**2. Анализ и оценка существующей системы сбытовой деятельности на примере ООО «Водолей-Красноярск»**

**2.1.Краткая организационно - правовая характеристика ООО «Водолей-Красноярск»**

Свыше 6-ти лет компания "Водолей" успешно работает в сфере поставки оборудования для систем отопления, водоснабжения и канализации, сантехники, строительных и отделочных материалов, инструмента. За короткий срок компания заняла лидирующее положение на рынке Сибири. Основное преимущество компании - возможность полной комплектации сантехническим оборудованием, как ремонтных работ, так и капитального строительства: многоэтажной и малоэтажной застройки, котеджного строительства, строительства промышленных объектов, трубопроводных магистралей, реконструкции тепловых сетей и других коммуникаций.

35000 позиций качественных товаров, предлагаемых компанией, отвечает потребностям широкого круга строительно-монтажных, ремонтных и эксплуатационных организаций, а также покупателей товаров для дома.

Поставляемое оборудование, изделия и материалы отбираются по критериям надежной работы в российских условиях эксплуатации, соответствия мировым стандартам и прошедшие сертификацию в России.

"Водолей" работает напрямую с ведущими Российскими и иностранными производителями сантехнического оборудования.

Общество с ограниченной ответственностью «Водолей- Красноярск», было создано в соответствие с ФЗ « Об обществах с ограниченной ответственностью» и Гражданским кодексом РФ.

Место нахождения ООО «Водолей-Красноярск»: Россия, г.Красноярск,ул.Глинки,37 «Г».

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

Предприятие вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Основным видом деятельности ООО «Водолей-Красноярск» является оптовая торговля санитарно- техническим оборудованием. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, организация может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).

ООО «Водолей-Красноярск» осуществляет внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

ООО «Водолей-Красноярск» работает на основе государственных, региональных, местных и внутри организационных документах (таблица 2.1)

Таблица 2.1. - Правовое обеспечение деятельности

ООО « Водолей-Красноярск »

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Документы** | **Уровень** | **Цель документов** |
| Конституция РФ; | Государственный | Определение равенства всех перед законом. Определение законов федерального и регионального значения, регламентирующих деятельности всех предприятий на территории РФ, по регионам. Регламентирование отношений между работником и работодателем. Установление общих норм и правил. |
| Гражданский кодекс РФ; |
| Трудовой кодекс РФ; |
| Административный кодекс РФ; |
| Налоговый кодекс РФ;ФЗ РФ «О защите прав потребителей»; |
| ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другие локальные нормативные акты. |
| Устав ООО «Водолей-Красноярск»; | Организационный | Определение организационно-правовой формы предприятия, уровней ответственности учредителей и директора, систему распределения прибыли. Обозначение целей и видов деятельности предприятия. Определение организационной структуры. Возможность оценки эффективности деятельности предприятия и так далее. |
| Штатное расписание; |
| Должностные инструкции рабочих ООО «Водолей-Красноярск»; |
| Положение о распределении средств из прибыли; |
| Бухгалтерская отчетность и так далее. |

Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы кредиторов и составляет 10 000 (десять тысяч) рублей.

Единоличным исполнительным органом является Директор. Директором может быть избран участник (представитель участника - юридического) ООО «Водолей-Красноярск» либо любое другое лицо, обладающее, по мнению большинства участников, необходимыми знаниями и опытом.

Срок полномочий директора составляет пять лет. Директор может переизбираться неограниченное число раз.

Директор обязан в своей деятельности соблюдать требования действующего законодательства, руководствоваться требованиями Устава, решениями органов управления общества, принятыми в рамках их компетенции, а также заключенными обществом договорами и соглашениями, в том числе заключенными с обществом трудовым договором.

Анализ внутренней среды невозможен без изучения системы управления предприятия и его хозяйственной деятельности.

Важным элементом в системе управления выступает организационная структура управления. Для достижения целей в организации выделяется подсистема в виде структуры управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, связанных по функциям и полномочиям и находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структура управления определяет эффективность системы управления, ее гибкость, эластичность, адаптивность, включает в себя средства, с помощью которых различные виды деятельности распределяются между компонентами организации, а также координируются действия этих компонентов. При неудачном структурном устройстве организации трудно достигать цели, организация может стать менее результативной и производительной.

 Структура управления формируется под влиянием набора факторов (рис. 2.1).

Комплекс факторов формирования структуры управления

Структура управления

Полномочия

Информация

Функции

Тех.средства

Трудоемкость

Рис. 2.1 Факторы, формирующие структуру управления

С учетом воздействия факторов в ООО «Водолей-Красноярск» сформировалась линейно-функциональная структура управления(рис.2.2).

Бухгалтер

Бухгалтер-кассир

Начальник отдела оптовых продаж

Начальник отдела рекламы

Начальник отдела экономической безопасности

Заместитель главного бухгалтера

**ДИРЕКТОР**

Зам.директора

по ИС

Директор по персоналу

Главный

бухгалтер

Старший

менеджер

Менеджер

Вспомогательный персонал (грузчик)

Секретарь-референт

Юрисконсульт

Рис.2.2 Организационная структура и уровни управления

ОО «Водолей-Красноярск»

В ООО «Водолей - Красноярск» на первом уровне управления находится Директор, ему подчиняются сотрудники второго и третьего уровня управления. Ко второму уровню относятся директор по персоналу, заместитель директора по ИС и главный бухгалтер. Третий уровень управления – это начальники отдела оптовых продаж, рекламы и экономической безопасности, подчиняющиеся непосредственно директору, а также заместитель главного бухгалтера (подчиняется главному бухгалтеру).

Организационная структура ООО «Водолей-Красноярск» относится к линейно-функциональному типу, который характеризуется разделением деятельности линейных и функциональных звеньев и усилением координации и функционирования в процессе осуществления управленческой деятельности.

Кроме того, под линейно-функциональной структурой часто понимают структуру, в которой предприятие разделено на несколько независимых линейных структурных подразделений, каждое из которых выполняет свои определенные функции, как в данном случае, отдел оптовых продаж, отдел рекламы и т.д.

Данная организационная структура имеет свои преимущества и недостатки (таблица 2.2)

Таблица 2.2 - Преимущества и недостатки организационной структуры ООО «Водолей- Красноярск»

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим | отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями |
| рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей; | недостаточная ответственность при разработке решения, т.к. разработчики решения, в его реализации не участвуют |
| стабильность полномочий и ответственности за персоналом. | чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации |
| соблюдение принципа единоначалия; | возможная заинтересованность каждого звена в достижении своей «узкой» цели, а не целей организации; |
| высокая оперативность принятия и выполнения решений; | удлиняется процедур принятия управленческих решений. |
| личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности; |  |
| высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; |  |

Из данной таблицы видно, что у этой структуры (как и у любой структуры этого типа) множество преимуществ, главными из которых являются личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности, высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций, что позволяет выполнять работу качественно и в срок.

Нет такой структуры, которая была бы свободна от проблем. Наиболее значимым недостатком для данной структуры является отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями, т.к. тесная взаимосвязь необходима для более продуктивного сотрудничества.

