система стратегического управления возникла в фирмах Японии намного раньше, чем в американских и западноевропейских компаниях, и применяется значительно шире.

Особое внимание в системе стратегического управления придается разработке целей, которые затем составляют основу долгосрочного планирования. Схема целей, разрабатываемых японскими компаниями, может быть представлена в следующем виде: Базовые цели.

1. Объем продаж.

2. Темп роста (объема продаж или прибыли)

3. Прибыль, размер прибыли, норма прибыли на весь капитал (или все активы), отношение прибыли к акционерному капиталу, отношение прибыли к объему продаж, доход на одну акцию.

4. Доля на рынке.

5. Структура капитала.

6. Дивиденды.

7. Цена акций,

8. Компенсация работникам (заработная плата).

9. Уровень качества продукции.

10. Базовая политика роста.

11. Базовая политика устойчивости.

12. Базовая политика извлечения прибыли.

13. Базовая политика в отношении социальной ответственности.

II. Оперативные вопросы (цели в области производительности)

1. Задание по добавленной стоимости.

2. Задание по производительности труда.

3. Инвестиции на одного работающего.

4. Коэффициент оборачиваемости капитала.

5. Политика в области снижения издержек. Важную роль в стратегическом управлении в японских компаниях играют взаимоотношения материнской компании с ее филиалами и дочерними компаниями. В особенности это касается определения целей развития, которые дифференцируются в зависимости от характера деятельности подконтрольных компаний. Так, в филиалах и дочерних компаниях, ориентированных на внутренний рынок, цели устанавливаются с точки зрения материнской компании по следующим показателям: объем продаж, прибыль, устойчивость, укрепление престижа торговой марки. Для филиалов и дочерних компаний, ориентированных на эффективность производства, цели устанавливаются с точки зрения филиалов по таким показателям, как объем продаж, прибыль, устойчивость, вклад в развитие принимающей страны, Для филиалов, ориентированных на ресурсы, цели устанавливаются с точки зрения ТНК в целом по объему продаж, прибыли, устойчивости, доли на мировом рынке.

Новое в планировании и стратегии в японских компаниях характеризует переход от количественных показателей плана к стратегическому качественному «плану», от порядка «снизу вверх» к системе «сверху вниз» или системе взаимосвязей уровней управления.

Содержание долгосрочного плана может включать следующие позиции:

1. Цели компании в целом.

2. Прогнозирование среды и анализ конкуренции.

3. Анализ сильных и слабых сторон компании.

4. Прогнозирование будущего компании при экстраполяции действующей стратегии.

5. Проблемы и возможности компании.

6. Цели и стратегии компании в целом.

7. Вертикальная интеграция.

8. Разработка нового продукта.

9. Проектирование нового рынка.

10. Зарубежная деятельность.

11. Усиление рыночной конкурентоспособности.

12. План снижения издержек.

13. Информационная система.

14. Приобретения.

15. Исследования и разработки.

16. План производства.

17. Капитальные вложения.

18. Инвестиции в дочерние предприятия.

19. План материально-технического снабжения.

20. План по труду.

21. Обучение и развитие системы управления.

22. Социальное обеспечение занятых.

23. Отношение к отрасли.

24. Планирование или организация.

25. Выявление возможных потерь и выгод.

26. Оценка финансовых потоков.

27. Оценка платежного баланса.

28. Ситуационные планы для неблагоприятных ситуаций.

В японских компаниях широко применяются следующие виды стратегий: «продукт-рынок»; маркетинга; конкуренции; инновации; зарубежного производства; экспорта; лицензионного обмена.

Крупная диверсификационная компания обычно использует одновременно различные стратегии в зависимости от характера продукции. Например, японская фирма «Хитачи» для производства электробытовых приборов использует зарубежные филиалы: тяжелое электрооборудование экспортирует или продает лицензии на его производство; технологически сложное оборудование целых предприятий продает на основе заказов на проектирование и строительство.

Помимо характера продукции, выбор стратегии определяется также объемом необходимых инвестиций, величиной расходов на товародвижение.

Так, в японских компаниях при выборе стратегии придерживаются следующих принципов [27, с. 55]:

1. Изделия, небольшие, компактные, требующие для своего производства высокого уровня технологии требуют ориентации на экспорт.

2. Изделия, небольшие по размерам, не требующие самой передовой технологии для производства (кинофотоаппаратуры, а также часы среднего качества), требуют ориентации как на экспорт, так и на зарубежное производство. В этих случаях осуществлять производственный контроль не сложно, поэтому такие производства размещаются в развивающихся странах.

3. Изделия, средние по размерам и требующие передовой технологии, подходят для организации зарубежного производства (электробытовые приборы и резиновые шины). Высокий технологический уровень их производства является залогом их высокой конкурентоспособности. Поскольку такие товары требуют особых условий транспортировки, расходы на их товародвижение велики. В то же время, учитывая их широкомасштабное производство и ориентацию на внешние рынки, управлять такими зарубежными филиалами из материнской компании несложно.

4. Тяжелое энергетическое оборудование (электрогенераторы) нецелесообразно передавать для выпуска на зарубежные филиалы, поскольку оно производится на заказ и управление таким производством на расстоянии затруднено.

5. Сырьевые товары более целесообразно получать со своих подконтрольных зарубежных предприятий или разрабатывать, организуя для этого совместные предприятия.

6. Пищевые продукты и текстильные изделия из-за невысокого технологического уровня производства ориентируются в основном на внутренний рынок, однако продукты, обладающие хорошо известным товарным знаком, Могут экспортироваться, и в отдельных странах может оказываться целесообразным создавать производственные филиалы.

Ориентация японских компаний в зависимости от характера выпускаемой продукции может быть представлена схемой.

Многие японские компании предпочитают стратегия расширения экспорта стратегии зарубежных инвестиций (рисунок 2).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Экспорт | Экспорт и зарубежное производство | Зарубежное производство |
| Кино-фотокамеры | Кино-фотокамеры среднего качества | Электробытовые приборы |
| Часы | Часы Застежки-молнии | Резиновые шины Копировальное оборудование |
| Тяжелое электрооборудование | Проектные разработки Автомобили Суда Сталь Нефтехимические продукты | Древесина Угол ь РУДЫ Железная руда Химические продукты |

Рисунок 2 – Стратегии, предпочитаемые японскими фирмами

Это они связывают, прежде всего, с рискованностью капиталовложений за рубежом. Характерными случаями риска они считают:

требования профсоюзов страны пребывания филиала о повышении заработной платы местным служащим;

производительность труда может оказаться значительно более низкой, чем запланировано;

качество продукции, выпускаемой филиалом, может оказаться более низкой, чем продукции материнской компании;

риск, связанный с политическими, экономическими и конъюнктурными обстоятельствами.

Модель факторов успеха деятельности японских компаний может быть представлена следующим образом:

1) высокий технологический уровень материнской компании, ее стратегия на развитие зарубежных операций;

2) устойчивое финансовое положение материнской компании;

3) компетентность высшего руководства в вопросах учреждения зарубежных филиалов;

Выбор японскими компаниями стратегии можно представить следующей схемой.

|  |  |
| --- | --- |
| Выбор: ориентация на экспорт | Причина |
| 1. Небольшие фирмы, производящие новейшую продукцию (высококачественные часы, фотоаппаратуру) | Транспортные издержки низки |
| 2. Средние по размерам компании? автомобильные, сталелитейные | Риск зарубежных инвестиций слишком велик |
| 3. Крупные компании, производящие товары на заказ (электрооборудование и суда) | Затруднен производственный контроль над зарубежными филиалами |
| Выбор: Значительное зарубежное производство и небольшой экспорт |  |
| 1. Компании, производящие массовые товары с использованием импортного сырья (бумага) | Транспортные издержки высоки Зарубежные инвестиции производятся для обеспечения компании источниками сырья (экспорт готовой продукции затруднен) |
| Выбор: незначительное зарубежное производство и небольшой экспорт |  |
| 1. Компании, производящие средние по сложности и уровню технологии товары (бытовые электроприборы, резиновые покрышки) | Успешные зарубежные операции |
| 2. Компании, производящие синтетическое волокно | Продукция не обладает конкурентоспособностью на мировом рынке. |

Рисунок 3 – Выбор японскими компаниями стратегии развития

Стратегия инновации предусматривает ориентацию фирмы на производство продукции, требующей самой передовой, новейшей технологии. Стратегия, направленная на разработку новых видов продукции одна из важнейших областей принятия решений в японских компаниях. Разработка новой продукции дает возможность компании повышать свою конкурентоспособность благодаря выпуску изделий, отличающихся по назначению и использованию от ранее производившихся.

У успешно функционирующих японских компаний 21% продаж приходится на новые товары, которые разработаны за предыдущие 5 лет, они обеспечивают им 23% прибыли. Можно установить прямую связь между степенью обновления продукции и эффективностью функционирования компаний.

Таким образом, основной идеей стратегического управления является идея органичного последовательного приспособления организации к изменяющейся обстановке внешней среды, идея целевого подхода к решению любых управленческих задач и организации системы управления в целом. Но чтобы уметь приспосабливаться к изменениям внешней среды и при этом всегда выдерживать курс на достижение поставленных целей, организация должна иметь стратегию.

Для того, чтобы конкурировать в сложной и быстроизменяющейся сегодняшней обстановке, фирма должна определиться с теми, кто управляет разработкой стратегии – стратегическими менеджерами. Их задача – обеспечение деятельности всей организации по определенному направлению. Они отличаются от функциональных менеджеров, которые обеспечивают реализацию отдельных функций бизнеса (кадры, снабжение, производство, продажа, обслуживание клиентов, учет) и занимают уникальное положение в компании, управляя всей организацией в стратегическом смысле.

# **2. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Орелнефтепродукт»**

## **2.1 Общая характеристика финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Орелнефтепродукт»**

Закрытое акционерное общество «Орелнефтепродукт» создано в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об акционерных обществах» №14-ФЗ от 08.02.98 г.

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Общество имеет право от своего имени заключать договора, приобретать и отчуждать имущественные и неимущественные права, иметь права и обязанности, соответствующие целям и видам деятельности общества, быть истцом и ответчиком в суде, в том числе третейском и арбитражном.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Видами деятельности Общества являются:

* реализация нефтепродуктов, в том числе через автозаправочные станции;
* реализация расфасованных нефтепродуктов;
* оказание услуг по хранению нефтепродуктов и т.д.

Общество осуществляет свою деятельность на основании любых, за исключением запрещенных законодательством, операций, в том числе путем:

* проведения работ и оказания услуг по заказам юридических лиц и граждан, как в России, так и за рубежом, на основании заключенных договоров или в инициативном порядке на условиях, определяемых договоренностью сторон;
* поставок продукции, выполнения работ, оказания услуг в кредит, оказания финансовой или иной помощи на условиях, определенных договоренностью сторон;
* участия в деятельности других юридических лиц путем приобретения их акций, внесения паевых взносов;
* создания совместных предприятий с иностранными юридическими лицами и гражданами, в соответствии с действующим законодательством;
* осуществления совместной деятельности с другими юридическими лицами для достижения общих целей.

Отношения участников с Обществом и между собой, регулируются законодательством РФ и Уставом ЗАО «Орелнефтепродукт».

Органами управления Общества являются:

* Общее собрание участников Общества.
* Генеральный директор.

Высшим органом управления Общества является Общее собрание участников. Один раз в год Общество проводит годовое общее собрание. Проводимые помимо годового Общие собрания участников являются внеочередными.

Единоличным исполнительным органом Общества является Генеральный директор. Генеральный директор, не являющийся участником Общества, может участвовать в Общем собрании участников с правом совещательного голоса.

Срок полномочий Генерального директора составляет 5 (пять) лет. Генеральный директор может переизбираться неограниченное число раз.

Генеральный директор руководит текущей деятельностью Общества и решает все вопросы, которые не отнесены настоящим Уставом и законом к компетенции Общего собрания участников Общества.

Генеральный директор:

* без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;
* выдает доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия;
* издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
* рассматривает текущие и перспективные планы работ;
* обеспечивает выполнение планов деятельности Общества;
* утверждает правила, процедуры и другие внутренние документы Общества, за исключением документов, утверждение которых отнесено настоящим уставом к компетенции Общего собрания участников Общества;
* определяет организационную структуру Общества;
* обеспечивает выполнение решений Общего собрания участников;
* подготавливает материалы, проекты и предложения по вопросам, выносимым на рассмотрение Общего собрания участников;
* распоряжается имуществом Общества в пределах, установленных Общим собранием участников, настоящим уставом и действующим законодательством;
* утверждает штатные расписания Общества, филиалов и представительств Общества;
* открывает расчетный, валютный и другие счета Общества в банковских учреждениях, заключает договоры и совершает иные сделки, выдает доверенности от имени Общества;
* утверждает договорные тарифы на услуги и продукцию Общества;
* организует бухгалтерский учет и отчетность;
* представляет на утверждение Общего собрания участников годовой отчет и баланс Общества;
* принимает решения по другим вопросам, связанным с текущей деятельностью Общества.

Данный тип организационной структуры относится к линейно-функциональному типу. Он позволяет наиболее полно использовать все виды ресурсов на предприятии с целью наиболее эффективного производства конечного продукта. На каждом этапе есть свой руководитель, следящий за производством и работой организации. Все они, в свою очередь, подчиняются директору.

Данный тип организационной структуры позволяет осуществлять разделение труда, что служит одним из принципов эффективного производства.

В каждом структурном подразделении есть свой руководитель, следящий за производством и его работой.

Далее рассмотрим преимущества и недостатки организационной структуры управления ЗАО «Орелнефтепродукт».

Преимущества организационной структуры ЗАО «Орелнефтепродукт»:

– четкая система взаимных связей функций и подразделений. То есть за каждым подразделением и всеми сотрудниками данного подразделения закреплены свои четко определенные функции и задачи, за выполнение которых они несут непосредственную ответственность. Так, например, для каждого работника аппарата управления составляется своя должностная инструкция, в которой указываются квалификационные требования, а так же права и обязанности, соответствующие занимаемой должности;

– четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель. То есть в каждом конкретном подразделении существует один непосредственный начальник, которому подчиняются и перед которым отчитываются все остальные работники данной службы. При таком подходе к организации работы руководитель владеет всей необходимой информацией по работе подвластного ему подразделения и может принять меры по решению возникающих проблем;

– ясно выраженная ответственность. Данное преимущество вытекает из двух предыдущих, так как каждый работник обладает своими вполне определенными полномочиями и ответственностью и имеет одного непосредственного начальника;

– быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих. Данное преимущество основано на том, что руководитель подразделения дает прямые указания конкретному работнику и может в любой момент проконтролировать ход выполнения задания.

Недостатки структуры ЗАО «Орелнефтепродукт»

– отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминируют над стратегическими. Так как стратегическое планирование осуществляется только на уровне предприятия в целом, а в подразделениях в основном занимаются решением конкретных сиюминутных проблем;

– тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;

– малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

– критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом разные. Эффективность и качество работы некоторых отделов или подразделений невозможно определить с помощью таких показателей как объем произведенной продукции, рентабельность; т. к. эффективность функционирования в целом определяется на основе вышеперечисленных показателей, то иногда очень трудно оценить вклад конкретного отдела в повышение или понижение эффективности работы предприятия;

– тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;

Кроме того, весь процесс передачи указания требует значительных временных затрат, что препятствует оперативности его выполнения;

– перегрузка управленцев верхнего уровня. Так как в подчинении у каждого директора по конкретным вопросам находится большое число отделов и служб, то для контроля за их деятельностью требуется много времени, сил и знаний;

– повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев. Из-за того, что все ключевые вопросы деятельности организации определяются именно управленцами высшего звена, то правильность, своевременность определения и решения данных вопросов зависят от профессиональных и личных качеств именно руководителей завода.

