ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ И НАУКИ

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Дальневосточный государственный технический университет (ДВПИ имени В.В. Куйбышева)»

филиал ДВГТУ в посёлке Кировском Приморского края

Анализ направлений развития компании на основе формирования ее миссии и стратегических целей

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

п. Кировский

2010 г.

Содержание

Введение

1. Общая характеристика объекта исследования

1.1 Характеристика предприятия ООО «Финист-мыловар»

1.2 Финансовый анализ состояния предприятия

2. Формулировка миссии и общих стратегических целей компании

3. Анализ внешней среды предприятия

3.1 Анализ потребителей

3.2 Анализ поставщиков

3.3 Анализ конкурентов

4. Анализ внутренней среды предприятия

5. Формирование стратегии развития компании

Заключение

Список литературы

Приложение А

Приложение Б

Введение

Как академическая дисциплина стратегический менеджмент начал формироваться после выхода книги Ричарда Румелта «Стратегия, структура и результаты» в 1974 году. Следующий важный вклад был сделан Майклом Портером и его книгой «Конкурентная стратегия», которая вышла в 1980 году. Поскольку данная дисциплина молода и охватывает очень сложные процессы современного управления в бизнесе, то не существует однозначного достаточно четкого ее определения. Приведем наиболее распространенные определения.

Стратегический менеджмент - это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.

Стратегический менеджмент - это процесс формирования целей организации и управления для их достижения.

Стратегический менеджмент - это процесс оценки внешней среды, формулирования организационных целей, принятия решений, их реализация и контроль, сфокусированные на достижение целей в настоящей и будущей внешней среде организации.

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. Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, т.к. зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д.

Целью курсовой работы является стратегический анализ предприятия и разработка стратегии развития предприятия.

Задачи курсовой работы:

1. Изучить общую характеристику предприятия ООО «Финист-мыловар;
2. Провести финансовый анализ предприятия;
3. Определить направления развития компании на основе формирования ее миссии и стратегических целей;
4. Проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия;
5. Разработать SWOT-анализ предприятия ООО «Финист-мыловар»;
6. Сформировать стратегию развития предприятия.

Объектом исследования курсовой работы является ООО «Финист-мыловар». Предметом исследования являются инструменты стратегического менеджмента.

1. Общая характеристика объекта исследования

1.1 Характеристика предприятия ООО «Финист-мыловар»

ООО "Финист-Мыловар" - одно из старейших предприятий города Лесозаводска, был создан на базе Жиркомбината «Полевой», основанного в 1926 году из пороховых и мыловаренных заводов. Предприятие производит туалетное и хозяйственное мыло, занимается переработкой растительного масла.

Сейчас ООО «Финист-Мыловар» – современное, динамично развивающееся российское предприятие, идущее по пути внедрения новых технологий.

В 1990 году предприятие являлось крупнейшим производителем мыловаренной продукции, но вследствие ряда субъективных и объективных причин, вызванных неритмичной работой производства объем выпуска мыловаренной продукции с 1992 по 1998гг. снизился почти в 10 раз. Численность работающих с 1992 по 1997гг. была сокращена почти в 3 раза, решением арбитражного суда от 26.05.97г. ООО "Финист-Мыловар" признано несостоятельным и определением суда от 30.06.97г. открыто конкурсное производство.

Промышленная площадка расположена в центре города и занимает площадь 6,14 га. Общая площадь производственных и вспомогательных зданий и сооружений составляет около 28 000 м2, имеются подъездные автомобильные и железнодорожные пути, баковые емкости для хранения более 10 000 тонн жирового сырья.

Пройдя процедуру банкротства, предприятие возобновило свою производственную деятельность и в настоящее время выпускает широкий ассортимент продукции:

1) мыло хозяйственное 3-х наименований, весом от 140 до 350 г;

2) мыло хозяйственное штампованное семи наименований весом от 150 до 500г;

3) туалетное мыло группы "Детское" пяти наименований весом от 90 до 200г;

4) туалетное мыло Ординарное - одиннадцати наименований, весом от 14 до 200г;

5) туалетное мыло Экстра - девятнадцати наименований, весом от 14 до 200г.

Начиная с 1999 года предприятие открыло производство по рафинации, дезодорации и розливу растительных масел.

В середине 2000 года, после тяжелого кризиса, ООО «Финист-Парфюмер» начал выходить на проектную мощность и сразу же вошел в шестерку лидеров. На базе ООО «Финист-Парфюмер» 10.06.2005 года ООО «Финист-Мыловар».

Управление и организация

Единственным учредителем ООО «Финист-Мыловар» является - Ченсери Холдинг Лимитед -100%;

Предлагаемая продукция и услуги

ООО«Финист-Мыловар» производит мыло туалетное и хозяйственное. Основной отличительной характеристикой нашей продукции является довольно низкая цена при высоком конкурентном качестве.

Основным сырьем для производства мыла хозяйственного и туалетного являются высококачественные жиры и жирозаменители: саломас технический, масло кокосовое, жирные кислоты слабых и твердых фракций, животные и технические жиры, а также растительное масло, тропические масла и продукты их переработки, каустическая сода, кальцинированная сода, поваренная соль.

Основными поставщиками сырья являются:

1) ОАО Гаммахим;

2) Бель;

3) ООО Комплекс;

4) ООО «Придонье»;

5) ИП Назеян;

6) ООО ПП Вертикаль.

Основными покупателями нашей продукции являются:

1) ООО"Финист";

2) ОАО «Промснабпоставка»

Описание рынка. Маркетинг.

Ценовая политика, проводимая фирмой «Финист-Мыловар», направлена, прежде всего, на обеспечение малоимущих слоев населения мылом хозяйственным и туалетным, а также на завоевание потерянных рынков сбыта. В этой связи, не смотря на значительное увеличение производственных затрат, вызванное прежде всего существенным ростом цен на масложировое сырье и энергоносители, предприятие не допустило увеличения цен на готовую продукцию. Так цены на мыловаренную продукцию на 10-15% ниже, чем на аналогичную продукцию, поставляемую на рынки с других мыловаренных заводов.



10% - отечественное

90% - импортное

Рис.1

На рис. 1. представлена структура рынка мыловаренной продукции по данным на 2009 год:

Рынки хозяйственного и туалетного мыла очень насыщенны. Две трети рынка принадлежит пяти-шести промышленным гигантам с долей рынка более 10% у каждого.