Проблемы структурного характера часто связаны с вопросами подбора личного состава и стратегической политикой организации. Решение проблем структурного характера – это поиск компромисса между дилеммами, т.е. справедливыми, но противоречащими друг другу требованиями (потребность в контроле в ущерб инициативе). Это суждение позволяет определить, что проблемы структурного характера обычно хронические, а не острые.

Для того, чтобы определить имеющиеся на анализируемом предприятии проблемы структурного характера, был проведен анализ с помощью специальной анкеты, результаты которого представлены в таблице (приложение 2.1).

На основании полученных данных можно выделить следующие проблемы в структуре ООО «Водолей - Красноярск»:

1. Недостаточная и неправильная координация между сотрудниками, которые отвечают за новые рынки сбыта, и теми, кто разрабатывает способы насыщения этих рынков (например, между сбытом и исследовательской работой).
2. Перегрузка сотрудников, которые принимают решения, из-за того, что они не способны передать другим часть своих полномочий.
3. Задержка поступления жизненно важной информации к сотрудникам, принимающим решения, с опозданием из-за чрезмерно развитой иерархии.

Далее рассмотрим влияния этих проблем на хозяйственную деятельность предприятия.

Для определения эффективности хозяйственной деятельности необходимо проведение комплексного экономического анализа. Под экономической эффективностьюпонимается соизмерение полученных результатов с имеющимися ресурсами и произведенными затратами. Целью торгового предприятия является достижение максимальных результатов деятельности при оптимальном экономическом потенциале предприятия и относительном сокращении издержек обращения.

Таблица 2.3 - Анализ основных показателей

торгово-хозяйственной деятельности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. измерения | 2008 год | 2009год | Отклонение(+;-) | Темп изменения, % |
| А | Б | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Товарооборот без НДС | тыс. руб. | 1601527 | 1848162 | 246635,2 | 115,40 |
| 2. Численность работников, всего | чел. | 25 | 25 | 0 | 100,00 |
| 3. Производительность труда 1 среднесписочного работника [стр.1:стр.2] | тыс.руб./чел. | 64061,1 | 73926,5 | 9865,4 | 115,40 |
| 4. Фонд заработной платы | тыс. руб. | 197.7 | 203,799 | 6,1 | 103,08 |
| 5. Уровень фонда заработной платы | % | 0,012 | 0,011 | -0,001 | Х |
| 6. Среднемесячная заработная плата 1 работника | тыс. руб. | 7,9 | 8,15 | 0,25 | 103,16 |
| 7. Среднегодовая стоимость основных фондов | тыс.руб. | 12421,3 | 12693,4 | 272,1 | 102,19 |
| 8. Фондоотдача [стр.1:стр.7] | тыс.руб. | 128,9 | 145,6 | 16,7 | 112,96 |
| 9. Среднегодовая стоимость оборотных средств | тыс. руб. | 421454,4 | 528046,2 | 106591,8 | 125,29 |
| 10. Оборачиваемость оборотных средств [стр.1:стр.9] | обороты | 3,8 | 3,5 | -0,3 | 92,11 |
| 11. Себестоимость проданных товаров | тыс.руб. | 1388522 | 1626383 | 237860,9 | 117,13 |
| 12. Валовая прибыль |
| 12.1. сумма | тыс.руб. | 213005 | 221779,4 | 8774,4 | 104,12 |
| 12.2. в % к товарообороту | % | 13,3 | 12 | -40238 | Х |
| 13. Издержки обращения |
| 13.1. сумма | тыс.руб. | 156148,9 | 203297,8 | 47148,92 | 130,19 |
| 13.2. в % к товарообороту | % | 9,75 | 11 | 1,25 | Х |
| 14. Прибыль (убыток) от продаж |
| 14.1. сумма | тыс.руб. | 15372,1 | 23286,8 | 7914,7 | 151,49 |
| 14.2. в % к товарообороту | % | 0,96 | 1,26 | 0,3 | Х |
| 15. Доходы от участия в деятельности других предприятий | тыс.руб. | - | - | - | - |
| 16. Проценты к получению | тыс.руб. | - | 2,5 | 2,5 | Х |
| 17. Проценты к уплате | тыс.руб. | 8875 | - | 8875 | - |
| 18. Прочие операционные доходы | тыс.руб. | 256,8 | 111,1 | -145,7 | 43,26 |
| 19. Прочие операционные расходы | тыс.руб. | 2006,3 | 2675,4 | 669,1 | 133,35 |
| 20. Прочие внереализационные доходы | тыс.руб. | - | - | - | Х |
| 21. Прочие внереализационные расходы | тыс.руб. | - | - | - | - |
| 22. Прибыль (убыток) до налогообложения |
| 22.1. сумма | тыс.руб. | 1121,06 | 1848,2 | 727,14 | 164,86 |
| 22.2. в % к товарообороту | % | 0,07 | 0,1 | 0,03 | Х |
| 23. Налог на прибыль и иные аналогичные платежи | тыс.руб. | - | - | - | - |
| 24. Прибыль (убыток) от обычной деятельности |
| 24.1. сумма | тыс.руб. | - | - | -  | -  |
| 24.2. в % к товарообороту | % | - | - | - | Х |
| 25. Чрезвычайные доходы | тыс.руб. | - | - | - | - |
| 26. Чрезвычайные расходы | тыс.руб. | - | - | - | - |
| 27. Чистая прибыль (убыток) отчетного года |
| 27.1. сумма | тыс.руб. | 640,6 | 1478,5 | 837,9 | 230,80 |
| 27.2. в % к товарообороту | % | 0,04 | 0,08 | 0,04 | 200,00 |
| 28. Затратоотдача [стр.1:стр.13.1] | руб. | 10,26 | 9,09 | -1,17 | 88,60 |
| 29. Эффективность использования торгового потенциала [стр.1:(стр.4+(стр.7+стр.9)\*0,12) | руб. | 30,6 | 28,4 | -2,2 | 92,81 |
| 30. Эффективность финансовой деятельности [стр.12.1:(стр.4+(стр.7+стр.9)\*0,12) | руб. | 4,08 | 3,4 | -0,68 | 83,33 |
| 31. Эффективность трудовой деятельности [стр.1:стр.4] | руб. | 8100,8 | 9068,6 | 967,8 | 111,95 |
| 32. Интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности [3√стр.29\*стр.30\*стр.31] | руб. | 100,3 | 95,7 | -4,6 | 95,41 |

Проведенный комплексный экономический анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности ООО «Водолей-Красноярск» (табл.2.3), показал, что товарооборот в 2009 году по сравнению с предыдущим годом вырос на 15,4%, интегральный показатель эффективности хозяйствования снизился на 4,59%, т.е. если в 2008 году на 1 руб. вложенных ресурсов приходилось 100,3 руб. товарооборота, то в 2009 году отдача составила лишь 95,7 руб. Данная ситуация объясняется превышением темпов роста ресурсов над ростом реализации. Показатель эффективности использования торгового потенциала сократился за рассматриваемый период на 7, 29% и составил в 2009 28,4 руб., а эффективность финансовой деятельности упала до значения 3,4 руб. в отчетном году, хотя в прошлом году величина данного показателя составляла 4,08 руб. Повышение эффективности трудовой деятельности на 11,95% явилось положительным моментом в деятельности организации.

