ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ

Брянский государственный технический университет

Кафедра «Экономика и менеджмент»

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Разработка системы стратегического планирования на предприятии**

Брянск 2007

Содержание

Введение

1. Управленческий анализ

1.1. Информация о предприятии и его бизнесе

1.2. Анализ потенциала предприятия

2. Стратегический анализ внешней среды

3. Стратегическое планирование на предприятии

4. Разработка и реализация функциональных стратегий предприятия

4.1 Финансовая стратегия

4.2. Кадровая стратегия

Заключение

Приложения

Литература

# Введение

Менеджер должен организовать работу предприятия путем координирования действий всех сотрудников, решением социальных проблем коллектива, организации его работы на базе современных методов, устранить отрицательное воздействие рискованных ситуаций. Основная его задача заключается в обеспечении нормального существования фирмы на рынке при любых изменяющихся условиях. Перед менеджером стоит сложная задача построения динамической системы управления предприятием, которая способна выдержать «контрастный душ» российской и мировой действительности.

Квалифицированный менеджер должен обладать теоретическими знаниями и практическими навыками в управлении организацией. Практика в управлении современными организациями очень важна в сложной конкурентной ситуации, которая складывается на рынке.

Данная тема курсовой работы была выбрана для разработки стратегического, аналитического анализа, а также стратегического планирования, разработки и реализации функциональных стратегий в производственно-коммерческой компании ООО «Полнис», занимающейся производством и реализацией маммографов – диагностической медицинской аппаратуры.

Целью работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом для повышения эффективности работы организации.

Предметом исследования является система управления производственно-коммерческой компании ООО «Полнис».

Для эффективного управления компанией в условиях нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени необходима согласованная работа всех составляющих компании. А, как известно, из всех решений, принимаемых руководителем, ни одно не может сравниться по своей важности с решениями в отношении сотрудников, поскольку именно они определяют результативность любой организацию (П. Дракер). Следовательно, для эффективного стратегического управления компанией необходимо разработать кадровую стратегию предприятия.

В курсовой работе использованы общие и специальные научные методы, выступающие в качестве инструментов познания, решения научных задач, достижения цели, проводимого анализа совершенствования системы управления персоналом для повышения эффективности работы производственно-коммерческой компании ООО «Полнис».

Для достижения главной цели данной организации и эффективного решения поставленных перед ней задач необходимо:

1. Провести анализ внешней и внутренней среды, увязать управление предприятия с этим анализом.
2. Понять функции и процессы управлений предприятиями в их взаимосвязи.
3. Осуществить анализ организационной структуры и диагностику организационных проблем.
4. Понять сущность бизнеса и стратегического управления в условиях рынка.
5. Определить миссию и цели предприятия и понять их взаимосвязь.
6. Проанализировать возможности и угрозы, сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной среде.
7. Выработать общекорпоративную стратегию и функциональные стратегии предприятия.
8. Разработать организационную структуру, адекватную стратегии компании, целям и задачам, а также внешним и внутренним условиям.
9. Разработать кадровую стратегию для реализации кадровых целей.

В ходе курсовой работы должны быть разработаны рекомендации для обеспечения стабильной работы предприятия ООО «Полнис» в условиях существующей конкуренции, несмотря на любые изменения рынка; добиться максимизации прибыли путем увеличения объемов продаж и доли рынка; совершенствовать всю работу фирмы на основе применения современных методов управления, улучшать в соответствии с изменяющимися требованиями организационную структуру предприятия, добиваясь эффективной работы каждого сотрудника в отдельности и всего коллектива в целом.

# 1. Управленческий анализ

## 1.1 Информация о предприятии и его бизнесе

Объектом исследования данной курсовой работы является общество с ограниченной ответственностью производственно-коммерческая фирма ООО «Полнис». Предприятия было создано в 2004г. для внедрения и производства научных разработок ученых Института Радиотехники и Электроники Российской Академии Наук (ИРЭ РАН). По результатам изучения потребностей медицинского рынка в новых диагностических приборах, которые должны были отличаться безопасностью, информативностью и доступностью, было принято решение начать серийное производство новейшего диагностического прибора, в основу действия которого легло изобретение ученых ИРЭ РАН. Задачей ООО «Полнис» стала наладка серийного производства маммографа электроимпедансного компьютерного «PPl» и последующая его реализация. Данное устройство, основанное на использовании электроимпедансной томографии, предназначено для визуализации и диагностики патологических изменений тканей молочной железы и других приповерхностных областей тела.

Электроимпедансный маммограф «PPL» защищен патентами РФ на изобретение № 4553628 и №47363829. Изобретение, лежащее в основе прибора, удостоено золотой медали на всемирной выставке изобретений «Брюссель Эврика 2005»

Решением «Комиссии по аппаратам и техническому оснащению, применяемым в онкологии и медицинской радиологии» Комитета по новой медицинской технике Минздрава РФ прибор рекомендован к серийному производству и к применению в медицинской практике, зарегистрирован в Государственном реестре медицинских изделий (регистрационное удостоверение №29/695065003/50-01 от 23 августа 2004 г.), Маммограф электроимпедансный компьютерный «PPL» имеет сертификат соответствия Госстандарта России.

Компания серийно выпускает маммограф электроимпедансный компьютерный «PPL» в соответствии с ТУ 94378-033-12789476-2003.

Адрес: , Россия, г. Пенза, ул. Бурова, д.67.

Контактные телефоны: 70-54-67; 8-903-69786071

Директором и одним и пяти учредителей общества является Шварц О.П., имеющий долю в 20% от уставного капитала.

В ООО «Полнис» осуществляются следующие основные процессы:

1. Проектирование и разработка изделий;

2. Закупки комплектующих изделий;

3. Контроль качества изготовления прибора;

4. Программирование, тестирование и отладка прибора;

5. Консервация, упаковка и оформление документации;

6. Реализация продукции.

## 1.2 Анализ потенциала предприятия

Производство

Проектирование и разработка электроимпедансных компьютерных маммографов является совместной работой значительного числа партнеров ООО «Полнис», специализирующихся на различных видах научной и производственно-технической деятельности. В проектировании и разработке участвуют:

- ИРЭ РАН – в части научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в области применения электроимпедансного метода диагностики опухолевых и неопухолевых заболеваний, разработки компьютерного обеспечения управления прибором, тестирования, реконструирования и обработки полученных изображений;

- ОАО «ППЗ» - в части разработки электрической схемы прибора, электрических плат, комплекта КД, технологии производства электрической части прибора;

- ОАО Пензинский завод «Аист» - в части проектирования прецизионных подвижных электродов для матрицы прибора, а так же технологии их изготовления и нанесение покрытия из золота.

- ООО «КиТ» - в части разработки внешнего вида и дизайна прибора;

- РА «ММЦ» - в части разработки нормативных документов на прибор, на материалы для частей прибора, а так же разработки в органах регулирования МЗ РФ;

- ООО «Полнис» - в части формирования концептуальных подходов к конструкции, дизайну, эргономике, элементной базе, сборке, программированию, тестированию, упаковке, разработке эксплуатационной документации, обучающих программ и другим требованиям, установленным к готовому изделию. ООО «Полнис» осуществляет основную координирующую роль в процессе проектирования, технологической подготовки, производства и реализации продукции.

Приборы выпускаются на производственных мощностях ОАО «ППЗ», имеющий сертификат соответствия системы менеджмента качества требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и обладающего современным оборудованием и высококвалифицированными кадрами. Для этого на территории ОАО «ППЗ» арендован производственный участок, на котором выполняются техпроцессы по сборке, контролю, программированию, наладке, тестированию, комплектации и упаковке продукции.

Управление и контроль качества услуг субподрядчиков по проектированию и разработке продукции, разработке программного обеспечения, разработке и управлению конструкторской и технологической документацией, клиническим испытаниям, а так же маркетингу и продажам продукции осуществляет директор ООО «Полнис» в соответствии с руководством по качеству.

Для управления фирмой, а так же для выполнения коммуникаций и других общих функций ООО «Полнис» имеет офис по адресу: ул. Бурова, д.67, офис 11.

Таблица 1

Основные показатели оценки производственной базы предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Ед. изм. | В динамике  |
| Фондоотдача | Тыс. руб/руб | 10,1 | 11,9 | 24,6 |
| Фондоемкость | Тыс. руб/руб | 0,09 | 0,08 | 0,04 |
| Фондовооруженность | Тыс. руб/чел в год | 14,2 | 10,3 | 10,4 |
| Стоимость основных фондов (остаточная) | тыс. руб | 512 | 374 | 375 |
| Производительность |  Тыс. руб/чел в год | 74,25 | 59,36 | 94,75 |
| Рентабельность продаж | руб/руб | 0,51 | 0,47 | 0,36 |

У предприятия несколько уменьшилась стоимость основных фондов, снизилась рентабельность продаж, однако заметное увеличение фондоотдачи говорит о наличии потенциала, который может быть в дальнейшем использован фирмой при дальнейшем увеличении объема продаж.

Таблица 2

Основные показатели деятельности предприятия по продукции

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | В динамике |
| 2004 | 2005 | 2006 |
| Цена (ср.) за ед., тыс. руб. | 270 | 290 | 290 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 229 | 156 | 181 |
| Объем продаж, шт. | 11  | 15 | 32 |
| Объем продаж, тыс. руб. | 5196 | 4474 | 9231 |

Как показывают результаты таблицы, предприятие достаточно высокими темпами наращивает производство своей продукции.