А теперь отметим недостатки организационной структуры ЗАО «Орелнефтепродукт», не зависящие от ее типа:

– наличие отделов, выполняющих схожие функции. данные подразделения вполне можно было бы объединить;

– практически полное отсутствие компьютеризации работы всех подразделений, что вызывает ряд проблем, таких как: снижение оперативности работы, сложность взаимодействия между отделами, перегруженность персонала и т.д.

## **2.2 Комплексный анализ финансового состояния предприятия**

Для комплексной оценки финансово – хозяйственной деятельности ЗАО «Орелнефтепродукт» используется комплекс нижеследующих показателей:

Пэ= В/(Ти+(ОФср.+Оср.)\*0,12), (1)

где Пэ – показатель эффективности использования производственного потенциала;

В-выручка рт реализации;

Ти – издержки на оплату труда;

ОФср – среднегодовая стоимость основных фондов;

Оср. – среднегодовая стоимость оборотных фондов.

Пэфд= П/(Ти+(ОФср.+Оср.)\*0,12), (2)

где Пэфд – показатель эффективности финансовой деятельности;

П – балансовая прибыль;

Ти – издержки на оплату труда;

ОФср – среднегодовая стоимость основных фондов;

Оср. – среднегодовая стоимость оборотных фондов.

Пэтд= Птр./Зср., (3)

где Пэтд – показатель эффективности использования трудовой деятельности;

Птр. – производительность труда;

Зср – среднегодовая зарплата на одного работника.

Зотд.=В/И, (4)

где Зотд= затратоотдача

В-Выручка от реализации;

И – издержки предприятия.

ООА= В/Оср, (5)

где ООА - показатель оборачиваемости оборотных средств;

В-выручка от реализации продукции;

Оср – среднегодовая стоимость оборотных средств;

Таблица 1 – Комплексная оценка экономической эффективности хозяйственной деятельности ЗАО «Орелнефтепродукт» за 2002–2004 г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 | 2004 | 2005 | Темп изменения, % | | |
| 2004 г. к 2003 г. | 2005 г. к 2004 г. | 2005 г. к 2003 г. |
| 1. Выручка от реализации продукции | 243078 | 249177 | 294905 | 102,51 | 118,35 | 121,32 |
| 2. Балансовая прибыль | 11394 | 15070 | 15361 | 132,26 | 101,93 | 134,82 |
| -уровень прибыли | 4,69 | 6,05 | 5,21 | 129,03 | 86,13 | 111,12 |
| 3. Среднегодовая стоимость основных фондов | 26490 | 24313 | 38379 | 91,78 | 157,85 | 144,88 |
| 4. Среднегодовая стоимость оборотных средств | 49711 | 60904 | 83768 | 122,52 | 137,54 | 168,51 |
| 5. Издержки предприятия | 249355 | 240660 | 277769 | 96,51 | 115,42 | 111,39 |
| -в том числе расходы на оплату труда | 10530 | 11880 | 13759 | 112,82 | 115,82 | 130,67 |
| 6. Среднесписочная численность работников | 135 | 132 | 147 | 97,78 | 111,36 | 108,89 |
| 7. Производительность труда | 1801 | 1888 | 2006 | 104,84 | 106,27 | 111,42 |
| 8. Среднемесячная заработная плата 1 работника | 6500 | 7500 | 7800 | 115,38 | 104,00 | 120,00 |
| 9. Показатель эффективности использования торгового (производственного) потенциала | 12,36 | 11,27 | 10,38 | 91,23 | 92,07 | 84,00 |
| 10. Показатель эффективности финансовой деятельности | 0,58 | 0,68 | 0,54 | 117,71 | 79,29 | 93,34 |
| 11. Показатель эффективности трудовой деятельности | 0,28 | 0,25 | 0,26 | 90,86 | 102,19 | 92,85 |
| 12. Интегральный показатель эффективности хозяйственной деятельности | 1,26 | 1,25 | 1,13 | 99,19 | 90,69 | 89,96 |
| 13. Оборачиваемость оборотных средств | 4,89 | 4,09 | 3,52 | 83,67 | 86,05 | 72,00 |
| 14. Фондоотдача | 9,18 | 10,25 | 7,68 | 111,69 | 74,98 | 83,74 |
| 15. Затратоотдача | 0,97 | 1,04 | 1,06 | 106,21 | 102,54 | 108,91 |
| 16. Показатель темпа экономического роста предприятия |  | 106,07 | 90,45 | - | 85,28 | - |

Как видно из таблицы 1, объем выручки от реализации вырос в 2004 году по отношению к 2003 году на 2,512%, в 2005 году по отношению к 2004 году увеличение составило 18,35%, а по отношению к 2003 году – 21,32%. Наибольшего значения балансовая прибыль достигла в 2005 году, и превысила прибыль 2003 года на 34,82%.

Среднегодовая стоимость, как оборотных средств, так и основных средств увеличивалась последовательно за три анализируемых года. При этом сумма оборотных средств росла более высокими темпами что говорит о формировании мобильной структуры активов. При увеличении общей суммы издержек предприятия на 11,39% за три года, сумма расходов на оплату труда выросла за три года на 30,67%, что говорит в частности о наличии на предприятии социальной политики. Производительность труда, так же имеет тенденцию к снижению. Однако показатели отражающие эффективность использования производственного потенциала, эффективности финансовой и трудовой деятельности имеют тенденцию к снижению. Для более глубоко понимания процессов происходящих на предприятии необходимо провести анализ его финансового состояния.

Финансовое состояние предприятия (организации) – это состояние экономического субъекта, характеризуемо наличием у него финансовых ресурсов – денежных средств необходимых для хозяйственной деятельности и обеспечения платежеспособности и кредитоспособности, способностью предприятия погасить полученные кредиты в установленный срок.

Анализ бухгалтерского баланса производится дедуктивным методом – от общего к частному. Общую оценку финансового состояния предприятия (организации) можно дать на основе анализа бухгалтерского баланса по укрупненным показателям

В активе баланса разделы:

Внеоборотные активы (нематериальные активы, основные средства, незавершенное строительство, долгосрочные финансовые вложения, прочие внеоборотные активы)

Оборотные активы (запасы и затраты, налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения, денежные средства и прочие оборотные активы)

Активы баланса отражают имущество предприятия и распределение средств, то есть то, чем располагает предприятие и что ему должны дебиторы.

В пассиве баланса разделы:

Капитал и резервы (уставный капитал добавочный капитал, денежные фонды, нераспределенная прибыль непокрытый убыток);

Долгосрочные обязательства (займы и кредиты на срок более 1 года);

Краткосрочные обязательства (займы и кредиты, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты, кредиторская задолженность и прочие краткосрочные обязательства).

Пассивы характеризуют источники формирования средств предприятия, то есть величину собственного капитала, заемных и привлеченных средств.

На основе этой структуры баланса приводится горизонтальный и вертикальный анализ баланса организации

Цель горизонтального анализа состоит в том, чтобы выявит изменения балансовых показателей за период по разделам баланса путем сопоставления данных на конец периода с началом периода и определить динамику в сумме, рассчитать процент отклонений. Горизонтальный анализ заключается, прежде всего, в построении аналитической таблицы.

Таблица 2 – Горизонтальный анализ баланса ЗАО «Орелнефтепродукт»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 | 2005 | Отклонения в сумме | в % |
| Актив |  |  |  |  |
| Внеоборотные активы | 388242 | 38515 | 273 | 100,71% |
| оборотные активы | 76404 | 91132 | 14728 | 119,28% |
| Итого баланс | 114646 | 129647 | 15001 | 113,08% |
| Пассив |  |  |  |  |
| Капитал и резервы (собственный капитал) | 59587 | 79947 | 20360 | 134,17% |
| в том числе |  |  |  |  |
| нераспределенная прибыль отчетного года | 31755 | 71715 | 39960 | 225,84% |
| непокрытый убыток |  |  |  |  |
| долгосрочные обязательства | 69 | 120 | 51 | 173,91% |
| Краткосрочные обязательства | 54990 | 54580 | -410 | 99,25% |
| Итого баланс | 114646 | 129647 | 15001 | 113,08% |

На основе горизонтального анализа баланса, приведенного в таблице 2, можно сказать следующие:

Валюта баланса за год увеличилась на 13,08%, что в денежном выражении составило 15001 тыс. рублей. При этом предприятие отказалось сумма внеоборотных активов увеличилась незначительно по сравнению с суммой оборотных активов, что подтверждает вывод сделанный ранее о формировании более мобильной структуры активов. Обращает на себя внимание увеличение суммы собственных средств, при уменьшении обязательств, что характеризует структуру баланса как удовлетворительную.

Таблица 3 – Вертикальный анализ баланса ЗАО «Орелнефтепродукт»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | на начало 2003 года | | на конец 2003 года | | отклонения в удельном весе |
| Показатели | тыс. руб. | % к итогу | тыс. руб. | % к итогу |
| Актив |  |  |  |  |  |
| Внеоборотные активы | 38242 | 33,36% | 38515 | 29,71% | -3,65% |
| оборотные активы | 76404 | 66,64% | 91132 | 70,29% | 3,65% |
| Итого баланс | 114646 | 100,00% | 129647 | 100,00% |  |
| Пассив |  |  |  |  |  |
| Капитал и резервы (собственый капитал) | 59587 | 51,97% | 79947 | 61,67% | 9,69% |
| в том числе |  |  |  |  |  |
| нераспределенная прибыль отчетного года | 31755 | 57,75% | 71715 | 131,39% | 73,65% |
| непокрытый убыток |  |  |  |  |  |
| долгосрочные обязательства | 69 | 0,06% | 120 | 0,09% | 0,03% |
| Краткосрочные обязательства | 54990 | 47,97% | 54580 | 42,10% | -5,87% |
| Итого баланс | 114646 | 100,00% | 129647 | 100,00% |  |

Цель вертикального анализа – изучение структуры показателей баланса и заключатся в расчете удельного веса отдельных статей в итоге баланса и оценке происходящих изменений в структуре баланса за анализируемый период.

В ЗАО «Орелнефтепродукт» доля внеоборотных средств уменьшилась на 3,65%. Из этого можно сделать вывод, что на предприятии формируется более мобильная структура активов, способствующая улучшению ее финансового положения.

Доля собственного капитала увеличилась на 6,69%. Доля краткосрочных обязательств при снижении их суммы уменьшилась на 5,87%.

На первой стадии изучения финансового положения предприятия – при горизонтальном и вертикальном анализе баланса – уже можно дать предварительную оценку финансовым показателям, отраженным в балансе.

По балансу ЗАО «Орелнефтепродукт»

1. Имеет место положительное значение собственного капитала и его доля растет.

2. Валюта баланса увеличивается (+13,08%).

3. По балансу имеется прибыль отчетного года.

4. Имеет место увеличение доли собственных средств в оборотных активах и доля оборотных активов увеличивается.

5. Положительным являются опережающие темпы роста собственного капитала предприятия по сравнению с темпами роста валюты баланса. Однако по ЗАО «Орелнефтепродукт» этого не происходит, хотя разрыв и незначительный. Резких изменений в отдельных статьях баланса за анализируемый период нет. Таким образом, баланс ЗАО «Орелнефтепродукт» можно считать «удовлетворительным».

В рыночной экономике большая и все увеличивающаяся доля собственного капитала вовсе не означает улучшения положения предприятия, возможности быстрого реагирования на изменение делового климата. Напротив использование заемных средств свидетельствует о гибкости предприятия, его способности находить кредиты и возвращать их, то есть о доверии к нему в деловом уровне. Поэтому прежде чем приступить к прогнозированию значения финансового левериджа необходимо иметь четкое представление, за счет каких источников, ЗАО «Орелнефтепродукт» будет осуществлять свою деятельность и в какие сферы деятельности будет вкладывать свой капитал.

Поэтому анализ наличия источников формирования и размещения капитала имеет большое значение. В процессе анализа необходимо:

1) изучить состав, структуру и динамику источников формирования капитала предприятия;

2) установить факторы изменения их величины;

3) определить стоимость отдельных источников капитала, его средневзвешенную цену и факторы изменения последней;

4) оценить уровень финансового риска (соотношение заемного и собственного капитала);

5) оценить произошедшие изменения в пассиве баланса с точки зрения повышения уровня финансовой устойчивости предприятия;

6) обосновать оптимальный вариант соотношения собственного и заемного капитала.

Таблица 4 – Анализ динамики и структуры источников капитала ЗАО «Орелнефтепродукт»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Наличие средств, руб. | | | | Структура средств, % | | | |
| 2003 | 2004 | 2005 | Изменение 2005 год в % к 2003 году | 2003 | 2004 | 2005 г. | Изменение 2005 год в % к 2003 году |
| Собственный капитал | 45 485 | 59587 | 74947 | 164,77 | 39 | 52 | 58 | 149 |
| Заемный капитал | 72121 | 54990 | 54580 | 75,68 | 61 | 48 | 42 | 69 |
| Итого | 117499 | 114646 | 129647 | 110,34 | 100 | 100 | 100 | 100 |

По данным таблицы 4 видно, что в общей сумме капитала предприятия, заемный капитал снизился в 2005 году по сравнению с 2003 годом на 24,32%, тогда как величина собственного капитала увеличилась на 64,77%. В структуре основное место занимает собственный капитал, и его доля в 2005 году увеличилась на 49%.

На первый взгляд, чем больше собственных источников финансирования, тем устойчивее финансовое положение предприятия. Есть противоположная точка зрения: предприятие должно иметь как можно меньше собственного капитала и как можно больше использовать в своей деятельности заемные источники. Тогда прибыль по отношению к собственному капиталу (то есть рентабельность собственного капитала) будет высокой, а это один из важных показателей инвестиционной привлекательности предприятия.

Реально же вопрос о рациональном соотношении собственных и заемных источников финансирования для конкретного предприятия может быть решен только исходя из его условий работы, состава имущества и других обстоятельств. Главное, чем определяется принятие решений о структуре источников финансирования – соответствие структуры источников структуре имущества.

Следующий пункт в анализе состояния предприятия – оценка платежеспособности. Платежеспособность характеризует возможности предприятия (организации) своевременно расплачиваться по своим обязательствам. Для этого необходимо наличие у предприятия денежных средств для выполнения краткосрочных обязательств по платежам при бесперебойном осуществлении основной деятельности. В процессе анализа изучается текущая и перспективная платежеспособность предприятия.