Рассчитаем показатель темпа интенсивности развития торгового предприятия в целом:

Тинт= (115,4\*112,96\*92,11)/(103,08 \*102,19\*125,29)\*100=90,9 (%).

Можно сделать вывод, что хотя предприятие и развивается, но темпы интенсивности этого развития потихоньку снижаются.

Для комплексной обобщающей оценки уровня экономического развития анализируемого торгового предприятия рассчитаем показатель темпа его экономического роста:

Тэр= = 110,01 (%)

Данный показатель (110,01 %) говорит о том, что, несмотря на снижение эффективности использования ресурсов, существует тенденция дальнейшего развития предприятия.

Численность работников ООО «Водолей-Красноярск» не изменилась и составила 25 чел., при этом производительность каждого работника увеличилась на 15, 4 %.

**2.2 Анализ организационного развития ООО «Водолей-Красноярск»**

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез охватывает такие процессы как взаимодействие менеджеров и сотрудников; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддерживание отношений между работниками и т.д. На предприятии ООО «Водолей- Красноярск» эти процессы протекают без явных отклонений. Руководство ведет грамотную кадровую политику, ведется постоянное стимулирование и обучение персонала, а также работа по укреплению корпоративного духа.

Организационный срез охватывает коммуникационные процессы, организационную структуру, распределение прав и ответственности, иерархию подчинения. Структура управления ООО «Водолей-Красноярск» не лишена недостатков, однако у этой структуры множество преимуществ: главными из которых являются личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности; высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций, что позволяет выполнять работу качественно и в срок.

Маркетинговый срез. На предприятии существует отдел рекламы, однако он не выполняет все функции маркетинга.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В целом , ООО «Водолей-Красноярск» является прибыльным предприятием, и несмотря на снижение эффективности использования ресурсов, существует тенденция дальнейшего развития предприятия.

Значительное влияние на эффективность системы управления оказывает культура организации – это методы выполнения работы и отношение к людям. Организационная культура как совокупность совместных ценностей должна быть адекватной стратегическому выбору организации. Теоретическая модель управления культурой организации рассмотрена на рис. 2.3

Организация

Организационная культура

Стратегия

Культура стратегии

Персонал организации

Организационное поведение

Персонал стратегии

Индивидуальное поведение

**Модераторы:**

* Руководство
* Мотивация
* Коммуникация
* Управленческие решения

Социальная эффективность

Совместные ценности для стратегии развития

Организацион-ная эффективность

Удовлетворен-ность трудом

Рис. 2.3 Модель управления культурой организации

На культуру организации влияют такие факторы, как происхождение, вид собственности, технология, яркие события.

Рассматриваемое торговое предприятие ООО «ТД «Водолей- Красноярск» было основано более 6 лет назад и за столь непродолжительное время успело получить признание на рынке оптовых поставок сантехнической продукции в Красноярском крае. За время существования были открыты четыре магазина розничной продажи в Красноярске и один филиал в Абакане. Фирма известна широким ассортиментом качественной продукции, низким уровнем цен и другими несомненными преимуществами.

Поскольку понятие культуры нельзя определить однозначно, так как это нечто такое, что возникает в результате взаимодействия различных особенностей организации, постараемся все же исследовать культуру этой организации. С использованием специальной анкеты определим доминирующую культуру в ООО «Водолей- Красноярск». В анкетировании приняли участие 10 сотрудников. Полученные результаты представлены в таблице (приложение 2.2).

Общее число каждой формулировки:

* культура власти (1) – 36,
* культура роли (2) – 62,
* культура задачи (3) – 32,
* культура личности (4) –20 .

По результатам оценок преобладает культура роли - данный тип соответствует линейно-функциональной структуре управления. Культура сформировалась с учетом истории фирмы: она работает на рынке сравнительно недавно, и в этот период происходило активное развитие фирмы, расширение складской сети, открытие магазинов розничной торговли и филиала, формирование имиджа.

Анализ предприятия невозможен без изучения факторов макроокружения, т.е. без проведения СТЭП-анализа.

СТЭП-анализ

Социально-культурные факторы

Для ООО «Водолей» необходимо рассмотреть такие социально-культурные факторы, как рождаемость, численность населения по возрастным группам, численность трудоспособного населения. Немаловажным показателем является и величина среднего заработка и изменение в структуре числа безработного населения.

По данным Федеральной службы государственной статистики эти показатели выглядят следующим образом.

Таблица 2.4 - Основные социально- экономические показатели

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| Численность насе­ления (на конец года), млн. человек | 143,5 | 142,8 | 142,2 | 142 |
| моложе трудоспособного - всего | 24,1 | 23,3 | 22,7 | 22,5 |
| трудоспособное - всего | 90,2 | 90,4 | 90,2 | 89,7 |
| Естественный при­рост, убыль (-) населениявсего, тыс. человек | -792,9 | -846,5 | -687,1 | -470,3 |
| Среднегодовая чис­ленность занятыхв экономике, тыс. человек | 66407 | 66792 | 67174 | 68019 |
| в том числе в организациях негосударственных форм собственности (без муниципальной) и в индивидуальном секторе | 42825 | 44292 | 45136 | 46223 |
| Численность безработных,тыс. человек | 5775 | 5208 | 4999 | 4246 |
| Численность населения с денеж­ными доходами ниже величины прожиточного минимума, млн. чел | 25,2 | 25,2 | 21,5 | 18,7 |
| - млн. человек в процентах от общей численностиНаселения | 17,6 | 17,7 | 15,2 | 13,3 |
| Среднедушевые денежные доходы населения в месяц, руб. | 6410 | 8112 | 10196 | 12603 |
| Население в возрасте, лет: | 6740 | 8555 | 10634 | 13593 |
| 5-9 | 6536 | 6418 | 6376 | 6481 |
| 10-14 | 8469 | 7790 | 7283 | 6894 |
| 15-19 | 12241 | 11825 | 11088 | 10207 |

По данным таблицы видно, что в период с 2004 по 2007 год численность населения уменьшилась на 1,5 млн.человек, при этом естественная убыль населения сократилась с 792,9 тыс.человек до 470,3 тыс.человек.

В то же время число безработных в 2004г. составило 5775 тыс. человек, что по сравнению с 2007г. на 1529 тыс.человек меньше. Среднедушевые денежные доходы населения в 2007 году выросли по сравнению с 2004 на 6192,4 руб., что в процентном соотношении составило 196,6%. Это положительно характеризует экономику и повышает покупательскую способность.

Число активного населения в возрасте от 15 до 19 лет сокращается (в период с 2004 по 2007г. оно сократилось на 2034 тыс.человек), а это значит что кадровый состав предприятий претерпит изменения в сторону устаревания работников.