Произведем факторный анализ себестоимости «PPL»

Таблица 3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | Абсолютное отклонение | Темп изменения, % |
| Товарооборот, тыс. руб. | 4474 | 9231 | 4757 | 206 |
| Сумма издержек, тыс. руб. | 3319 | 8073 | 4754 | 243 |
| Уровень издержек, % | 74 | 87 | +13 | 117 |

Построим факторную модель:

*И –* сумма полных издержек, тыс. руб.

*Т -* товарооборот, тыс. руб.

*Уи -* уровень издержек, %

В данной модели выделим следующие факторы влияния:

* Объем товарооборота,
* Уровень издержек (*Уровень издержек = Полные издержки / Товарооборот*).

Применим для анализа метод абсолютных разниц:

Таким образом, можно сделать вывод: совокупное влияние факторов проявилось в увеличении суммы издержек на 4757 тыс. руб., при этом под влиянием изменения товарооборота произошло увеличение на 3520 тыс. руб., а под влиянием изменения уровня издержек увеличение на 581,6 тыс. руб.

Таблица 4

Сильные и слабые стороны производственной деятельности

|  |  |
| --- | --- |
| Сила | Слабость |
| 1. Наличие современного оборудования и высококвалифицированных кадров на производстве | 1. Необходимость повременных затрат на НИОКР |
| 2. Необходимость обновления и частичной замены оборудования для совершенствования готового продукта. |
| 2.Управление элементами производственной среды осуществляется арендодателями. | 3. Высокие издержки.  |
| 4. Существование вероятности изготовления дефектной продукции |

Маркетинг

Как такового подразделения маркетинга ООО «Полнис» не имеет, однако 1 марта 2004 г, фирма заключила договор с ООО Торговый Дом «Квадро» на предмет проведения маркетинговых исследований для эффективного планирования деятельности фирмы, включающий изучение рыночного спроса и перспектив его изменения; анализа деятельности конкурентов; определения требований по качеству продукции; формирование ценовой политики; разработку каталогов, рекламных проспектов, сайтов в Интернете, участие в выставках и другие формы работы; обеспечение обратной связи с потребителем, сбор и анализ информации от потребителей, подготовку отчетов.

Основным результатом исследований считаются заключенные между «Заказчиком» и «Потребителем» внешнеэкономические контакты или договоры на поставку продукции.

Основными сегментами, на которые ориентируется предприятие, являются государственные, частные медицинские учреждения и частные врачи. Довольно большую заинтересованность начинают проявлять зарубежные клиники и организации в предоставляемой аппаратуре. В июле 2006 г. завершены переговоры со словацкими партнерами. Итогом переговоров стало подписание долгосрочного соглашения о сотрудничестве с компанией «POLYX TRADE INTERNATIONAL s.r.o.», Братислава, Словакия.

В конце мая - начале июня 2006 г. состоялась деловая поездка представителей компании ООО «Полнис» по приглашению корейских партнеров в г. Сеул (Ю.Корея). В ходе визита были проведены презентации электроимпедансного маммографа "PPL" в ряде крупнейших клиник г. Сеула. Корейские медики дали высокую оценку данному методу диагностики заболеваний молочной железы и выразили готовность пройти обучение и начать работу на электроимпедансном маммографе «PPL». В завершении визита, между компанией ООО «Полнис» и корейской компанией «Hyuool» было подписано долгосрочное соглашение о сотрудничестве.

В апреле 2006 г. в ходе коммерческих переговоров подписано долгосрочное соглашение о сотрудничестве с представителями бизнеса и медицины из г. Перт (Австралия)

14 августа 2006 года компания «Полнис» прошла регистрацию в качестве официального поставщика товаров и услуг для нужд системы Организаций Объединенных Наций.

Увеличение темпов роста рынка и значимость партнеров определяют очень высокие требования к аппаратуре, касающиеся:

* + точности, достоверности, воспроизводимости, сходимости результатов измерений;
	+ безопасности для пациента и медицинского персонала;
	+ относительной дешевизны, скорости, удобства и простоты обследования.
	+ требований к возможности сохранения визуальной информации, измерения отклонений, отображения динамики развития болезни;
	+ относительной простоты и дешевизны обслуживания аппаратуры.

Потребитель может оговаривать свои требования, которые рассматриваются, анализируются и учитываются при подписании договора. Такими требованиями могут выступать требования об обучении персонала медучреждения пользованию маммографом и ПО, обработке и расшифровке результатов. Связь с потребителем поддерживается через сотрудников торгового дома или при личных контактах директора, через имеющиеся средства связи: телефон, факс, почта, электронная почта.

Таблица 5

Смета затрат на маркетинговую деятельность

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование затрат, руб. | 2004 | 2005 | 2006 |
| Затраты на рекламу | 33670 | 3000 | 2000 |
| Затраты на изготовление новой продукции | 5333 | 5333 | 5333 |
| ***Итого***  | 38903 | 8333 | 7333 |

Таблица 6

Стильные и слабые стороны маркетинговой деятельности предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| СИЛЬНЫЕ | СЛАБЫЕ |
| 1. Отсутствие собственного маркетингового отдела | 1. Не высокая степень восприятия руководителями и работниками организации маркетинговой концепции  |
| 2. Малая вероятность создания конкурентами похожей технологии. | 2.Высокая стоимость и ответственность за продаваемый потребителю продукт. |

Кадры

Общая численность персонала ООО «Полнис» составляет 36 человек. Текучесть кадров практически отсутствует. С момента создания предприятия уволился лишь один человек. Узкая специализация производства не позволяет производить частую смену специалистов, а они, в свою очередь, не покидают работу вследствие высокого стабильного заработка и хорошей мотивации работы.

На предприятии существует отлаженная система подбора кадров. В целях упорядочения подбора и улучшения качественного состава кадров, осуществляется техническое, научное обеспечение деятельности предприятия, ведется отбор и оформление кандидатов на конкурсной основе.

В качестве кандидатов могут рассматриваться граждане РФ, физически здоровые, с высшим образованием, обладающие навыками и опытом в данной профессии, положительно характеризующиеся по предыдущему месту работы или учебы.

Преимущество при отборе имеют кандидаты с высшим техническим образованием, кандидаты наук.

В обязательном порядке учитываются личные и деловые качества. Кандидаты предварительно проходят собеседование. По результатам собеседования делается первоначальная пригодность кандидатов и они принимаются на должности с испытательным сроком в три месяца.

Для создания условий, необходимых для достижения соответствия требованиям к продукции, качественного труда работающих и морально-психологического климата на фирме создана и поддерживается в управляемом состоянии производственная среда. Она включает в себя физические, социальные, психологические, экологические и мотивационные факторы, позитивно влияющие на мотивацию и удовлетворение работой персонала на предприятии с целью улучшения деятельности.

Производственная среда включает в себя следующие элементы:

- охрану труда и промышленную безопасность;

- экологические параметры окружающей среды;

- размещение рабочих мест и эргономику;

- санитарно-бытовые помещения и места отдыха;

- санитарно-гигиенические условия рабочей среды.

На фирме действует система поощрений. Признание результатов деятельности работников управляется директором. Предусмотрена поощрительная система оплаты труда пропорционально вкладу каждого работника в зависимости от качества его труда и результатов деятельности фирмы.

Система же аттестации кадров не предусмотрена трудовыми договорами и контрактами.

Подготовка и обучение персонала, вызванная особенностями специализации, проводится по инициативе самих работников или по распоряжению директора. Обучение проводится директором и ведущим конструктором по конструкции и технологии изготовления, программирования и тестирования прибора. Проводится обучение научными разработчиками прибора и ПО. Другими методами подготовки персонала являются посещение семинаров, курсов, выставок по основным или смежным тематикам. Возможно самообучение через Интернет, изучение специальной литературы и нормативной документации.

Средняя заработная плата на предприятии составляет 8251,38 руб. Структура кадров на предприятии определяется по группам. Средняя з/плата по группам представлена в табл.7.

Таблица 7

|  |  |
| --- | --- |
| Группа | Средняя з/плата (руб) |
| АУП | 10145 |
| Инженерная группа | 7633 |
| Исполнители темы | 10000 |
| Программисты | 7000 |
| Сборщики | 7200 |

Таблица 8

Сильные и слабые стороны кадровой деятельности предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные | Слабые |
| 1. Довольно развитая как материальная, так и нематериальная мотивация кадров. | Совершенствование программы определяет необходимость нанимать на определенный срок новых специалистов |
| 2. Низкая текучесть персонала |  |
| 3. Высококвалифицированные специалисты |  |

Финансы

Согласно приведенному анализу видно, что вошел в норматив коэффициент автономии, заметно растет собственный оборотный капитал, что есть благоприятная тенденция для предприятия. Превышение оборотных активов над краткосрочными финансовыми обязательствами позволяет обеспечивать резервный запас для компенсации убытков, при этом растет уверенность кредиторов, что долги будут погашены. Однако, снижен коэффициент быстрой ликвидности в 2006 г., что говорит о несвоевременных расчетах с дебиторами.

Довольно высок коэффициент деловой активности, особенно в 2004 г, ставший таковым за счет очень высокого коэффициента дебиторской задолженности. Снижение коэффициента финансовой зависимости свидетельствует об уменьшении доли заемного капитала в общей валюте баланса, а увеличение коэффициента автономии говорит об увеличении веса собственного капитала в его общей сумме, и это есть хорошая тенденция в развитии фирмы.

Медленно, но верно падет общая рентабельность и рентабельность продаж. Высокие издержки пока не позволяют фирме увеличить прибыль за счет увеличения объема продаж.