Текущая платежеспособность может быть определена по данным бухгалтерского баланса. В процессе анализа текущей платежеспособности сопоставляется наличие суммы платежных средств с суммой срочных обязательств. К платежным средствам относятся денежные средства (на расчетном счете, в кассе), краткосрочные ценные бумаги (которые могут быть быстро обращены в деньги). К срочным обязательствам относят текущие пассивы – обязательства и долги, подлежащие погашению: краткосрочные кредиты банка, кредиторская задолженность за товары (работы, услуги), а также задолженность бюджету. Если у предприятия сумма платежных средств (денежных средств и др.) превышает сумму краткосрочных обязательств, оно признается платежеспособным. Если у предприятия сумма платежных средств не достаточна для погашения срочных обязательств, т.е. сумма платежных средств меньше суммы срочных обязательств, предприятие является неплатежеспособным. О неплатежеспособности предприятия могут сигнализировать отсутствие денег на расчетном, текущем и иных счетах в банке, в кассе предприятия, наличие просроченной задолженности банку, финансовым органам, поставщикам, просрочка с выплатой за работной платы работникам.

Перспективная платежеспособность предприятия определяется следующим образом. Наиболее распространенной является методика, основанная на расчете и использовании системы коэффициентов ликвидности баланса, коэффициента покрытия и др.

Ликвидность – это способность предприятия оперативно превратить свои активы в денежные средства, необходимые для нормальной финансово-хозяйственной деятельности и погашения обязательств предприятия. На практике коэффициенты ликвидности активов применяются также для характеристики платежеспособности предприятия. Расчет коэффициентов, как правило, ведется по данным годового бухгалтерского баланса.

Для целей анализа активы по балансу подразделяются до степени ликвидности на краткосрочные активы (краткосрочные финансовые вложения, денежные средства), долгосрочные активы и постоянные (немобильные) активы (недвижимое имущество, основные средства).

Все пассивы по балансу по срокам платежей подразделяются на:

* краткосрочные обязательства,
* долгосрочные обязательства;
* постоянные (немобильные) пассивы (фонды собственных средств).

Платежеспособность предприятия (организации), а также и кредитоспособность принято измерять тремя коэффициентами:

* коэффициентом абсолютной ликвидности;
* промежуточные коэффициентом ликвидности;
* общим коэффициентом покрытия (или коэффициентом текущей ликвидности).

Для целей анализа удобно сначала составить таблицу с нужными для анализа статьями баланса (таблица 5). По данным таблицы можно рассчитать указанные коэффициенты.

Сравнение краткосрочных активов с краткосрочными пассивами (текущими обязательствами) характеризует абсолютную ликвидность.

Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал) показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть погашена немедленно за счет высоколиквидных активов. Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал) рассчитывается по формуле:

Кал = ДС +КФВ/ТО, (6)

где ДС – денежные средства (на расчетном счете в банке, в кассе предприятия, на специальных счетах);

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ТО – краткосрочные (текущие) обязательства.

Таблица 5 – Расчет коэффициентов платежеспособности и ликвидности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Символ | 2003 | 2004 | 2005 |
| Актив |  |  |  |  |
| Внеоборотные активы |  |  |  |  |
| Нематериальные активы (стр. 110) | На |  | 0 | 0 |
| Основные средства (стр. 120 + стр. 130) | ОС | 1956 | 3414 | 893 |
| Долгосрочные финансовые вложения (стр. 140) | ДФВ | 43299 | 10438 | 10438 |
| Прочие внеоборотные активы (стр. 150 + стр. 135) | ПВ | 992 | 972 | 620 |
| Итого по разделу 1 |  | 72096 | 38242 | 38515 |
| Оборотные активы |  |  |  |  |
| Денежные средства (стр. 260) | Дс | 1759 | 3790 | 17166 |
| Расчеты с дебиторами (стр. 230 + стр. 240) | ДЗ | 25604 | 62932 | 62501 |
| Краткосрочные финансовые вложения | КФВ | 0 | 0 | 0 |
| Запасы и затраты (стр. 210 + стр. 220) | ЗЗ | 18040 | 9682 | 11465 |
| Прочие активы (стр. 270) | ПА |  |  |  |
| Итого по разделу |  | 45403 | 76404 | 91132 |
| Баланс |  | 117499 | 114646 | 129647 |
| Пассив |  |  |  |  |
| Капитал и резервы |  |  |  |  |
| Уставный капитал и Фонды СС | СС | 28800 | 27832 | 3232 |
| Нераспределенная прибыль | НП | 16685 | 31755 | 71715 |
| Прочие источники СС | Пи |  |  |  |
| Итого по разделу |  | 45485 | 59587 | 74947 |
| Привлеченный капитал |  |  |  |  |
| Долгосрочные обязательства | ДО | 107 | 69 | 120 |
| Текущие краткосрочные обязательства | ТО | 72121 | 54990 | 54580 |
| Итого по разделу |  | 72121 | 54990 | 54580 |
| Баланс |  | 117499 | 114646 | 129647 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | Кал | 0,02 | 0,069 | 0,315 |
| Промежуточный коэффициент ликвидности | Кпл | 0,38 | 1,213 | 1,460 |
| Общий коэффициент покрытия | Кп | 0,63 | 1,39 | 1,67 |
| Коэффициент текущей ликвидности | Ктл | 0,63 | 1,39 | 1,67 |

Нормативное значение коэффициента абсолютной ликвидности принято считать в пределах 0,2–0,3. Значение Кал не должно опускаться ниже 0,2, или 20%. По ЗАО «ОрелОрелнефтепродукт» в 2003–0,02, в 2004 году Кал –0,069, в 2005 году – 0,315. Вывод положение незначительно улучшилось, но Кал не соответствует оптимальному. Промежуточный коэффициент ликвидности (Кпл) показывает сможет ли предприятие в установленные сроки рассчитаться по своим краткосрочным долговым обязательствам. Он определяется по формуле:

### К пл = ДС+КФВ+ДЗ/ТО (7)

При расчете коэффициента к ликвидным оборотным активам добавляется дебиторская задолженность. Достаточный критерий пл, находится в диапазоне от 0,70 до 1 и выше. По ЗАО «Орелнефтепродукт» Кпл находится в пределах нормативного значения. Общий коэффициент покрытия (Кп) дает общую оценку платежеспособности предприятия. Он показывает, в какой мере текущие кредиторские обязательства обеспечиваются материальными оборотными средствами. Его экономическая сущность – сколько рублей финансовых ресурсов, вложенных в оборотные активы, приходится на один рубль текущих обязательств.

Кп по ЗАО «Орелнефтепродукт» в 2003 году – 0,63, в 2004 году Кп составил – 1,39, а в 2005 году снизился и составил 1,67. Нормальное значение коэффициента покрытия зависит от того, к какой отрасли принадлежит предприятие. Его оптимальное значение варьирует в пределах от 2 до 3. Значение Кп по ЗАО «Орелнефтепродукт» близко соответствует оптимальному, и его увеличение является хорошей тенденцией. Таким образом, учитывая вышесказанное ЗАО «Орелнефтепродукт» можно считать относительно платежеспособным.

Оценка финансового состояния организации будет неполной без анализа финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость предприятия характеризуется состоянием финансовых ресурсов, обеспечивающих бесперебойный процесс производства и реализации продукции (работ, услуг) на основе реальногороста прибыли.

Для характеристики финансовой устойчивости предприятий и организаций принято рассчитывать ряд показателей как абсолютных, так и относительных по данным бухгалтерского баланса.

Основными показателями финансовой устойчивости предприятий и организаций являются следующие:

* наличие собственных средств предприятия в оборотных;
* коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами;
* коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными и заемными средствами;
* коэффициент финансовой устойчивости;
* коэффициент автономии.

Для того чтобы определить в сумме наличие собственных средств предприятия в обороте, нужно из общей суммы источников собственных средств (раздел III пассива баланса «Капитал и резервы») вычесть стоимость внеоборотных активов (раздел I актива баланса), а также убытков, отраженных в балансе (если они были), т.е.

СОС = Ис, – ВА – У. (8)

где СОС – наличие оборотных средств собственных, руб.;

Ис – источники средств собственных (по балансу стр. 490);

ВА – внеоборотные активы (по балансу стр. 190);

У – убыток (по балансу стр. 465, 475).

Фактическое наличие собственных оборотных средств сравнивается с нормативом. Таким образом, по результатам сравнения наличия собственных средств в обороте с нормативом можно установить, как обеспечено предприятие оборотными средствами

Фактическую обеспеченность собственными оборотными средствами (без учета заемных средств, или с учетом заемных средств) можно определить расчетным путем.

Используя балансовые показатели, можно расчетным путем определить излишек (+) или недостаток (–) величины собственных и заемных средств для формирования запасов и затрат предприятия (таблица 6).

Таблица 6 – Оценка финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 | 2004 | 2005 | Изменения за период |
| Капитал и резервы (стр. 490) | 45485 | 59587 | 74947 | 29462 |
| Непокрытый убыток, нераспределенная прибыль (стр. 470) | 16685 | 31755 | 71715 | 55030 |
| Внеоборотные активы (стр. 190) | 72096 | 38242 | 38515 | -33581 |
| Наличие собственных оборотных средств (стр. 1 – стр. 2 – стр. 3) | -43296 | -10410 | -35283 | 8013 |
| Долгосрочные обязательства (стр. 590) | 107 | 69 | 120 | 13 |
| Краткосрочные обязательства (стр. 690) | 72121 | 54990 | 54580 | -17541 |
| Наличие собственных и заемных средств (стр. 4 + стр. 5+стр. 6) | 28932 | 44649 | 19417 | -9515 |
| Запасы и затраты (стр. 290) | 45403 | 76404 | 91132 | 45729 |
| Излишек, недостаток собственных средств (4–8) | -88699 | -86814 | -126415 | -37716 |
| Излишек, недостаток собственных и заемных средств для форм. Запасов и затрат (7–8) | -16471 | -31755 | -71715 | -55244 |
| Доля собственных средств в запасах и затратах (стр. 4 /стр. 8) | -95,36% | -13,62% | -38,72% | 56,64% |

По таблице 6 можно сделать следующие выводы:

Наличие собственных средств предприятия в обороте составляет в 2003 году – (-43296 руб.), в 2004 году – (– 10410) руб., в 2005 году – (-35282) руб. То есть предприятие испытывает недостаток собственных средств.

Коэффициент автономии = Итог раздела 3 баланса / Валюту баланса

2003 год = 45485/117499=0,38

2004 год = 59587/114646=0,51

2005 год = 74947/129647= 0,57

Принятое нормативное значение коэффициента автономии 0,5. По ЗАО «Орелнефтепродукт» коэффициент автономии имеет значение чуть выше нормативного, что говорит о достаточно высокой степени финансовой независимости.

Таким образом, обобщая результаты анализа необходимо отметить, что ЗАО «Орелнефтепродукт» испытывает недостаток собственных средств, однако коэффициенты платежеспособности находятся в пределах нормативных, степень независимости предприятия находиться на достаточно высоком уровне. В общем, о данном предприятии можно говорить как о практически платежеспособно и финансово устойчивом.

## **2.3 Анализ результативности существующей стратегии предприятия**

Любая фирма функционирует, имея связи с рынком: поставляя на него изделия, услуги и обеспечивая покупателей соответствующей информации. С рынка фирма получает деньги и снова информацию – об объемах и темпах продажи, мнения покупателей, данные о товарах конкурентов и т.д. Таким образом, возникает замкнутая система, функционирующая как единое целое.

Кроме того, имеется еще одна замкнутая система, в которой компания является как бы принимающим звеном по отношению к поставщикам товаров. В ответ на этот материальный поток, фирма направляет информацию и деньги. В итоге фирма оказывается тесно связанной с тем, что принято называть внешней средой.

Для ЗАО «Орелнефтепродукт» особое значение имеют уровень налогов в стране, таможенные сборы и пошлины; уровень безработицы оказывает косвенное влияние через изменение покупательной способности населения.

Анализ политического окружения и правовых аспектов позволит ЗАО «Орелнефтепродукт» установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы.

Политико-правовая составляющая для ЗАО «Орелнефтепродукт» заключена в законах и нормативных актах, регулирующих торговую деятельность в г. Орле, ввоз товаров из-за рубежа, выезд специалистов для работы на предприятиях поставщиков.

Изучение социальной компоненты макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни, разделяемые ими ценности, тенденции и направленности в моде и т.п.

Анализ научно-технического и технологического развития общества позволяет вовремя заметить и начать применять в практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Непосредственно на коммерческую деятельность фирмы развитие научно-технического прогресса в области производства влияние не оказывает; этот фактор значим только для фирм, производящих продукцию, которую реализует компания.

Основу анализа ближайшего окружения фирмы составляет конкурентный анализ среды, который обычно строят на использовании так называемой модели пяти сил М. Портера. Согласно этой теории на деятельность фирмы оказывают влияние пять сил:

* конкурентная борьба внутри отрасли;
* угроза появления товаров и услуг-субститутов;
* способность поставщиков диктовать свои условия;
* угроза появления новых конкурентов;
* способность покупателей диктовать свои условия.
* В настоящее время на территории г. Орла и всей России в целом, действует большое число организаций, занимающихся торговлей нефтепродуктами. ЗАО «Орелнефтепродукт» занимает на рынке серединное положение, то есть оно реализует продукцию по средним ценам и имеет не самый большой и не самый маленький объем реализации продукции. Основной упор в работе фирмы делается на реализацию только качественной продукции, для этого разработана система контроля качества.

Все фирмы, работающие в данной отрасли, поддерживают средний уровень цен и конкурируют по таким параметрам как реклама, обслуживание, качество продукции, дополнительные услуги и т.п. В данной отрасли конкуренцию нельзя назвать жесткой, так как спрос на нефтепродукты растет быстрыми темпами. Вместе с тем методы дополнительно стимулирования покупателей быстро копируются конкурентами, и приходится прилагать немало усилий для сохранения положения в отрасли.

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

Для улучшенного понимания запросов покупателей и покупательной способности населения; интереса, проявляемого к продукции ЗАО «Орелнефтепродукт», в деятельности предприятия используется такой инструмент, как анкета покупателя. Данная анкета распространяется среди посетителей фирмы, информация обрабатывается, систематизируется и в дальнейшем используется в процессе принятия различных управленческих решений и выработке стратегии фирмы. Влияние поставщиков обусловлено их сравнительно небольшим числом и невысоким уровнем конкуренции между ними.

Любая фирма в данной отрасли стремится к снижению действия рассмотренных сил для того, чтобы иметь возможность повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. На каждую из этих сил фирма может воздействовать только посредством своей стратегии.

В стратегическом управлении наиболее часто используется метод анализа среды организации, получивший название SWOT-анализ. Применяя этот метод, удается установить линии связи между силой и слабостью и внешними угрозами и возможностями. Такие связи в дальнейшем используются для разработки стратегии.

Для успешного применения SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей. Для такой оценки чаще всего применяют метод позиционирования на матрицах возможностей и угроз (Приложение Б).

Для компании ЗАО «Орелнефтепродукт» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров.

После позиционирования угроз было выявлено, что:

* к критическому состоянию фирму могут привести либо выход в отрасль большого числа конкурентов;
* к разрушению компании или ее выходу из отрасли может привести ограничительная политика государственных органов, например, увеличение таможенных сборов и пошлин, увеличение транспортных тарифов, изменение правил торговли.

Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Для проведения анализа дальней среды возможно построить матрицы вероятностей / воздействий, в одной из которых необходимо спозиционировать выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на организацию (возможности), в другой – факторы внешней среды, оказывающие негативное воздействие на организацию (угрозы).