Ситуация к концу 2009 года представлена на рис. 2:



Рис. 2 Распределение долей рынка

стратегия миссия цель финансовый

Производственные мощности предприятия в настоящее время позволяют полностью обеспечить мылом хозяйственным и туалетным потребителей, как в Приморском крае, так и за ее пределами и вырабатывать порядка 1 300 т мыла ежемесячно, среднесписочная численность предприятия составляет около 160 человек.

В настоящее время ООО «Финист-Мыловар» обслуживается в трех банках:

1) Альфа - банк;

2) ОАО "Воронежпромбанк";

3) ОАО «Московский Международный Банк».

* 1. Финансовый анализ состояния предприятия ООО «Финист-Мыловар»

Анализ имущественного положения организации и оценку эффективности использования ее ресурсов проведем с использованием бухгалтерского баланса (форма № 1) и отчета о прибылях и убытках (форма № 2). Бухгалтерский баланс характеризует в денежной оценке финансовое положение организации по состоянию на отчетную дату. По балансу характеризуется состояние материальных запасов, расчетов, наличие денежных средств, инвестиций [7, с.56].

Данные баланса необходимы собственникам для контроля над вложенным капиталом, руководству организации при анализе и планировании, банкам и другим кредиторам – для оценки финансовой устойчивости.

В Концепции бухгалтерского учета в рыночной экономике России даны определения активов, обязательств и капитала.

Активами считаются хозяйственные средства, контроль над которыми организация получила в результате свершившихся фактов ее хозяйственной деятельности и которые должны принести ей экономические выгоды в будущем.

Обязательством считается существующая на отчетную дату задолженность организации, которая является следствием свершившихся проектов ее хозяйственной деятельности и расчеты по которой должны привести к оттоку активов.

Капитал представляет собой вложения собственников и прибыль, накопленную за все время деятельности организации.

В бухгалтерском балансе активы и обязательства представлены с подразделением в зависимости от срока обращения (погашения) как краткосрочные (запасы, дебиторская задолженность, денежные средства, кредиторская задолженность) и долгосрочные (основные средства, нематериальные активы, долгосрочные займы). Активы и обязательства представляются как краткосрочные, если срок обращения (погашения) по ним не более 12 месяцев после отчетной даты или продолжительности операционного цикла, превышающей 12 месяцев. Все остальные активы и обязательства представляются как долгосрочные.

В соответствии с ПБУ 4/99 бухгалтерский баланс объединяет средства в активе по разделам:

* «Внеоборотные активы»,
* «Оборотные активы», а источники образования этих средств по разделам:
* «Капитал и резервы»,
* «Долгосрочные обязательства»,
* «Краткосрочные обязательства».

Каждый раздел баланса объединяет группу статей.

Согласно действующим нормативным документам баланс в настоящее время составляется в оценке нетто. Итог баланса дает ориентировочную оценку суммы средств, находящихся в распоряжении предприятия. Эта оценка является учетной (балансовой) и не отражает реальной суммы денежных средств, которую можно выручить за имущество, например, в случае ликвидации предприятия. Текущая «цена» активов определяется рыночной конъюнктурой и может отклоняться в любую сторону от учетной, особенно в период инфляции [17, с.78].

Характеризуя бухгалтерский баланс ООО «ФИНИСТ-МЫЛОВАР» за период 2007-2009 можно отметить, что на протяжении трех лет уставный капитал организации не изменялся и составляет 10 тыс. руб. В период с конца 2007 года и до конца 2009 года активы представлены основными средствами, незавершенным строительством, производственными запасами, краткосрочными финансовыми вложениями, денежными средствами, дебиторской задолженностью и прочими оборотными активами. В составе средств, которыми располагает предприятие, на начало 2008 года оборотные активы значительно превышали внеоборотные, и к концу 2008 года оборотные активы стали существенно превышать сумму внеоборотных активов. К концу 2009 года наибольший удельный вес в активах предприятия заняли оборотные средства 86,21%. (Приложение А)

Источниками средств данной организации являются уставный капитал и краткосрочные обязательства, которые представлены займами и кредитами, а также кредиторской задолженностью. К концу 2009 года краткосрочная кредиторская задолженность заметно увеличилась по сравнению с 2007 и 2008 годами и стала составлять наибольшую часть краткосрочных обязательств.

При анализе бухгалтерской (финансовой) отчетности необходимо определить ликвидность баланса. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Ликвидность активов определяется как величина, обратная времени, необходимому для превращения их в денежные средства. Чем меньше время, которое потребуется, чтобы данный вид активов превратился в деньги, тем выше их ликвидность.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

Изучение отчета о прибылях и убытках позволяет увидеть порядок формирования конечного финансового результата предприятия, величину этого результата как от реализации товаров, продукции, работ, услуг, так и от прочих операций, сумму причитающихся платежей бюджету по налогу на прибыль и другим налогам из чистой прибыли, а также сумму остающейся в распоряжении предприятия чистой прибыли. Все эти данные пользователю представляются за отчетный и предыдущий годы, что обеспечивает еще возможность сравнения соответствующих показателей за два года.

Так, по отчетам о прибылях и убытках ООО «ФИНИСТ-МЫЛОВАР» за 2007-2009 гг. можно сказать, что у организации в период с 2007 года по 2009 год выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг с каждым годом становилась больше, но в тоже время и значительно увеличивалась и себестоимость продукции. По сравнению с 2007 годом в 2009 году выручка выросла на 154514 тыс. руб. Организация в 2007 году имела от реализации товаров прибыль в сумме 2611 тыс. руб., а в 2008 году – 3220 тыс. руб. В течение 2009 года предприятие получило убыток от основной деятельности в размере 1205 тыс. руб. Но за счет прочих доходов предприятие компенсировало затраты и в итоге прибыль до налогообложения составила 1618 тыс. руб. (Приложение Б)

Все это свидетельствует об положительных изменениях в деятельности предприятия.

Вертикальный (структурный) анализ – это представление бухгалтерской (финансовой) отчетности в виде относительных величин, которые характеризуют структуру итоговых показателей. Вертикальный анализ может проводиться по исходной отчетности или агрегированной. Преимущества такого вида анализа отчетности также очевидны при сравнении отчетов.

Все статьи баланса при вертикальном анализе приводятся в процентах к итогу баланса. Структурный анализ баланса позволяет рассматривать соотношение оборотных и внеоборотных активов предприятия, а также структуру внеоборотных и оборотных активов; определять удельный вес собственного и заемного капитала, структуру капитала по видам [14, с. 91].