Таблица 9

Сильные и слабые стороны финансовой деятельности предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные | Слабые |
| 1. Уменьшение финансовой зависимости | 1. Высокий коэффициент маневренности |
| 2. Рост деловой активности | 2. Снижение рентабельности производственной деятельности и рентабельности продаж. |

Менеджмент

Уровень управленческой подготовки руководителя и менеджеров организации очень высок. Директор ООО «Полнис» Шарыгин М.А. имеет высшее медицинское образование, а так же статус кандидата наук. До создания фирмы работал директором в компании перерабатывающей промышленности, поэтому уже имеет достаточно большой опыт управления персоналом.

Функции, ответственность и полномочия всего персонала фирмы определены в должностных инструкциях. Полномочия, взаимодействие и независимость персонала, выполняющего и верифицирующего работу по обеспечению качества, обеспечиваются их непосредственной подчиненностью директору. Ответственность за виды деятельности, связанные с наблюдением за эксплуатацией готовых изделий, а так же полномочия по оформлению отчетов по инцидентам возложены на директора.

Таблица 10

Характеристики организации

|  |  |
| --- | --- |
| Взаимодействие «организация – внешняя среда» | Механистическая |
| Взаимодействие «организация – человек» | Корпоративная  |
| Взаимодействие «подразделение – подразделение» | Линейно-функциональная  |

Для предприятия характерна традиционная организационная структура, т.е. предприятие состоит из подразделений, каждое из которых выполняет свою функцию.

Директор отвечает за формирование стратегии, политики, установление целей в области качества, выделение ресурсов для реализации политики и целей. Он проводит периодический анализ и оценку результативности СМК и ставит цели по ее улучшению.

Ведущий конструктор контролирует соответствие изготавливаемого изделия конструкторской документации, проводит тестирование изготовленных приборов, осуществляет мониторинг процессов технологической подготовки производства, изготовления продукции, контроля и испытаний, метрологического обеспечения, управления документацией и записями, отвечает за качество готового изделия, следит за новинками в производстве электронных компонентов.

Менеджер устанавливает и поддерживает контакты с клиниками - потенциальны ми потребителями; осуществляет обратную связь с частными и государственными медицинскими организациями, которыми были приобретены маммографы "PPL"; занимается подготовкой исходящей технической документации, заданий для WEB-мастера, дизайнеров; занимается подготовкой материалов к конференциям.

Ответственный за медицинскую часть и тестирование создаёт оригинальную медицинскую методику обследования, проводит медицинское тестирование изготовленных приборов, т.к. в соответствии с ТУ 100 % изделий подлежат медицинскому тестированию.

Научные сотрудники осуществляют научное сопровождение проектирования, разработки модернизации и модификаций приборов и программного обеспечения.

Организационная структура предприятия выглядит следующим образом:

Главный бухгалтер

Директор

Врач-консультант

Программист-электронщик

Мастер WEB сайта

Ведущий конструктор

Менеджеры

Исполнители

Рис.1. Организационная структура предприятия

Таблица 11

Анализ функций в организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Содержание функции* | *Название функции* | *Кто этим занимается* |
| Создание рынка и/или работа с рынком | Функция «маркетинг» | - ООО «Квадро»- Менеджеры компании |
| Выпуск продукции и его тестирование | Функция «производство» | Ведущий конструктор |
| Финансирование основного вида деятельности | Функция «финансы» | Генеральный директор |
| Обеспечение персоналом | Функция «человеческие ресурсы» | Генеральный директор |
| Создание нового вида продукции и модернизации старых | Функция «НИОКР» | Программисты |

Для оценки сформированной системы управления используется несколько показателей:

Первым подобным коэффициентом является аппаратная норма (*АН):*

*У* - количество работников занятых в управлении предприятием (включая и руководителей линейных подразделений);

*Ч* - общая численность работников на предприятии.

Второй коэффициент - коэффициент управленческих расходов (Купр р):

*Зу* - заработная плата управленческого персонала (за год);

*ФОТ* - общий фонд оплаты труда (годовой).

Таблица 12

Сильные и слабые стороны производственной деятельности предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Сила | Слабость |
| 1. Современные адаптированные к сложным и постоянно меняющимся условиям внешней среды методы управления | Хаотичность в руководстве, - стремление сделать все и сразу |
| 2. Высокая квалификация управленческого персонала |  |

Вывод: компания ООО «Полнис», занявшая на рынке производства медицинской техники определенную нишу, несмотря на ряд недостатков, имеет довольно высокий потенциал дальнейшего развития. Имея абсолютное превосходство по качеству, опытный руководящий персонал и квалифицированных сотрудников, фирма имеет довольно хорошие шансы для роста, процветания и расширения рынка.

# 2. Стратегический анализ внешней среды

В курсовой работе необходимо разработать стратегию для развития предприятия. Для реализации этой задачи проведем анализ внешней среды - анализ факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут повлиять на его стратегию.

*Society* – социальные факторы (табл. 13)

Численность постоянного населения Российской Федерации на 1 августа 2006 г. составила 142,4 млн. человек, сократившись с начала года на 380,4 тыс. человек, или на 0,27 % (на соответствующую дату предыдущего года — на 461,7 тыс. человек, или на 0,32 %), сообщил Росстат. Сокращение численности населения происходило из-за естественной убыли населения, которая в январе-июле 2006 г. уменьшилась по сравнению с соответствующим периодом 2005 г. на 62,8 тыс. человек. В целом по стране превышение числа умерших над числом родившихся составило 1,5 раза (в январе-июле 2005г. — 1,6 раза), причем в 21 субъекте Российской Федерации оно составило 2 — 2,8 раза.

Одной из причин смерти женщин становится рак молочной железы, имеющих явную тенденцию к росту. Ежегодно в мире этот диагноз ставят более 1 млн. женщин. Каждый год заболевание уносит жизни 400 тысяч пациенток. Зачастую это женщины самого цветущего и работоспособного возраста. В России число пациентов с диагнозом "рак молочной железы" составляет 17,6% от всех онкологических больных. В 2005 году количество зарегистрированных больных раком молочной железы в нашей стране составило 408 399 человек.

С 2006 г. уже началось абсолютное сокращение численности трудоспособного населения. В настоящее время 61% всего населения России (89 млн. человек) считаются трудоспособным. По разным оценкам, ежегодный темп сокращения трудоспособного населения в РФ с 2006г. составит от 50 тыс. - до 1 млн.

Таблица 13

Основные социальные показатели Российской Федерации в динамике

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | В динамике |
| Общая численность населения, млн.чел | 144,2 | 143,5 | 142,8 |
| Реальные располагаемые денежные доходы, руб | 6410 | 7671 | 8836 |
| Доходы населения в номинальном выражении,руб  | 6739 | 8962 | 11410 |
| Средний размер пенсии, руб. (среднемесячный) | 1915 | 2364 | 2776 |
| Общая численность безработных, тыс. чел. | 5775 | 5208 | 5600 |
| Численность официально зарегистрированных безработных, млн. чел. | 1920 | 1830 | 1876 |

Реальные располагаемые денежные доходы граждан России выросли в I полугодии 2006г., по предварительным данным, на 11,1% по сравнению с соответствующим периодом 2005г. В июне 2006г. рост доходов составил 15,2% по сравнению с июнем 2005г., по сравнению с маем 2006г. - 6,1%. Такие данные содержатся в оперативном докладе Федеральной службы государственной статистики (Росстат) РФ. Увеличение доходов населения может сказаться на увеличении числа платных обследований, и это тем самым увеличит необходимость маммографов, повысит уровень окупаемости дорогостоящего оборудования.

Таблица 14

Возможности и угрозы предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Увеличение реальных доходов потребителей | 1. Снижение заболеваемостью раком молочной железы |
| 2. Рост заболеваемости молочной железы |  |

*Technology* – технологические и технические факторы

Современная диагностика рака грудинаправлена на своевременное и достоверное определение возникновения злокачественных опухолей. Это делает процесс лечения более быстрым и лёгким для пациента и многократно увеличивает его шансы на полное исцеление. Диагностика рака груди проводится несколькими методами. С помощью биопсии проводится исследование клеток или тканей новообразования. Это один из основных методов, применяемых в современной онкологии. Рак груди таким образом диагностируется с точностью, приближающейся к 100%. Маммография – это исследование тканей молочных желёз с помощью рентгеновского излучения. Её рекомендуют проводить всем женщинам после 40 хотя бы раз в год для раннейшего определения ракагруди 1 стадии. УЗИ применяют чаще у молодых женщин до 40 лет из-за плотности тканей, которые не всегда хорошо просматриваются при маммографии.

В клинической диагностике особое место занимают компьютерные томографические (от греческого tomos - слой) методы визуализации, позволяющие с помощью математических методов реконструировать детальные распределения характеристик тканей в поперечном сечении тела. Наибольшее развитие получили методы рентгеновской компьютерной томографии (КТ) и томографии, основанной на использовании явления ядерного магнитного резонанса (ЯМР). До последнего времени не существовало томографических методов, обеспечивающих получение информации об электрических свойствах биообъектов. Электроимпедансная томография (ЭИТ) является одним из наиболее перспективных методов решения такой задачи. Этот метод лежит в основе выпускаемого компанией устройства для визуализации и диагностики тканей молочной железы.

Таблица 15

Возможности и угрозы предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1.Совершенствование существующей конструкции и тестирующего оборудования на предприятии | 1.Появление конкурентов с более совершенной и менее дорогостоящей аппаратурой.  |
| 2. Расширение ассортимента, создание новых наименований техники |  |
| 3.Защищенность патентами |  |

*Economy* – экономические факторы

Во втором квартале 2006 года российская экономика начала чувствовать себя лучше, по крайней мере, на фоне первого квартала текущего года, который оказался достаточно спорным с точки зрения макроэкономических показателей. Однако многие проблемы далеко не исчезли. Так, например, по-прежнему большую проблему представляет увеличение денежной массы, происходящее благодаря как росту доходов населения, так и рекордному притоку капитала в страну.