Такие матрицы приведены в виде таблицы 7 и таблицы 8, которые позволяют получить три оценки степени значимости факторов для организации: высокое, среднее, низкое.

Таблица 7 – Матрица «вероятность / воздействие» для позиционирования возможностей внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность воздействие | Высокая | Средняя | Слабая |
| Сильное | Улучшение уровня жизни населения; изменение рекламных технологий | Появление новых поставщиков | Снижение налогов и пошлин |
| Умеренное | Разорение и уход фирм-продавцов;  Развитие информационной отрасли | Снижение цен на сырье и готовую продукцию; Совершенствование менеджмента | Уменьшение императивных норм законодательства; Снижение безработицы |
| Слабое | Неудачное поведение конкурентов;  Изменения моды | Совершенствование технологии производства | Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей |

Однако для получения более дифференцированной оценки значимости факторов внешней среды. Применяется метод взвешенной оценки воздействия факторов, результаты которого представлены в таблице 3, где в первую колонку вписаны отдельные факторы среды; во вторую – вес данного фактора, в виде относительной важности, определяемой экспертным путем; в третью – оценка в баллах степени влияния фактора на организацию, которая присваивается экспертом в соответствии с выбранной шкалой.

Таблица 5 – Матрица «вероятность / воздействие» для позиционирования угроз внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность воздействие | Высокая | Средняя | Слабая |
| Сильное | Изменение правил ввоза продукции | Сбои в поставках продукции; Рост темпов инфляции; Появление товаров – субститутов | Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов; Скачки курсов валют |
| Умеренное | Снижение уровня жизни населения; Рост налогов и пошлин | Изменение покупательских предпочтений; Ужесточение законодательства | Появление принципиально нового товара;  Появление новых концернов |
| Слабое | Изменение уровня цен; Рост безработицы | Появление новых фирм на рынке; Усиление конкуренции | Национализация бизнеса; Ухудшение политической обстановки |

Взвешенная оценка воздействия фактора на организацию определяется как произведение веса фактора на его бальную оценку.

Таблица 9 – Результаты оценки степени влияния факторов среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Вес | Оценка\* | Взвешенная оценка |
| Макроэкономические | 4 |  | 3,47 |
| Экономические | 1 |  | -2,16 |
| Рост темпов инфляции | 0,25 | -8 | -2 |
| Скачки курсов валют | 0,17 | -7 | -1,19 |
| Рост цен на нефть | 0,12 | -7 | -0,84 |
| Снижение налогов и пошлин | 0,17 | 7 | 1,19 |
| Рост безработицы | 0,06 | -4 | -0,24 |
| Снижение безработицы | 0,23 | 4 | 0,92 |
| Политико-правовые | 1 |  | -4,12 |
| Изменение правил ввоза продукции | 0,33 | -10 | -3,3 |
| Ужесточение законодательства | 0,20 | -6 | -1,2 |
| Ухудшение политической обстановки | 0,15 | -1 | -0,15 |
| Уменьшение норм законодательства | 0,17 | 4 | 0,68 |
| Национализация бизнеса | 0,15 | -1 | -0,15 |
| Социально-культурные | 1 |  | 2,69 |
| Снижение уровня жизни населения | 0,33 | -7 | -2,31 |
| Улучшение уровня жизни населения | 0,33 | 10 | 3,3 |
| Изменения моды | 0,34 | 5 | 1,7 |
| Научно-технические | 1 |  | 7,06 |
| Совершенствование технологии производства | 0,18 | 3 | 0,54 |
| Изменение рекламных технологий | 0,32 | 9 | 2,88 |
| Развитие информационной отрасли | 0,32 | 8 | 2,56 |
| Совершенствование менеджмента | 0,18 | 6 | 1,08 |
| Ближайшее окружение | 4 |  | -14,28 |
| Отрасль | 1 |  | -1,45 |
| Снижение цен на сырье и готовую продукцию | 0,25 | 6 | 1,5 |
| Усиление конкуренции | 0,25 | -3 | -0,75 |
| Изменение уровня цен | 0,30 | -4 | -1,2 |
| Появление новых концернов | 0,20 | -5 | -1 |
| Товары | 1 |  | -7,2 |
| Появление товаров-субститутов | 0,6 | -8 | -4,8 |
| Появление принципиально нового товара | 0,4 | -6 | -2,4 |
| Поставщики | 1 |  | -0,88 |
| Сбои в поставках продукции | 0,35 | -9 | -3,15 |
| Появление новых поставщиков | 0,24 | 9 | 2,16 |
| Появление новых фирм на рынке | 0,06 | -2 | -0,12 |
| Разорение и уход фирм-продавцов | 0,12 | 7 | 0,84 |
| Неудачное поведение конкурентов | 0,07 | 5 | 0,35 |
| Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов | 0,16 | -6 | -0,96 |
| Покупатели | 1 |  | -4,75 |
| Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей | 0,25 | 2 | 0,5 |
| Изменение покупательских предпочтений | 0,75 | -7 | -5,25 |
| Итого: | 8 |  | -10,81 |

\* Оценка экспертов дана по шкале от – 10 до + 10

По итогам данной таблицы видно, что на ЗАО «Орелнефтепродукт» факторы ближайшего окружения оказывают сильное негативное воздействие, то есть представляют сильнейшую угрозу. Положительное влияние на данную организацию оказывают в основном только факторы макросреды.

Для получения более полного представления, необходимо полученные данные ранжировать в порядке убывания их степени воздействия в таблице 9.

Таблица 9 – Внешние возможности и угрозы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Возможности | Угрозы |
| 1 | Улучшение уровня жизни населения | Изменение покупательских предпочтений |
| 2 | Изменение рекламных технологий | Появление товаров – субститутов |
| 3 | Развитие информационной отрасли | Изменение правил ввоза продукции |
| 4 | Появление новых поставщиков | Сбои в поставках продукции |
| 5 | Изменения моды | Появление принципиально нового товара |
| 6 | Снижение цен на сырье и готовую продукцию | Снижение уровня жизни населения |
| 7 | Снижение налогов и пошлин | Рост темпов инфляции |
| 8 | Совершенствование менеджмента | Ужесточение законодательства |
| 9 | Снижение безработицы | Изменение уровня цен |
| 10 | Разорение и уход фирм – продавцов | Скачки курсов валют |
| 11 | Уменьшение императивных норм законодательства | Появление новых концернов |
| 12 | Совершенствование технологии производства | Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов |
| 13 | Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей | Рост налогов и пошлин |
| 14 | Неудачное поведение конкурентов | Усиление конкуренции |
| 15 |  | Рост безработицы |
| 16 |  | Ухудшение политической обстановки |
| 17 |  | Национализация бизнеса |
| 18 |  | Появление новых фирм на рынке |

Таким образом, становится очевидно, какие из определенных внешних факторов имеют наибольшее положительное или отрицательное влияние на компанию.

К возможностям ЗАО «Орелнефтепродукт», которые в дальнейшем будут способствовать развитию фирмы, относятся: улучшение уровня жизни, изменение рекламных технологий; развитие информационной отрасли и т.д. К угрозам, которые могут затормозить развитие предприятия, относятся: изменение покупательских предпочтений; изменение правил ввоза продукции; снижение уровня жизни населения; появление принципиально нового товара и т.д.

Анализ внутренней среды представляет собой управленческое обследование функциональных зон организации с целью определения сильных и слабых сторон организации.

Для полного анализа внутренней среды ЗАО «Орелнефтепродукт» необходимо исследовать пять функциональных зон:

* маркетинг;
* организация процесса продаж;
* финансы;
* управление персоналом;
* общее управление.

Обобщенный анализ представлен в приложении В. Проведем оценку проведенного анализа по конкретным функциональным зонам, неисследованным ранее.

«Плюсы» существующей системы организации продаж в ЗАО «Орелнефтепродукт», обусловлены в какой-то степени традициями, и заключаются в том что:

1) снижаются до минимума производственные конфликты, всегда имеющие место в организациях со сложными матричными вертикальными и горизонтальными; линейными взаимоотношениями.

2) исчезает проблема искажения первичной информации, поступающей от ядра организации к стратегической вершине (т.е. снизу-вверх), и приказов, распоряжений спускаемых «сверху в низ», касающихся координации действий ядра. Это связано с тем, что информация передается напрямую, отсутствует риск ее неверного понимания и как следствие, потеря первоначального заложенного в ней смысла, в процессе ее прохождения через несколько уровней.

3) существующая организационная система максимизирует гибкость управления организацией вследствие того, что директор предприятия оперативно получает информацию снизу, время ее прохождения через промежуточные уровни управления сведено к нулю. Таким образом, директор имеет возможность в кратчайшие сроки координировать, менять политику предприятия в соответствии со стратегией, если внешние или внутренние факторы отличаются от планируемых.

«Минусы» существующей системы управления продажами выражены не столь четко и могут проявится только в перспективе. Главный из них в том, что при данной линейной системе управления внимание руководителя распыляется на решение множество мелких проблем. В результате такой диверсификации он не может уделить должного внимания решению стратегических, более важных для предприятия задач.

Многофакторность выбора стратегии во многом предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых и осуществляется окончательный выбор.

Стратегические альтернативы – набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегические цели организации, во всем их многообразии, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами. Первый шаг в разработке стратегических альтернатив и их анализе – стратегическая сегментация.

При использовании портфельного метода анализа будем рассматривать ЗАО «Орелнефтепродукт» как совокупность стратегических хозяйственных подразделений (СХП) по видам деятельности. Задачей данного анализа является оценка фактического состояния портфеля организации и разработка дифференцированных стратегий для различных СХП, исходя из общей цели развития организации. Инструментом данного анализа являются матрицы – двухмерные модели, сравнивающие стратегическое положение каждого СХП организации. Для проведения портфельного анализа необходимо:

1. построить матрицу Бостонской консалтинговой группы (БКГ) и матрицу Мак-Кинси;
2. оценить фактическое состояние портфеля хозяйственной деятельности организации, на основе анализа положения отдельных СХП в построенных матрицах и соотношения различных СХП в портфеле;
3. классифицировать СХП по принципу приоритетов инвестирования и разработать рекомендуемые стратегии для каждого СХП с целью улучшения общего положения организации;
4. сделать выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.

Для построения матрицы БКГ необходимо на основании исходных данных рассчитать относительную долю ранка СХП:

Относительная доля рынка СХП = (9)



а также, для представления доли СХП на окружности, диаметр которой пропорционален емкости рынка, необходимо рассчитать долю рынка СХП:

Доля рынка СХП = (10)



Исходные данные первого варианта и результаты вычислений представлены в таблице 9.

На основании полученных данных можно построить матрицы БКГ для каждого СХП. Позиционирование СХП на матрице БКГ приведено в приложении Г.

На основании анализа положения СХП в рамках матрицы БКГ можно заключить, что:

СХП 1, 4, 6 – не имеют хороших конкурентных позиций, но находится на перспективных быстроразвивающихся рынках, и требуют больших инвестиций. Для них возможна стратегия роста и увеличения доли рынка. Наиболее перспективным является СХП 4, т.к. он работает на крупном, быстроразвивающимся рынке и имеет хорошие конкурентные преимущества.

СХП 1 находится в стадии зарождения и работает на бурно развивающемся рынке. Однако, если стадия «зарождения» для СХП 1 длиться уже достаточно долго, то наилучшим будет его продажа или превращение в отдельно работающую фирму.

Таблица 9 – Исходные данные и расчеты для построения матрицы БКГ

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер и наименование СХП | Объем продаж ЗАО «ОрелОрелнефтепродукт», тыс. руб. | Объем продаж ведущего конкурента тыс. руб. | Емкость (размер) рынка | Темп роста рынка,% | Относительная доля рынка СХП | Доля рынка СХП,% |
| 1 реализация нефтепродуктов | 280 | 785 | 5000 | 113,2 | 0,36 | 5,60 |
| 2 купля продажа ценных бумаг | 740 | 2590 | 5800 | 101,8 | 0,29 | 12,76 |
| 3 инвестиционная | 760 | 1180 | 7500 | 97,5 | 0,64 | 10,13 |
| 4 передача основных средств аренду | 370 | 375 | 7400 | 108,6 | 0,99 | 5,00 |
| 5 строительство нефтебаз | 210 | 175 | 2600 | 109,8 | 1,20 | 8,08 |
| 6 выполнение торгово-закупочных операций | 1128 | 1280 | 4900 | 105,2 | 0,88 | 23,02 |
| 7 реализация расфасованных нефтепродуктов | 2410 | 1045 | 10500 | 108,2 | 2,31 | 22,95 |
| 8 оказание услуг физическим и юридическим лицам | 1593 | 595 | 6100 | 105,0 | 2,68 | 26,11 |
| 9 оказание услуг по хранению нефтепродуктов | 2275 | 1083 | 7600 | 100,7 | 2,10 | 29,93 |
| 10 посредническая деятельность | 3116 | 2722 | 9800 | 98,6 | 1,14 | 31,80 |

СХП 7 и 5 – наиболее перспективные виды деятельности, занимающие лидирующее положение в быстроразвивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительной доли финансовых ресурсов для продолжающегося роста. Для них наилучшей стратегией является рост и увеличение доли рынка. СПХ 7 является наиболее привлекательной для финансовых вложений.

Для СХП 8 подойдет и стратегия сохранения доли рынка и стратегия роста и увеличения доли рынка. Здесь нет острой необходимости дополнительного финансировании этого направления.

СХП 9 и 10 – занимают лидирующее положение на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках. За счет высокой доли рынка они, также как и СХП 8, имеют значительную экономию в затратах и приносят большую прибыль, чем требуется для поддержания их доли на рынке. Для них наилучшей является стратегия сохранения доли рынка.

СХП 3 и 2 – наиболее бесперспективные виды деятельности. Они имеют слабые конкурентные позиции в сложившейся или сокращающейся отрасли. Для них наилучшей будет являться стратегия получения краткосрочной прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка или продажа или отделение их в отдельно работающую фирму.

Матрица БКГ дает неполную картину из-за использования ограниченных и однобоких характеристик. Поэтому в портфельном анализе применяют еще и многофакторную матрицу Мак-Кинси, характеристиками которой являются привлекательность рынка и позиции в конкуренции, оцениваемые на базе большого числа показателей. Исходные данные и расчет итоговых величин по каждому СХП даны в таблице 10.