Вертикальный анализ балансов позволяет наглядно определить значимость активов и пассивов баланса. Внеоборотные активы в 2007 году составили 24,30 % всех средств, а в 2008 году их удельный вес чуть снизился до 22,07 пункта, а в 2009 году наблюдается падение активов по сравнению с 2007 годом до 13,79% от общей суммы активов предприятия.

Оборотные средства в 2007 году составляли 75,70 % всех средств, преобладающая часть оборотных активов представлена запасами предприятия. В 2008 году оборотные средства увеличились и преобладающую часть средств стали занимать также запасы (27,92%). Сравнивая 2008 и 2009 года можно сказать, что оборотные средства 2009 года увеличились и составили 86,21 %, а также увеличились запасы (28,23 %), которые стали занимать основную часть оборотных средств.

На 2007 год уставный капитал и нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) занимали в источниках средств предприятия 0,30 %. На протяжении 2008 и 2009 годов нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) повышаются и в 2009 году составляют 0,92 %. Это говорит о том, что у предприятия преобладают заемные средства, а не собственные. Заемный капитал представлен долгосрочными и краткосрочными займами и кредитами, и краткосрочной кредиторской задолженностью.

Также нужно отметить, что с каждым годом идет сокращение займов и увеличение кредиторской задолженности. В 2007 году займы составили 16,83 %, кредиторская задолженность – 82,87 %. На 2009 год долгосрочные займы сократились до 0,20% от источников предприятия, а кредиторская задолженность стала занимать 98,89% всех источников предприятия.

Таблица 1. Вертикальный анализ балансов ООО «ФИНИСТ-МЫЛОВАР» за 2007-2009 года (%)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Агрегированный баланс | 2007г. | 2008г. | 2009г. |
| Актив  I.Внеоборотные активы | 24,3 | 22,1 | 13,8 |
| II.Оборотные активы | 75,7 | 77,9 | 86,2 |
| Запасы | 39,2 | 27,9 | 28,2 |
| Дебиторская задолженность | 21,4 | 30,2 | 50,02 |
| Денежные средства | 0,8 | 8,3 | 0,02 |
| Баланс | 100 | 100 | 100 |
| Пассив  III.Капитал и резервы | 0,3 | 0,4 | 0,9 |
| IV.Долгосрочные пассивы | 0,4 | 0,4 | 0,2 |
| V.Краткосрочные пассивы | 99,3 | 99,2 | 98,9 |
| Баланс | 100 | 100 | 100 |

Все показатели отчета о прибылях и убытках при проведении структурного анализа приводятся в процентах к объему выручки от реализации (таблица 2).

Таблица 2 - Вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках ООО «ФИНИСТ-МЫЛОВАР» за 2007-2009 гг., %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Агрегированный баланс | 2007г. | 2008г. | 2009г. |
| Выручка от продаж | 100 | 100 | 100 |
| Себестоимость | 94,63 | 95,36 | 100,31 |
| Управленческие расходы | - | - | - |
| Прибыль (убыток) от продаж | 1,96 | 0,96 | -0,4 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 0,8 | 0,4 | 0,6 |
| Чистая прибыль (убыток) | 0,3 | 0,04 | 0,1 |

Используя данные таблицы 2 видно, что в выручке от реализации 2007 года полная себестоимость составила 94,63%, в 2008 году затраты составляли 95,36 %, а в 2009 году затраты увеличились до 100,31 % и предприятие получило убыток от основной деятельности. Следовательно, прибыль от реализации в 2007 году составила 1,96 %, в 2008г. – 0,96%, а в 2009 убыток составил -1205 тыс. руб.

С учетом результатов от прочей деятельности и выплаты налога на прибыль чистая прибыль в 2007 году составила 0,32% в выручке. В 2008 году чистая прибыль сократилась на 0,28 пункта. Предпринимательская деятельность все больше зависит от экономической информации. При этом большее значение придается полноте, достоверности и нейтральности информации о финансовых результатах и условиях их возникновения. Самым распространенным источником такой информации является бухгалтерская (финансовая) отчетность.

В таблице 3 показан горизонтальный анализ бухгалтерского баланса предприятия.

Таблица 3 - Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса предприятия за 2007-2009 гг., тыс.руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Агрегированный баланс | 2007г. | 2008г. | 2009г |
| Актив  I.Внеоборотные активы | 35544 | 27164 | 19885 |
| II.Оборотные активы | 110735 | 95914 | 124279 |
| Запасы | 57357 | 34366 | 40693 |
| Дебиторская задолженность | 31332 | 37236 | 72113 |
| Денежные средства | 1123 | 10219 | 37 |
| Баланс | 146279 | 123078 | 144164 |
| Пассив  III.Капитал и резервы | 436 | 560 | 1324 |
| IV.Долгосрочные пассивы | 618 | 486 | 283 |
| V.Краткосрочные пассивы | 145225 | 122032 | 142557 |
| Баланс | 146279 | 123078 | 144164 |

Трендовый анализ — сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение тренда, т.е. основной тенденции динамики показателя, очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов. С помощью тренда формируют возможные значения показателей в будущем, и, следовательно, ведется перспективный прогнозный анализ [21, с. 215].

Таблица 4 - Трендовый анализ отчета о прибылях и убытках за 2007-2009гг., тыс.руб.(%)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Агрегированный баланс | 2007г. | 2008г. | 2009г. |
| Выручка от продаж | 133257 | 250,9 | 86,1 |
| 250,9 | 215,9 |
| Себестоимость | 126102 | 252,8 | 90,5 |
| 252,8 | 228,9 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2611 | 123,3 | -37,4 |
| 123,3 | -46,1 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 1084 | 132,2 | 112,9 |
| 132,2 | 149,3 |
| Чистая прибыль (убыток) | 426 | 29,1 | 291,1 |
| 29,1 | 84,7 |

Коэффициентный анализ предприятия

Суть метода заключается в том, что:

1. Производится расчёт соответствующего показателя;
2. Происходит сравнение рассчитанных показателей с заданной базой (нормативные значения).