Наблюдается небольшой рост инвестиций (10%), являющийся одним из ключевых факторов роста экономики.

Таблица 16

Основные экономические показатели Российской Федерации в динамике

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | В динамике |
| Валовой внутренний продукт, млрд. руб. | 17008 | 21 598 | 26621 |
| Выпуск продукции и услуг базовых отраслей экономики (Здравоохранение и предоставление социальных услуг), млрд.руб | 466,2 | 589,5 | 623,1 |
| Объем промышленной продукции, млрд. руб. | 8498 | 11209 | 12975 |
| Инвестиции в основной капитал, млрд. руб. | 2804.8 | 3534,0 | 3887,4 |
| Темп инфляции, % | 11,7 | 8,4 | 7,2 |
| Ставка рефинансирования, % | 13-14 | 12 |  |

Продолжает возрастать зависимость отечественной экономики от нефтедолларов. Большой приток валюты способствует повышению спроса на рубли, его укреплению и замедлению темпов роста инфляции. Эксперты, опрошенные Quote.ru, отмечают, что выбранный ЦБ РФ курс на укрепление курса рубля пока позволяет справляться с инфляцией. Так, в июне 2006 года значение показателя составило 0,3% против 0,5% в мае и 0,4% в апреле текущего года.

Таблица 17

Возможности и угрозы предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Рост реальных доходов населения | 1. Рост инфляции |
| 2. Стабилизация экономики страны |  |

*Policy* – политические и правовые факторы

В РФ в настоящее время установлен достаточно высокий уровень политической стабильности и общественного согласия, что укрепляет деловой климат в стране и создает благоприятные условия для развития предпринимательства благодаря поддержке со стороны государства. Государственная политика страны направлена на становление цивилизованного рынка и его активного развития, а также укрепления частной собственности. Приняты пакеты законодательных актов по дебюрократизации экономики, законы о поддержке малого и среднего бизнеса.

Новым приоритетом для бизнеса становится структурная реформа налогов. В ближайшие полгода координационному совету предпринимательских союзов РФ предстоит выработать единую позицию в отношении снижения налоговых ставок, основными направлениями которой стали замена НДС налогом с продаж, снижение единого социального налога с 26% до 12% и стимулирование инвестиций в инновации за счет налоговых льгот. Эти положения будут обсуждаться Координационным советом, с тем, чтобы в дальнейшем оказать влияние на принятие соответствующих законопроектов.

Диагностика и лечение рака молочной железы стала одной из серьезнейших проблем мировой онкологии, поэтому появление специальной онкологической программы, призванной обеспечить всем больным равное право на жизнь позволяет обеспечивать производителям специализированной мед. техники наличие потребителей. В рамках национальной программы «Здоровье» медицинские учреждения большинства регионов начали получать специализированную технику. К ним относятся и маммографы, которые в будущем помогут частично решить проблему заболеваемости, ведь только качественная и своевременная диагностика позволит выявлять заболевание на ранних сроках. По данной программе предприятие ООО «Полнис» участвовала в ряде выставок в Москве и заслужила признание самого президента. Подписаны ряд договоров на поставки медицинской техники, как во многие клиники Москвы, так и в клиники других регионов.

Все это дает предприятию ряд возможностей для перспективного и прибыльного развития своего бизнеса.

Таблица 18

Возможности и угрозы предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Поддержка малого и среднего бизнеса со стороны государства | 1. Рост налогов на прибыль |
| 2. Снижение налогооблагаемой базы | 2.Заинтересованность руководства в приобретении импортной дорогостоящей техники в связи с личной выгодой. |
| 3. Реализация национальной программы «Здоровье» |  |

Для конкретизации информации, полученной в результате PESTE-анализа, проведем его в количественной форме:

Таблица 19

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Важность для отрасли***X*** | Влияние на организацию***Y*** | Направленность влияния***Z*** | Степень важности***S=X\*Y\*Z*** |
| Социальные факторы  | 3 | 3 | + | 9 |
| Технологические и технические факторы | 3 | 3 | + | 9 |
| Экономические факторы | 2 | 2 | + | 4 |

Продолжение табл. 19

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Политические и правовые факторы | 2 | 3 | + | 6 |
| ИТОГО | 13 | 14 |  | 28 |
| Всего (-) |  |  | 0 |  |
| Всего (+) |  |  | 4 |  |

Таким образом, в результате количественного PEST анализа наиболее значимыми факторами для ООО «Полнис» оказались политические, социальные и технологические факторы. Социальные факторы явились одними из наиболее важных, поскольку необходимость в данном оборудовании обусловлена увеличением числа заболеваний населения раком молочной железы, в противном же случае техника не пользовалась бы спросом или спрос был бы довольно низким. Важность технологического фактора связана с тем, что изобретение, лежащее в основе прибора, удостоенное золотой медали на всемирной выставке изобретений в Брюсселе, не имеет аналогов по качеству, и именно этот фактор является определяющим для большинства потребителей.

Поведем характеристику микросреды предприятия, в частности отрасли, в которой оно работает. Для анализа используем модель пяти сил Портера.

*1 сила*: производители аналогичной продукции (внутриотраслевая конкуренция)

Продукция, выпускаемая предприятием ООО «Полнис» на текущий момент является мировым лидером в области качества. Техника, не имеющая аналогов, пользуется своим успехом уже не первый год, а отсутствие прямых конкурентов дает бизнесу еще большие преимущества.

Отрасль производства медицинской техники на данный момент находится на стадии роста. Развитие различного рода заболеваний, как в количественном, так и в качественном отношении требует постоянного развития, совершенствования и внедрения новой техники, позволяющей снизить опасность возникновения заболеваний или предотвращать их как можно быстрее и качественнее. Поэтому сегодня множество ученых трудятся над их разработками, а предприятия стараются наладить серийный выпуск.

Темп развития рынка достаточно высок. Благодаря национальной программе «Здоровье» усиливается поток информации о существующей в России технике. Значительно увеличивается количество потребителей как внутри страны, так и за ее пределами.

Таблица 20

Возможности и угрозы предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Отсутствие прямых конкурентов | 1. Существование возможности возникновения конкурентов |

*2 сила*: конкурентная сила покупателей продукции:

Как было уже сказано ранее, целевым сегментом компании являются государственные лечебные учреждения и частные клиники. До недавнего времени в России основными потребителями оставались достаточно дорогие известные клиники, поскольку цена на данную технику по сравнению с товарами-заменителями была несколько дороже. Большинство государственных лечебных учреждений не могли выделить достаточное количество средств на приобретение столь дорогостоящей аппаратуры. Однако, национальная программа «Здоровье» оказала значительное влияние на внедрение столь качественной техники отечественного производства во многие государственные больничные учреждения. Продукция ООО «Полнис» стала достойной альтернативой импортной техники, более качественной, надежной и безопасной.

Таблица 21

Динамика продаж

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2004 | 2005 | 2006 |
| Объем продаж, шт. | 11 | 15 | 32 |
| Цена, 1 ед., тыс. руб. | 270 | 290 | 290 |

Достаточно велика заинтересованность зарубежных клиник в данной технике. Недавний выход на мировой рынок оправдал все ожидания. Осуществляются довольно выгодные договора о поставках, как со странами западной Европы, так и южно-азиатскими странами.

Таблица 22

Возможности и угрозы предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Рост числа потребителей внутри страны вследствие реализации нац. программы «Здоровье» | 1. Угроза возврата дефектной продукции  |
| 2. Увеличение импорта за рубеж. | 2. Переключение на товар-заменитель |

*3 сила*: сила влияния поставщика:

На рынке в радиусе с удаленностью 700 км действуют 17 поставщиков комплектующих изделий и материалов. Выбор поставщиков проводится на основе их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями ООО «Полнис» по следующим критериям:

1. качество продукции, подтвержденное предыдущим опытом применения, результатами входного контроля и использования в производстве, надежности в эксплуатации;
2. цена в сравнении с альтернативными поставщиками, средним уровнем цен на рынке, соответствия качества цене;
3. сроки поставки - точное соблюдение сроков, установленных **в** договорах, возможностьпоставить в сжатые сроки, если этотребуется ООО «Полнис», возможностипоставки по согласованному графику, вплоть до дней и часов;
4. условия оплаты - предоплата, частичная предоплата, по факту поставки или на другихусловиях;
5. удаленность поставщика и связанные с этим сроки и стоимость доставки;
6. условия отгрузки: размер партии, возможность поставки единиц КиМ.
7. надежность поставщика - срок его деятельности на рынке, репутация, известность **в** бизнесе, отзывы в СМИ и от других фирм.

Оценка производится по квалиметрическому методу (от 4 до 0) по каждому критерию, перечисленному выше.

Уровень переключения поставщиков достаточно высокий. Снижение качества КиМ, срыв сроков поставки постоянно приводит к их смене.

Таблица 24

Возможности и угрозы

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1.Возможность достаточно быстрого переключения поставщиков | 1. Низкие качество отдельных партий КиМ |

*4 сила:* сила потенциальных производителей аналогичной продукции

На сегодняшний день аналогов производимой техники не существует. На рынке действует только одна рассматриваемая организация, не имеющая ни прямых, ни потенциальных конкурентов.

Таблица 25

Возможности и угрозы

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Отсутствие в реальном времени производителей аналогичной продукции. | 1. Возможность возникновения конкурента |

*5 сила*: сила производителей товаров-заменителей

Сегодня существует ряд товаров заменителей «PPL», которыми пользуются многие медицинские учреждения России. Большинство клиник приобретают более дорогую технику на основе рентгеновской компьютерной томографии. Причиной этого является или недостаток информации или недоверие столь дешевой технике, тем более отечественного производства, когда средства еще позволяют. Реализация программы «Здоровье» дало шанс многим здравоохранительным учреждениям получить высококачественную безопасную технику нового поколения.