Таблица 10 – Экспертные оценки Привлекательность рынков

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Вес | СХП | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Размер и темп роста рынка | 0,3 | 9 | 5 | 2 | 7 | 8 | 6 | 8 | 7 | 4 | 3 |
| Качество рынка | 0,2 | 9 | 3 | 3 | 9 | 8 | 4 | 7 | 6 | 3 | 2 |
| Конкурентная ситуация | 0,3 | 8 | 4 | 2 | 6 | 9 | 7 | 6 | 5 | 2 | 1 |
| Влияние внешней среды | 0,2 | 10 | 6 | 4 | 8 | 7 | 5 | 7 | 4 | 8 | 6 |
| Итог: |  | 8,9 | 4,5 | 2,6 | 7,3 | 8,1 | 5,7 | 7 | 5,6 | 4 | 2,8 |

Конкурентные позиции

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Вес | СХП | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Относительная позиция на рынке | 0,35 | 2 | 2 | 4 | 5 | 6 | 5 | 8 | 9 | 8 | 5 |
| Относительный потенциал производства | 0,3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 6 | 8 | 10 | 9 | 6 |
| Относительный потенциал НИКОР | 0,2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 6 | 2 | 9 | 8 | 6 | 6 |
| Относительный потенциал персонала | 0,15 | 6 | 5 | 8 | 9 | 10 | 7 | 10 | 9 | 8 | 8 |
| Итог: |  | 2,8 | 2,25 | 3,9 | 5,4 | 6 | 5 | 8,5 | 9,1 | 7,9 | 5,95 |

По данным таблицы 9 и результатам вычислений таблицы 10 можно построить матрицу Мак-Кинси, где каждое СХП представлено в виде окружности, диаметр которой пропорционален емкости рынка. А сектор внутри окружности отражает долю рынка данного СХП. Данная матрица представлена в приложении Д.

Матрица Мак-Кинси дополняет матрицу БКГ, позволяя оценить положение каждого СХП в портфеле организации с точки зрения привлекательности рынка и занимаемой на нем позиции и предлагая возможные стратегические решения в сфере инвестиций.

Все СХП в соответствии с их положением можно объединить в три группы по принципу приоритетности инвестиций:

* СХП имеющие высокий приоритет инвестиций;
* СХП имеющие средний приоритет инвестиций;
* СХП имеющие низкий приоритет инвестиций;

Полученные данные можно разделить на три группы:

СХП 4, 5, 7, 8, 9 – являются наиболее привлекательными для привлечения инвестиций, из которых наиболее ярко выделяется СХП 7. Для этой группы СХП лучшей будет стратегия роста и привлечения инвестиций.

СХП 1 и 6 – имеют средний приоритет инвестиций. При относительно невысокой емкости рынка для них предпочтительна стратегия продолжения деятельности на прежнем уровне. Однако необходимо следить за ситуацией в СПХ 1, т.к. в нем присутствует такой ограничительный фактор, как низкая доля рынка. При снижении опорных параметров, СХП 1 придется ликвидировать.

В целом, для каждого элемента этой группы, стратегическое решение принимается в зависимости от характера ситуации. Выбор может осуществляться из достаточно широкого спектра стратегий. Такими могут являться: стратегия роста и инвестирования; сохранение доли рынка (защита достигнутых позиций); сокращение и ликвидация; дезинвестирование – перемещение получаемых средств на другое направление.

СХП 2, 3, 10 – обладают низким приоритетом инвестиций. Для данной группы оптимальным будет стратегия сокращения. Однако ситуация с СХП 10 не однозначна. Данное СХП занимают лидирующее положение на зрелом и насыщенном крупном рынке, имеет хорошую финансовую устойчивость, поэтому дополнительные финансовые вложения не требуются, однако сам рынок, по оценкам экспертов является непривлекательным для инвестиций. Поэтому СХП 10 можно воспользоваться стратегией разворота с целью диверсификации производства и выхода на новые сегменты рынка.

Для оценки стратегической привлекательности портфеля ЗАО «Орелнефтепродукт» необходимо объединить и проанализировать все полученные данные:

* На очень привлекательных рынках работают СХП 1, СХП 4, СХП 5, СХП 7;
* Слабую конкурентную позицию занимают СХП 3, СХП 2, СХП 1;
* В стадии зарождения и роста находятся СХП 6, СХП 4, СХП 1, СХП 5, СХП 7 в стадии зрелости и спада находятся СХП 8, СХП 9, СХП 10, СХП 3, СХП 2;
* Генераторами основных средств являются СХП 8, СХП 9, СХП 10, однако к ним можно отнести СХП 7 и СХП 3. Основными потребителями средств являются СХП 1, СХП 4, СХП 6, а также СХП 2 и СХП 5;
* Предприятие имеет в своем портфеле большее число СХП на стадии роста и развития, чем на стадии спада, поэтому необходимо соблюдать равенство доходов финансовых средств и расходов на инвестиции.

Таким образом, по всем основным характеристикам суммарный стратегический портфель ЗАО «Орелнефтепродукт» является достаточно сбалансированным и его можно считать привлекательным для инвестиций, однако для увеличения доходности он требует некоторой диверсификации.

**3. Основные направления стратегического развития предприятия и его финансовое обеспечение**

## **3.1 Обоснование необходимости диверсификации деятельности предприятия**

Осуществление коммерческой деятельности сразу на нескольких рынках, или диверсификация бизнеса, является одним из эффективных маркетинговых приемов, направленных на сохранение или приумножение имеющихся активов. Иными словами, данная процедура, помимо того, что позволяет компенсировать отдельные неудачи за счет успешных проектов, может быть также предназначена для захвата новых видов бизнеса. Вопрос весь в том, насколько оправданными будут вложения ресурсов, так как расширение сферы влияния, особенно в незнакомой области, всегда чревато повышенным финансовым риском. Причем, угроза успешному ведению бизнеса при его диверсификации исходит не от предпочтения того или иного способа конкурентной борьбы, а только от неэффективной стратегии собственника по скупке разнопрофильных активов, либо неадекватного управления капиталом.

Проведенный во главе 2 работы анализ СХП позволил выявить стратегические единицы, работающие на самых привлекательных рынках: реализация расфасованных нефтепродуктов (1), реализация нефтепродуктов (2) и открытие станций технического обслуживания (3).

Таблица 12 – Привлекательность сегментов рынка (год первый). Критерии привлекательности оценены по 10-бальной шкале

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Критерии привлекательности | Вес | Номера секторов рынка  1 2 3 |
| 1 | Потенциал роста | 15% | 10 10 8 |
| 2 | Размер рынка | 15% | 10 10 8 |
| 3 | Прибыльность | 30% | 8 7 6 |
| 4 | Отсутствие конкуренции | 10% | 8 8 6 |
| 5 | Используемость данной технологии | 10% | 10 10 9 |
| 6 | Нечувствительность к ценам | 10% | 8 8 5 |
| 7 | Устойчивость спроса | 10% | 9 10 7 |
|  |  |  | 8,9 8,7 6,9 |

Таблица 13 – Привлекательность сегментов рынка (год пятый). Критерии привлекательности оценены по 10-бальной шкале

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Критерии привлекательности | Вес | Номера секторов рынка  1 2 3 |
| 1 | Потенциал роста | 15% | 7 6 4 |
| 2 | Размер рынка | 15% | 10 8 5 |
| 3 | Прибыльность | 30% | 6 6 5 |
| 4 | Отсутствие конкуренции | 10% | 5 5 5 |
| 5 | Используемость данной технологии | 10% | 10 10 9 |
| 6 | Нечувствительность к ценам | 10% | 5 5 5 |
| 7 | Устойчивость спроса | 10% | 7 7 6 |
|  |  |  | 7,05 6,6 5,35 |

Таким образом, тактический план будет выглядеть следующим образом: учитывая специфику товаров и основываясь на проведенном анализе, необходимо принять решение об установке автоматической линии розлива смазочных масел в мелкой расфасовке для автомобилей, а также открыть станции технического обслуживания на территории АЗС. Кроме этого необходимо сосредоточить основные усилия на прямом маркетинге, такой маркетинг не требует больших финансовых ресурсов, однако нуждается в хорошей координации работ, чему должно помочь внедрение в структуру предприятия отдела маркетинга.

Ситуация на рынке обслуживания автомобилей напрямую зависит от тенденций развития отечественного автопарка. За последние 10 лет он увеличился в 2,5 раза и в настоящее время состоит более чем из 30 млн. машин. Ежегодно этот показатель повышается на 8–8,5%. По данным Департамента автомобильного транспорта Минтранса РФ, в России к 2005 г. будет насчитываться уже 45–46 млн. машин.

В то же время на одну тысячу россиян приходится всего 170 автомобилей, что ниже уровня развитых стран почти в четыре раза. То есть российский автопарк в ближайшее время ожидает только рост, причем достаточно активный. Так что в отношении автосервисов сложилась благоприятная конъюнктура – устойчивое и значительное увеличение числа потенциальных потребителей данных услуг. Что же касается самих автосервисов, то и их число неуклонно растет, причем преобладание сетей до сих пор не прослеживается.

Структура рынка техобслуживания пока еще недостаточно четко выражена. Безусловно, на нем имеется определенная специализация, можно говорить и о нескольких вертикальных уровнях. В то же время крайне мало узнаваемых брэндов: один и тот же автосервис может работать и с «Мерседесами», и с ВАЗовской продукцией. Сейчас выделяют четыре уровня рынка.

Авторизованные сервисы. Работа ведется в четком взаимодействии с официальными дилерами и зарубежными автопроизводителями. Как правило, компания специализируется на обслуживании какой-то одной конкретной марки. Войти в этот бизнес очень непросто: вендоры требовательно относятся к выбору контрагентов. Максимальную прибыль – от 10 тыс. долл. в месяц – способны приносить сервисы, расположенные в крупных городах, где продается много новых иномарок.

Сетевые автосервисы. Этот сегмент в России до сих пор недостаточно развит: нет ни одной сети технического обслуживания, которая развивалась бы в национальном масштабе (чаще всего охватывается не более пяти регионов). Западные сети на российском рынке представлены слабо (исключением можно считать разве что станции техобслуживания Bosch, но их пока немного). Кроме того, в нашей стране имеются «псевдосети», образующиеся, когда западные компании, желая увеличить сбыт продукции, позволяют использовать свое название. Но никакого контроля за качеством оказываемых услуг с их стороны не ведется. Средняя прибыль одного входящего в сеть автосервиса с несколькими боксами составляет 5–7 тыс. долл. в месяц.

Одиночные сервисные пункты. Они не имеют аккредитации, что, однако, не мешает составлять конкуренцию авторизованным компаниям: услуги те же самые, но платить за них приходится на 20–30% меньше. Прибыль такого автосервиса редко опускается ниже 2 тыс. долл. в месяц, но практически никогда не превышает 12 тыс. долл.

Индивидуальное оказание услуг технического обслуживания. Данный вид деятельности только с большой долей условности можно назвать бизнесом – это, скорее, самозанятость. Однако услуги индивидуалов, ремонтирующих автомашины в собственных гаражах или по вызову, пользуются стабильным спросом, принося 800–1200 долл. чистой прибыли в месяц.

Удовлетворяя спрос авто-владельцев, и борясь за рынок сбыта, мировые авто-производители повышают скоростные качества автомобиля; повышая кубатуру двигателя, аэродинамику, дизайн автомобиля. Внедряя новые технологии, оснащают автомобиль бортовым компьютером с высокочувствительными датчиками. Пытаясь подчеркнуть индивидуальность каждого авто владельца авто-производители увеличили гамму цветов автомобилей до 70000, заменили традиционные материалы на новые, т.е. черную жесть, стальные тяжелые сплавы на оцинкованные стальные листы, легкие металлы, пластмассы и комбинированные материалы.

В результате бурного развития автомобилестроения и повышения спроса на автомобили авторемонтный бизнес переходит от обычного обслуживания к после аварийному ремонту автомобилей, тем самым становится более рентабельным, превращаясь в существенный экономический фактор современных промышленных стран. Основные тенденции развития и требования к автомастерским:

* повышение квалификации специалистов
* перенос акцента с обслуживания на после аварийный ремонт
* увеличение инвестиций на оснащение и приборы
* расширение готовности к обслуживанию
* применение новых технологий и химико-технологических разработок

Все выше перечисленное приводит:

* к снижению продолжительности пребывания автомобиля в мастерской для ремонта
* сокращению расходов производственных средств
* сокращению потребности в материалах и запасных частях
* увеличению стоимости труда и заработной платы.

Интересы, стремления и желания автомобилестроителей и авто владельцев во всех намечающихся тенденциях совпадают. Необходимо, чтобы и авторемонтный бизнес активно развивался в полном соответствии с общими тенденциями.

Проводя анализ авто ремонтного рынка, мы пришли к выводу, что из 14 более-менее оснащенных сервисных центров только Improtex Motors оснащен лучше всех, вложив в оснащение кузовного участка не менее 120 тыс. USD, остальные центры оснащены на 50 и менее процентов. Все авто сервисы имеют одни и те же проблемы, т.е. необученный, технически не грамотный персонал с кустарным методом работ, низкая оплата труда, что не способствует техническому росту, отсутствует маркетинг – работа с клиентом. Было проведено анкетирование авто владельцев, пользующихся услугами основных авто сервисов города Орла. Результаты анкет были проанализированы и на их основании получены наиболее точное на сегодня состояние авто рынка города.

53% опрошенных клиентов не удовлетворены уровнем выполненных работ и качеством услуг, 32% опрошенных недовольны ценообразованием из-за непрофессионального подхода по оценке повреждений автомобиля, 48% опрошенных на вопрос «является ли автомобиль частью вашего имиджа?» ответили положительно. Отсюда можно сделать вывод о стабильной динамике спроса на комфортабельные автомобили, кроме того, покупка дорогого автомобиля позволяет хоть как-то сохранить капитал от нестабильности местного рынка. Многих от покупки дорогого автомобиля сдерживает низкий профессиональный уровень сервисных услуг.

По полученной достоверной информации в г. Орле насчитывается 47000 автомобилей, сроком эксплуатации до 10 лет (60%), т.е. 28200 легковых автомобилей. Для сравнения и большей убедительности в приведенной цифре, в Германии или в любой другой из развитых стран Европы на 1000 жителей в возрасте от 18 и старше приходится 400 автомобилей. У нас на 1000 жителей той же возрастной категории приходится 21 автомобиль. Общее число автомобилей (47000) подразделяются на 3 класса по цене:

I-й класс – по цене от 32000 USD и выше – 16% (т.е. 7520)

II-й класс – по цене от 11000 USD до 32000 USD – 38% (т.е. 17860)

III-й класс – по цене от 4000 USD до 11000 USD – 46% (т.е. 21620)

Пытаясь определить аварийность в городе, мы не смогли получить достоверную информацию (так как в Орле нет статистического учета), поэтому в своем анализе ссылаемся на данные немецкой экспертной компании DEKRA AG. Прежде всего, хотелось бы обратить ваше внимание на факторы, влияющие на аварийность и повреждения автомобилей:

а) культура вождения авто владельцев,

б) дорожные разметки и приборы регулирования движения,

в) техническое состояние авто дорог,

г) плотность движения,

д) технический уход за автомобилем и др. менее значимые факторы.

По данным компании DEKRA AG на 1998 год в Германии было зафиксировано (согласно выплаченным страховкам) 138 аварийных повреждений на 1000 автомобилей – это только по среднему и тяжелому ремонту. По легкому ремонту в германии не принято пользоваться страховкой из-за скидочной политики страховых компаний, которые предоставляют своим клиентам 50% скидку за безаварийную эксплуатацию автомобиля.

С учетом того, что в Орле выше указанные факторы не на должном уровне, что почти в два раза повышает аварийность автомобилей, мы пришли к ниже следующим выводам:

Аварийность составляет 230 на 1000 автомобилей, т.е. 10810 (от общего числа 47000) в год.