Выделяют несколько групп коэффициентов, отражающих различные стороны финансового состояния предприятия [16, с. 68]:

1. Общий коэффициент покрытия (коэффициент текущей ликвидности) – КТЛ:

КТЛ=Оборотные активы/Краткосрочные обязательства

КТЛ2007г.=110735/145225=08

КТЛ2008г.=95914/122032=0,8

КТЛ2009г.=124279/142557=0,9

1. Коэффициент срочной ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия) – КСЛ:

КСЛ = (Оборотные средства – Запасы) / Краткосрочные обязательства

КСЛ2007г.= (110735- 57357)/145225=0,4

КСЛ2008г.=(95914-34366)/122032=0,5

КСЛ2009г.=(124279-40693)/142557=0,6

1. Коэффициент абсолютной ликвидности (КАЛ):

КАЛ = Денежные средства / Краткосрочные обязательства

КАЛ2007г.=1123/145225=0,008

КАЛ2008г.=10219/122032=0,08

КАЛ2009г.=37/142557=0,0002

1. Соотношение заёмных и собственных средств (СЗСС):

СЗСС = (Долгосрочные обязательства + Краткосрочные обязательства) / Капитал

СЗСС2007г.= (618+145225)/436=334,5

СЗСС2008г.= (486+122032)/560=218,8

СЗСС2009г.= (283+142557)/1324=107,9

1. Коэффициент автономии (КА):

КА = Капитал / итог баланса

КА2007г.=436/146279=0,003

КА2008г.= 560/123078=0,004

КА2009г.= 1324/144164=0,009

1. Коэффициент концентрации привлечения капитала (ККПК):

ККПК = (Долгосрочные обязательства + Краткосрочные обязательства) / итог баланса

ККПК2007г.= (618+145225)/146279=0,9

ККПК2008г.= (486+122032)/123078=0,9

ККПК2009г.= (283+142557)/144164=0,9

1. Рентабельность продаж, % (РП):

РП = Чистая прибыль (форма №2) / Выручка (форма №2)\*100%

РП2007г.= 426/133257\*100%=0,3

РП2008г.= 124/334294\*100%=0,04

РП2009г.= 361/287771\*100%=0,1

1. Рентабельность продукции, % (РПр):

РПр = Прибыль от реализации (форма №2) / Себестоимость (форма №2)\*100%

РПр2007г.= 2611/126102\*100%=2,1

РПр2008г.= 3220/318771\*100%=1

РПр2009г.= -1205/288663\*100%=-0,4

1. Рентабельность собственного капитала, % (РСК):

РСК = Чистая прибыль (форма №2) / Капитал\*100%

РСК2007г.= 426/436\*100%=97,7

РСК2008г.= 124/560\*100%=22,1

РСК2009г.= 361/1324\*100%= 27,3

1. Рентабельность активов, % (РА):

РА = Чистая прибыль (форма №2) / средняя стоимость активов\*100%

РА2007г.= 426/146279\*100%= 0,3

РА2008г.= 124/123078\*100%=0,1

РА2009г.= 361/144164\*100%=0,2

1. Оборачиваемость оборотных средств, число оборотов в год (ООС):

ООС = Выручка (форма №2) / среднюю стоимость оборотных средств

ООС2007г. = 133257/110735 = 1,2

ООС2008г. = 334294/95914 = 3,5

ООС2009г. = 287771/124279 = 2,3

1. Оборачиваемость активов (ОА):

ОА = Выручка (форма №2) / средняя стоимость оборотных активов

ОА2007г. = 133257/146279 = 0,9

ОА2008г. = 334294/123078 = 2,7

ОА2009г. = 287771/144164 = 2

1. Оборачиваемость дебиторской задолженности (ОДЗ):

ОДЗ = Выручка (форма №2) / средняя стоимость оборачиваемости дебиторской задолженности

ОДЗ2007г. = 133257/31332 = 4,2

ОДЗ2008г. = 334294/37236 = 9

ОДЗ2009г. = 287771/72113 = 4

1. Оборачиваемость запасов (ОЗ):

ОЗ = Выручка / средняя величина запасов

ОЗ2007г. = 133257/57357 = 2,3

ОЗ2008г. = 334294/34366 = 9,7

ОЗ2009г. = 287771/40693 = 7,1

1. Оборачиваемость кредиторской задолженности (ОКЗ):

ОКЗ = Себестоимость (форма №2) / средняя величина кредиторской задолженности

ОКЗ2007г. = 126102/121225 = 1,04

ОКЗ2008г. = 318771/122032 = 2,6

ОКЗ2009г. = 288663/142557 = 2,02

1. Оборачиваемость собственного капитала (ОСК):

ОСК = Среднегодовая собственность капитала / Чистая прибыль

ОСК2007г. = 436/426 = 1,02

ОСК2008г. = 560/124 = 4,5

ОСК2009г. = 1324/361 = 3,7

Анализ выше рассчитанных показателей объективно позволяет сделать вывод о том, что ООО «ФИНИСТ-МЫЛОВАР» является организацией с не стабильным финансовым состоянием. Многие из основных финансовых показателей не соответствуют своему нормативному значению и ухудшаются на протяжении трех последних лет функционирования предприятия.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательством по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

В зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости превращения в денежные средства, активы предприятия разделяются на следующие группы:

А1. наиболее ликвидные активы - к ним относятся все статьи денежных средств предприятия и краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги). А2. Быстро реализуемые активы - дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты. A3. Медленно реализуемые активы - статьи раздела 2 актива баланса, включающие запасы, налог на добавленную стоимость, дебиторскую задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) и прочие оборотные активы. А4. Трудно реализуемые активы - статьи 1 актива баланса - внеоборотные активы.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты:

П1. Наиболее срочные обязательства - к ним относится кредиторская задолженность. ГО. Краткосрочные пассивы - это краткосрочные заемные средства, задолженность участникам по выплате доходов, прочие краткосрочные пассивы. ПЗ. Долгосрочные пассивы - это статьи баланса, относящиеся к разделам 4 и5, т.е. долгосрочные кредиты и заемные средства, а также доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов и платежей. П4. Постоянные пассивы или устойчивые - это статьи раздела 3 баланса «Капитал и резервы».

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву.

Теперь определим ликвидность баланса по балансовым пропорциям, соблюдение которых способствует финансовой устойчивости предприятия. Такими пропорциями являются следующие:

1. Быстрореализуемые активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения) должны покрывать наиболее срочные обязательства или превышать их;

2. Активы средней реализуемости (дебиторская задолженность) должны покрывать краткосрочные обязательства или превышать их;

3. Медленнореализуемые активы (производственные запасы) должны покрывать долгосрочные обязательства или превышать их;

4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы) должны покрываться собственными средствами и не превышать их.

Т.е.: А, > П, А2 > П2 Аз > П3 А4 < П4

Далее составим таблицу анализа ликвидности баланса. Для наглядности соблюдения балансовых пропорций ООО «ФИНИСТ-МЫЛОВАР» по состоянию на конец года представим их в таблицах 5, 6, 7. При этом в качестве наиболее срочных обязательств условно примем займы и кредиты, кредиторскую задолженность работникам предприятия, внебюджетным фондам по отчислениям на социальные нужды и бюджету по налогам.

