Федеральное агентство по образованию

Новосибирский Государственный Университет Экономики и Управления – «НИНХ»

Кафедра управления

**ОТЧЕТ**

по производственной практике

**Анализ деятельности организации на ООО «Айгуль»**

Новосибирск 2009

**Содержание**

Введение

Глава 1. Анализ деятельности организации

1.1 Краткая характеристика деятельности организации

1.2 Динамика основных финансовых показателей организации и краткий анализ финансово-хозяйственной деятельности

1.3 Стратегический анализ внешней среды организации

1.4 Анализ внутренней среды организации

Глава 2. Применение методов стратегического менеджмента в ООО «Айгуль»

2.1 Характеристика миссии организации, корпоративной, деловых и функциональных стратегий

2.2 Стратегия формирования портфеля заказов на продукцию

Глава 3. Разработка путей решения проблемы, существующей в организации

Заключение

Список литературы

Приложения

**Введение**

Управление - есть сознательное воздействие человека на объекты и процессы в целях придания деятельности предприятия коммерческой направленности и получения определенных результатов.

Торговой называется организация, выполняющая функции купли, продажи, дистрибьюции и хранения товаров, а также занимающаяся торгово-финансовой деятельностью. Как отрасль торговля отличается от других отраслей хозяйства низкой фондоемкостью, широким применением живого труда, высокой потребностью в оборотных средствах и более быстрой их оборачиваемостью.

Коммерческая деятельность торговых предприятий имеет много общего. Однако конкретные управленческие решения, разработанные и реализованные одними торговыми предприятиями, не всегда могут быть использованы другими предприятиями. Это обусловлено факторами внешней среды на стадии перехода к рыночной экономике, в первую очередь изменениями потребительского рынка. Кроме того, изменяются во времени и внутренние условия функционирования торгового предприятия. Следовательно, процесс управления должен определяться параметрами окружающей среды и их переменными величинами в пределах торгового предприятия. Это обуславливает актуальность выбранной темы прохождения производственной практики.

Объектом производственной практики является предприятие мелкооптовой торговли ООО «Айгуль». Целью прохождения производственной практики является анализ стратегического и финансового управления коммерческой деятельностью торгового предприятия ООО «Айгуль», выявление актуальных проблем управления данным предприятием и разработка путей их решения.

В соответствии с поставленными для прохождения производственной практики целями сформированы следующие задачи:

* Определить характеристику деятельности предприятия и провести анализ основных финансово-экономических показателей коммерческой деятельности ООО «Айгуль»;
* Провести стратегический анализ внешней и внутренней среды ООО «Айгуль»;
* Рассмотреть основные методы стратегического менеджмента в ООО «Айгуль»;
* Выявить основные проблемы стратегического управления ООО «Айгуль» и разработать методы их решения.

Методической и теоретической основой написания отчета о производственной практике должны стать соответствующие Федеральные законы РФ, учебные пособия и специальная литература по обозначенной теме исследования, бухгалтерская (финансовая) и статистическая отчетности ООО «Айгуль». Структура отчета о практике состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 17 источников и приложения.

**Глава 1. Анализ деятельности организации**

**1.1 Краткая характеристика деятельности организации**

Общество с ограниченной ответственностью «Айгуль» занимается мелкооптовой и розничной продажей винно-водочной и другой продукции. Местонахождение предприятия – г. Нерюнгри, Республика Саха (Якутия), база ППС.

Деятельность предприятия регулируется Конституцией РФ, ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», уставом предприятия, а также другими нормативными документами и законодательными актами. Предприятие является самостоятельным хозяйственным объектом с правами и обязанностями юридического лица.

Предприятие действует на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, обеспечивает социальное развитие и стимулирование работников за счет накопленных средств, несет полную ответственность за результаты собственной хозяйственной деятельности и выполнение возложенных на себя обязательств перед поставщиками и потребителями, бюджетом, банками, а также перед трудовым коллективом согласно действующего законодательства.

Целью создания ООО «Айгуль» является осуществление производственно-хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли.

Для достижения своих целей ООО «Айгуль» выполняет следующую деятельность:

- осуществляет любые виды сделок и операций как в России, так и за границей: сделки купли-продажи, мены, подряда, займа, перевозок, поручений, хранения, комиссии и другие.

- осуществляет посреднические, агентские, представительские, маркетинговые, трастовые, инжиниринговые, лизинговые и другие услуги.

- осуществляет рекламную информацию, проводит рекламные мероприятия, участвует и организует выставки и ярмарки.

- осуществляет поиск потенциальных партнеров среди объединений, предприятий и организаций, находящихся на территории Российской Федерации, а также фирм, находящихся за ее пределами для налаживания прямых контактов между ними.

- осуществляет вложение имеющихся средств в проекты сотрудничества с зарубежными партнерами, включая создание совместных предприятий, строительство объектов социального, производственного назначения.

- участвует в разработке и внедрении инвестиционных программ по реконструкции, капстроительству жилых и нежилых помещений.

- осуществляет различные виды внешнеэкономической деятельности, включая экспортно-импортные, товарообменные (бартерные) с товарами народного потребления и услугами, неликвидами, вторичными ресурсами и т.д.

- осуществляет строительство, изготовление, приобретение, сдачу в аренду и отчуждение имущества: зданий, оборудования, транспортных средств и других материальных ценностей;

- осуществлять складские, консигнационные услуги, транспортные, экспедиторские, автосервисные услуги, включая создание собственных или совместных автохозяйств;

- производить все виды страхования своих имущественных и неимущественных интересов в страховых обществах.

Уставный капитал ООО «Айгуль» сформирован за счет вкладов учредителей и составляет 10 000 000 руб.

ООО «Айгуль» самостоятельно осуществляет планирование хозяйственной деятельности, исходя из реального потребительского спроса в пределах видов деятельности.

Структура органов управления ООО «Айгуль» состоит из общего собрания участников (ежегодные собрания) и единоличного исполнительного органа.

**1.2 Динамика основных финансовых показателей организации и краткий анализ финансово-хозяйственной деятельности**

Для выявления динамики изменения балансовых показателей приведем сравнительный аналитический баланс в Приложении 1.