Учитывая то, что конкуренты предоставляют свои сервисные услуги от 15 до 36 USD за норму-час, мы исходим от суммы 22 USD за норму-час:

Из них:

легкого ремонта в среднем 280 USD – 54% (5837)

среднего ремонта в среднем 800 USD – 43,5% (4702)

тяжелого ремонта в среднем 2400 USD – 2,5% (270) автомобилей.

Определим средний годовой оборот в г. Орле:

По легкому ремонту – 280 USD \* 5837 = 1634360 USD

По среднему ремонту – 800 USD \* 4702 = 3761600 USD

По тяжелому ремонту – 2400 USD \* 270 = 648000 USD

Итого: 6 043 960USD

## **3.2 Основные направления диверсификации и расчет финансовых потоков**

Помещение под мастерскую должно соответствовать эстетическим нормам и находиться возле трассы. Внешний вид имеет немаловажное значение для выбора авто владельцем места обслуживания автомобиля. Самое главное внутри помещения – это удобное, рациональное размещение оборудования. В приложении В показана схема помещения с наиболее удобным расположением оборудования, в нем рассчитаны реальные условия малых мастерских, где одному специалисту приходится выполнять все работы по демонтажу и монтажу агрегатов аварийного автомобиля, проводить подготовительные работы для покраски, выполнять жестяные работы.

Обозначения на схеме:

1. Стол заказов
2. Мойка
3. Кафе
4. Кабинет менеджера
5. Ванная комната
6. Лаборатория
7. Подсобное помещение
8. Подготовительный участок
9. Окрасочно-сушильная камера
10. Подъемники
11. Контрольно-измерительная и рихтовочная система

В столе заказов будет висеть доска объявлений, на которой конкретно будет указана стоимость того или иного ремонта, что позволит авто владельцу самому определить цену ремонта своего автомобиля. Кроме того, обязательно будут висеть дипломы мастеров, что позволит авто владельцу быть уверенным, что автомобиль попадет в руки профессионала.

Автомобиль, прежде чем попасть в кузовной цех, будет проходить через мойку для того, чтобы предотвратить попадание пыли и грязи вовнутрь.

Кафе предназначено как для авто владельцев, так и для мастеров. Учитывая, что время ремонтных услуг будет сокращаться, многие авто владельцы предпочтут провести время в этом кафе, а мастерам не придется терять время на обеденный перерыв.

В лаборатории будет находиться смесительное оборудование по подбору авто эмалей, где по коду на компьютере будет подбираться точный цвет автомобиля. На сегодняшний день с помощью компьютерной программы (которая обновляется каждые два месяца) можно получить до 70000 цветовых оттенков к любым автомобильным маркам.

В подсобном помещении будет находиться компрессор, бункер нагнетания обогретого воздуха и шахта по вытяжке зараженного воздуха, кроме того, оно может использоваться, как и складское помещение.

На подготовительном участке аварийные детали будут обрабатываться для последующей покраски.

Ниже перечислено основное оснащение мастерской для одной бригады. Включены все позиции, необходимые для технически грамотного ремонта.

Основная часть оборудования с 80% коэффициентом полезного действия:

* Контрольно-измерительная и рихтовочная система предназначена для восстановления геометрии кузова после аварии. В комплект системы входит: рама, на которой с помощью универсальных зажимов закрепляется ремонтируемый автомобиль. На основной раме свободно лежит легкая металлическая конструкция с 3–5 измерительными салазками, на которых с помощью компьютерного обеспечения можно установить важнейшие измерительные точки конструкции автомобиля. Гидроцилиндр, закрепленный на консоли, натягивает цепь, закрепленную между поврежденным участком и концом консоли, и таким образом возвращает поврежденному участку исходную форму.

Указанная контрольно-измерительная и рихтовочная система будет изготовлена своими силами и обойдется в 7000 USD. Мировые производители подобного оборудования с теми же функциональными возможностями предлагают подобное оборудование по цене 19000 USD.

* Окрасочно-сушильная камера служит для получения высококлассных результатов после покраски путем нагнетания горячего воздуха и двойной фильтрации поступающего внутрь воздуха. Она будет соответствовать лучшим мировым стандартам, что позволит до минимума сократить время сушки и повысить качество покраски.

Указанная окрасочно-сушильная камера будет изготовлена также своими силами и обойдется в 9500 USD. Мировые производители подобного оборудования с теми же функциональными возможностями предлагают подобное оборудование по цене 21000 USD.

Что дает уверенность в изготовлении вышеперечисленного оборудования с учетом мировых стандартов – большой опыт работы, монтаж-демонтаж подобного оборудования.

* Предполагается установка двух подъемников: один для монтажа-демонтажа аварийных деталей, второй для текущих слесарных работ.
* Компьютеры – 4 шт. для стола заказов, менеджера сервиса, менеджера по связям, который будет подключен по сети интернет, для оборудования.

Инструменты и приспособления:

1. Подъемные приспособления:

а) домкрат гидравлический 2т. – 2 шт.

б) подставки (козлы) малые, средние, большие – 12 шт.

1. Сварочные приборы и оборудование:

а) комплект точечной сварки – 1 компл.

б) прибор для шлифовки электродов – 1 шт.

в) комплект сварочного прибора MIG-MAG – 1 компл.

1. Для восстановления кузова:

– клещи для отгиба уступа шириной 15 и 30 мм – 2 шт.

– плоскогубцы – 1 шт.

– клещи различных форм и размеров – 12 шт.

– ручной дыропробивной штамп-клещи – 1 шт.

– универсальные клещи – 1 шт.

– кусачки – 1 шт.

– круглогубцы – 1 шт.

– бокорезы – 1 шт.

– клещи водяного насоса – 1 шт.

– клещи водопроводной трубы: малые, большие – 2 шт.

– универсальный рихтовочный инструмент (молотки, лапы, кулаки, гладилки, напильники – 1 компл.

– инструмент для извлечения (вытягивания) вмятины – 1 шт.

– ножницы для металла: левые, правые – 2 шт.

– ножовка по металлу – 1 шт.

– стекло-держатель с присоской – 2 шт.

– режущая проволока для стекла – 1 моток.

– вибронож – 1 шт.

– приспособление для вставки стекла – 1 шт.

– ножницы для металла с эл. приводом – 1 шт.

– ручная дрель – 1 шт.

– зубило пневматическое – 1 шт.

– долото – 4 шт.

– пила пневмо-приводная – 1 шт.

– гайковерт малый, большой – 2 шт.

– виброшлифовальщик – 1 шт.

– угловой шлифовальщик – 2 шт.

– прибор для высверливания сварных точек – 1 шт.

– деревянные шпатели – 1 компл.

– пистолеты для картриджей – 3 шт.

– пистолеты для герметика – 3 шт.

– пистолеты для мастик и мовилей – 2 шт.

– сварочная маска – 1 шт.

– защитные очки – 1 шт.

1. Инструменты для слесарных и демонтажных работ:

а) набор ключей

б) набор съемников

в) наборы силовых отверток и малый набор

1. Прочие инструменты и оборудования:

* ручные фонари – 3 шт.
* насос для шин – 1 шт.
* пылесос – 1 шт.
* удлинитель (кабель) – 2 компл.
* воздушный компрессор – 1 шт.
* монтажные ящики и полки – 4 шт.
* верстаки – 2 шт.
* тиски – 2 шт.
* тележка для инструмента – 2 шт.
* сверлильный станок, стационарный – 1 шт.
* разметочная игла – 1 шт.
* комплект для нарезания резьбы.
* комплект сверл
* комплект шлифовальных тарелок
* торцовая фреза – 1 шт.
* комплект режущих и шлифовальных дисков

1. Инструменты и оборудования для малярных работ:

– спаренный рефлектор инфракрасной сушки – 1 шт.

– комплект пистолетов-распылителей с форсунками и иглами от 0,8 до 4 мм – 4 шт.

– пистолет для мастики с различными насадками – 1 шт.

– продувной пистолет – 1 шт.

– эксцентриковая шлифовальная машина с отсосом пыли,

тарелками до 200 мм – 1 компл.

– полировальная машина с компл. дисков – 1 шт.

– вибрационная шлифовальная машина с аксессуарами – 1 шт.

– угловой шлифовальник-утяжок с аксессуарами – 1 шт.

– комплект ручных шлифовальных колодок с пылеотсосом – 1 компл.

– редукторы воздуха с фильтрами – 2 шт.

– микрометр – 1 шт.

– пылесос с принадлежностями – 1 компл.

– фены для воздушной сушки со штативом – 3 шт.

– рабочая одежда – 5 компл.

– защитная одежда маляра – 2 шт.

– комплект респираторов

– полумаска – 2 шт.

Как было указано выше, в Орле ни в одном авто сервисе не ведется маркетинговая программа работы с авто владельцем. Все сервис менеджеры предпочитают сидеть, и ждать когда авто владелец сам их каким-то способом найдет и узнает об их возможностях. В большинстве случаев, из-за того, что нет квалифицированных специалистов, в автосервисах пытаются быстро принять автомобиль у владельца и скрыть от него процесс восстановления повреждений. Чаще всего авто владелец больше никогда не появляется в этом автосервисе, потому что он не видит разницы в проделанной работе между отдельным мастером-любителем и мастером, работающим в автосервисе, при этом цена, за которую любитель ремонтирует автомобиль в два раза ниже цены, выставляемой в авто сервисе.

Мы предлагаем несколько действенных позиций по маркетингу, которые помогут привлечению авто владельцев и утвердить имидж предприятия как стабильного профессионального помощника:

1. Выдача сервисных книжек с записью проделанной работы со сроком гарантии. Это дает право авто владельцу предъявлять обоснованные претензии автосервису, а мы со своей стороны будем нести полную юридическую ответственность за проделанную работу.
2. Если авто владелец обслужен в нашем автосервисе на сумму свыше 500 USD, то ему будет предоставлена 20%-ная скидка на все последующие услуги в течение текущего года.
3. Будут изготовлены буклеты с последующим распространением по точкам реализации автомобилей и запасных частей с предложением о предоставлении 15%-ной скидки авто владельцам, прибывшим в наш автосервис от их имени.

В рекламных целях в первые месяцы своей деятельности за счет автосервиса будут покрашены 6 автомобилей в эксклюзивные цвета и с учетом дизайна, две из которых будут раритетными.

Функции и обязанности:

Менеджер по сервису – маркентинг, связи с клиентами, с поставщиками, организационные вопросы.

Менеджер по связям – налаживание связей с компаниями, курирование работы кафе.

Выше перечисленные оборудования и инструменты, дипломированная квалификация специалистов позволит нам оказывать следующие виды услуг:

* жестяные работы
* малярные работы
* демонтаж-монтаж ходовых частей кузова
* текущие слесарные работы
* обесшумливание автомобиля
* обойные работы
* установка дополнительного оборудования и аксессуаров (сигнализация, кондиционер, стерео-система и др.)
* мини-тюнинг (вставка дополнительных фар, спойлеров и дизайн)
* платное обучение ноу-хау
* мойка
* кафе

Все выше перечисленное будет являться статьями доходов предприятия.

Существующие на сегодняшний день сервисные центры предлагают свои услуги по цене от 15 до 36 USD за норму-час. Мы собираемся в первый год деятельности предлагать свои услуги по выше перечисленным статьям доходов за 20 USD норму-час.

Для примера покажем ценообразование по легкому ремонту автомобиля, а именно полировка:

На полирование полного кузова среднего класса машин определяется 3 часа работы, т.е. 3\*20=60 USD без учета расходного материала.

По среднему ремонту:

Повреждение левого лонжерона, бампера, переднего фартука, крыла и капота. На жестяную работу по этому объему будет затрачено по первому ремонту 25 часов, т.е. 25\*20=500 USD без учета расходного материала.

На восстановление лакокрасочного покрытия будет затрачено то же самое количество времени – 25 часов, что составит 500 USD без учета расходного материала.

По тяжелому ремонту:

Повреждение от фронтального удара – нарушение геометрии кузова автомобиля, смещение двух передних лонжеронов с последующей заменой одного или более, восстановление деформации крыши, замена несущих частей кузова (крыла, капота, бампера, фартука, панели, клейка стекла). На эти работы уйдет 65 часов, т.е. 65\*20=1300 USD без учета расходного материала.

На восстановление антикоррозийного покрытия кузова, на герметизацию стыков швов кузова и лакокрасочного покрытия будет затрачено то же самое количество времени – 65 часов, что составит 1300 USD без учета расходного материала.

Ремонтные работы подразделяются на 3 категории ремонта:

* Первый ремонт – до 5% повреждения детали,
* Второй ремонт – до 20% повреждения детали,
* Третий ремонт – свыше 20% повреждения по международным требованиям деталь подлежит замене на новую деталь. Авто владельцу предоставляется выбор: или купить новую деталь или по договорной цене восстановить поврежденную, при этом восстановление поврежденной детали обойдется авто владельцу на 20% дешевле, чем установка новой детали.

Расходы на оборудование и инструменты

Компьютеры с периферийными устройствами – 4 компл. 3500 $

Оборудование и инструменты жестянщика:

– Контрольно-измерительная и рихтовочная система 7000 $

– Сварочные приборы 1650 $

– Универсальный рихтовочный набор 1200 $

– Прочие инструменты и расходный материал (по пункту №4) 2000 $

Всего: 11850 $

Оборудование и инструменты для малярных работ:

– Окрасочно-сушильная камера 9500 $

– Спаренный рефлектор инфракрасной сушки 850 $

– Оборудование для нанесения лакокрасочного покрытия 1300 $

– Оборудование для нанесения антигравийного и

антикоррозийного покрытия кузова 1300 $

– Шлифовальные и полировальные машины 3000 $

– Компрессор подачи воздуха 750 $

– Прочие инструменты и расходные материалы (по пункту №4) 1800 $

Всего: 18500 $

Подъемное оборудование и слесарные инструменты:

– 2 напольных подъемника 3500\*2= 7000 $

– 2 гаражных двухтонных домкрата 200\*2= 400 $

– Прочие инструменты и съемники (по пункту №4) 2000 $

Всего: 9400 $

Моечное оборудование 200 $

Итого для полного оснащения: 3500 $+11850 $+18500 $+9400 $+200 $= 43450 $

Для приобретения лакокрасочной продукции для последующей реализации в своей последующей трудовой деятельности:

* Смесительное оборудование
* 62,5 кг акриловой эмали
* 73 кг эмали «металлик»
* 15 кг перламутровой эмали
* 12 кг прозрачного лака
* 6 литров отвердителя
* 18 литров разбавителя
* 16 кг шпатлевки
* 15 кг материалы для лакирования пластмасс
* 8 кг прочие

Всего по лакокрасочной продукции: 8000 $

Продукция компании 3М (клея, герметики, антикоррозийные и антигравийные продукты, полироли, продукция по восстановлению пластика и др.)

Всего по 3М: 3000 $

Мебель для стола заказов:

* 2 стола
* 2 шкафа
* 1 холл
* 2 кресла

Мебель для комнаты менеджера:

* 2 стола
* 3 кресла
* 1 шкаф
* 1 холл

Для лаборатории – 1 стул

Для кафе:

* 1 холодильная камера
* 1 холодильный прилавок
* кухонное оборудование
* посуда
* 6 столов
* 24 стула

Всего для закупки мебели: 5550 $

Итого расходная часть проекта: 43450$+8000$+3000$+5550$=60000$

Выше перечисленные расходы по оснащению: оборудование, инструменты, приборы и мебель будут составлять активы производства.