Таблица 2.5 - Показатели естественного движения населения в Красноярском крае

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Всего, человек | На 1000 человек населения |
|  | родившихся | умерших | естественный прирост | родившихся | умерших | естественный прирост |
| Красноярский край |  |  |  |  |  |  |
| 1970 | 41203 | 19435 | 21768 | 16,4 | 7,7 | 8,7 |
| 1980 | 49550 | 26043 | 23507 | 18,1 | 9,5 | 8,6 |
| 1990 | 43640 | 29268 | 14372 | 13,8 | 9,3 | 4,5 |
| 1995 | 30596 | 43406 | -12810 | 9,8 | 14,0 | -4,2 |
| 2000 | 28111 | 44456 | -16345 | 9,3 | 14,8 | -5,5 |
| 2005 | 31534 | 45723 | -14189 | 10,8 | 15,7 | -4,9 |
| 2006 | 31836 | 40401 | -8565 | 11,0 | 13,9 | -2,9 |
| 2007 | 34206 | 38470 | - 4264 | 11,8 | 13,3 | -1,5 |
| 2008 | 36880 | 38987 | -2107 | 12,8 | 13,5 | -0,7 |

Показатели естественного движения населения в Красноярском крае за последние 40 лет сильно колебались. Так в период с 1970 по 2000 гг. наблюдается снижение рождаемости и увеличение смертности населения, что привело к естественной убыли населения (это показатель снизился на 38113 человек). Однако с 2001г. естественная убыль населения сократилась на 14238 человек, и в 2008г. составила 2107 человек.

Если же говорить об уровне образования, то число лиц с высшим образованием ежегодно и стремительно растет. Также увеличивается число квалифицированных специалистов, закончивших аспирантуру (Таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Основные показатели деятельности аспирантуры

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Число организаций, ведущих подготовку аспирантов | Численность аспирантов, человек | Прием в аспирантуру,человек | Выпуск из аспирантуры, человек | в том числе с защитой диссертации |
|  | **Высшие учебные заведения** |
| 1995 | 506 | 50829 | 20001 | 8555 | 2013 |
| 2000 | 565 | 100212 | 37025 | 21015 | 6630 |
| 2001 | 587 | 110636 | 39149 | 21837 | 5487 |
| 2002 | 598 | 117919 | 40909 | 23896 | 6560 |
| 2003 | 614 | 121782 | 41468 | 26463 | 7537 |
| 2004 | 621 | 123008 | 41067 | 27939 | 9254 |
| 2005 | 640 | 122913 | 40319 | 28755 | 9641 |
| 2006 | 673 | 126569 | 44132 | 30665 | 11041 |
| 2007 | 691 | 129373 | 45561 | 30900 | 10075 |
| 2008 | 718 | 130277 | 44257 | 28889 | 8116 |

Это является важным фактором. Поскольку сотрудники организации ведут работу непосредственно с людьми – поставщиками и покупателями. И немаловажным фактором в данном случае является их образование (умение работать оперативно, умение общаться с людьми, вести деловые переговоры и конечно наличие знаний в данной области и осведомленность о специфике работе в данной сфере).

По данным обследования населения по проблемам занятости, проведенного по состоянию на январь 2010 года, в общей численности безработных 3764 тыс. человек, или 55,1% составляли мужчины и 3068 тыс.человек, или 44,9% - женщины. Сельские жители составляли среди безработных 2501 тыс.человек, или 36,6%.

В общей численности занятого в экономике населения в 2009г. 35,8 млн.человек, или 51,6% составляли штатные работники (без учета совместителей) организаций, не относящихся к субъектам малого предпринимательства. На условиях совместительства и по договорам гражданско-правового характера для работы в этих организациях привлекалось еще 1,8 млн. человек (в эквиваленте полной занятости). Число замещенных рабочих мест работниками списочного состава, совместителями и лицами, выполнявшими работы по договорам гражданско-правового характера, в организациях (без субъектов малого предпринимательства) в 2009г. составило 37,6 млн. и было меньше, чем в 2008г. на 1,4 млн.человек, или на 3,6%.

В январе 2010г. численность принятых работников по наблюдаемым видам экономической деятельности впервые за период проведения обследования с декабря 2008г. превысила численность выбывших (на 13,0 тыс.человек).

По сведениям обследованных организаций, было принято на работу 2,3% списочной численности работников, выбыло по различным причинам 2,2% списочной численности работников (в январе 2009г. соответственно 1,7% и 2,5%).

Таблица 2.7 - Динамика уровня безработицы среди населения

в возрасте 15-72 лет

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень безработицы | Справочно-удельный вес женщин в общей численности безработных, % |
|  | всего | м | ж | город | село |  |
| 2009 |
| Февраль | 9,4 | 10,2 | 8,6 | 8,2 | 13,1 | 45,0 |
| Май | 8,5 | 9,2 | 7,9 | 7,7 | 10,9 | 45,2 |
| Август | 7,8 | 8,3 | 7,4 | 6,9 | 10,7 | 46,4 |
| Сентябрь | 7,7 | 8,1 | 7,0 | 6,7 | 10,2 | 45,7 |
| Октябрь | 7,7 | 8,2 | 7,3 | 6,7 | 10,7 | 45,8 |
| Ноябрь | 8,2 | 8,4 | 7,9 | 7,4 | 10,5 | 47,7 |
| Декабрь | 8,2 | 8,8 | 7,6 | 7,1 | 10,5 | 45,2 |
| 2010 |
| Январь | 9,2 | 9,9 | 8,4 | 7,8 | 13,4 | 44,9 |

Средний возраст безработных в январе 2010г. составил 35,1 года. Молодежь до 25 лет составляет среди безработных 26,7%, лица в возрасте от 50 лет и старше - 17,7%.

Необходимо также посмотреть число человек, занятых в экономике за последние несколько лет, чтобы посмотреть тенденция.

Таблица 2.8 – Среднегодовая численность занятых в экономике по видам экономической деятельности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Тысяч человек |
| Всего в экономике | 64517 | 64980 | 65574 | 65979 | 66407 | 66792 | 67174 | 68019 | 68474 |
| оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования | 8806 | 9524 | 9893 | 10462 | 10843 | 11088 | 11317 | 11713 | 12020 |
| В процентах к итогу |
| Всего в экономике | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования | 13,7 | 14,6 | 15,1 | 15,8 | 16,3 | 16,6 | 16,8 | 17,2 | 17,6 |

В период с 2000 по 2008 гг. численность населения, занятых в оптовой и розничной торговле, увеличилась на 3,9 % и составила в 2008г. 17,6 % от общего числа, занятых в экономике.

Уровень образования в современном мире является неотъемлемой частью человека при приеме на работу.