Такие экономически-развитые страны как Норвегия, Финляндия, Австралия и ряд азиатских стран, признав данную технику как наиболее эффективную, стали крупными партнерами, подписав долгосрочные соглашения о сотрудничестве. Наблюдается тенденция все большей интеграции в страны Восточной Европы, распространения информации путем проведения выставок, презентаций выпускаемой техники, а так же рекламы, направляемой на целевые сегменты.

Таблица 26

Возможности и угрозы

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Стремление совершенствовать достигнутые результаты | 1. Создание более совершенного товара-заменителя, себестоимость которого не будет превышать «PPL» |
| 1. Всеобъемлющее распространение информации о продукте |  |

Таблица 27

Количественный SWOT - анализ[[1]](#footnote-1)🕮

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы внешней и внутренней сред предприятия | Удельный вес фактора***А*** | Оценка***В*** | Итоговая оценка***С = А\*В*** |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ***Сильные стороны***1. Высочайшее качество техники, не имеющее аналогов в мире2.Высокая квалификация управленческого персонала3.Высокая мотивация кадров (моральная и материальная4.Низкая текучесть кадров5.Постоянная ориентация на потребителя. | 0,40,20,10,150,15 | 55454 | 210,40,750,6 |
| ***Итого*** | ***1*** | ***23*** | ***4,75*** |
| ***Слабые стороны***1.Высокая себестоимость единицы продукции2.Отсутствие специализированного участка по производству продукции 3.Отсутствие дилерских центров.4.Вероятность выпуска дефектной продукции5.Нестабильность поставщиков. | 0,40,10,10,20,2 | 43343 | 1,60,30,30,80,6 |
| ***Итого*** | ***1*** | ***17*** | ***3,6*** |
| ***Возможности***1. Дальнейшая интеграция на мировой рынок.2. Расширение номенклатуры диагностических медицинских приборов.3.Рост объемов продаж в результате реализации национальной программы «Здоровье»4. Возможность достаточно быстрого переключения поставщиков. 5. Рост заболеваемости раком груди у населения  | 0,30,120,30,20,08 |  54544 | 1,50,481,50,80,32 |
| ***Итого*** | ***1*** | ***22*** | ***4,6*** |
| ***Угрозы***1. Возможность появления прямого конкурента2. Создание товара-заменителя с улучшенными характеристиками и себестоимостью ниже «PPL» 3. Низкое качество отдельных партий КиМ4. Снижение уровня заболеваемости раком молочной железы.5. Возврат дефектной продукции | 0,40,10,10,10,3 | 44334 | 1,60,40,30,31,2 |
| ***Итого*** | ***1*** | ***18*** | ***3,8*** |

По результатам количественного SWOT - анализа предприятие ООО «Полнис» выбрало следующее направление своего развития: рост, ежегодное повышение целей от достигнутого путем улучшения характеристик серийной продукции, расширения номенклатуры диагностических медицинских приборов и выхода на зарубежные рынки.

# 3. Стратегическое планирование на предприятии

Миссия ООО «Полнис» состоит в разработке и производстве новейшей диагностической медицинской техники для обеспечения потребностей лечебных заведений надежной высокочувствительной, безопасной современной аппаратурой на основе электроимпедансной томографии.

Расширенный вариант миссии можно сформулировать в виде следующих тезисов, раскрывающих главную цель организации, смысл ее существования в бизнесе:

- Мы любим свою работу и гордимся достигнутыми разработками, приносящим благо обществу;

- Мы проводим постоянное изучение и анализ рынка, стремясь превзойти потребности и ожидания потенциальных потребителей;

- Мы везде ищем компромисс и учитываем интересы всех заинтересованных сторон: персонала, поставщиков, партнеров, общества;

- Мы идем вперед и постоянно нацелены на улучшение качества выпускаемой продукции;

- Мы – команда, и ценим каждого из своих сотрудников, осознающих ответственность за качество выполняемой работы в рамках своей компетенции;

- Мы проводим систематическое обучение и повышение квалификации сотрудников, как в области профессиональной подготовки, так и в области качества и обеспечиваем им достойное вознаграждение за проделанную ими работу.

- Мы проводим взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками и партнерами по повышению качества поставляемой ими продукции разработок;

- Мы поддерживаем постоянное соответствие системы менеджмента качества требованиям международного стандарта ISO – 13485-2004 и ее результативность.

Лозунг: «Мы создали качество, точность и удобство в гармонии с полной безопасностью и рады поделиться этим со всеми»

Компания придерживается стратегии роста, ежегодно увеличивая объемы продаж, и обеспечивает сотрудникам справедливое вознаграждение.

Дерево целей компании ООО «Полнис» на 2007 г. представлено в приложении 2.

Корпоративная цель компании состоит в увеличении балансовой прибыли на 50%. Это будет обусловлено следующими факторами: ежегодно фирма увеличивала свою прибыль на 25 – 30% - в 2005 и 2006 г.г. соответственно. Причем за предшествующие 2004 и 2005 гг. предприятие смогло реализовать 11 и 15 единиц продукции, а в 2006 году объем продаж увеличился почти вдвое, составив 32 единицы. В будущем существует большая перспектива увеличения объема продаж и доли рынка. Заказы на технику продолжают увеличиваться ускоренными темпами, однако пока только со стороны иностранных партнеров, но интерес проявляется огромный.

Таблица 28

Определение прибыли и себестоимости в 2007 году

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Годы | Выручка, тыс. руб. | Затраты условно-переменные,тыс. руб. | Прибыль от продаж, тыс. руб. |
| 2006 | 9231 | 3377 | 3411 |
| 2007 | 12923 | 4254 | х |
| Сила воздействия операционного рычага (СВОР)= Валовая маржа/ Прибыль = (9231-3377)/3411=1,7 |
| Изменение прибыли = Изменение Выручки \* СВОР = 0,4\* 1,7 = 68% |

* Сила воздействия операционного рычага говорит, что при увеличении выручки на 40% прибыль увеличится на 68% и составит 5730 тысяч рублей. Таким образом, сила воздействия операционного рычага говорит о том, что при увеличении выручки произойдет еще большее увеличение прибыли.
* Рассчитаем, какое количество продукции необходимо будет произвести при планируемой увеличении выручки на 40%:
* Вр=Vпродаж\*Ц;
* Вр=X\*Ц
* При неизменной цене, Vпродаж, и следовательно V производства в шт. должен соответственно увеличится на 40%. Хотя увеличение выручки произойдет не только за счет V продаж, но и за счет увеличения цены ед. продукции внутри страны (на 10 тыс. руб.), V производства не может быть снижен более чем на 2%. Предположим, внутри страны удастся продать половину запланированной продукции(32\*1,4/2≈22 шт), тогда:
* 22\*10000=220000
* Увеличение общей выручки за счет увеличения цены произойдет примерно на 220000 руб, что составляет около 2% от запланированной выручки 12923000 руб.
* Следовательно, увеличение V продаж должно произойти в среднем на 38%.
* Увеличение сырья и материалов на 38% увеличит оборотные активы:
* 6924\*0,38+6924=9555
* Разница=9555-6924=2631
* Оборотные активы =7978 (за прошлый период)
* 7978-100%
* 2631-X%
* Х=33%
* В среднем оборотные активы должны увеличиться а 33%
* Увеличение оборотных активов на 33% и увеличение выручки на 40% даст следующую рентабельность продаж:
* Rпродаж = БП/ОбА=(3411\*0,5+3411)/9555=0,53
* 0,53-0,42=0,11
* Увеличение рентабельности продаж произойдет на 11%.
* Эффективность работы персонала рассчитаем по формуле:
* Эффективность = , где V – общий объем реализованной продукции, L – ср. численность работников.

* Эффективность = =0,88

* При запланированном увеличении V реализации на 40% (45 шт.) в будущем году и расширении штата сотрудников в общем на 9 человек, эффективность работы персонала должна увеличиться на 12%.
* Эффективность′ = =1 1-0,88=0,22=12%

Цели по функциональным областям

Рыночные цели: обеспечить рост продаж продукции в 2006 г. на 40%

Производственные цели: обеспечить заданный объем производства, создав специализированный участок в ОАО «ППЗ» по производству продукции ООО «Полнис» и снизить потери закупаемых материалов и комплектующих, внедрив новый процесс тестирования готовой продукции и улучшения в конструкцию корпусных деталей.

Организационные цели: создать собственный отдел маркетинга; разработать положения об учебно-методическом центре и совместно с ММЦ создать центр по обучению медицинских работников электроимпедансной технологии.

Финансовые цели: увеличить рентабельность продаж на 11%.

Следующим этапом стратегического планирования является разработка корпоративной стратегии предприятия. Стратегия разрабатывается следующим образом:

1. Определение количества бизнесов предприятия

ООО «Полнис» реализует импедансную технику в России и за рубежом. Для определения количества СЗХ воспользуемся следующей формулой:

*N СЗХ = М потребности \* К технологии \* L типы клиентов \* S география потребностей,*

*N СЗХ =1\*1\*1\*2=2*

Таким образом предприятие имеет в целом 2 стратегические зоны хозяйствования. Первый бизнес – бизнес внутри страны; второй бизнес – бизнес, связанный с продажей продукции зарубежным рынкам.

2. Портфолио-анализ

При формировании вариантов и выборе управленческих решений воспользуемся матрицей Бостонской консультативной группы.