Таблица 5 - Анализ ликвидности баланса за 2007 год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование группы | Обозначение | Расчет | Значение на начало года | Значение на конец года | Изменение |
| 1)Наиболее ликвидные активы | А1 | 250+260 | 0 | 4123 | 4123 |
| 2)Быстро реализуемые активы | А2 | 240 | 0 | 31332 | 31332 |
| 3)Медленно реализуемые активы | А3 | 230+210+220+270-216 | 0 | 75155 | 75155 |
| 4)Трудно реализуемые активы | А4 | 190+216 | 0 | 35669 | 35669 |

Таблица 6 Анализ ликвидности баланса за 2008год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование группы | Обозначение | Расчет | Значение на начало года | Значение на конец года | Изменение |
| 1)Наиболее ликвидные активы | А1 | 250+260 | 4123 | 12640 | 8517 |
| 2)Быстро реализуемые активы | А2 | 240 | 31332 | 37236 | 5904 |
| 3)Медленно реализуемые активы | А3 | 230+210+220+270-216 | 75155 | 45821 | -29334 |
| 4)Трудно реализуемые активы | А4 | 190+216 | 35669 | 27381 | -8288 |

Таблица 7 Анализ ликвидности баланса за 2009год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование группы | Обозначение | Расчет | Значение на начало года | Значение на конец года | Изменение |
| 1)Наиболее ликвидные активы | А1 | 250+260 | 12640 | 37 | -12603 |
| 2)Быстро реализуемые активы | А2 | 240 | 37236 | 72113 | 34877 |
| 3)Медленно реализуемые активы | А3 | 230+210+220+270-216 | 45821 | 51969 | 6148 |
| 4)Трудно реализуемые активы | А4 | 190+216 | 27381 | 20045 | -7336 |

В результате сопоставления активов и обязательств по балансу выявляется несоответствие в первой пропорции, свидетельствующее о недостаточности быстрореализуемых активов (денежных средств в данном примере) для оплаты срочной кредиторской задолженности. Также выявилось несоответствие во второй пропорции, т.е. активы средней реализуемости перекрываются краткосрочной кредиторской задолженностью. Последнее неравенство свидетельствует об отсутствии у предприятия собственных оборотных средств, что необходимо для соблюдения минимального условия его финансовой устойчивости.

Но в целом можно отметить, что финансовое состояние данной организации позволяет быть уверенным в своевременном выполнении обязательств в соответствии с договорами. Следовательно, ООО «ФИНИСТ-МЫЛОВАР» имеет рациональную структуру имущества и его источников для своего вида деятельности и стремиться с каждым годом совершенствовать организацию торгового процесса, привлечению новых кадров, и эффективно управлять сбытом продукции.

2. Формулировка миссии и общих стратегических целей компании

ООО «Финист-Мыловар» определило для себя цепь долгосрочных целей, которые соответствуют и являются миссией компании. Цели предприятия:

- увеличивать объемы продаж на 10% ежегодно на протяжении последующих пяти лет;

- увеличивать прибыль на 12% ежегодно на протяжении последующих пяти лет.

Тем не менее, данные цели не могут приниматься за миссию предприятия. Данный вывод сделан из следующего. Различия между миссией предприятия и ее целями можно определить в терминах из четырех измерений:

1. Временной аспект. Миссия не имеет временных критериев. Цели же всегда временны сами по себе и предполагают сроки, когда они должны быть достигнуты.

2. Фокусировка. Миссия имеет направленность на внешнюю для предприятия среду, как, например, достичь признания или стать лидером в отрасли и т.д. Цели, напротив, чаще всего относятся к внутренним аспектам предприятия и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей.

3. Специфика. Миссия выражается в терминах, имеющих общий, относительный характер, относящиеся к образу предприятия, ее фирменному стилю и т.д. Цели, как правило, выражаются в терминах определенных результатов. Цели в принципе, предполагают их достижимость.

4. Измеряемость. И миссия, и цели в некотором смысле, могут быть измерены. Но измеряемость миссии имеет относительно качественный характер, тогда как положения, утверждаемые в целях имеют абсолютный, количественный характер.

То есть цели предприятия, как правило, весьма конкретны. ООО «Финист-Мыловар» были разработаны цели, но они не являются миссией.

Долгосрочные цели ООО «Финист-Мыловар» включают в себя краткосрочные цели. На 2011 г. они сформулированы в следующих категориях:

- увеличение доли рынка на 2 %;

- повышение объемов продаж на 10 %;

- увеличение темпов роста прибыли на 12 %;

- увеличение доли собственного капитала на 10 %;

- выход на новые рынки сбыта;

- повышение качества производимой продукции.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что ООО «Финист-Мыловар» имеет краткосрочные и долгосрочные цели, а сформулированной миссии нет. Для формулировки миссии руководству компании и собственникам необходимо знать кроме данных о самом предприятии и внешнюю среду.

3. Анализ внешней среды ООО "Финист-Мыловар"

Любая фирма функционирует, имея связи с рынком: поставляя на него изделия, услуги и обеспечивая покупателей соответствующей информацией. 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 в теории маркетинга принято называть внешней средой. К внешней среде обычно относят: потребители, поставщики, конкуренция, социокультурные факторы, технологии, политико-экономические факторы.

Таблица 8 Факторы внешней среды

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | Фактор | Проявление | | Вероятность | Возможные соответствующие меры предприятия |
| Возможность | Угроза |
| 1.Экономические | Установление высоких налогов |  | Уменьшение платежеспособности предприятия. Отток средств в бюджет | 0,7 | Поиск путей минимизации налогов |
|  | Рост безработицы | Найм высококвалифицированной дешевой рабочей силы |  | 0,4 | Формирование высококвалифицированной структуры |
| 2. Политические | Ориентация на рыночное регулирование | Возможность выбора сферы хозяйственной деятельности |  | 0,5 | Поиск новых направлений |
|  | Снижение стабильности в обществе |  | Процветание коррупции | 0,4 | Страхование от политических рисков |
| 3. Правовые | Принятие нормативных актов | Защита свободной конкуренции |  | 0,7 | Увеличить конкурентоспособность продукции |
| 4. Социальные | Дефицит денег у населения |  | Снижение спроса на продукцию | 0,5 | Уменьшить цену товара |
| 5.НТП | НТП в сфере технологий | Совершенствование товара |  | 0,8 | Увеличение доли рынка |
|  | Рост уровня образования | Быстрое освоение новых технологий, трудовая дисциплина |  | 0,4 | Поощрительная система работников |
| 6. Потребители | Рынок услуг | Развитие рынка, укрепление своих позиций |  | 0,8 | Улучшения качества оказания услуг |
|  | Рынок стройматериалов |  | Снижение спроса в связи с сезонностью | 0,7 | Сокращение поставок от заводов-производителей |
| 7. Поставщики | Поставщики стройматериалов. продукции | Стабильные поставки |  | 0,98 | Непрерывность работы |
| 8. Конкуренты | Несильная конкуренция | Ведущее положение на рынке |  | 0,6 | Повышение прибыли |

3.1 Анализ потребителей

Благосклонность покупателей к продукции нашей фирмы, вызвана снижением цен и повышенным качеством продукции и услуг.