Анализ динамики баланса позволяет сделать вывод о его устойчивой структуре. По итогам отчетного периода валюта баланса выросла на 14%. Увеличилось количество и удельный вес внеоборотных и оборотных (материалов и готовой продукции) активов, снизилась доля дебиторской задолженности и НДС. Однако снизилась и доля денежных средств в общей валюте баланса, но при этом выросла доля финансовых вложений, что позволяет судить о том, что исследуемое предприятие формирует инвестиционную программу. Доля собственных средств в пассиве баланса также возросла, снизились краткосрочные займы и кредиторская задолженность. В общем можно охарактеризовать динамику баланса как положительную.

Данные для расчета финансовых коэффициентов сведем в таблицу 1.1.

Таблица 1.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Прошлый период | Отчетный период | Изменение, тыс. руб. | Динамика, % |
| Выручка от продаж | 87490 | 102526 | +15036 | +17,2 |
| Себестоимость проданных товаров | (70643) | (80208) | +9505 | +13,5 |
| Валовая прибыль | 16847 | 22318 | +5471 | +32,5 |
| Коммерческие расходы | (10860) | (14548) | +3688 | +34 |
| Управленческие расходы | (512) | (565) | +53 | +10,4 |
| Прибыль от продаж | 5475 | 7205 | +1730 | +31,6 |
| Прочие доходы | 287 | 943 | +656 | +228,6 |
| Прочие расходы | (794) | (1223) | +429 | +54 |
| Прибыль до налогообложения | 4968 | 6925 | +1957 | +39,4 |
| Налог на прибыль, прочие платежи и чрезвычайные расходы | (289) | (579) | +290 | +100,3 |
| Чистая прибыль | 4679 | 6346 | +1667 | +35,6 |

Выручка от продаж товаров предприятия возросла на 17%, при этом прирост себестоимости составил всего 13%, что позволило значительно повысить валовую прибыль ООО «Айгуль». Можно сделать вывод об эффективности маркетинговой и финансовой стратегии предприятия.

Анализ ликвидности представим в таблице 1.2.:

Коэффициенты ликвидности организации.

Таблица 1.2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Коэффициенты ликвидности | Алгоритм расчета по данным баланса | Фактическое значение | | | | Отклонение от норматива | |
| На начало периода | На конец периода | Изменение | Норматив | На начало | На конец |
| 1 | Коэффициент абсолютной ликвидности | \_\_250+260\_\_\_\_  610+620+630+660 | 0,16 | 0,4 | +0,24 | ≥0,2 | -0,04 | +0,2 |
| 2 | Коэффициент критической ликвидности | \_\_250+260+240\_  610+620+630+660 | 1,29 | 2,6 | +1,31 | ≥0,7 | +0,59 | +1,9 |
| 3 | Коэффициент текущей ликвидности | \_\_\_\_\_290\_\_\_\_\_\_  610+620-630-660  \_\_290-220-230\_\_  610+620+630+680 | 2,49  2,42 | 7,19  7,14 | +4,7  +4,72 | ≥2  ≥2 | +0,49  +0,42 | +5,19  +5,14 |

Можно заметить, что все коэффициенты ликвидности предприятия в отчетном и базовом периоде соответствуют нормативным с отклонениями в положительную сторону, наблюдается положительная динамика. Это говорит о высокой степени платежеспособности предприятия при расчетах с дебиторами и кредиторами, а также об обеспеченности предприятия оборотными средствами для погашения текущих задолженностей. В ближайшее время в случае продолжения выбранной управлением предприятия финансовой и маркетинговой стратегии банкротство ООО «Айгуль» не грозит.

Анализ финансовой устойчивости предприятия также сведем в таблицу 1.3.:

Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

Таблица 1.3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Коэффициенты устойчивости | Алгоритм расчета по данным баланса | Фактическое значение | | | | Отклонение от норматива | |
| На начало периода | На конец периода | Изменение | Норматив | На начало | На конец |
| 1 | Коэффициент концентрации собственного капитала | 410+470  490 | 1 | 1 | - | ≥0,5 | +0,5 | +0,5 |
| 2 | Коэффициент финансовой зависимости | 590+690  410+470 | 0,59 | 0,14 | -0,45 | >1 | -0,41 | -0,86 |
| 3 | Коэффициент маневренности собственного капитала | 490-190  410+470 | 0,88 | 0,88 | - | 0,5 | +0,38 | +0,38 |
| 4 | Коэффициент обеспеченности материальных оборотных средств | 490-190  210 | 1,32 | 0,86 | -0,46 | 0,6-0,8 | +0,52 | +0,06 |
| 5 | Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 490-190  290 | 0,6 | 0,74 | +0,14 | <0,1 | +0,5 | +0,64 |

По результатам таблицы видно, что финансовое состояние данного предприятия не зависит от внешних заемных источников средств, маневренность собственного капитала предприятия высокая, это говорит о том, что предприятие не всегда способно пополнять оборотные средства за счет собственных источников. Коэффициент обеспеченности материальных оборотных средств выше нормы как в начале отчетного периода, так и в конце. Доля собственных оборотных средств в общей сумме оборотных активов практически соответствует нормативу. По всем показателям можно оценить финансовое состояние организации как устойчивое.

Для оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации могут быть использованы различные показатели рентабельности, которые условно можно объединить в следующие группы:

1. Показатели рентабельности капитала;
2. Показатели рентабельности производства;
3. Показатели рентабельности продаж;
4. Показатели рентабельности, рассчитанные на основе потоков денежных средств.

Основные виды рентабельности организации приведены в Приложении 2.

По результатам анализа рентабельности предприятия видно, что динамика рентабельности положительная, все коэффициенты соответствуют норме и растут. При этом динамика рентабельности продаж по прибыли до налогообложения и чистой прибыли выше, чем динамика рентабельности продаж, что говорит о повышении товарооборота при одновременном процентном снижении издержек, то есть об эффективной сбытовой и маркетинговой политике предприятия.

Анализ эффективности использования персонала начнем с определения количественного и качественного персонала организации (обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами и их качественный состав).