Таблица 2.9 – Численность занятых в экономике по уровню образования

в 2008 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Занятые в экономике - всего | в том числе имеют образование |
| высшеепрофессиональное | неполноевысшее профессиональное | среднеепрофессиональное | начальноепрофессиональное | среднее(полное)общее | основноеобщее | не имеютосновногообщегообразования |
| Всего в эко­номике | 100 | 27,9 | 1,6 | 26,5 | 19,3 | 20,1 | 4,1 | 0,5 |
| Оптовая и розничная торговля | 100 | 21 | 3,1 | 28,5 | 19,9 | 23,9 | 3,4 | 0,2 |

Рассматривая численность занятых в экономике по уровню образования (работающих в сфере оптовой и розничной торговли), можно сказать, что наибольшее число имеют среднее профессиональное (28,5%) и среднее общее образование (23,9%).

Это говорит о том, что процент высоко квалифицированных специалистов по-прежнему остается низок.

Технологические факторы

Если же говорить о технологических факторах, то, несомненно, в данной сфере они оказывают значительное влияние. Интернет уже существенно облегчил задачу – подписание договоров, осуществление заказов, он-лайн конференции с поставщиками в других городах и даже заграницей уже возможны и успешно используются в рассматриваемой организации. Однако, в мире постоянно разрабатываются новые технологий, методики ведения бизнеса, оформление заказов.

Известно, что Россия далека от мировых лидеров по разработке и созданию новых технологий (конечно проблема по большей части не в создании, а в финансировании подобного рода проектов).

Таблица 2.10 – Число созданных передовых технологий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Всетехнологии | Технологии |
| новыедля России | принципиально новые | созданные с использованием патентов | обладающие патентнойчистотой |
| на изобретения | на полезные модели | на промышленные образцы |
| 2006 г. |
| Передовые производственные технологии - всего | 735 | 642 | 52 | 288 | 109 | 13 | 406 |
| Проектирование и инжиниринг | 148 | 138 | 7 | 45 | 24 | 3 | 84 |
| Производство, обработка и сборка | 362 | 308 | 25 | 158 | 52 | 9 | 207 |
| Автоматизированные погрузочно-разгрузочные операции; транспортировка материалов и деталей | 13 | 11 | 1 | 4 | 2 | - | 6 |
| Аппаратура автоматизированного наблюдения (контроля) | 97 | 79 | 14 | 45 | 17 | 1 | 51 |
| Связь и управление | 56 | 52 | 3 | 13 | 4 | - | 28 |
| Производственные информационные системы | 24 | 24 | - | 8 | 2 | - | 13 |
| Интегрированное управление и контроль | 35 | 30 | 2 | 15 | 8 | - | 17 |
| 2007г. |
| Передовые производственные технологии - всего | 780 | 653 | 75 | 250 | 114 | 37 | 401 |
| Проектирование и инжиниринг | 177 | 140 | 17 | 50 | 24 | 15 | 96 |
| Производство, обработка и сборка | 365 | 314 | 30 | 127 | 49 | 6 | 188 |
| Автоматизированные погрузочно-разгрузочные операции; транспортировка материалов и деталей | 8 | 8 | - | - | 2 | - | 4 |
| Аппаратура автоматизированного наблюдения (контроля) | 110 | 91 | 14 | 46 | 24 | 13 | 60 |
| Связь и управление | 67 | 52 | 12 | 14 | 9 | 3 | 36 |
| Производственные информационные системы | 14 | 13 | 1 | 2 | 2 | - | 3 |
| Интегрированное управление и контроль | 39 | 35 | 1 | 11 | 4 | - | 14 |
| 2008г. |
| Передовые производственные технологии - всего | 854 | 738 | 54 | 299 | 121 | 29 | 523 |
| Проектирование и инжиниринг | 173 | 150 | 7 | 53 | 24 | 3 | 105 |
| Производство, обработка и сборка | 369 | 316 | 24 | 136 | 52 | 14 | 239 |
| Автоматизированные погрузочно-разгрузочные операции; транспортировка материалов и деталей | 14 | 12 | 1 | 8 | 3 | - | 7 |
| Аппаратура автоматизированного наблюдения (контроля) | 99 | 87 | 8 | 44 | 20 | 4 | 65 |
| Связь и управление | 68 | 65 | 1 | 13 | 2 | 4 | 43 |
| Производственные информационные системы | 23 | 20 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| Интегрированное управление и контроль | 41 | 37 | 3 | 11 | 6 | 1 | 15 |
| Нанотехнологии | 67 | 51 | 9 | 31 | 10 | 1 | 44 |

По данным из таблицы 4 видно, что количество патентов, принципиально новых для России, ежегодно увеличивается. Это хорошо отражается на российских предприятиях, так как улучшается качество связи, способы погрузки и разгрузки и т.д.

Таблица 2.11 - Распределение домашних хозяйств по видам и благоустройству занимаемого жилого помещения в 2008г.
(по материалам выборочного обследования бюджетов домашних хозяйств;
на конец года; в процентах от общего числа домохозяйств соответствующей группы)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Все домохозяйства | из них по группам населения в зависимости от уровня располагаемых ресурсов |
| первая (с наименьшими располагаемыми ресурсами) | вторая | третья | четвертая | пятая (с наибольшими располагаемыми ресурсами) |
|  | Все домашние хозяйства |
| Домашние хозяйства, занимающие: |  |  |  |  |  |  |
| отдельную квартиру | 71,2 | 66,1 | 70,7 | 72,0 | 72,7 | 73,4 |
| жилую площадь в коммунальной квартире | 2,0 | 2,1 | 2,1 | 2,3 | 1,6 | 1,9 |
| жилую площадь в общежитии | 1,2 | 1,8 | 1,1 | 1,1 | 1,2 | 1,0 |
| отдельный дом, часть дома | 25,5 | 30,0 | 26,0 | 24,6 | 24,5 | 23,7 |
| другое жилье | 0,0 | 0,0 | 0,0 | - | 0,0 | 0,0 |
| Домашние хозяйства, проживающие в жилище, оборудованном: |  |  |  |  |  |  |
| водопроводом | 89,0 | 82,6 | 87,5 | 89,4 | 91,6 | 92,2 |
| канализацией | 75,8 | 69,9 | 74,5 | 76,8 | 77,6 | 78,6 |
| центральным отоплением | 92,4 | 87,4 | 90,9 | 93,1 | 94,4 | 94,9 |
| горячим водоснабжением | 82,1 | 72,5 | 79,4 | 83,0 | 85,6 | 87,2 |
| ванной, душем | 81,5 | 73,0 | 78,9 | 81,7 | 85,2 | 86,1 |
|  | Домашние хозяйства в городской местности |
| Домашние хозяйства, занимающие: |  |  |  |  |  |  |
| отдельную квартиру | 86,1 | 80,0 | 85,3 | 87,3 | 88,4 | 88,1 |
| жилую площадь в коммунальной квартире | 2,4 | 2,6 | 2,7 | 2,7 | 2,0 | 2,3 |
| жилую площадь в общежитии | 1,4 | 2,2 | 1,3 | 1,4 | 1,7 | 0,8 |
| отдельный дом, часть дома | 10,1 | 15,2 | 10,6 | 8,6 | 8,0 | 8,8 |
| другое жилье | 0,0 | 0,0 | 0,0 | - | 0,0 | 0,0 |
| Домашние хозяйства, проживающие в жилище, оборудованном: |  |  |  |  |  |  |
| водопроводом | 96,3 | 92,3 | 95,5 | 97,2 | 97,9 | 97,7 |
| канализацией | 91,1 | 84,8 | 90,0 | 92,3 | 93,7 | 93,4 |
| центральным отоплением | 97,3 | 93,8 | 96,2 | 97,9 | 98,9 | 98,8 |
| горячим водоснабжением | 93,1 | 85,6 | 91,6 | 94,3 | 95,9 | 96,5 |
| ванной, душем | 92,8 | 85,9 | 91,1 | 93,7 | 95,6 | 96,4 |

По данным таблицы 2.11 видно, что доля населения с благоустроенным жильем (наличием сан. узла) возрастает. Следовательно, спрос на сантехнику возрастает. А люди, уже имеющие благоустроенное жилье будут стремиться к повышению удобства и качества используемого сантехнического оборудования.