Изучив чувствительность покупателей к цене продукции предприятия, видно, что значительное повышение цен поведёт к снижению спроса на некоторые виды производимой продукции, и, следовательно, к потере некоторого числа покупателей, поэтому при повышении цен на один из видов продуктов организация по мере возможности старается снизить цену на какой-либо другой производимый ею продукт.

Подводя итоги можно сказать, что для потребителей продукции и услуг нашей фирмы важно высокое качество и цена.

Потребности покупателей нашей продукции относительно постоянны, существует тенденция увеличения постоянных клиентов.

3.2 Анализ поставщиков

Поставщиками ООО «Финист-мыловар» являются заводы-изготовители, которые являются крупнейшими экономическими единицами с мощным потенциалом. Нашими поставщиками являются заводы Дальнего Востока и европейских стран, такие как: «Волынь-индустрия», «Днепрстрой», краснодарский завод «Кубань-кровля».

Это заводы, которые достаточно продолжительное время функционируют на рынке, за это время они доказали, что их продукция является наиболее качественной и конкурентоспособной.

Каждый поставщик обязательно дает гарантию на поставляемый им товар, несёт ответственность за него, поэтому организация практически всегда гарантированно обеспечена высококачественным товаром, что также даёт ей ряд преимуществ перед другими компаниями.

Такие поставщики являются надежными и стабильными партнерами и обеспечивают непрерывную работу предприятия.

3.3 Анализ конкурентов

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.

Оценить положение конкурентной борьбы на рынке деятельности предприятия можно за счет снижения цены и повышения качества. Они являются доминирующими методами ведения конкурентной борьбы за увеличение доли рынка. За 2009 год доля рынка составляла 9%.

Анализируемая фирма имеет преимущество перед конкурентом. Основной упор в работе фирмы делается на реализацию только качественной продукции, для этого разработана система контроля качества непосредственно на предприятиях-изготовителях представителями компании.

В целом, промышленная отрасль находится в стадии зрелости. Это влечет за собой необходимость совершенствовать методы менеджмента. Все фирмы 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, т. к. спрос на продукцию 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, т. к. она привлекает большим уровнем прибыли, и растущим спросом на продукцию. Вновь пришедшие 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 предприятия ООО «Финист-мыловар».

Ключевые факторы успеха (КФУ) — это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. Ключевые факторы успеха периодически пересматриваются, так как их изменению способствует развитие отраслей, насыщение рынка товарами, научно-технический прогресс.

В общем виде задача стратегического управления заключается в ориентации ресурсов и способностей предприятия на внешнюю среду таким образом, чтобы создать необходимый потенциал успеха. В рамках стратегического менеджмента потенциала успеха можно выделить две главные задачи:

во-первых, необходимо на основе анализа внешней и внутрифирменной обстановки идентифицировать и развивать будущий потенциал успеха;

во-вторых, обеспечивать трансформацию потенциала успеха в факторы успеха.

В рамках идентификации и развития будущего потенциала важно своевременно выявлять опасности и возможности в окружающей предприятие среде. На этой основе должна достигаться его конкурентоспособность. Опыт показывает, что нынешний потенциал следует проверять с расчетом на будущее, при этом по возможности нужно идентифицировать и развивать новый потенциал успеха. Эта область задач менеджмента рассчитана на эффективность мероприятий (т.е. “надо делать хорошие дела”).

Вторая ключевая задача связана с проблемой преобразования. Существующий потенциал успеха необходимо преобразовать и реализовать таким образом, чтобы в глазах клиента повысилась потребительная стоимость продукта или снизились издержки по его приобретению и эксплуатации. Иначе говоря, внутрифирменный потенциал должен эффективно трансформироваться в рыночное преимущество (т.е. “надо делать дела хорошо”).

Для достижения этой цели необходимо, чтобы рыночная ориентация охватывала все предприятие, а маркетинг играл роль всеобъемлющей функции. Исследования показывают, что сотрудничество между маркетингом, с одной стороны, и научными исследованиями и разработками, с другой, является важным источником успеха предприятия. В теории экономики предприятия и на практике большое внимание уделяется менеджменту точек пересечения различных звеньев создания благ, благодаря чему повышается и эффективность преобразования потенциала успеха в стратегические факторы успеха.

4. Анализ внутренней среды ООО «Финист-Мыловар»

Внутреннюю структуру организации называют еще внутренней средой. К ней относятся функциональные структуры фирмы, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, продвижение товаров до покупателей, сбыт, обслуживание, взаимоотношения с поставщиками и иными внешними органами. В понятие внутренней среды так же входят квалификация персонала, система передачи информации и т.д.

Таким образом, анализ внутренней среды представляет собой управленческое обследование функциональных зон организации с целью определения сильных и слабых сторон организации, представленных в таблице 4.

Изучая внутреннюю среду необходимо уделить особое внимание организационной культуре организации, т.е. наличию таких норм и правил, как, например, материальное вознаграждение, льготы при покупке собственной продукции, другие социальные гарантии.

Для полного анализа внутренней среды ООО «Финист-мыловар» необходимо исследовать пять функциональных зон:

* маркетинг;
* производство;
* финансы;
* управление персоналом;
* общее управление.

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

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

В организации отсутствует процедуры участия персонала в принятии какого-либо управленческого решения.

На предприятии «Финист-мыловар» особое внимание уделено найму работников. Найм персонала происходит с помощью специализированного кадрового агентства, с которым заключен договор о долгосрочном сотрудничестве. По условиям данного договора кадровое агентство производит отбор, обучение и переквалификацию персонала компании.

На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по отрасли. Ежегодно все работники компании проходят аттестационную комиссию, с целью выяснения их профессиональной пригодности.

Компания имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. Анализ финансовой отчетности компании показал, что на предприятии наблюдается стабильный рост. Объем оборотных средств вырос на 86,21%.