Характеристика движения рабочей силы

Таблица 1.4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Отчетный период | Прошлый период | Отклонение-2 |
| Численность ППП на начало года | 57 | 59 | +3 |
| Приняты на работу | 19 | 16 | +3 |
| Выбыли | 21 | 18 | +3 |
| В том числе:  По собственному желанию | 21 | 18 | -2 |
| Уволены за нарушение трудовой дисциплины |  |  |  |
| Численность персонала на конец года | 55 | 57 | -2 |
| Среднесписочная численность персонала | 56 | 58 | -2 |
| Коэффициент оборота по приему работников | 0,34 | 0,28 | +0,06 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 0,38 | 0,32 | +0,06 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,38 | 0,32 | +0,06 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,64 | 0,7 | -0,06 |
| Средний возраст работников основной специальности | 28,6 | 29,8 | -1,2 |
| Средний возраст работников управленческого аппарата | 32,1 | 36,1 | -4 |
| Процент работников, имеющих необходимое образование (квалификацию) | 44% | 51% | -7% |

Эффективность использования персонала

Таблица 1.5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | | Изменение |
| Отчетный период | Прошлый период |
| Прибыль от реализации продукции | 102526 | 87490 | +15036 |
| Себестоимость продукции, тыс. руб. | (80208) | (70643) | +9565 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб | 7205 | 5475 | +1730 |
| Среднесписочная численность работников, чел | 56 | 58 | -2 |
| Рентабельность продаж, % | 7 | 6,2 | +0,8 |
| Среднегодовая выработка продукции одним работником (в текущих ценах), тыс.руб | 1432 | 1218 | +214 |
| Рентабельность персонала | 128,7 | 94,4 | +34,3 |

В отношении движения рабочей силы в ООО «Айгуль» вырисовывается первая проблема: высокая текучесть кадров. Из таблицы также можно заметить то, что управление предприятия в отношении персонала ведет политику снижения среднего возраста как в отношении работников основной профессии, так и управленческого аппарата, однако в этом случае снижается процент профессиональной подготовки сотрудников. Вряд ли можно назвать такую политику управления персоналом эффективной для долгосрочной перспективы. В этом случае управлению по работе с персоналом предприятия необходимо обеспечивать мотивацию сотрудников (материальную и моральную), обеспечить благоприятный психологический климат и адаптацию в коллективе. Что касается эффективности использования персонала, то динамика ее положительная, выработка работников выросла по сравнению с прошлым периодом, рентабельность персонала выросла.

**1.3 Стратегический анализ внешней среды организации**

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Для анализа факторов внешней среды можно использовать PEST – Анализ. PEST – Анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Анализ факторов внешней среды приведен в приложении 3.

Политические факторы в силу специфики отрасли почти никакого влияния на развитие компании не оказывают. Можно отметить только выраженное влияние факторов изменения денежно-кредитной и налоговой политики республики и Нерюнгринского района, а также отношения с иностранными государствами и странами ближнего зарубежья, предприятия которых являются косвенными поставщиками алкогольной продукции ООО «Айгуль».

Данные анализа влияния социальной и демографической среды свидетельствуют о существенном влиянии традиций, культурного уровня и уровня образования населения.

В настоящее время в Республике Саха (Якутия) складывается выгодная для развития малого предпринимательства обстановка. Республиканское правительство и муниципальное управление создают благоприятную среду для развития малого бизнеса в республике (законодательная и информационная поддержка, низкие кредитные ставки, выгодная аренда муниципальной собственности и т.д.).

Как видно из приведенной таблицы, факторы экономической среды оказывают отрицательно и положительное влияние на деятельность компании.

При этом наибольшее положительное влияние имеют следующие факторы:

- размеры и темпы изменения размеров рынка;

- размеры и темпы роста сегментов рынка в соответствии с интересами компании;

- общий уровень экономического развития;

- масштабы правительственной поддержки отрасли.

Наибольшее отрицательное влияние оказывают факторы:

- уровень развития конкурентных отношений;

- система налогообложения и качество экономического законодательства;

- общая конъюнктура национального рынка.

Технологические факторы также не оказывают существенного влияния на сферу деятельности компании, так как ООО «Айгуль» - предприятие непроизводственной сферы. Влияние оказывают только инновации в области торгового оборудования и технологий, а также факторы совершенствования маркетинговой и кадровой политики (рекламные технологии, программы обучения кадров по западным технологиям и т.д.).

В некоторых теориях природно-экологические факторы занимают одно из ведущих мест. Основной причиной, которая объясняет такое отношение к природной среде в этих теориях, является тезис о том, что развитие предпринимательства сдерживается ограниченностью ресурсов.

Природно-экологическая среда характеризуется следующими факторами:

- природно-климатические условия;

- размещение больших промышленных центров;

- территориальное размещение полезных ископаемых и природных ресурсов;

- состояние экологической среды и ее влияние на производство.

Город Нерюнгри является сравнительно небольшим промышленным городом республики. В результате анализа влияния экологических факторов на предприятия малого бизнеса республики были выявлены незначительные факторы как позитивного (наличие и разработка природных ресурсов), так и негативного влияния (неблагоприятные природно-климатические и экологические условия для проживания).

Анализ потребителей.

Рынок алкогольной продукции и безалкогольных напитков – один из самых быстрорастущих в России. Это обеспечивается постоянным спросом, а также высоким ассортиментом предоставляемой продукции.

На следующей диаграмме представлен сегмент рынка мелкооптовой и розничной торговли алкогольными и безалкогольными напитками в общем товарообороте продуктов питания Нерюнгринского района в 2008 году.



На следующей диаграмме представлена динамика изменения объема продаж (процент от общей доли рынка) алкогольной и безалкогольной продукции за 2004-2008 год:



Сегментация рынка алкогольной продукции Нерюнгринского района представлена в следующем виде:

1. 54% - люди со средним достатком, рабочие и служащие, с доходом до 10000 рублей в месяц на члена семьи
2. 22% - «малоимущие» (рабочие и служащие) с доходом до 5000 рублей в месяц на члена семьи
3. 5% - «наиболее обеспеченные», в основном руководители с доходом от 30000 рублей
4. 9 % - бизнесмены – от 50000 рублей
5. 10% - студенты

Рассмотрим рыночную характеристику сегментов рынка, которая представлена в таблице 1.6.