Экономические факторы

Наряду с остальными экономические факторы играют немаловажную роль в развитии предприятий и организаций. Рассмотрим некоторые из них.

Работа по прайсам и каталогам, осуществление переговоров о наличии товара непосредственно у поставщиков значительно упрощают работу. Данная методика продаж (под заказ) – это, как правило, закупка элитной сантехники и сантехнического оборудования, используемая в сфере гостиничного бизнеса и услуг питания( когда даже дизайн туалета является частью общего интерьера и престижа).Приведенная в таблице 2.12 статистика позволяет сделать вывод, что рост числа подобных заведений, несомненно поднимет спрос на предоставляемые услуги по заказу элитных и эксклюзивных сантехнических частей.

Таблица 2.12 - Число предприятий гостиничного бизнеса  (на 1 января)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2005 | 2007 | 2008 |
|  | Число предприятий и организаций, тыс | из них по формам собственности,тыс. | Число предприятий и организаций, тыс | из них по формам собственности, тыс. | Число предприятий и организаций, тыс | из них по формам собственности, тыс. |
| государственная | частная | смешанная российская | государственная | частная | смешанная российская | государственная | частная | смешанная российская |
| гостиницы и рестораны | 74,0 | 4,4 | 61,6 | 2,9 | 84,7 | 3,5 | 75,4 | 1,5 | 85,9 | 3,1 | 77,3 | 1,2 |

Так как предприятие вращается в сфере торговли, то никак нельзя упускать из виду состояние основных показателей организаций сферы торговли (таблица 2.13)

Таблица 2.13 - Основные показатели деятельности организаций торговли

|  |  |
| --- | --- |
|  | Организации розничной торговли |
| 2005 | 2007 | 2008 |
| Число организаций (на конец года), тыс. | 133,3 | 169,8 | 179,0 |
| Среднегодовая численность работников, тыс.человек | 1808,4 | 2254,3 | 2398,7 |
| Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников, руб. | 5214,3 | 8946,9 | 12134,2 |
| Оборот (в фактически действовавших ценах), млрд.руб. | 2659,7 | 4371,4 | 4528,5 |
| Инвестиции в основной капитал (в фактически действовавших ценах), млн. руб. | 34243,4 | 72702,7 | 88436,1 |
| Валовая прибыль, млрд.руб. | 223,7 | 499,2 | 639,8 |
| Коммерческие и управленческие расходы, млрд. руб. | 183,3 | 438,0 | 557,8 |

Динамика основных показателей деятельности организаций торговли за 2005-2008 гг. показывает, что все показатели стабильно увеличивались. Это говорит о положительных моментах в развитии торговли.

Оборот организаций торговли необходимо рассмотреть отдельно, т.к. это является наиважнейшим показателем для предприятий, целью которых является получение прибыли.

Таблица 2.14 - Оборот организаций торговли

(в фактически действовавших ценах)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Млрд. руб. | В процентах к итогу | Млрд. руб. | В процентах к итогу | Млрд. руб. | В процентах к итогу | Млрд. руб. | В процентах к итогу |
| Организации розничной торговли и предметов личного пользования | 1067,0 | 100 | 1409,0 | 100 | 2035,7 | 100 | 2497,1 | 100 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| прочей розничной торговли в специализированных магазинах | 240,7 | 22,6 | 256,6 | 18,2 | 401,5 | 19,7 | 618,5 | 24,8 |

В данной таблице показан оборот розничной торговли с 2005 по 2008гг. Из динамики видно, что оборот розничной торговли в специализированных магазинах колебался, так в 2008г. (в сравнении с 2007г.) оборот увеличился на 5,1%, что составило 217 млрд.руб.

Для того, чтобы посмотреть формирование оборота розничной торговли в Красноярском крае за 2007-2008гг. необходимо обратиться к рис.2.4

**2007 2008**

1. Крупные организации и субъекты среднего предпринимательства

2. Малые предприятия (включая микропредприятия)

3. Индивидуальные предприниматели,

 реализующие товары вне рынка и ярмарки

4. Розничные рынки и ярмарки

# Рис. 2.4 Формирование оборота розничной торговли в Красноярском крае

# за 2007-2008 гг.

Данный рисунок показывает, что в 2008г., по сравнению с 2007г., произошло увеличение доли индивидуальных предпринимателей на 1,2%, а также увеличение доли малых предприятий на 6,9%. Это говорит о том, что в Красноярском крае идет развитие малого и среднего бизнеса, что должно положительно сказаться на состоянии экономики края.

Таблица 2.15 - Распределение предприятий и организаций

по формам собственности (на 1 января)

|  |  |
| --- | --- |
|  | Тыс. |
| 1996 | 2001 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Число предприятий и организаций - всего | 2250 | 3346 | 4150 | 4417 | 4767 | 4507 | 4675 | 4772 |
| частная | 1426 | 2510 | 3238 | 3499 | 3838 | 3639 | 3855 | 3976 |

Из данной таблицы видно, что на протяжении последнего десятилетия общее число организаций и предприятий стабильно росло. В тоже время и увеличивалось число частной формы собственности, что говорит о развитии рыночных отношений в целом по стране.

Таблица 2.16 - Основные показатели деятельности

малых предприятий в 2008 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Число малых предприятий (на конец года), тыс. | Средняя численность работников2), тыс. человек | Оборот малых предприятий – всего, млрд. руб. |
| всего | всего |
| Российская Федерация | 1347,7 | 11412,1 | 18727,6 |
| Красноярский край | 33,6 | 203,4 | 274,6 |

По данным таблицы число малых предприятий в Красноярском крае от общего числа предприятий на территории РФ составило 2,5%, а средняя численность работников края составила 203,4 тыс. человек, что составляет 1,8%. Оборот малых предприятий Красноярского края составляет 1,5% от общего оборота малых предприятий по РФ.

Эти данные говорят о том, что малый бизнес в Красноярском крае практически не развит.

Таблица 2.17 - Число малых предприятий по видам

экономической деятельности в 2008 году (на конец года)

|  |  |
| --- | --- |
|  | Малые предприятия |
| тыс. | в процентах к итогу |
| Всего | 1347,7 | 100 |
| оптовая и розничная торговля | 571,9 | 42,4 |

В 2008 году число малых предприятий оптовой и розничной торговли составило 42,4 % от общего количества, что составляет не малую долю на рынке.