Особое внимание при изучении коммерческой деятельности «Финист-мыловар» привлекли данные по закупочной стоимости продукции, ее динамика, организация складского хозяйства и методы формирования оптимального запаса на складах фирмы.

Так введение контроля издержек значительно сократило стоимость накладных расходов, что благоприятно отразилось на себестоимости продукции. Однако имеющиеся производственные мощности используются не полностью, что влечет перерасход средств на их содержание, но создает благоприятную ситуацию для роста компании.

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

«Финист-мыловар» не ставит своей целью концентрацию своей деятельности на конкретном товаре или на определенной группе покупателей. Предприятие имеет широкий ассортимент продукции.

Маркетинговое подразделение ООО «Финист-мыловар» прилагает максимальные усилия для сбора информации о рынке, о предпочтениях покупателей, создания имиджа фирмы, разработки возможных новых направлений в сфере оказания дополнительных услуг. Действующая рекламная политика не всегда успешна, т.к. ориентирована большей частью на привлечение большего числа потенциальных покупателей в магазины, а не на создание предпочтений у потребителей или не на пропаганду собственных индивидуальных конкурентных преимуществ.

Таблица 9 - Сильные и слабые стороны организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 | Достоверный мониторинг рынка | Сбои в снабжении |
| 2 | Отлаженная сбытовая сеть | Недостатки в рекламной политике |
| 3 | Широкий ассортимент продукции | Средний уровень цен |
| 4 | Высокий контроль качества | Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги) |
| 5 | Высокая рентабельность | Не полная загруженность производственных мощностей |
| 6 | Рост оборотных средств | Неучастие персонала в принятии управленческих решений |
| 7 | Высокая квалификация персонала | Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений |
| 8 | Хорошая мотивация персонала |  |
| 9 | Достаточная известность |  |

5 Формирование стратегии развития компании

Во всем многообразии факторов внешней и внутренней среды, можно заметить их разделение на две группы: те, которые поддаются управлению со стороны руководства фирмы, и те, которые такому управлению не поддаются. Это разделение важно с точки зрения прогнозирования, конъюнктурных исследований, стратегического и иного планирования, выдвижения целей.

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.

В процессе выработки стратегии необходимо учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. 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 (см. таблицу 10).

Для ООО «Финист-мыловар» 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 ООО «Финист-мыловар» могут привести либо выход в отрасль большого числа конкурентов и коренное изменение вкусов потребителей;
* к разрушению предприятия или его выходу из отрасли может привести ограничительная политика государственных органов, например, увеличение таможенных сборов и пошлин, увеличение транспортных тарифов, изменение правил торговли.

Таблица 10 - Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильные стороны (S) | Слабые стороны (W) |
|  | 1.Достоверный мониторинг рынка  2.Отлаженная сбытовая сеть  3.Широкий ассортимент продукции  4.Высокий контроль качества  5.Высокая рентабельность  6.Рост оборотных средств  7.Высокая квалификация персонала  8.Хорошая мотивация персонала  9.Достаточная известность | 1.Сбои в снабжении  2.Недостатки в рекламной политике  3.Средний уровень цен  4.Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги)  5.Не полная загруженность производственных мощностей  6.Неучастие персонала в принятии управленческих решений  7.Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений |
| Возможности (O) | SO- стратегии | WO-стратегии |
| 1.Улучшение уровня жизни населения  2.Изменение рекламных технологий  3.Развитие информационной отрасли  4.Появление новых поставщиков  5.Снижение цен на сырье и готовую продукцию  6.Снижение налогов и пошлин  7.Совершенствование менеджмента  8.Снижение безработицы  9.Совершенствование технологии производства | выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств;  достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки;  квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка;  четкая стратегия позволит использовать все возможности. | усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии;  появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов;  известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции;  достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей. |
| Угрозы (T) | ST-стратегии | WT-стратегии |
| 1.Изменение покупательских предпочтений  2.Появление товаров-субститутов  3.Изменение правил ввоза продукции  4.Сбои в поставках продукции  5.Появление принципиально нового товара  6.Снижение уровня жизни населения  7.Рост темпов инфляции  8.Ужесточение законодательства  9.Изменение уровня цен  10.Скачки курсов валют  11.Появление новых концернов  12.Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов  13.Рост налогов и пошлин  14.Усиление конкуренции  15.Рост безработицы  16.Ухудшение политической обстановки  17.Появление новых фирм на рынке | - плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента добавлении дополнительных сопутствующих продуктов и услуг;  - неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль исполнения распоряжений при снижении безработицы может привести к саботажу;  - снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы. | появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию;  неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли;  непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их вкусов;  неполная загруженность производственных мощностей при росте темпов инфляции и скачков в курсах валют может привести к банкротству компании. |

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

Таким образом, рассмотрев возможности предприятия «Финист-мыловар», его слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, и ознакомившись с основными принципами выработки стратегии, можно определить стратегию предприятия, при этом опираясь на цели организации.

Так как «Финист-мыловар» работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх. Это можно сформулировать следующим образом:

Сначала минимизировать издержки и тем самым укрепить свою конкурентную позицию, при этом освоить продажу в уже имеющихся магазинах сопутствующих товаров (эфирные масла, шарики для ванн, молочко для тела, соль для ванн и т.д.); затем выйти на новые рынки, заключив договора в регионах; далее закрепиться в них, путем покупки существующих торговых предприятий, а в будущем стремиться к приобретению доли акций производящих предприятий.

Заключение

Важным шагом корректировки стратегии предприятия является доведение до всех работников миссии и целей предприятия. При их знании каждый сотрудник предприятия будет стремиться к поставленным целям и пытаться, чтобы выполняемая ими работа соответствовала миссии и стратегии ООО «Финист-мыловар». При этом работники должны отождествлять свое благополучие с благополучием всего предприятия. В соответствии с этим руководство должно защищать интересы работников на всех уровнях, что повлечет за собой чувство уверенности, защищенности и надежности. Фактором процветания предприятия является сплоченность коллектива, поэтому необходимо развивать чувство уважения и взаимопонимания путем развития старых традиций и закладки новых.

Среди персонала имеются сотрудники, которые не утруждают себя самостоятельным принятием решения, а ждут указаний, распоряжений вышестоящего руководства. Поэтому руководство обязано делегировать полномочия, т.е. распределить задачи и функции между конкретными исполнителями для того, чтоб избежать неравномерного распределения работ.