Характеристика потребителей алкогольной продукции Нерюнгринского района

Таблица 1.6

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Потребители по полезным свойствам | Потребители по демографическому признаку | Потребители по поведенческому признаку | Потребители по психографическому признаку | Популярные фирмы |
| Экономия (низкая цена) | Большие семьи, домохозяйки, пенсионеры, временно безработные | Активные пользователи | Ипохондрики, с консервативными вкусами | Те магазины, у которых цена наиболее приемлемая (низкая) |
| Качество | Деловые люди, имеющие постоянное место работы | Активные пользователи | Активные, уверенные в себе люди | По приемлемости цены, имеющиеся в продаже |
| Соответствие модным тенденциям | Молодежь, до 27 лет, студенты и служащие | Любители авангарда, новаторы, экспериментаторы | Общительные, независимые, стремящиеся к достижению целей | продукция  импортного производители |

Исходя из приведенных данных можно посоветовать ООО «Айгуль» продолжать политику гибкого уровня цен и ассортимента, рассчитанного на людей со средним достатком.

Анализ поставщиков.

Основными поставщиками ООО «Айгуль» являются такие производители как АО «Балтика», Кубань-вино, ООО Корнет (г. Москва) – поставки алкогольной продукции (вино, коньяк, специализированные алкогольные напитки) из стран СНГ и дальнего зарубежья, ООО ТД Вилаш, ООО ТД Винерон, АО Алкопром, АО АлкоПремиум, ООО БайкалФарм, ООО Исток-Амур, ОАО Кристалл, ООО ТД Немирофф, Мариинский спиртовой комбинат, ООО ОША, ЗАО Русский алкоголь и другие.

Наиболее привлекательными для ООО «Айгуль» с точки зрения стоимости, доставки и гарантии качества являются:

- АО «Балтика»;

- ООО БайкалФарм;

- ООО Корнет.

Наиболее привлекательными с точки зрения важности для поставщика объема продаж являются следующие:

- ООО ТД Винерон;

- ООО ОША;

- Мариинский спиртовой комбинат;

- ООО Исток-Амур.

Наиболее привлекательными по концентрированности поставщика на работе с конкретными клиентами выделены:

- АО «Балтика»;

- ООО Корнет;

- АО АлкоПремиум;

- ОАО Кристалл;

- Кубань-вино.

В настоящее время управленческая политика ООО «Айгуль» предполагает закрепление сотрудничества с наиболее выгодными поставщиками.

Анализ конкурентов.

Под конкурентами компании понимается следующее. Конкуренты – альтернативные товары, услуги, взаимоотношения, способные удовлетворить нужды и потребности клиента, а также юридические и физические субъекты, предоставляющие эти товары, услуги и взаимоотношения.

Проведем структурный анализ конкурентной среды (модель 5 сил):

1. Новые конкуренты. ООО «Айгуль» является наиболее крупным реализаторам алкогольной продукции на рынке Нерюнгринского района по ассортименту продукции, гибкости скидок и обслуживания, ценам и имиджу фирмы. Угроза проникновения на рынок новых конкурентов фирме практически не грозит, так как компания уже прочно завоевала потребительские позиции.
2. Угроза замены. Поскольку алкогольная продукция ООО «Айгуль» разнопрофильна и реализуется в достаточном ассортименте по доступным ценам, оптом и в розницу степень угрозы того, что заменители – прямые или косвенные – повлияют на деятельность организации практически равна нулю.
3. Власть покупателей. Власть покупателей практически не оказывает влияния на деятельность исследуемого предприятия, так как ассортимент продукции очень высок, продукция конкурентоспособна, а данная отрасль характеризуется низкой эластичностью спроса по цене.
4. Власть поставщиков. В Российской Федерации и за рубежом достаточно большое количество фирм занимаются производством алкогольной продукции, что обеспечивает отсутствие доминирования в среде поставщиков. Для производителя алкогольной продукции важна угроза выхода на рынок и продвижения товаров заменителей, поэтому как поставщики они обеспечивают доступность цены, качество и гарантии товара.
5. Из существующих мелкооптовых и розничных магазинов алкогольной продукции ООО «Айгуль» является самой крупной и самой долговременной в Нерюнгринском районе. Основными конкурентами ООО «Айгуль» по поставке и мелкооптовой и розничной реализации алкогольной продукции в Нерюнгринском являются ООО «Вист», ООО «Вино-Маркет», ТД «МИР ПИВА».

Проведем анализ сильных и слабых сторон фирмы ООО «Айгуль» и основных ее конкурентов. Обозначим факторы влияния и рейтинговую оценку по 5-балльной шкале:

«5» – если данный признак на предприятии полностью проявляется;

«4» – если данный признак проявляется в достаточной степени;

«3» - если данный признак проявляется не полностью;

«2» – если данный признак проявляется слабо;

«1» – если данный признак не проявляется.

Сравнительный анализ конкурентов приведен в приложении 4.

Как видно из анализа, средняя рейтинговая оценка факторов привлекательности для потребителя конкурентов ООО «Айгуль» ниже, чем у нашей фирмы. Следовательно, опасность влияния существующих конкурентов на рынке алкогольной продукции Нерюнгринского района достаточно низкая.

В соответствии с результатами анализа для фирмы выделена следующая концепция поведения: фокусирование на определенной группе товаров (алкогольная продукция и безалкогольные напитки) и расширение рынка в северо-западные районы Якутии и в сторону Амурской области.

**1.4 Анализ внутренней среды организации**

Проведем анализ внутренней среды организации по методу SNW и методу экспертных оценок.

Метод SNW проведем по сильным и слабым сторонам организации в разрезе различных сфер деятельности в приложении 5.

Как видно из анализа, самой слабой стороной управления предприятием является кадровая политика: низкий уровень подготовки и квалификация сотрудников, высокая текучесть кадров, отсутствие мотивации персонала, отсутствие контроля за циклами найма рабочей силы.

Проведем оценку различных аспектов деятельности организации ООО «Айгуль» по методу Дельфи:

Введем обозначения сфер деятельности:

F1 - производственная деятельность;

F2 - финансовая деятельность;

F3 - снабжение материально-техническими ресурсами;

F4 - управленческая деятельность;

F5 - маркетинговая политика;

F6 - технологическая политика;

F7 - управление персоналом;

F8 - инновационная деятельность;

F9 - рекламная деятельность;

F10 - организационная структура и имидж организации.

Оценки:

8-9 баллов – отличная;

6-7 баллов – хорошая;

4-5 баллов – удовлетворительная;

ниже 3-х – слабая.