Рынок аппаратуры для лучевой диагностики весьма динамичен. Причем постоянно расширяется как объем продаж, так и номенклатура приборов. Общий мировой рынок выпуска маммографов в2002 г. оценивается в $529 миллионов. На 2007 прогнозируется объем продаж более чем на $1.1 миллиард

Причем тенденция к увеличению продаж данного типа диагностической аппаратуры сохраняется во всех странах.

Рис.2. Матрица БКГ

\_\_\_- первый бизнес

\_\_\_- второй бизнес

ООО «Полнис» занимает на этом рынке особое положение. Точнее он сам создает свой рынок, темп роста которого сегодня довольно велик. Спрос на продукцию, обладающую не только явным качественным преимуществом, но и огромной разницей в цене (в 4 – 5 раз дешевле) повышается достаточно быстро, однако конкуренция со стороны товаров-заменителей сегодня существует и она пока высока. Успев на данный момент занять еще небольшую долю рынка, компания попадает в разряд «темных лошадок», которая при наблюдающейся тенденции стремиться стать «звездой». Поэтому целью компании должно стать увеличение объема продаж, и как следствие относительной доли рынка.

Проведем расчет координат для определения положения предприятия в матрице GE/ *McKinsey*.

Для первого бизнеса (внутри страны):

Для расчета координаты Х воспользуемся таблицей 29.

##### Таблица 29

##### Координата позиции в конкурентной борьбе

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Важность | Оценка | Результат | Интегрированная координата |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Относительная доля рынка | 3 |  |  | x |  |  | 9 | 4 |
| 2. Способность конкурировать по ценам и качеству | 3 |  |  |  |  | x | 15 |
| 3. Технологические преимущества | 3 |  |  |  |  | x | 15 |
| 4. Маркетинговые преимущества | 2 |  |  | x |  |  | 6 |
| 5. Уровень менеджмента | 3 |  |  |  | x |  | 12 |
| 6. Гибкость | 3 |  |  |  | x |  | 12 |
| Всего | 17 |  |  |  |  |  | 69 |

Рассчитаем координату У.

Таблица 30

Координата активности на рынке

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Важность | Оценка | Результат | Интегрированная координата |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Размер рынка и темпы роста | 3 |  |  | x |  |  | 9 | 3,7 |
| 2. Особенности конкуренции | 3 |  |  | x |  |  | 9 |

Продолжение табл.30

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3. Прибыльность рынка (ретроспектива и перспектива) | 3 |  |  |  | x |  | 12 |  |
| 4.Требования к технологиям и инвестициям | 3 |  |  |  | x |  | 12 |
| 5. Барьеры входа и выхода | 2 |  |  |  |  | x | 10 |
| 6. Воздействия внешней среды (в том числе политических, социальных, правовых и других факторов) | 3 |  |  |  | x |  | 12 |
| Всего | 17 |  |  |  |  |  | 64 |

Для второго бизнеса:

Таблица 31

##### Координата позиции в конкурентной борьбе

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Важность | Оценка | Результат | Интегрированная координата |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Относительная доля рынка | 3 |  |  |  | x |  | 12 | 4,2 |
| 2. Способность конкурировать по ценам и качеству | 3 |  |  |  |  | x | 15 |
| 3. Технологические преимущества | 3 |  |  |  |  | x | 15 |
| 4. Маркетинговые преимущества | 2 |  |  | x |  |  | 6 |
| 5. Уровень менеджмента | 3 |  |  |  | x |  | 12 |
| 6. Гибкость | 3 |  |  |  | x |  | 12 |
| Всего | 17 |  |  |  |  |  | 72 |

Рассчитаем координату У.

Таблица 32

Координата активности на рынке

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Важность | Оценка | Результат | Интегрированная координата |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Размер рынка и темпы роста | 3 |  |  |  | x |  | 12 | 4,4 |
| 2. Особенности конкуренции | 3 |  |  |  | x |  | 12 |  |
| 3. Прибыльность рынка (ретроспектива и перспектива) | 3 |  |  |  |  | x | 15 |
| 4.Требования к технологиям и инвестициям | 3 |  |  |  |  | x | 15 |
| 5. Барьеры входа и выхода | 2 |  |  |  |  | x | 10 |
| 6. Воздействия внешней среды (в том числе политических, социальных, правовых и других факторов) | 3 |  |  |  | x |  | 12 |
| Всего | 17 |  |  |  |  |  | 76 |

**Активность на рынке**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |   |  |
|   |  |  |
|  |  |  |

Позиция в конкурентной борьбе

Рис.3. Матрица GE Мак – Кинзи

\_\_\_- первый бизнес

\_\_\_- второй бизнес

1. Для первого бизнеса можно сказать следующее: рыночная привлекательность средняя, но конкурентный статус бизнеса высокий. Поэтому бизнес-стратегия должна предусматривать четкое определение наиболее перспективных конкретных сегментов рынка и целевое инвестирование развития бизнеса именно в таких сегментах; а также конкретные мероприятия по сохранению и дальнейшему усилению конкурентного статуса.
2. Позиция второго бизнеса характеризуется высокой привлекательностью рынка и сильным конкурентным статусом. Поэтому суть стратегии такого бизнеса - сохранение и усиление позиции.

ООО «Полнис» будет придерживаться наступательной стратегии, завоевывая лидерство на рынке, имея все на то преимущества. Для увеличения сбыта будут созданы новые дилерские центры, а всевозможные выезды с проведением выставок и конференций будут расширять информированность целевого сегмента.

3. Выбор стратегической альтернативы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности1.Рост заболеваемостей молочной железы2. Стабилизация экономики страны3. Реализация Гос. национальной программы «Здоровье»4. Отсутствие прямых конкурентов5. Рост заинтересованности иностранных государств. | Угрозы1. Разработка новой экономичной и более совершенной технологии.2. Рост инфляции3. Возврат дефектной продукции4. Низкое качество отдельных партий КиМ5.Снижение уровня заболеваемости раком молочной железы |
| Сильные стороны1. Высочайшее качество техники, не имеющее аналогов в мире2.Высокая квалификация управленческого персонала3.Высокая мотивация кадров (моральная и материальная4.Низкая текучесть кадров5.Постоянная ориентация на потребителя. | Поле «СИВ»1. Использование отличного сочетания цены и качества продукции для увеличения прибыли компании за счет роста продаж2. Участие в котировках по приобретению мед. техники здравоохранительными учреждениями в нац. программе «Здоровье»3. Выезд с презентациями и показами новой мед. техники за рубеж, подписания договоров с иностранными партнерами | Поле «СИУ»1.Использование руководством компании современных методов ведения бизнеса для минимизации негативного воздействия внешней среды2. Создание благоприятного имиджа компании и распространение информации о товаре внутри страны и за рубеж. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Слабые стороны1.Высокая себестоимость единицы продукции2.Отсутствие специализированного участка по производству продукции 3.Отсутствие дилерских центров.4.Вероятность выпуска дефектной продукции5.Нестабильность поставщиков. | Поле «СЛВ»1.Снижение себестоимости продукции за счет увеличения серийности производства2.Создание дилерских центров вследствие роста заинтересованности в продукте как внутри страны, так и за рубежом | Поле «СЛУ»1. Внедрение улучшений в конструкцию корпусных деталей для более надежной сборки приборов.2. Непрерывный поиск и использование наиболее выгодных поставщиков. |

С помощью корреляционного SWOT - анализа установим линии связи между силой и слабостью, которые присущи компании, и внешними угрозами и возможностями для установления цепочек связи между ними, которые могут быть использованы для формулирования стратеги компании.

На основе выполнения корреляционного SWOT анализа, наиболее эффективным для организации будет применение стратегии роста.

4. Выбор эталонной стратегии

В качестве эталонной стратегии предприятие использует стратегию концентрированного роста, стремясь максимально расширить географию рынка, увеличить объемы реализации своего продукта. Среди возможностей для реализации данной стратегии можно выделить следующие предпосылки: высочайшее качество продукта, не имеющее еще аналогов в мире, предполагающую полную безвредность в эксплуатации; повышение качества жизни населения, требующее соответствующего качество от медицины, а так же наличие всех возможностей у организации для проникновения на новые географические рынки.

Данная стратегия применима к обоим бизнесам и приведет фирму к ее цели – увеличения балансовой прибыли на 50%.

5. Выбор конкурентной стратегии

Выбор конкурентной стратегии фирмы осуществляется с помощью матрицы Портера.

Стратегическое преимущество

Неповторимость продукта Лидерство затрат

|  |  |
| --- | --- |
| Дифференциация | Лидерство в области затрат |
| Концентрация на сегменте |

Вся отрасль

Один сегмент рынка

Рис.5. Матрица Портера

ООО «Полнис» следует придерживаться стратегии дифференциации. При этом продукт не только обладает особой эксклюзивностью в области качества, но и цена товара бьет все рекорды, - она в 4 – 5 раз ниже цен товаров-заменителей, занимающих пока большую долю рынка. И сегодня, можно сказать, осталось лишь 2 причины, по которым многие клиники продолжают отдавать предпочтение дорогой и менее эффективной аппаратуре на основе рентгеновского излучения, - во первых это не владение информацией, и во вторых – личное обогащение чиновников, наделенных сегодня безграничными возможностями, которые приобретая аппаратуру за границей и вне конкурса по неофициальным данным получают прибыль в свой собственный карман до 30% от ее стоимости. Не менее важным остается особенность русского менталитета, - если дешевое, значит, на деле стоит не дороже, поэтому, если деньги выделяются в достаточном количестве, управленцы приобретают более дорогостоящую технику, только потому, что она просто стоит дороже. Вот такой парадокс.