В курсовой работе была дана характеристика предприятия ООО «Финист-мыловар», выполнен финансовый анализ состояния предприятия ООО «Финист-мыловар», анализ внешней и внутренней среды предприятия, проведен SWOT-анализ организации, сформулированна стратегия развития компании.

В процессе анализа сильных сторон предприятия было выявлено, что для «Финист-мыловар» наиболее значимыми являются возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров.

Позиционирования угроз показало, что:

* негативно на предприятие «Финист-мыловар» могут повлиять выход в отрасль большого числа конкурентов и изменение вкусов потребителей;
* к разрушению может привести ограничительная политика государственных органов, например, увеличение таможенных сборов и пошлин, увеличение транспортных тарифов, изменение правил торговли.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что для «Финист-мыловар» наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. – 647с.
2. Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент. – М.: 1997.
3. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для ВУЗов – М.: Экономика, 2003. – 703 с.
4. Большаков А.С., Михайлов Б.И. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб.: Питер, 2002. – 341 с.
5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2003. – 456с.
6. Буров В.Н. и др. Стратегическое управление фирмами. Моделирование. Практикум. Деловые игры. – М.: 1997.
7. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Инфра – М, 2002. – 347 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп.-М.: Гардарики, 2000.-296 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2004. – 569с.
10. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций. Электронная версия. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995.
11. Костюк, Основы менеджмента, Киев 2003 г.
12. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. – СПб.: Издательский дом «МиМ», 2002. – 318 с.
13. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для Вузов – М.: Юнити-дата, 2001
14. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. - Москва-Новосибирск, ИНФРА-М – Сибирское соглашение, 2001. – 345 с.
15. Окрепилов В.В. Менеджмент качества: Учеб. для студентов вузов. – СПб.: Наука, 2003. – 992 с.
16. Попов С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2003г. – 345с.
17. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес-бук, 2005г. – 301с.
18. Стратегический менеджмент / Под ред. Поршнева А.Г, Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. – Новосибирск: изд-во НГТУ, 2002. - 69с.
19. Томпсон А.А. мл., Стрикленд А.Дж. III Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2000
20. Томпсон А.А., Стрикленд АДж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 387 с.
21. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2003. – 641 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 год | | 2008 год | | 2009 год | |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| АКТИВ | | | | | | |
| I. Внеоборотные активы |  |  |  |  |  |  |
| Основные средства | 35 487 | 24,26 | 27 114 | 22,03 | 19 870 | 13,78 |
| Незавершенное строительство | 47 | 0,03 | 47 | 0,04 | 0 | 0,00 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Прочие внеоборотные активы | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Итого | 35 544 | 24,30 | 27 164 | 22,07 | 19 885 | 13,79 |
| II. Оборотные активы |  |  |  |  |  |  |
| Запасы | 57 357 | 39,21 | 34 366 | 27,92 | 40 693 | 28,23 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| сырье, материалы и другие аналогичные ценности | 40 510 | 27,69 | 24 518 | 19,92 | 34 983 | 24,27 |
| затраты в незавершенном производстве | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| готовая продукция и товары для перепродажи | 16 722 | 11,43 | 9 631 | 7,83 | 5 550 | 3,85 |
| расходы будущих периодов | 125 | 0,09 | 217 | 0,18 | 160 | 0,11 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 16 312 | 11,15 | 10 389 | 8,44 | 10 204 | 7,08 |
| Дебиторская задолженность | 31 332 | 21,42 | 37 236 | 30,25 | 72 113 | 50,02 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 3 000 | 2,05 | 2 421 | 1,97 | 0 | 0,00 |
| Денежные средства | 1 123 | 0,77 | 10 219 | 8,30 | 37 | 0,03 |
| Прочие оборотные активы | 1 611 | 1,10 | 1 283 | 1,04 | 1 232 | 0,85 |
| Итого | 110 735 | 75,70 | 95 914 | 77,93 | 124 279 | 86,21 |
| Баланс | 146 279 | 100 | 123 078 | 100 | 144 164 | 100 |
| ПАССИВ | | | | | | |
| III. Капитал и резервы |  |  |  |  |  |  |
| Уставный капитал | 10 | 0,01 | 10 | 0,01 | 10 | 0,01 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 426 | 0,29 | 550 | 0,45 | 1 314 | 0,91 |
| Итого | 436 | 0,30 | 560 | 0,45 | 1 324 | 0,92 |
| IV. Долгосрочные обязательства | 618 | 0,42 | 486 | 0,39 | 283 | 0,20 |
| V. Краткосрочные обязательства |  |  |  |  |  |  |
| Займы и кредиты | 24 000 | 16,41 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Кредиторская задолженность | 121 225 | 82,87 | 122 032 | 99,15 | 142 557 | 98,89 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| поставщики и подрядчики | 102 210 | 69,87 | 104 759 | 85,12 | 127 180 | 88,22 |
| задолженность перед персоналом организации | 1 365 | 0,93 | 937 | 0,76 | 1 115 | 0,77 |
| задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 599 | 0,41 | 273 | 0,22 | 498 | 0,35 |
| задолженность по налогам и сборам | 627 | 0,43 | 2 856 | 2,32 | 951 | 0,66 |
| прочие кредиторы | 16 424 | 11,23 | 13 207 | 10,73 | 12 813 | 8,89 |
| Итого | 145 225 | 99,28 | 122 032 | 99,15 | 142 557 | 98,89 |
| Баланс | 146 279 | 100 | 123 078 | 100 | 144 164 | 100 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007год | | 2008год | | 2009год | |
| А | Тыс.руб. | % | Тыс.руб. | % | Тыс.руб. | % |
| Выручка от реализации | 133257 | 100 | 334294 | 100 | 287771 | 100 |
| Себестоимость проданных товаров | -126102 | -94,63 | -318771 | -95,36 | -288663 | -100,31 |
| Коммерческие расходы | -4544 | -3,41 | -12303 | -3,68 | -313 | -0,11 |
| Управленческие расходы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прибыль (убыток) от реализации | 2611 | 1,96 | 3220 | 0,96 | -1205 | -0,42 |
| Прочие доходы | 4769 | 3,58 | 17140 | 5,13 | 16309 | 5,67 |
| Прочие расходы | -5865 | -4,4 | -17362 | -5,19 | -13333 | -4,63 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 1084 | 0,81 | 1433 | 0,43 | 1618 | 0,56 |
| Текущий налог на прибыль | -50 | -0,04 | -1435 | -0,43 | -1412 | -0,49 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного года | 426 | 0,32 | 124 | 0,04 | 361 | 0,13 |