В качестве экспертов были опрошены специалисты ООО «Айгуль»: генеральный директор, директор филиала мелкооптового магазина, старший товаровед, старший экономист, инспектор кадров, главный бухгалтер, администратор торгового зала, старший продавец, специалист отдела планирования, специалист по рекламе и PR.

Результаты сведем в таблицу:

Экспертные оценки состояния сфер деятельности предприятия

Таблица 1.7

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Эксперты | Виды деятельности (F) | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Эксперт 1 | 6 | 9 | 8 | 9 | 8 | 8 | 6 | 6 | 9 | 9 |
| Эксперт 2 | 7 | 9 | 8 | 8 | 8 | 8 | 4 | 5 | 9 | 8 |
| Эксперт 3 | 8 | 8 | 8 | 9 | 8 | 8 | 4 | 7 | 9 | 8 |
| Эксперт 4 | 8 | 9 | 7 | 7 | 7 | 8 | 3 | 7 | 8 | 8 |
| Эксперт 5 | 8 | 7 | 8 | 7 | 7 | 7 | 6 | 5 | 9 | 8 |
| Эксперт 6 | 7 | 7 | 9 | 8 | 7 | 7 | 5 | 5 | 9 | 9 |
| Эксперт 7 | 8 | 8 | 8 | 8 | 7 | 8 | 5 | 5 | 9 | 9 |
| Эксперт 8 | 9 | 8 | 8 | 9 | 7 | 8 | 4 | 6 | 7 | 8 |
| Эксперт 9 | 6 | 9 | 8 | 7 | 8 | 9 | 3 | 6 | 9 | 7 |
| Эксперт 10 | 6 | 8 | 6 | 7 | 9 | 6 | 4 | 6 | 8 | 9 |

Для получения средних оценок воспользуемся формулой среднего балла оценок:



Дисперсия индивидуальных оценок:



Степень согласованности мнений экспертов при оценке i-й сферы деятельности:



Сведем средние результаты в таблицу:

Показатели среднего результата

Таблица 1.8

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | F9 | F10 |
|  | 7,3 | 8,2 | 7,8 | 7,9 | 7,6 | 7,7 | 4,4 | 5,8 | 8,6 | 8,3 |
|  | 1,06 | 0,79 | 0,79 | 0,88 | 0,7 | 0,82 | 1,07 | 0,79 | 0,7 | 0,67 |
|  | 0,15 | 0,1 | 0,1 | 0,11 | 0,09 | 0,11 | 0,24 | 0,14 | 0,08 | 0,08 |

Результаты диагностики

Таблица 1.9

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | S(-) | S(N) | S(+) |
| F1 - производственная деятельность |  | 7,3 |  |
| F2 - финансовая деятельность |  |  | 8,2 |
| F3 - снабжение материально-техническими ресурсами |  |  | 7,8 |
| F4 - управленческая деятельность |  |  | 7,9 |
| F5 - маркетинговая политика |  |  | 7,6 |
| F6 - технологическая политика |  |  | 7,7 |
| F7 - управление персоналом | 4,4 |  |  |
| F8 - инновационная деятельность |  | 5,8 |  |
| F9 - рекламная деятельность |  |  | 8,6 |
| F10 - организационная структура и имидж организации |  |  | 8,3 |



Исходя из диагностики системы управления предприятием по методу экспертных оценок, можно заметить, что почти все сферы управления находятся на высоком уровне. Наиболее проблематичной сферой деятельности организации является управление персоналом, недостаточно развита также инновационная деятельность ООО «Айгуль». В качестве путей решения сложившейся ситуации можно порекомендовать совершенствование кадровой политики исследуемой организации.

**Глава 2. Применение методов стратегического менеджмента в ООО «Айгуль»**

**2.1 Характеристика миссии организации, корпоративной, деловых и функциональных стратегий**

Миссия предприятия – реализация сети предприятий мелкооптовой и розничной торговли в рамках долгосрочной программы развития города.

Основная цель компании – надежное и стабильное обеспечение населения района качественными, сертифицированными отечественными и зарубежными алкогольными, безалкогольными напитками, продуктами питания по доступным ценам.

Основные стратегические задачи фирмы:

- способствовать повышению продовольственной безопасности России;

- содействовать усилению межрегионального интеграционного взаимодействия в едином экономическом пространстве России;

- поддержать социальную стабильность в обществе.

Ключевые цели ООО «Айгуль»

Таблица 2.1

|  |  |
| --- | --- |
| Иерархия целей | Подцели, показатели |
| 1. Престиж и позиция на рынке | Общественное признание, известность и престижность |
| 2. Повышение эффективности кадровой политики | Снизить уровень текучести кадров на 50%, повысить уровень профессиональной подготовки кадров на 20%. |
| 3. Завоевание рынка | Прирост доли рынка не менее чем на 20% |
| 4. Финансовая устойчивость | Повысить кредитоспособность, ликвидность |
| 5. Рентабельность | Прибыль, рентабельность продукции, капитала; прирост рентабельности не менее чем на 10% |

В качестве функциональных стратегий компанией выбраны инновационная стратегия и стратегия управления персоналом.

Деловая стратегия фирмы основывается на том, чтобы в ближайшие 3 года завоевать крупнейшее конкурентное место по торговле алкогольными напитками в Южной Якутии и Амурской области.

В качестве общей стратегии компания использует стратегию роста фирмы. Фирма ООО «Айгуль» реализует стратегию интенсивного роста, используя следующие возможности:

1. *Глубокое внедрение на рынок* заключается в изыскании фирмой путей увеличения сбыта своих существующих товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга.

2. *Расширение границ рынка* заключается в попытках фирмы увеличить сбыт благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки.

3. *Совершенствование товара* заключается в попытках фирмы увеличить сбыт за счет продвижения новых или усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков.

Поведение фирмы по агрессивности стратегии можно охарактеризовать как сбалансированное, то есть какой бы тип поведения ни выбрала фирма, всегда найдется уровень внутренних способностей, достаточный для его поддержания.

Структура системы управления ООО «Айгуль представлена в приложении 6.

**2.2 Стратегия формирования портфеля заказов на продукцию**

Основным орудием сферы стратегического планирования является анализ хозяйственного портфеля фирмы. Речь идет об оценке руководством состояния этого портфеля, т.е. об оценке положения всех входящих в состав фирмы производств. В данном случае, речь идет о торговой компании, поэтому приводится анализ основных направлений ассортимента продукции по матрице «Рост - доля рынка» Бостонской консультационной группы.