Таблица 2.18 - Число хозяйствующих субъектов торговли
(на 1 января)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Организации розничной торговли (кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами) и по ремонту бытовых изделий и предметов личного пользования, тыс. | 129,0 | 133,3 | 182,5 | 169,8 | 179,0 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |
| прочей розничной торговли в специализированных магазинах | 35,7 | 40,1 | 49,1 | 50,8 | 50,8 |

Рассмотрев в динамике число хозяйствующих субъектов торговли, видно, что доля прочей розничной торговли в специализированных магазинах в 2009г. выросла незначительно по сравнению с 2005г., разница доли прочей торговли составляет 0,7%

Таблица 2.19 - Показатели инфляции в России за период

с 2003 по 2008 г.г, %

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| месяц/годы | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| январь | 2,4 | 1,8 | 2,6 | 2,4 | 1,7 | 2,3 |
| февраль | 1,6 | 1 | 1,2 | 1,7 | 1,1 | 1,2 |
| март | 1,1 | 0,8 | 1,3 | 0,8 | 0,6 | 1,2 |
| апрель | 1 | 1 | 1,1 | 0,4 | 0,6 | 1,4 |
| май | 0,8 | 0,7 | 0,8 | 0,5 | 0,6 | 1,4 |
| июнь | 0,8 | 0,8 | 0,6 | 0,3 | 0,6 | 1 |
| июль | 0,7 | 0,9 | 0,5 | 0,7 | 1 | 0,5 |
| август | 0,4 | -0,4 | -0,1 | 0,2 | 0,1 | 0,4 |
| сентябрь | 0,3 | 0,4 | 0,3 | 0,1 | 0,8 | 0,8 |
| октябрь | 1 | 1,1 | 0,6 | 0,3 | 1,6 | 0,9 |
| ноябрь | 1 | 1,1 | 0,7 | 0,6 | 1,2 | 0,8 |
| декабрь | 1,1 | 1,1 | 0,8 | 0,8 | 1,1 | 0,7 |
| Уровень инфляции за год | 12 | 11,7 | 10,9 | 9 | 11,9 | 13,3 |

Постоянный рост цен снижает количество того, что можно приобрести за деньги. Рост инфляции снижает покупательскую способность.

 Инфляция в 2008 году составила 13,3%, что на 1,4% больше аналогичного показателя за 2007 год, однако, уровень инфляции в России в июле 2009 года составил 8,1 %, что существенно ниже показателя 2008г.

Рассмотрим внешнюю среду прямого воздействия. ООО «Водолей - Красноярск» работает напрямую с заводами изготовителями. Основными поставщиками являются отечественные производители, такие как: Кировский керамический завод, ООО «Кермика» (г.Чебоксары), «Самарская керамика» и Старооскольский керамический завод и многие другие. Однако некоторая доля товара поступает от иностранных производителей (Испанская фабрика «Новогресс», «КерамаМарацци» и польское предприятие «Опочно»).

Основными конкурентами ООО «Водолей-Красноярск» в настоящее время являются сети магазинов «Армада», «Пилон», «Чемпион», «Старик Хоттабыч», «Сан Маркет» Рассмотрим основные преимущества этих организаций на рынке.

Таблица 2.20 – Преимущества и недостатки конкурентов ООО «Водолей- Красноярск»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование организации | Преимущества  | Недостатки |
| ООО «Водолей- Красноярск» | Широкий ассортимент и низкие цены, наличие складских помещение, постоянное наличие товара на складах | отсутствие отдела активных продаж, работающих с юридическими лицами |
| Армада | своя торговая сеть, форма продаж диайвай, наличие напольных покрытий, обучение персонала | большая текучесть кадров, высокие цены |
| Пилон | узкая специализация – отделочные материалы, своя клиентская база-долго на рынке отделочных материалов | Недостаточное развитие маркетинга- малый рекламный бюджет |
| Чемпион | раскрученность бренда | негибкая система ценообразования, отсутствие больших розничных магазинов |
| Старик- Хоттабыч | известный бренд, мощная финансовая поддержка из Москвы | большинство продукции под заказ- отсутствие продукции в розничной сети в наличии |
| Сан-Маркет | монополия на дилерство некоторых товаров | колебания в сегменте торговли- из среднего в высокий сегмент |

SWOT-анализ

Определить основные компоненты SWOT-матрицы можно с помощью экспертного метода, для чего был проведен опрос сотрудников предприятия. Обработанные данные представлены в табл. (приложение 2.4 - 2.7 ).

Для выявления потенциальных возможностей ООО «Водолей-Красноярск» был собран экспертный совет в составе 10 чел. (Приложение 2.3). Экспертами было выявлено, что для предприятия наиболее возможным является следующее:

1) Выход на новые рынки или сегменты рынка;

2) Расширение рынка сбыта;

3) Добавление сопутствующих продуктов.

Также экспертами были выявлены угрозы (возрастающее конкурентное давление; кризисные явления в экономике; наличие на рынке конкурентов - «старожилов»); сильные стороны предприятия (высокая квалификация персонала, хорошая репутация у потребителя, постоянное наличие продукции на складах), а также слабые стороны предприятия (ухудшающаяся конкурентная позиция, отсутствие дела активных продаж, отсутствие действующего сайта).

Для определения наиболее подходящих стратегий составим матрицу SWOT.

И наиболее выраженные компоненты занесем в матрицу SWOT (рис.2.5).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности | Угрозы |
| 1. Добавление сопутствующих продуктов | 1. Возрастающее конкурентное давление |
| 2. Выход на новые рынки или сегменты рынка | 2. Наличие на рынке конкурентов - «старожилов» |
| 3. Расширение рынка сбыта | 3. Кризисные явления в экономике |
| Сильные стороны |  |  |
| 1. Высокая квалификация персонала | 1. Стратегия развития продукта | 1.Стратегия усиления позиций на рынке |
| 2. Хорошая репутация у потребителя | 2. Стратегия развития рынка | 2. Стратегия развития продукта |
| 3. Постоянное наличие продукции на складах | 3. Стратегия усиления позиций на рынке | 3. Стратегия «сбора урожая»  |
| Слабые стороны |  |  |
| 1. Ухудшающаяся конкурентная позиция | 1. Стратегия развития продукта | 1. Стратегия конгломеративной диверсификации |
| 2. Отсутствие дела активных продаж | 2. Стратегия централизованной диверсификации | 2. Стратегия развития рынка |
| 3. Отсутствие действующего сайта | 3. Стратегия развития рынка | 3. Стратегия сокращения расходов |

Рис. 2.5 Матрица SWOT для ООО «Водолей-Красноярск»

Следующим этапом является составление матрицы оценки стратегий для определения оптимальной с помощью рейтинговой оценки (табл.2.25 ).