Так как часть основного оборудования будет изготовлено своими силами по мировому стандарту, то активы будут составлять больше фактических затрат на эту часть оборудования (контрольно-измерительная и рихтовочная система, окрасочно-сушильная камера).

Общий расход – 60000 USD

Вычтем из этой суммы стоимость расходных материалов – 12400 USD

Итого: 60000–12400=47600 USD

Активы за счет разницы по установке контрольно-измерительной и рихтовочной системы возрастут на 12000 USD

Активы по установке окрасочно-сушильной камеры возрастут на 11500 USD

Всего активы без учета недвижимости (объекта): 47600+12000+11500=71100 USD **(**за минусом амортизационных отчислений).

Таблица 12 – План денежных поступлений и расходов

В тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2007 | | | | | | | | | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | год |
| Доход от продажи и услуг | 21,1 | 31,6 | 52,7 | 41,3 | 82,6 | 80,42 | 198,3 | 148,7 | 147,4 | 41,32 | 30,99 | 30,7 | 907,47 |
| наличные оборотные средства | 29,5 | 19,6 | 17,7 | 31,9 | 39,9 | 78,65 | 118,4 | 240,5 | 333,5 | 425,1 | 436,5 | 448 | 2219,7 |
| Денежные издержки услуги по статьям |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,00 |
| коммунальные платежи | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,33 |
| транспортный сбор | 0,01 | 0,02 | 0,03 | 0,02 | 0,05 | 0,05 | 0,12 | 0,09 | 0,09 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,54 |
| фонд социальной защиты | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 6,44 |
| НДС | 2,77 | 4,15 | 6,91 | 5,41 | 10,8 | 10,82 | 26,69 | 20,02 | 20,02 | 5,61 | 4,21 | 4,21 | 121,63 |
| заработная плата | 7,88 | 8,64 | 10,1 | 9,34 | 12,3 | 12,31 | 21,05 | 17,38 | 17,38 | 9,45 | 8,67 | 8,67 | 143,25 |
| Отчисления с фонда заработной платы | 2,95 | 3,24 | 3,81 | 3,50 | 4,62 | 4,62 | 7,89 | 6,52 | 6,52 | 3,54 | 3,25 | 3,25 | 53,72 |
| отчисления амортизации | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 3,13 |
| Инвестиции в имеющееся оборудование |  |  |  |  | 3,21 |  |  |  |  |  |  | 3,21 | 6,43 |
| Инвестиции на приобретение нового оборудования |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,00 |
| Закупка материалов, сырья, комплектующих | 14,7 | 14,7 | 14,7 | 9,62 | 9,62 | 9,62 | 7,92 | 7,92 | 7,92 | 0,55 | 0,55 | 0,55 | 98,52 |
| Процентные издержки |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 214 | 214,14 |
| аренда | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 1,00 |
| расходы на содержание офиса | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 6,24 |
| расходы на электроэнергию | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,14 |
| Затраты, по повышению качества услуг | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 11,85 |
| налог на прибыль |  |  |  | 2,54 |  |  | 8,12 |  |  | 7,84 |  |  |  |
| Суммарные затраты денежных средств | 30,9 | 33,5 | 38,6 | 33,2 | 43,8 | 40,65 | 76,22 | 55,85 | 55,84 | 29,85 | 19,44 | 236 | 676,45 |
| Добавление к активной части баланса | 19,6 | 17,7 | 31,9 | 39,9 | 78,6 | 118,4 | 240,5 | 333,5 | 425,1 | 436,5 | 448,1 | 242 | 2432,2 |

При осуществлении данного проекта планируется в первый год обслуживания достичь уровня финансового оборота в размере 70000 USD. Вырастив свои кадры по профессиональному ремонту, что увеличит возможности обслуживания большего числа клиентов, оказывая новые виды услуг, повышая имидж и культуру обслуживания в последующие годы планируется достижение годового оборота – 120000 USD.

До сих пор речь шла о стационарном автосервисе. Существует и другая модель организации бизнеса – по индивидуальному вызову в гараж автовладельца. Таким образом, снижаются траты на аренду помещения и закупку дорогостоящего оборудования, но повышаются расходы на рекламу. В этом случае можно обойтись небольшим офисным помещением с телефоном, несколькими автомобилями (а лучше нанять механиков с личным автотранспортом). Склад запчастей не обязателен: закупайте их под конкретный заказ, воспользовавшись услугами одной из многочисленных служб доставки.

Если говорить о магазине автозапчастей, то здесь главное – подобрать помещение, расположенное в месте, имеющем хорошие подъезды и способном обеспечить поток клиентов. Необходимо также решить вопрос с закупками товара и возможностями предоставления товарного кредита.

## **3.3 Сравнительная оценка эффективности способов мобилизации финансовых ресурсов и расчет эффективности проекта**

Для начала работы СТО необходимы финансовые вложения в сумме 71,8 тысяч долларов.

Если ЗАО «Орелнефтепродукт» привлечет заемные средства, то доля его долга в структуре капитала увеличится, появится необходимость ежегодного обслуживания долга и при той же ставке налога на прибыль уменьшится величина чистой прибыли. Если ЗАО «Орелнефтепродукт» выберет внесение дополнительных взносов в уставный капитал, то доход на вклад, выплачиваемый из чистой прибыли уменьшат его объем, распределяемый между собственниками.

Сравним возможные источники финансирования с позиции влияния каждого решения на показатель прибыли на 1 пай, а также оценив стоимость каждого источника. В таблице 19 представлены три варианта отчета о финансовых результатах предприятия:

― без учета дополнительных вложений (А);

― при привлечении заемного капитала – кредит под 18% годовых (Б);

― при дополнительном взносе в УК с доходом 15% (В);

Таблица 19 – Финансовые результаты при разных источниках финансирования, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | А | Б | В |
| Операционная прибыль (до выплаты процентов и налога) | 600 | 810 | 810 |
| Процентные платежи (22%) |  | 178,2 |  |
| Прибыль до налога | 600 | 631,8 | 810 |
| Налог на прибыль (24%) | 144 | 151,6 | 194,4 |
| Чистая прибыль | 456 | 480,2 | 615,6 |
| Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении владельцев | 456 | 480,2 | 461,7 |
| Количество акций, шт. | 100 | 100 | 100 |
| Прибыль на акцию, руб. | 0,45 | 0,48 | 0,46 |
| Изменение прибыли на акцию в сравнении с вариантом А | \_ | 0,03 | 0,02 |

При сравнении всех вариантов финансирования наивысший показатель прибыли на акцию достигается при заимствовании в банке (0,3 руб.), то есть для третьего варианта.

Определим стоимость привлечения банковского кредита.

Стоимость привлечения банковского кредита равна банковскому проценту. При оплате в конце срока кредитования в соответствии с годовой процентной ставкой (18%), при включении платежей в себестоимость продукции и освобождении от налога, стоимость кредита для ЗАО «Орелнефтепродукт» составит: 18\*(1–0,24) = 16,72%.

Однако условия оплаты за пользование заемными средствами могут быть иными. Так, если кредит предоставляется на условиях дисконта, то есть процентные платежи вычитаются сразу из суммы долга, то при ставке 18% ЗАО «Орелнефтепродукт» фактически будет распоряжаться в течение года лишь 82% предоставленной суммы кредита. Стоимость долга в этом случае с учетом налога будет равна: (18 / 82) \*100\* (1–0,24) = 19%.

При осуществлении выплат поквартально стоимость долга для рассматриваемого нами предприятия составит: (18 / 50)\*100 = 44%, и так как фактически распоряжаться всей суммой долга предприятие сможет только в течение первого квартала, а затем средства остающиеся в его распоряжении будут поэтапно сокращаться. Поэтому заемные средства по мере их сокращения будут обходиться ЗАО «Орелнефтепродукт» дороже.

Таким образом, наиболее выгодные для данного предприятия условия кредитования при оплате кредита в конце срока.

Однако для принятия окончательного решения о выборе источника финансирования недостаточно рассчитать возможную прибыль на акцию и стоимость капитала. Необходимо также учесть множество дополнительных факторов.

Во-первых, следует принять во внимание не совсем устойчивое финансовое положение ЗАО «Орелнефтепродукт» и его возможное изменение после принятия решения об источнике финансирования проекта. Так если ЗАО «Орелнефтепродукт» выберет в качестве источника финансирования кредит, то в будущем оно, вероятно, будет ограничено в привлечении дополнительных заемных средств. Кроме того, при выборе источника финансирования также необходимо учитывать, как этот выбор скажется на способности покрыть выплаты по процентам.

Во-вторых, увеличение доли заемного капитала в структуре капитала ЗАО «Орелнефтепродукт» приведет к увеличению риска неплатежеспособности и усилит зависимость доходов завода от изменения рыночных условий. Соответственно необходимо выбрать такой вариант финансирования, который бы наиболее подходил при учете всех факторов.

Хотя, согласно расчетам, заемный капитал дешевле собственного, ЗАО «Орелнефтепродукт» не может профинансировать проект полностью за счет заемных средств, так как это окончательно подорвет его платежеспособность. Поэтому необходимо выбрать либо финансирование разработки и производства прибора КРС за счет собственных средств или смешанное финансирование. В таблице 13 приведены примеры различных вариантов финансирования и определено их влияние на показатели рентабельности собственного капитала.

Таблица 20 – Варианты финансирования, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | А | Б | В |
| Собственные средства | 480 | 240 | 180 |
| Заемные средства | ― | 240 | 300 |
| Совокупный капитал | 480 | 480 | 480 |
| Прибыль до выплаты процентов по долгу и налога на прибыль | 810 | 810 | 810 |
| Выплата процентов (22%) | ― | 52,8 | 66 |
| Прибыль до выплаты налога | 810 | 757,2 | 744 |
| Налог на прибыль (24%) | 194,4 | 181,73 | 178,56 |
| Чистая прибыль | 615,6 | 575,47 | 565,44 |
| Рентабельность собственного капитала, % | 1,28 | 2,4 | 3,14 |
| Прирост рентабельности собственного капитала (по сравнению с вариантом А),% | ― | 1,12 | 1,86 |

В варианте А, при финансировании полностью за счет собственных средств, ЗАО «Орелнефтепродукт» будет иметь наибольшую чистую прибыль, а в варианте В, при соотношении собственных и заемных средств 1 / 2, прибыль наименьшая, однако рентабельность капитала достигает наивысшего значения именно в варианте В. А рост рентабельности собственного капитала дает возможность предприятию выплачивать больше дохода на пай при той же норме прибыли. Таким образом, для рассматриваемого нами предприятия наиболее выгоден вариант В.

Кроме прямых методов финансирования нововведений ЗАО «Орелнефтепродукт» может использовать и косвенные методы – это коммерческий кредит и лизинг.

Предприятие, покупая у поставщиков детали и другую продукцию, необходимую для обеспечения процесса ремонта, как правило, не рассчитывается по счетам немедленно, а имеет возможность получить рассрочку платежа в соответствии с условиями контракта. Так ЗАО «Орелнефтепродукт» при покупке литых дисков у ЗАО «Конвект» (Великий Новгород) может получить отросточку платежа на 60 дней, что позволит использовать кредиторскую задолженность в качестве источника финансирования оборотных средств. Надо заметить, что заводу предоставляются скидки в размере 10% за сокращение срока оплаты счетов по сравнению с установленным сроком до 15 дней. Можно сравнить потери, которые понесет ЗАО «Орелнефтепродукт» отказавшись от скидки, и выгоды, которые предприятие получит, используя оставшиеся на предприятии денежные средства в течение дополнительных 90 дней альтернативным образом.

Пусть С – размер скидки (в долях), К – период между датой осуществления платежа и датой на которую предусмотрена скидка, r – годовая ставка альтернативного вложения, тогда стоимость скидки в пересчете на год составит: 365\*С /К.

Предприятию следует воспользоваться скидкой, если выгоды от альтернативного вложения денежных средств будут меньше потерь, которые предприятие может понести, отказываясь от скидки, то есть, если:

(365/К) \* С \* (1 – t) > r

В том случае, если потери, связанные с отказом от скидки будут ниже, то заводу будет благоразумнее отказаться от скидки.

Для ЗАО «Орелнефтепродукт» годовая стоимость скидки составляет: (365/45) \* 0,1 \* (1 – 0,24) = 61%.

Таким образом, предприятию будет выгодно воспользоваться скидкой, так как вряд ли при каком-то другом альтернативном вложении удастся получить доходность выше 61%.

Скидка будет выгодна до тех пор, пока выполняется следующее неравенство:

С > (K\*r)/(365\*(1 – t))

C > (45\*0,6)/((365\*(1 – 0,24)

C > 11,8%

Таким образом, ЗАО «Орелнефтепродукт» будет выгодно воспользоваться скидкой, если она превышает 11,8%. Но так как скидка составляет только 10%, то пользоваться ей в данном случае совершенно не выгодно.

Проведя все расчеты можно сделать вывод о том, что наиболее эффективным вариантом привлечения средств будет финансирование проекта за счет собственного капитала – 30% и за счет заемного капитала – 70%. При этом ЗАО «Орелнефтепродукт» должно активно использовать такие методы косвенного финансирования как коммерческий кредит.

Выбрав такой путь финансирования, предприятие не только сможет открыть СТО и компенсировать затраты на введение ее в свое производство, но и получит существенный объем прибыли, которая повысит финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия.

В предпринимательской деятельности всегда существует опасность того, что цели, поставленные в плане, могут быть полностью или частично не достигнуты. Ни одно из вложений не является абсолютно безрисковым.

Риск – это вероятность того, что доходы, которые будут получены от инвестиций, окажутся больше или меньше прогнозируемых.

Из всего перечня рисков особое внимание уделяется финансово-экономическим, классификация и влияние которых отражены в таблице 7.

Таблица 7 – Финансово-экономические риски

|  |  |
| --- | --- |
| Виды рисков | Отрицательное влияние на прибыль |
| Неустойчивость спроса | Падение спроса с ростом цен |
| Появление альтернативного продукта | Снижение спроса |
| Снижение цен конкурентов | Снижение цен |
| Увеличение производства у конкурентов | Падение продаж или снижение цен |
| Рост налогов | Уменьшение чистой прибыли |
| Платежеспособность потребителей | Падение продаж |
| Рост цен на сырье, материалы, перевозки | Снижение прибыли из-за роста цен |
| Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы | Снижение прибыли из-за роста цен |
| Недостаток оборотных средств | Увеличение кредитов |
| Непредвиденные затраты, в том числе из-за инфляции | Увеличение объема заемных средств |
| Несвоевременная поставка оборудования | Увеличение срока запуска пр-ва |
| Трудности в снабжении сырьем | Увеличение себестоимости |

Из данных видов риска наиболее значимыми для данного предприятия являются:

во-первых, зависимость от поставщиков, поскольку вся деятельность направлена на взаимодействие непосредственно с одним поставщиком для обеспечения сквозного производства, тем самым значительно снижая издержки;

во-вторых, снижение цен у конкурентов, поскольку это одно из основных конкурентных преимуществ данного предприятия наряду с высоким качеством продукции;

и, наконец, также один из самых важных рисков – это рост цен на сырье и материалы, поскольку это также может повлиять либо на снижение прибыли, что в условиях расчета по кредиту крайне неблагоприятно, либо на рост цен, а это, в свою очередь, ведет к потере, опять же одного из основных конкурентных преимуществ.