Структуру ассортимента ООО «Айгуль» приведем в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Портфельный анализ продукции ООО «Айгуль»

|  |  |
| --- | --- |
| **Звезда**  высокий темп роста, высокая доля рынка   1. Пиво 2. Водка (настойки) | **Вопросительный знак**  высокий темп роста, низкая доля рынка  1. Эксклюзивные спиртные напитки импортного производства |
| **Дойная корова**  низкий темп роста, высокая доля рынка   1. Слабоалкогольные напитки (коктейли) 2. Безалкогольные напитки 3. Вино, коньяк 4. Сигареты | **Собака**  низкий темп роста, низкая доля рынка |

Таким образом, можно заметить, что у ООО «Айгуль» нет проблем с ассортиментом, поскольку матрица сбалансирована. В настоящее время компания использует маркетинговую стратегию: расширение ассортимента эксклюзивных спиртных напитков импортного производства (виски, мартини, ром, ликер и т.д.) за счет финансовых ресурсов, полученных за счет продаж слабоалкогольных и безалкогольных напитков и табачной продукции, которые являются самыми продаваемыми продуктами магазинов.

**Глава 3. Разработка путей решения проблемы, существующей в организации**

Управленческий и финансовый анализ организации выявил только одну наиважнейшую проблему предприятия – совершенствование кадровой политики.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров. Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

Совершенствование политики управления персоналом можно реализовать по следующим направлениям:

# **Планирование потребности в трудовых ресурсах**

Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. На исследуемом предприятии не практикуется стабильное планирование потребности в трудовых ресурсах, за исключением случаев открытия новых филиалов, когда планируется вся деятельность нового подразделения, в том числе и трудовая.

Планирование должно включать в себя следующие этапы:

- Оценка наличных ресурсов.

- Оценка будущих потребностей.

- Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

# **Набор**

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям - конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Также рекомендуется приглашать местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Внутренний набор - набор внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

# **Отбор кадров**

Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

# **Определение заработной платы и льгот**

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни. Различные исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает.

Структура заработной платы в организации определяется с помощью анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Помимо заработной платы организация должна предоставлять своим работникам различные дополнительные льготы. Конечно, такие льготы как оплаченные отпуска, оплата больничных, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение, являются составной частью любой постоянной работы. К прочим видам льгот относятся субсидируемые предприятием столовые и кафетерии, ссуды с пониженной процентной ставкой на получение образования детей сотрудников, детские учреждения, программы физического оздоровления и др.

Поскольку ООО «Айгуль» - торговая организация, для мотивации сотрудников предлагается заработная плата по следующей схеме: оклад + сдельно-премиальные вознаграждения. Это может послужить мотивацией для более эффективной работы торгового персонала. Также предусматривается введение дополнительной услуги для персонала – продукция фирмы с 5%-скидкой.

# **Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе**

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом месте, оно должно всегда помнить, что организация - это общественная система, а каждый работник - это личность.

Организации предлагается целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. При этом целесообразно проводить периодическое анкетирование сотрудников для распознавания их целей и потребностей.

В ходе неофициального общения, новые работники узнают неписаные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации.

# **Подготовка кадров**

Организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого не достаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Обучение - это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспосабливать к требованиям профессии и организации. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

- Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.

- Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы.

- Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

- Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала.

# **Оценка результатов деятельности**

Оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности, использовать премирование в качестве мотивации этих и других сотрудников в перспективе на будущее. Оценку результатов трудовой деятельности в исследуемой организации рекомендуется проводить один раз в квартал.

# **Подготовка руководящих кадров**

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужен тщательный анализ и планирование.

Посредством оценки результатов деятельности организация, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров (тестирование, деловые игры, анализ деятельности). Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить - какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке.

Подготовка руководящих кадров должна вестись для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Так же есть необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе (широко применяется в японском менеджменте). Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

# **Повышение качества трудовой жизни**

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

- Работа должна быть интересной.

- Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.

- Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.

- Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.

- Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.

- Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.

- Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Для обеспечения качества трудовой жизни планируется проводить ежемесячный контроль за всеми вышеперечисленными пунктами, проводить собрания работников с целью выявления технологических, трудовых и психологических проблем в коллективе.

**Заключение**

В практической работе были использованы материалы отчетности предприятия мелкооптовой и розничной продажи спиртных напитков ООО «Айгуль».

В работе выполнены все поставленные задачи:

- в краткой характеристике организации описана основная сфера деятельности ООО «Айгуль», ее цели и задачи, структура органов управления и подразделений организаций.

- в анализе финансово-хозяйственной деятельности были вычислены основные финансовые показатели организации за последний год: рентабельность продаж, показатели прибыли, устойчивость, платежеспособность предприятия, ликвидность баланса, а также показатели использования трудовых ресурсов организации.

- в анализе внешней среды различными методами были выявлены показатели влияния экономических, политических, социальных и других факторов на деятельность и стратегию развития предприятия, рассмотрена динамика изменения рынка алкогольной продукции Нерюнгринского района. Также был проведен анализ потребителей, поставщиков и конкурентов ООО «Айгуль» по методу сильных и слабых сторон.

- анализ внутренней среды позволил показать сильные и слабые стороны организации по различным сферам деятельности и управления, по структурным подразделениям.

- стратегический анализ ООО «Айгуль» определил миссию, цели организации, как краткосрочные (основные), так и долгосрочные. Были выявлены стратегии развития организации: деловая, основная, функциональные стратегии. На основе портфельного анализа ассортимента продукции можно выявить сбалансированность коммерческой деятельности организации.

Анализ деятельности ООО «Айгуль» выявил только одну острую проблему управления организацией – проблема управления кадрами и организации эффективности использования трудовых ресурсов. В заключительной главе отчета эта проблема была рассмотрена более подробно и показаны возможные проблемы ее решения и совершенствования кадровой политики с точки зрения менеджмента организации и в соответствии с ее основными целями.