Вывод: Компания ООО «Полнис» ставит своей главной целью увеличение прибыли от продаж на 50%. Имея две стратегические зоны хозяйствования, различающиеся в территориальном плане, предприятие стремиться максимально увеличить долю своего рынка, имея все на то преимущества. Придерживаясь наступательной стратегии, расширяя географию рынка фирма будет завоевывать лидерство на рынке, придерживаясь стратегии концентрированного роста.

# 4. Разработка и реализация функциональных стратегий предприятия

## 4.1 Финансовая стратегия

Для разработки финансовой стратегии воспользуемся матрицей Ж.Франшона и И. Романе (рис.6)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| А | РФД<<0 | РФД≈0 | РФД>>0 |  |
| РХД>>0 | РФХД≈01 | РФХД>04 | РФХД>>06 |  |
| РХФ≈0 | РФХД<07 | РФХД≈02 | РФХД>05 |  |
| РХД<<0 | РФХД<<09 | РФХД<08 | РФХД≈03 |  |
|  |  |  |  | В |

Рис.6. Матрица финансовой стратегии

Рассчитаем следующие категории финансового менеджмента для ООО «Полнис» 1. Результат хозяйственной деятельности (РХД):

РХД = БРЭИ– Изменение текущих финансовых потребностей – Производственные инвестиции + Обычные продажи имущества

РХД =(5820 – 3564) - 1961 = 295>>0

2. Результат финансовой деятельности (РФД):

РФД = Изменение заемных средств – Финансовые издержки по заемным средствам (проценты) – Налог на прибыль – Дивиденды + Сумма от эмиссии акций – Долгосрочные финансовые вложения + Отчисления от прибыли учрежденных предприятий + Доходы от долгосрочных финансовых вложений.

РФД = 272 – 245,8 - 440 + 4,7 = -409,1<<0

3. Результат финансово- хозяйственной деятельности РФХД:

РФХД = РФД + РХД.

РФХД =295 – 409,1 = - 114,1 ≈ 0

Таким образом, мы попадаем в третий квадрат матрицы «Неустойчивое равновесие». В данном случае у фирмы 3 пути развития:

Если, следуя за рыночной конъюнктурой, реинвестировать прибыли и любой ценой продолжать наращивать темпы роста оборота, то необходимость стабилизации РФД подведет фирму к стратегии увеличения собственных средств (квадрат 8).

Если же удается добиться увеличения рентабельности, превышающего темпы роста оборота, то предприятие будет перемещаться к 5-му квадрату (или ко 2-му, если темпы роста оборота и рентабельности сравняются).

Бюджет всех мероприятий, запланированных на 2007 год в компании ООО «Полнис», позволяющих добиться главной цели фирмы в увеличении балансовой прибыли 50% представлен ниже. Таким образом, годовая прибыль организации до налогообложения составит 5116,5 тыс. руб.

Таблица 33

Приблизительный бюджет доходов и расходов на 2007 год (в тыс. руб.)

|  |  |
| --- | --- |
| Бизнес | Количественные показатели |
| 1. Выручка от продаж (тыс. руб) | 12923 |
| 2. Затраты условно-переменные (тыс. руб.) | 4254 |
| 3.Заработная плата | 4300 |
| 4. Маркетинговые мероприятия | 400 |
| 5. Балансовая прибыль | 5116,5 |

##

## 4.2 Кадровая стратегия

В 2007 году предприятием запланировано создать собственную службу маркетинга, приняв на работу четырех маркетологов. По должности «Маркетолог» разработаны проекты квалификационной карты (табл. 34) и карты компетентности (табл. 35).

Таблица 34

|  |  |
| --- | --- |
| Перечень квалификационных характеристик | Уровень квалификационной характеристики |
| Требуемый (обязательный) | Желательный |
| Образование | Профессиональное | Высшее |
| Специальность | Экономическая | Маркетолог |
| Опыт работы, лет | 1 | 3 |
| Возраст | До 40 | До 30 |
| Работа с компьютером | Основные навыки | Профессиональное владение |
| Знание иностранного языка | Английский | Немецкий, английский |

Таблица 35

|  |  |
| --- | --- |
| Перечень требований к работнику | Требуемые качества |
| Основные (желательные) | Противопоказания |
| Здоровье | Хорошее | Слабое |
| Уровень интеллекта | Средний | Существенное отклонение, вкакую либо сторону |
| Подвижность, мобильность | Высокая | Низкая |
| Характер | Холерик | Меланхолик |
| Интересы | Разносторонние | Узкие |
| Мотивация | Легко мотивируем | Тяжело мотивируем |
| Требования к условиям труда | На среднем уровне | На высоком уровне |
| Инициативность | Высокая | Низкая |
| Нацеленность на успех | Высокая | Низкая |

В целях модернизации программы оборудования было принято нанять по договору подряда четырех программистов. Проекты квалификационной карты и карты компетентности представлены в таблицах 36 и 37.

Таблица 36

|  |  |
| --- | --- |
| Перечень квалификационных характеристик | Уровень квалификационной характеристики |
| Требуемый (обязательный) | Желательный |
| Образование | Высшее | Высшее |
| Специальность | программист | Программист-электронщик |
| Опыт работы, лет | 3 | 5 |
| Возраст | До 37 | До 30 |
| Обучаемость | Обучаем | Легко обучаем |

Таблица 37

|  |  |
| --- | --- |
| Перечень требований к работнику | Требуемые качества |
| Основные (желательные) | Противопоказания |
| Здоровье | Хорошее | Слабое |
| Уровень интеллекта | Высокий | Низкий |
| Мотивация | Легко мотивируем | Тяжело мотивируем |
| Инициативность | Высокая | Низкая |
| Нацеленность на успех | Высокая | Низкая |

Поскольку компания начала свое расширение, в частности в географическом плане, появилась необходимость в секретаре с обязательным знанием языка. К нему так же при приеме на работу должны предъявляться следующие требования:

Таблица 38

|  |  |
| --- | --- |
| Перечень квалификационных характеристик | Уровень квалификационной характеристики |
| Требуемый (обязательный) | Желательный |
| Образование | Среднее | Высшее |
| Специальность | Любая | Лингвист - переводчик |
| Знание иностранного языка | Английский | Английский, корейский |
| Опыт работы | 1 | 3 |
| Подвижность, мобильность | Высокая | Низкая |
| Возраст | До 45 | До 35 |
| Знание компьютера | На уровне пользователя | Уровень пользователя +Internet |

*Подбор кандидатов*

#### Подбор кандидатов является основой для отбора будущих сотрудников организации. В связи с отсутствием на предприятии отдела кадров, можно порекомендовать следующий путь отбора сотрудников:

* первичный отбор
* собеседование кандидата с руководителем предприятия
* испытание
* решение о найме

Первичный отбор начинается с анализа списка подобранных кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель данного этапа – отсеивание кандидатур, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых занимаемой должности. Наиболее подходящим по бюджету и важности данной должности методом является анализ анкетных данных кандидатов, который предполагает, что автобиография человека является довольно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные функции. Эти данные сравниваются с некоторой моделью, то есть четко определенными критериями отбора, например пол, возраст, образование, опыт работы и т.д.

Собеседование с кандидатом проводится для того, чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата. Получить информацию о кандидате можно, обратившись в организации, в которых он работал или учился. Иногда полученная из данных источников информация расходится с теми данными, которые сообщил о себе кандидат.

Если руководитель удовлетворен результатами собеседования, он назначает встречу с кандидатом. В ходе этого интервью предполагается оценка, прежде всего профессиональных качеств, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает вероятность успешной интеграции последнего в отдел. Руководитель также предоставляет детальную информацию о предприятии, о том, чем она занимается, а так же вакантной должности и функциям.

На основе анализа результатов собеседования руководитель выбирает кандидата, которому предлагается работа с испытательным сроком, по истечению которого руководитель принимает решение о подписании трудового договора с данным человеком. Организация заинтересована, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Подбор персонала является длительным и дорогостоящим процессом.

Интеграция сотрудника начинается с процесса ориентации, получения информации об организации, в которой он начинает работать. Ориентация будет содержать в себе два компонента – информацию об организации в целом и информацию об отделе и рабочем месте сотрудника.

Общая ориентация знакомит сотрудника с историей организации, ее состоянием, реализуемой продукцией, структурой управления, правилами внутреннего распорядка основными процедурами компании, возможностями профессионального роста.

Следующий этап интеграции проходит непосредственно на рабочем месте, основная ответственность за его успех лежит на руководителе отдела. Руководитель должен представить его коллегам, объяснить распорядок работы, особенности отдела.

*Обучение и развитие персонала*

Поскольку отрасль, в которой работает рассматриваемое предприятие, довольно специфична, обучение сотрудников должно присутствовать.

Подготовка персонала требуемой квалификации обеспечивается следующими методами:

- обучение, проводимое директором и ведущим конструктором по конструкции и технологии изготовления, программирования и тестирования прибора;

- обучение, проводимое научными разработчиками прибора и ПО;

- посещение семинаров, курсов, выставок по основным или смежным тематикам;

- самообучение через Интернет, изучение специальной литературы и нормативной документации.

Подготовка и обучение проводится по инициативе самих работников или по распоряжениям директора.

Проверка квалификации осуществляется по результатам мониторинга работы персонала, по качеству работы, выпускаемой продукции, отсутствию претензий со стороны потребителей.

Результативность обучения и квалификация персонала оценивается так же по знанию законодательных и регламентирующих требований, осведомленности об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества.

*Мотивация персонала*

Выяснить, ради чего работают сотрудники – значит получить мощный инструмент воздействия на них.