Для расчета риска из-за потерь прибыли (падение рентабельности) использовались статистические методы. Аналитическим данными являлись показатели среднеотраслевой рентабельности за предшествующие пять лет.

С тем, чтобы определить, насколько рискован запланированный проект, производятся расчеты в следующей последовательности:

1. Определяем средневзвешенную рентабельность через вероятности. Среднеотраслевая рентабельность составила за ряд лет – 0,2%, 0,1%, 0,1%, 0,9%, 1,7%. Планируемый уровень рентабельности – 36,29%.
2. Определяем средневзвешенную рентабельность ЗАО «Орелнефтепродукт»:



1. Далее определяем дисперсию, как сумму произведений всех квадратов разниц между средней и фактической их величиной на соответствующую величину вероятности данного события:



1. Находим стандартное отклонение =



Это значит, что наиболее вероятное отклонение рентабельности продукции от ее средней величины составит ± 1,98%.

Чтобы сократить вероятность наступления рисков на ЗАО «Орелнефтепродукт» необходимо проводить следующие мероприятия:

1. Активный маркетинг, который предполагает: изучение, завоевание новых рынков сбыта, изучение политики ценообразования, ассортимента;
2. Систематический контроль качества оказываемых услуг;
3. Перепрофилирование, то есть сокращение нерентабельных видов услуг и увеличение конкурентоспособных услуг.
4. Постоянная работа в области исследований и разработок.

Для своевременного устранения рисковых ситуаций, необходимо постоянно совершенствовать мероприятия по их снижению.

Для организации нового производства ЗАО «Орелнефтепродукт» необходимы капитальные вложения в сумме 6666000 рублей.

Различают простые (статистические) и усложненные методы оценки, основанные на теории изменения стоимости денег во времени.

Рассчитаем экономическую эффективность капитальных вложений с использованием простого метода.

1. Коэффициент общей экономической эффективности капитальных вложений:

(43)



где П – годовая прибыль;

К – капитальные вложения.

Планируемая прибыль предприятия от производства металлопластиковых ограждающих конструкций при 100% загрузке мощностей за год составит 4902516 рублей.



Срок окупаемости инвестиций составит:

(44)



Срок окупаемости инвестиций, рассчитанный простым методом составит 1 год 4 месяца. Оценка проектов усложненными методами основана на том, что потоки доходов и расходов по проекту несопоставимы. Для объективной оценки надо сравнивать затраты по проекту с доходами, приведенными к их текущей стоимости на момент осуществления затрат, исходя из уровня риска по оцениваемому проекту, то есть доходы должны быть продисконтированы. Расчет денежного потока сведем в таблицу 8.

Таблица 8 – Расчет денежного потока ЗАО «Орелнефтепродукт»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Июль-Дек. 2006 год | 2007 год | 2008 год |
| Чистая прибыль | 330000 | 4724000 | 4908000 |
| Амортизация | 143832 | 287664 | 287664 |
| Чистый денежный поток | 473838 | 5011664 | 5195664 |

Рассчитаем срок окупаемости проекта с применением усложненного метода (таблица 9).

Таблица 9 – Срок окупаемости проекта производства металлопластиковых ограждающих конструкций 2006–2008 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | 0 | Июль-Дек. 2006 год | 2007 год | 2008 год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ден. поток (CF) | (6666000) | 473838 | 5011664 | 5195664 |
| Дисконтир. ден. поток | (6666000) | 415640 | 3856325 | 3506917 |
| Ст. дисконта, 14% (r) | - | 0,87719 | 0,76947 | 0,67497 |
| Накопленный дисконт. ден. поток | -6666000 | -6250360 | -2394035 | 1112882 |

Согласно расчетам, приведенным в таблице 9, проект окупится за 2 года и 3 месяца.

Метод чистой текущей стоимости доходов позволяет классифицировать инвестиционные проекты и принимать решения на основе сравнения затрат с доходами по инвестиционному проекту, приведенными к текущей стоимости. Чистая текущая стоимость доходов равна:

, (45)



где ПД – суммарные приведенные расходы

ПР – приведенные затраты по проекту

Расчет чистой текущей стоимости доходов приведен в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет чистой текущей стоимости доходов ЗАО «Орелнефтепродукт»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | 0 | Июль-Дек. 2006 год | 2007 год | 2008 год |
| Денежный поток | (6666000) | 473838 | 5011664 | 5195664 |
| Дисконтированный денежный поток | (6666000) | 415640 | 3856325 | 3506917 |
| Суммарный приведенный поток доходов | 415640+3856325+3506917=7778882 | | | |
| Чистая текущая стоимость доходов | 7778882–6666000=1112882 | | | |

Таким образом, данные таблицы 10 свидетельствуют о том, что стоимость активов от реализации данного проекта возрастет на 1112882 руб.

Ставка доходности (коэффициент рентабельности проекта) позволяет сравнить инвестиционные проекты, которые различаются по величине затрат и потокам доходов. Выбор оптимального проекта основан на оценки эффективности единиц затрат.

Ставка доходности проекта рассчитывается двумя способами:

1. , (46)



2. , (47)



В первом случае коэффициент эффективности измеряется в процентах и показывает уровень чистого приведенного дохода на единицу затрат. Во втором случае показатель является индексом, отражающим соотношение положительных и отрицательных денежных потоков по проекту.

Ставка доходности по проекту организации СТО:



Ставка доходности проекта показывает величину прироста активов от реализации проекта на единицу инвестиций. В данном случае индекс доходности проекта больше 1.

Таким образом, проект является экономически выгодным для ЗАО «Орелнефтепродукт», срок окупаемости составит 2 года 3 месяца, стоимость активов от реализации данного проекта возрастет на 1112882 руб. Соответственно проект производства необходимо принять, что позволит укрепить рыночную позицию и финансовую устойчивость предприятия.

## **Заключение**

Основной идеей стратегического управления является идея органичного последовательного приспособления организации к изменяющейся обстановке внешней среды, идея целевого подхода к решению любых управленческих задач и организации системы управления в целом. Но чтобы уметь приспосабливаться к изменениям внешней среды и при этом всегда выдерживать курс на достижение поставленных целей, организация должна иметь стратегию.

Для того, чтобы конкурировать в сложной и быстроизменяющейся сегодняшней обстановке, фирма должна определиться с теми, кто управляет разработкой стратегии – стратегическими менеджерами. Их задача – обеспечение деятельности всей организации по определенному направлению. Они отличаются от функциональных менеджеров, которые обеспечивают реализацию отдельных функций бизнеса (кадры, снабжение, производство, продажа, обслуживание клиентов, учет) и занимают уникальное положение в компании, управляя всей организацией в стратегическом смысле.

Хорошая информированность предусматривает возможность принятия широкого диапазона управленческих решений на разных уровнях управления. Менеджеры должны создать сеть источников информации в различных частях организации, что даст им возможность оставаться в пределах оперативных реальностей. Они должны уметь распределять свое время и энергию среди различных дел, решений или проблем. Они должны знать, когда надо делегировать ответственность, а когда надо включаться в частное решение.

Таким образом, в связи с активно меняющейся геополитической ситуацией и переходом от планово-социалистической, административно-командной экономики к рыночной, становится актуальным такое новое понятие в национальной экономике каковым является стратегическое управление.

В отличие от России, где термин «стратегическое управление» появился только в 90-х годах, в международной практике он был сформулирован в начале 70-х годов с целью переноса центра внимания высшего руководства на внешнее окружение, для того, чтобы своевременно и правильно реагировать на происходящие в нем изменения.

Обобщая результаты проведенного в работы исследования необходимо отметить следующие. ЗАО «Орелнефтепродукт» испытывает недостаток собственных средств, однако коэффициенты платежеспособности находятся в пределах нормативных, степень независимости предприятия находиться на достаточно высоком уровне. В общем, о данном предприятии можно говорить как о практически платежеспособно и финансово устойчивом.

К возможностям ЗАО «Орелнефтепродукт», которые в дальнейшем будут способствовать развитию фирмы, относятся: улучшение уровня жизни, изменение рекламных технологий; развитие информационной отрасли и т.д. К угрозам, которые могут затормозить развитие предприятия, относятся: изменение покупательских предпочтений; изменение правил ввоза продукции; снижение уровня жизни населения; появление принципиально нового товара и т.д.

Для оценки стратегической привлекательности портфеля ЗАО «Орелнефтепродукт» был проведен анализ по результатам которого сделаны выводы, о том, что на очень привлекательных рынках работают СХП 1, СХП 4, СХП 5, СХП 7; Слабую конкурентную позицию занимают СХП 3, СХП 2, СХП 1; В стадии зарождения и роста находятся СХП 6, СХП 4, СХП 1, СХП 5, СХП 7 в стадии зрелости и спада находятся СХП 8, СХП 9, СХП 10, СХП 3, СХП 2; Генераторами основных средств являются СХП 8, СХП 9, СХП 10, однако к ним можно отнести СХП 7 и СХП 3. Основными потребителями средств являются СХП 1, СХП 4, СХП 6, а также СХП 2 и СХП 5; Предприятие имеет в своем портфеле большее число СХП на стадии роста и развития, чем на стадии спада, поэтому необходимо соблюдать равенство доходов финансовых средств и расходов на инвестиции.

Таким образом, по всем основным характеристикам суммарный стратегический портфель ЗАО «Орелнефтепродукт» является достаточно сбалансированным и его можно считать привлекательным для инвестиций, однако для увеличения доходности он требует некоторой диверсификации.

Так как ЗАО «Орелнефтепродукт» работает на рынке с сильной конкуренцией, то для него наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ (в частности разработка рекламного бюджета) и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка (совершенствование каналов распределения), с последующей вертикальной интеграцией вверх. Это можно сформулировать следующим образом: сначала минимизировать издержки и тем самым укрепить свою конкурентную позицию, при этом освоить продажу более широкого ассортимента сопутствующих товаров, затем выйти на новые рынки, заключив договора в регионах, затем закрепиться в них, а в дальнейшем стремиться к приобретению доли акций производящих предприятий.

Тактический план будет выглядеть следующим образом: учитывая специфику товаров и основываясь на проведенном анализе, необходимо принять решение об установке автоматической линии розлива смазочных масел в мелкой расфасовке для автомобилей. Кроме этого необходимо сосредоточить основные усилия на прямом маркетинге, такой маркетинг не требует больших финансовых ресурсов, однако нуждается в хорошей координации работ, чему должно помочь внедрение в структуру предприятия отдела маркетинга.

Расчеты показывают, что проект по внедрению автоматической линии является высокоэффективным и в праве претендовать на финансовую поддержку. Проект рекомендуется также другим потенциальным инвесторам для их участия в его полном и долевом финансировании.

**Список источников**

1. Конституция Российской Федерации» (с изм. от 09.06.2002) (принята всенародным голосованием 12.12.1993) «Комментарии к Конституции Российской Федерации» под ред. Л.А. Окунькова. – М.: Издательство БЕК, 1996.
2. «Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 №51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) // «Российская газета», №238–239, 08.12.1994.
3. «Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 №14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995) – // «Российская газета», №23, 06.02.1996, №24, 07.02.1996, №25, 08.02.1996, №27, 10.02.1996.
4. «Налоговый Кодекс Российской Федерации (Часть первая)» от 31.07.1998 №146-ФЗ (принят ГД ФС РФ 16.07.1998) // «Российская газета», №148–149, 06.08.1998.
5. «Налоговый Кодекс Российской Федерации (Часть вторая)» от 05.08.2000 №117-ФЗ (принят ГД ФС РФ 19.07.2000) – // «Собрание законодательства РФ», 07.08.2000, №32.
6. Закон РСФСР от 22.03.1991 №948–1 (ред. от 09.10.2003) «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» – // «Ведомости СНД и ВС РСФСР», 18.04.1991, №16.
7. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 1999.
8. Багиев Г.Л., Тарасович В.М. Маркетинг. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1999.
9. Баркан Д.И. Маркетинг для всех. – М.: «Культ – информ – пресс», 1999.
10. Бизнес в России: Универсальный юридический справочник предпринимателя. Отв. ред. М.Ю. Тихомиров. – М.: «Инфра – М», 1996.
11. Все о маркетинге: Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. **–** М.: Азимут-центр, 1999.
12. Голубков Е.П. Маркетинг: выбор лучшего решения. – М.: Экономика, 2000.
13. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Финпресс, 1999.
14. Гордон М. Снабжение и сбыт // Риск. – 1997, №3–4.
15. Дихтль Е., Хершген X. Практический маркетинг: Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 1999.
16. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. – Минск: Финансы, учет, аудит, 1998.
17. Ефимова М.Р., Петрова Е.В., Румянцев В.Н. Общая теория статистики: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000.
18. Зимина Н.В. Развитие концепции маркетинга на предприятиях // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000, №6
19. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000.
20. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер с англ./ Общ. Ред. Пеньковой Е.М. – М.: Прогресс, 1990.
21. Котлер Ф., Армстронг Г, Сондерс Д. Основы маркетинга: пер. с англ. – СПб: Издательский дом «Вильяме», 2000.
22. Кравченко Р.Г. Математическое моделирование экономических процессов – М.: «Колос», 1998.
23. Крылов И.В. Маркетинг. – М.: Центр, 1998.
24. Лебедев О.Т., Филиппова Т.Ю. Основы маркетинга. Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 2000.
25. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.
26. Маркетинг: Учебник / Под ред. Проф. Э.А. Уткина. – М.: Тандем: ЭКС-МОС, 1998.
27. Ноздрева Р.Б., Гречков В.Ю. Маркетинг: Учебник. – М.: Юристъ, 2000.
28. Панкрухин А.П. Маркетинговые стратегии // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999, №5.
29. Панкрухин А.П. Товарная политика и ее инструментарий // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998, №6.
30. Попов Е.В. Сегментация рынка // Маркетинг в России и за рубежом. -1999, №2
31. Практикум по маркетингу / Леншин И. и др. – Орел: Труд, 1997.
32. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИП «Экоперспектива», 1997.
33. Тунеев М.М., Сухоруков В.Ф. Экономико-математические методы в организации и планировании производства: Учеб.пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000.
34. Учет и анализ эффективности производства / под ред. Аксененко А.Ф., М: «Финансы и статистика», 2000.
35. Черчиль Г.А. Маркетинговые исследования. – СПб.: Питер, 2000.
36. Экономика сельского хозяйства / под ред. Добрынина В.А., М: Агропромиздат», 1990.
37. Яновский A.M. Как вывести на рынок новый товар // ЭКО. – 2002, №11.
38. Бабич А.М. Финансы / Учебник. М.: «Экономика», 2001. – 760 с.
39. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / М.: ИНФРА-М, 2000. – 215 с.
40. Волков О.Ф. Экономика предприятия / М.: ИНФРА-М, 1997. – 416 с.
41. Володин А.А. Управление финансами / Учебник. М.: ИНФРА-М, 2004. – 504 с.
42. Горемыкин В.А. Бизнес-план: методика разработки / М.: «Ось-89», 2002. – 864 с.
43. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент / Учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2004. – 415 с.
44. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Учебник. М.: ИНФРА-М, 2000. – 424 с.