Для всех организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

**Список литературы**

* + 1. Абрютина М.С. Экономический анализ хозяйственной деятельности.- М.: Дело и Сервис.-2000.- 512 с.
    2. Анализ финансово – экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов / под ред.проф. Любушина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 215 с.
    3. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник. – 4-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Кº», 2007. – 496 с.
    4. Бекетова О.Н., Найденков В.И. Бизнес-план: теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: «Приор-издат», 2008. – 288 с.
    5. Васильева Н.А., Матеуш Т.А., Миронов М.Г. Экономика предприятия: конспект лекций. – М.: Юрайт-Издат, 2007. 191 с. (Хочу все сдать!).
    6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
    7. Волконогова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2004. – 256 с. (Серия «Профессиональное образование»).
    8. Галенко В.П., Страхова О.А, Файбушевич С.И. «Управление персоналом и эффективность предприятий»- М.; Наука 2002. – 340 с.
    9. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 202. – 544 с. – (Серия «Высшее образование»).
    10. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. — М.: ИНФРА-М. 1999. – 521 с.
    11. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. — М.: ИНФРА-М. 1999. – 259 с.
    12. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ\_ДАНА, 2006. – 320 с.
    13. Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: Краткий курс. – 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 320 с. – (Высшее образование).
    14. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2002.
    15. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа // А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин – М.: ИНФРА – М. 2003. – 253 с.
    16. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 601 с. (Серия «Высшее образование»).
    17. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учебное пособие. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Кº», 2007. – 324 с.

**Приложение 1**

Сравнительный аналитический баланс

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи баланса | На начало года | | На конец года | | Изменения | | |
| сумма | в % к итогу | сумма | в % к итогу | по сумме | в % к итогу | в динамике |
| **Актив** – всего (300) | **16600** | **100** | **18962** | **100** | **+2362** | **-** | **+14,0** |
| 1. Внеоборотные активы  в том числе:   * незавершенное строительство * основные средства * нематериальные активы * долгосрочные финансовые вложения * доходные вложения в материальные ценности | 1234  117  1082  1  35  - | 7,4  0,7  6,5  0,006  0,2 | 1996  132  1775  3  36  50 | 10,6  0,7  9,4  0,02  0,2  0,3 | +762  +15  +693  +2  +1  +50 | +3,2  -  +2,9  +0,01  -  +0,3 | +61,8  +12,8  +64  +200  +2,9  - |
| 2. Оборотные активы  в том числе:   * материальные оборотные средства * налог на добавленную стоимость * дебиторская задолженность * денежные средства * краткосрочные финансовые вложения * прочие оборотные активы | 15366  6957  475  6922  821  192  - | 92,6  41,9  2,9  41,7  4,9  1,2 | 16967  10686  103  5198  685  266  29 | 89,4  56,3  0,5  27,4  3,6  1,4  0,2 | +1601  +3279  -372  -1724  -136  +74  +29 | -3,2  +14,4  -2,4  -14,3  -1,3  +0,2  +0,2 | +10,4  +53,6  -78,3  -24,9  -16,6  +38,5  - |
| **Пассив** - всего | **16600** | **100** | **18962** | **100** | **+2362** | **-** | **+14,0** |
| 1. Собственные средства  в том числе:   * уставный фонд * нераспределенная прибыль * резервы | 10423  8  10414  - | 62,8  0,1  62,7 | 16588  8  16580  - | 87,5  0,1  87,4 | +6165  -  +6166 | +24,7  -  +24,7 | +59,1  -  +59,2 |
| 2. Заемные средства  в том числе   * долгосрочные кредиты и займы * краткосрочные кредиты и займы * кредиторская задолженность * доходы будущих периодов | 6177  -  457  5707  14 | 37,2  2,7  34,4  0,1 | 2373  1  3  2358  12 | 12,5  0,005  0,016  12,4  0,06 | -3804  +1  -454  -3349  -2 | -61,6  +0,005  -2,7  -22  -0,04 | -24,7  -  -99,3  -58,7  -14,3 |

**Приложение 2**

Основные виды рентабельности исследуемого предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель рентабельности | Алгоритм расчета | Прошлый период | Отчетный период | Отклонение абсолютное | Отклонение, % |
| 1. Рентабельность активов | Чистая прибыль  Среднегодовая  стоимость активов | 32,3 | 35,7 | +3,4 | +10,5 |
| 2. Рентабельность собственного капитала | Чистая прибыль  Среднегодовая  стоимость собственного капитала | 45,8 | 47 | +1,2 | +2,6 |
| 3. Рентабельность продаж | Прибыль от продаж  Выручка | 6,2 | 7 | +0,8 | +12,9 |
| 4. Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения | Прибыль до налогообложения  Выручка | 5,7 | 6,8 | +1,1 | +19,3 |
| 5. Рентабельность продаж по чистой прибыли | Чистая прибыль  Выручка | 5,3 | 6,2 | +0,9 | +17 |

**Приложение 3**

PEST-анализ внешней среды ООО «Айгуль»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы политической среды | Важность для отрасли | Влияние на компанию | | Направление влияния | | Степень важности для компании | | Факторы экономической среды | | Важность для отрасли | | Влияние на компанию | | Направление влияния | | Степень важности для компании | |
| Изменение в налоговом законодательстве | 3 | 4 | | -1 | | -12 | | Общий уровень экономического развития региона | | 3 | | 3 | | +3 | | +27 | |
| Расстановка политических сил | 3 | 3 | | +1 | | +9 | | Система налогообложения и качество экономического законодательства | | 3 | | 3 | | -3 | | -27 | |
| Патентное законодательство | 3 | 3 | | -1 | | -9 | | Уровень развития конкурентных отношений | | 2 | | 3 | | -1 | | -6 | |
| Отношения правительства с иностранными государствами | 2 | 2 | | +3 | | +12 | | Масштабы правительственной поддержки отрасли | | 2 | | 2 | | +1 | | +4 | |
| Денежно-кредитная политика | 3 | 3 | | +3 | | +27 | | Общая конъюнктура национального рынка | | 2 | | 2 | | -1 | | -4 | |
|  |  |  | |  | |  | | Размеры и темпы изменения размеров рынка | | 3 | | 3 | | +1 | | +9 | |
|  |  |  | |  | |  | | Размеры и темпы роста сегментов рынка в соответствии с интересами компании | | 2 | | 3 | | +1 | | +6 | |
|  |  |  | |  | |  | | Состояние фондового рынка | | 1 | | 1 | | -1 | | -1 | |
|  |  |  | |  | |  | | Инвестиционные процессы | | 1 | | 1 | | -1 | | -1 | |
|  |  |  | |  | |  | | Ставка банковского процента | | 3 | | 1 | | +1 | | +3 | |
|  |  |  | |  | |  | | Система ценообразования и уровень централизованного регулирования цен | | 1 | | 1 | | +1 | | +1 | |
|  |  |  | |  | |  | | Стоимость земли | | 2 | | 2 | | -1 | | -4 | |
| Традиции и культурные  ценности, уровень образования | | 2 | 3 | | +1 | | +6 | | Инновации в торговых технологиях | | 2 | | 2 | | +2 | | +8 |
| Взаимоотношения внутри  общества (индивидуум–индивидуум, индивидуум–общество) | | 1 | 1 | | +1 | | +1 | | Инновационные технологии в области маркетинга и подбора кадров | | 3 | | 3 | | +1 | | +9 |
| Приятие–неприятие частного  предпринимательства | | 1 | 1 | | +1 | | +1 | |  | |  | |  | |  | |  |
| Отношения компания–общественные организации | | 1 | 1 | | +1 | | +1 | |  | |  | |  | |  | |  |
| Профсоюзная активность и влияние профсоюзов на формирование  общественного мнения | | 1 | 1 | | +1 | | +1 | |  | |  | |  | |  | |  |