Сотрудники фирмы имеют достаточную материальную мотивацию, сопровождающуюся гибким стимулированием. Система поощрений формирует у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений.

Стимулирование с помощью премий связаны со следующими направлениями:

- достижение высоких количественных результатов работы (объема продаж продукции и услуг, массы прибыли, производительности труда, рентабельности)

- достижение высокого качества продукции и работы (сокращение потерь от брака, повышение надежности)

- экономное расходование ресурсов (материальных, трудовых, энергетических, финансовых), в том числе снижение материалоемкости и энергоемкости продукции.

Признание и отношение с коллегами – один из распространенных ведущих мотивов. Они остаются неудовлетворенными чаще всего. Руководителю компании для поддержания хорошей работы сотрудников можно порекомендовать:

* + публично отмечать заслуги сотрудников;
	+ благодарить сотрудников лично;
	+ дарить неожиданные и ни к чему не обязывающие подарки;
	+ давать свободное время для особо отличившихся сотрудников
	+ хорошо зарекомендовавшим себя сотрудникам поручать ответственные задачи и проекты
	+ дать свободу в достижении целей;
	+ выслушивать предложения сотрудников;
	+ учитывать их мнение при постановке задач;
	+ делиться планами с коллегами.

Сотрудники организации должны быть в первую очередь достаточно мотивированны и профессионально подготовлены. Профессиональные навыки и способности должны соответствовать занимаемой должности. Управление персоналом настолько эффективно, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей. Для этого необходимо разработать систему управления персоналом в соответствии с целями организации; информировать всех сотрудников о целях на плановый период; объяснить выгоды и преимущества от хорошей работы предприятия. Приятно осознавать, что ты являешься частью известной фирмы. Проведение массовых мероприятий поднимает сплоченность коллектива, например, совместное отмечание праздников в кафе или ресторанах. Также необходимо детально смоделировать «идеальное» поведение для всех сотрудников организации. Руководство должно проводить совещания с участием всех сотрудников предприятия. Например, каждую неделю (месяц) собирать весь коллектив, хвалить на общем собрании инициативность, хорошую работу каких-либо сотрудников. Также необходимо и коллективно обсуждать ошибки и проблемы, возникающие в коллективе, для устранения их негативного влияния на эффективность функционирования компании.

# Заключение

Компания ООО «Полнис» заняла сегодня один из наиболее специфических рынков по своей сути – рынок маммографов. Прибор, основанный на научных разработках ученых Института Радиотехники и Электроники Российской Академии Наук, выпускаемый данной фирмой, по доступности, надежности и качеству не уступил ни одной из производящих подобную продукцию фирм.

По результатам произведенных исследований, предприятие, занимающее пока незначительную долю на рынке, имеет все шансы на то, чтобы стать ее лидером. Сравнительно со всеми остальными мировыми производителями низкая цена и лучшее качество, признанное уже многими странами, дают важнейшие преимущества, представляющие особую ценность для потребителя.

Реализация национальной программы «Здоровье» предоставило так же особую возможность для представления фирмой на торгах своей техники.

Целью компании на 2007 год стало увеличение балансовой прибыли на 50% за счет увеличения объема продаж, снижения себестоимости, повышения эффективности персонала и других мер, направленных на достижение цели.

В качестве эталонной стратегии предприятие использует и будет продолжать использовать стратегию концентрированного роста, стремясь максимально расширить географию рынка, увеличить объемы реализации своего продукта.

На сегодняшний день в географическом плане предприятие имеет два бизнеса: один – внутри страны, второй – за рубежом. Причем пока наибольшее число контрактов фирма заключает с иностранными партнерами. Медицинские учреждения России пока неосознанно и нерационально подходят к закупкам мед. техники, что напрямую видно на примере маммографов. Однако, с одной стороны – это результаты особенностей русского менталитета и коррупции чиновников, а с другой, - малая информированность о продукте, относительная молодость фирмы-производителя. Поэтому для преодоления данной проблемы было решено создать собственный отдел маркетинга, который будет в полной мере изучать рынок, стимулировать его и быть всегда на связи с высшим руководством и проектировщиками.

Помимо имеющихся маммографов, фирма готовится к внедрению в серийное производство приборов для диагностики рака щитовидной железы, что является положительным моментом в ее развитии.

Что касается менеджмента на предприятии, то есть ее управляющего состава, то он существует на довольно высоком уровне. Однако, при этом в ходе разработки кадровой стратегии были предложены методы и способы наиболее гибкого и качественного управления персоналом, его мотивации, обучения и развития.

Таким образом, ООО «Полнис», придерживаясь наступательной стратегии, расширяя географию рынка, с опытным руководством будет завоевывать лидерство на рынке, придерживаясь стратегии концентрированного роста.

# Приложение 1

Расчет основных показателей деятельности предприятия[[2]](#footnote-2)🕮

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Коэффициент | Норматив | Данные на конец года |
| 2004 | 2005 | 2006 |
| Показатели финансовой устойчивости в долгосрочном плане |
| *Кавтономии = СК/ВБ* | ≥ 0,6 | 0,27 | 0,51 | 0,62 |
| *Кфин. зависимости = ЗК/СК* | ≤ 1 | 1,09 | 0,39 | 0,51 |
| *Кманевренности = СОК/СК* | ≤ 0,5 | 1,38 | 1,26 | 0,81 |
| *СОК = СК - ВА* |   | 1393,00 | 3194,00 | 4634 |
| *Кимущества = ст-ть им-ва/ВБ* | ≥ 0,5 | 0,90 | 0,90 | 0,87 |
| *Им-во = ВА+ПЗ-ДФВ-НА* |   | 3415,00 | 4523,00 | 7888 |
| *Кобесп. ПЗ = СОК/ПЗ* | ≥ 0,8 | 0,50 | 0,78 | 0,66 |
| Показатели ликвидности |
| *Кобщ. ликвидности = ОбА/КО* | ≥ 1,5-2 | 1,79 | 3,41 | 2,38 |
| *Кбыстрой ликвидности = (ОбА-ПЗ)/КО* | > 0,8-1 | 0,58 | 0,69 | 0,31 |
| *Кабс. ликвидности = (ДС+КФВ)/КО* | ≥ 0,2 | 0,21 | 0,10 | 0,14 |
| Показатели деловой активности (данные за год) |
| *Коборач. активов = ВР/Акт* | 1,37 | 0,89 | 1,02 |
| *Коборач. ОбА = ВР/ОбА* | 1,64 | 0,99 | 1,15 |
| *Кобор. ДЗ = ВР/ДЗ* | 472,36 | 15,06 | 16,05 |
| *Кобор. КЗ = ВР/КЗ* | 4,72 | 4,51 | 3,25 |
| *Кобор. СК = ВР/СК* | 5,15 | 1,76 | 1,62 |
| *Кдел. активности = Кобор. ДЗ/Кобор. КЗ* | ≥ 1 | 100,18 | 3,34 | 4,9 |
| Показатели рентабельности (данные за год) |
| *Rинвестиций в Акт = ЧП/Акт* | 0,53 | 0,37 | 0,32 |
| *Rинвестиций в СК = ЧП/СК* | 1,99 | 0,73 | 0,52 |
| *Rинвестиций в ОбА = ЧП/ОбА* | 0,63 | 0,41 | 0,37 |
| *Rпродаж = ЧП/ВР* | 0,39 | 0,41 | 0,32 |
| *Rпродаж = БП/ОбА* | 0,85 | 0,47 | 0,42 |
| *Rпроизводственной деятельности = ЧП/СБ* | 0,79 | 0,79 | 0,51 |
| *Rпроизводственной деятельности = БП/СБ* | 1,06 | 0,91 | 0,55 |

**Приложение 2**

# Литература

1. Багиев, Г.Л. и др. Маркетинг. Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х Анн: Под общей ред. Г.Л. Багиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО “Изд-во ”Экономика”, 2001.
2. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гордерике, 1998.
3. Виханский О.С. Стратегическое Управление (2 Издание). – М.: Гордерике, 2002.
4. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 1999.
5. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учеб. пособие / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород, 1999.
6. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент / Пер. с англ. под ред. О.А.Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство ”Питер”, 1999.
7. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина. – 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006
8. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело,1998.
9. Российский статистический ежегодник, 2005
10. Финансовый менеджмент: теория и практика: Ф59 Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 2000.
11. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно – практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.
12. http://www.annews.ru
13. http://www.cfin.ru
14. http:// www.izvestia.ru
15. http:// www.impedance.ru
16. http://www.kranex.ru
17. http://www.mttechnica.ru
18. www.mtl.ru
19. www.marketresearch.com
20. http://www.relecs.com
21. http://www.rg.ru
1. 🕮 Удельный вес – от «0» до «1»; Оценка – от «1» до «5», где «5» - самая высокая. [↑](#footnote-ref-1)
2. 🕮 Обозначения, используемые в таблице: *СК* – собственный капитал; *ВБ* – валюта баланса; *ЗК* – заемный капитал; *СОК* – собственный оборотный капитал; *ВА* – внеоборотные активы; *ПЗ* – производственные запасы; *ДФВ* – долгосрочные финансовые вложения; *НА* – нематериальные активы; *ОбА* – оборотные активы; *КО* – краткосрочные обязательства; *ДС* – денежные средства; *КФВ* – краткосрочные финансовые вложения; *ВР* – выручка; *ЧП* – чистая прибыль; *СПч* – среднесписочная численность работников; *ОС* – стоимость основных средств; *Акт* – активы; *ДЗ* – дебиторская задолженность; *КЗ* – кредиторская задолженность; *БП* – балансовая прибыль; *СБ* – себестоимость. [↑](#footnote-ref-2)