**Приложение 4**

Сравнительный анализ сильных и слабых сторон фирмы ООО «Айгуль» и ее конкурентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы** | **ООО «Айгуль»** | **ООО «Вист»** | **ООО «Вино-Маркет»** | **ООО «МИР ПИВА»** |
| Удобное географическое положение | 5 | 5 | 5 | 3 |
| Высокий ассортимент товара | 5 | 4 | 5 | 2 |
| Низкие (конкурентоспособные) цены | 4 | 4 | 5 | 2 |
| Высокое качество обслуживания | 2 | 4 | 4 | 5 |
| Престиж и имидж фирмы | 5 | 4 | 3 | 4 |
| Рекламная политика | 5 | 3 | 2 | 2 |
| Наличие скидок и акций | 5 | 2 | 2 | 1 |
| Высокое качество продукции и гарантия | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Современное торговое оборудование | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Гибкая система оплаты, безналичный расчет, кредиты | 4 | 3 | 4 | 2 |
| Внешняя привлекательность магазина | 4 | 5 | 4 | 5 |
| Наличие парковки | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Доставка товара, вызов такси и другие дополнительные сервисные услуги | 2 | 2 | 3 | 2 |
| **Средняя оценка** | **4,15** | **3,77** | **3,85** | **3,15** |

**Приложение 5**

Анализ сильных и слабых сторон организации по методу SNW

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Наименование фактора** | **Качественная оценка фактора** | |  | |
|  |  | **Сильная (S)** | **Нейтральная (N)** | | **Слабая (W)** |
| 1 | Кадры |  |  | |  |
| 1.1 | Управленческий персонал |  | + | |  |
| 1.2 | Мораль и квалификация сотрудников |  |  | | + |
| 1.3 | Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли |  | + | |  |
| 1.4 | Кадровая политика |  |  | | + |
| 1.5 | Использование стимулов для мотивирования выполнения работы |  |  | | + |
| 1.6 | Возможность контролировать циклы найма рабочей силы |  |  | | + |
| 1.7 | Текучесть кадров и прогулы |  |  | | + |
| 1.8 | Особая квалификация сотрудников |  | + | |  |
| 1.9 | Опыт работы |  | + | |  |
| 2 | Организация общего управления |  |  | |  |
| 2.1 | Организационная структура | + |  | |  |
| 2.2 | Престиж и имидж фирмы | + |  | |  |
| 2.3 | Организация системы коммуникаций | + |  | |  |
| 2.4 | Общая для всей организации система контроля (эффективность и использование) |  | + | |  |
| 2.5 | Организационный климат, культура |  | + | |  |
| 2.6 | Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений |  | + | |  |
| 2.7 | Квалификация, способности и интересы высшего руководства |  | + | |  |
| 2.8 | Система стратегического планирования |  | + | |  |
| 3 | Торговая деятельность |  |  | |  |
| 3.1 | Закупка | + |  | |  |
| 3.2 | Контроль качества | + |  | |  |
| 3.3 | Система контроля запасов, оборот запасов | + |  | |  |
| 3.4 | Местонахождение складских помещений | + |  | |  |
| 3.5 | Проектирование, составление графика работы |  | + | |  |
| 3.6 | Сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек | + |  | |  |
| 3.7 | Патенты, торговые марки |  | + | |  |
| 4 | Маркетинг |  |  | |  |
| 4.1 | Доля рынка | + |  | |  |
| 4.2 | Продукция фирмы | + |  | |  |
| 4.3 | Сбор необходимой информации о рынке | + |  | |  |
| 4.4 | Номенклатура товаров и потенциал расширения | + |  | |  |
| 4.5 | Каналы распределения: число, охват и контроль | + |  | |  |
| 4.6 | Организация сбыта: знание потребностей покупателей | + |  | |  |
| 4.7 | Имидж, репутация и качество товаров | + |  | |  |
| 4.8 | Продвижение товаров на рынок и их реклама | + |  | |  |
| 4.9 | Ценовая политика | + |  | |  |
| 4.10 | Процедуры установления обратной связи с рынком | + |  | |  |
| 4.11 | Развитие новых товаров и рынков |  | + | |  |
| 4.12 | Послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара |  |  | | + |
| 4.13 | Отношение к марке | + |  | |  |
| 5.1 | Возможность привлечения краткосрочного капитала | + |  | |  |
| 5.2 | Возможность привлечения долгосрочного капитала | + |  | |  |
| 5.3 | Стоимость капитала по сравнению со средней |  | + | |  |
| 5.4 | Отношение к налогам |  | + | |  |
| 5.5 | Отношение к хозяевам, инвесторам |  | + | |  |
| 5.6 | Возможность использования альтернативных финансовых источников |  | + | |  |
| 5.7 | Гибкость структуры капитала |  | + | |  |
| 5.8 | Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек | + |  | |  |
| 5.9 | Система учета издержек, составления бюджета, планирования прибыли | + |  | |  |