Таблица 2.25 - Матрица оценки стратегий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегии | Цели | Итоговое значение |
| Расширение зоны действия фирмы | Увеличение прибыли | Стремление к лидерству на рынке |
| 1. Развития продукта
 | 4 | / | 0,1 | 5 | / | 0,1 | 3 | / | 0,2 | 1,41 |
| 1. Развития рынка
 | 5 | / | 0,5 | 4 | / | 0,1 | 4 | / | 0,2 | 3,7 |
| 1. Усиление позиций на рынке
 | 4 | / | 0,1 | 3 | / | 0,1 | 5 | / | 0,5 | 2,89 |
| 1. Централизованной диверсификации
 | 5 | / | 0,1 | 4 | / | 0 | 3 | / | 0,1 | 0,56 |
| 1. «Сбора урожая»
 | 3 | / | 0,1 | 5 | / | 0,2 | 3 | / | 0 | 1,24 |
| 1. Конгломеративной диверсификации
 | 4 | / | 0,2 | 4 | / | 0,1 | 3 | / | 0 | 1,01 |
| 1. Сокращение расходов
 | 3 | / | 0,1 | 5 | / | 0,4 | 4 | / | 0,1 | 2,43 |

Достижение цели при выборе определенной стратегии оценим по 5-балльной шкале, а вероятность реализации стратегии при выборе определенной цели – от 0 до 1, причем сумма вероятностей равна 1.

По результатам проведенного анализа была определена оптимальная стратегия по критерию максимального балла – развитие рынка сбыта продукции. Предприятию следует добавить в предлагаемый ассортимент сопутствующие продукты и усилить свою позицию на рынке.

Указанная стратегия соответствуют состоянию внешней среды и внутреннему потенциалу организации, а также позволит ликвидировать слабости фирмы и смягчить либо предотвратить угрозы внешней среды.

Реализация данной стратегии позволит предприятию достичь поставленных целей:

* Расширение зоны действия фирмы
* Увеличение прибыли
* Стремление к лидерству на рынке

**2.3 Выявление проблем и путей совершенствования в осуществлении антикризисного управления ООО «Водолей - Красноярск»**

Проведение мероприятий по предотвращению кризисных явлений является неотъемлемым элементом антикризисной деятельности любого предприятия.

Оценка эффективности механизма антикризисного управления фирмы требуется для:

* Анализа методологии разработки рискованных решений;
* Повышения профессионализма и специальной подготовки специалистов по антикризисному управлению;
* Своевременного анализа обстановки и прогнозирования тенденций;
* Для определения стратегий и повышения качества антикризисных программ.

В любом случае проведение оценки преследует цель: Выявить недостатки в механизме антикризисного управления предприятием.

На основании проведенного анализа общего состояния дел ООО «Водолей - Красноярск» можно сделать следующие выводы, что предприятие развивается вполне успешно. Является лидером в своей отрасли деятельности.

Однако, кризисные явления в экономике, показали необходимость проведения эффективной антикризисной политики. Проведение антикризисной политики необходимо для предотвращения кризисных явлений как во внутренней среде предприятия, так и возникновения угроз от внешней среды.

Кризисы в организации могут проявляться: в форме ужесточения конфликтов, которые способны даже привести фирму к развалу. Моральное устаревание используемых технологий и потеря конкурентных преимуществ, а также значительный отток ресурсов при увеличении числа банкротств — также являются симптомами нарастающей кризисной ситуации. Любые острые противоречия, возникшие в организации, связаны с ее финансово-хозяйственной деятельностью. Поэтому эффективное антикризисное управление, прежде всего, должно быть направлено на устранение и недопущение пробелов в системе распределения ресурсов и оптимизацию хозяйственной деятельности. [40]

Кризисное финансовое состояние компании требует от менеджеров проведения ряда нетрадиционных мероприятий, использования в управлении методов и подходов, которые значительно отличаются от руководства в обычных, стабильных, условиях. Кризис, в переводе с греческого, означает "решение", "поворотный пункт" или "исход". Экономический кризис в организации отражает ее тяжелое финансовое положение, которое характеризуется неудовлетворительным значением целого ряда показателей, и первым признаком является отрицательный финансовый результат — валовой убыток от деятельности, снижение уровня рентабельности или стремительное сокращение размера прибыли по периодам.

Причинами кризисного состояния организации могут являться: изменение рыночных условий; давление конкурентов; злоупотребления со стороны менеджеров или персонала; деятельность проверяющих или контролирующих государственных органов; введение новых законов или других нормативных актов, изменения в политической ситуации, вызванные перераспределением власти; стихийные бедствия и т. д. Каковы бы ни были явные причины ухудшения финансового состояния, первопричиной любого кризиса в организации является низкий уровень профессионализма менеджмента компании.

Поэтому для предотвращения любых кризисных явлений предприятию необходимо проводить грамотную антикризисную политику во всех областях деятельности предприятия.

Диагностика кризисов в организации — это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых и "узких" мест в системе управления, которые являются причинами неблагополучного финансового состояния и других негативных показателей деятельности. Диагностику можно понимать и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений, существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

Антикризисное управление основано на социально-экономической системе, которой присуще наличие объекта и предмета управления. Под предметом понимается совершение человеком определенной деятельности по разрешению сложившихся проблем, которая происходит в процессе управления.

Факторы могут быть как реальные, так и предполагаемые. Каждое управление на определенном этапе своей деятельности находится в кризисном или антикризисном положении.

Смысл антикризисного управления выражается в следующем:

1) любой кризис можно предвидеть, ожидать или вызвать;

2) кризис можно ускорить, отодвинуть или предотвратить;

3) к кризисному положению можно подготовиться;

4) любой кризис можно смягчить;

5) для управления кризисом используют ранее приготовленные подходы и меры;

6) кризисная ситуация может выйти из-под контроля. [41]

Кризисы различны по своему происхождению, поэтому меры по их предотвращению тоже различны. Все системы по предотвращению этого явления отражены в процессах и механизмах управления. Однако не все разработанные средства оказывают ожидаемый эффект в кризисной ситуации.

Системе антикризисного управления должны быть присущи следующие свойства:

1) гибкость и адаптивность. Данная система наиболее часто применяется при матричной системе управления;

2) способность принятия неформального управления, наличие терпения и уверенности управляющего;

3) диверсификация управления. В данном случае происходит поиск новых типологических признаков, необходимых в сложной ситуации;

4) снижение централизма с целью обеспечения мгновенного реагирования на кризисные явления;

5) усиление интеграционных процессов, позволяющее более полно и точно использовать потенциал компетенции.

Для осуществления антикризисного управления на предприятии должны использоваться следующие технологии:

1) мобильность и динамичность для эффективного использования ресурсов и реализации новых инновационных программ;

2) разработка и реализация управленческих решений;

3) выбор альтернативного варианта при оценке положения;

4) применение антикризисного критерия при разработке и реализации управленческого решения.

Однако проведенный анализ внутренней среды предприятия показал, что не все технологии антикризисного управления в ООО «Водолей-Красноярск» используются правильно и в полную силу.

Приоритеты в антикризисном управлении принадлежат:

1) мотивации, направленной на антикризисные меры по сбережению ресурсов, предотвращению ошибок, проведению глубокого анализа в сложившейся ситуации;

2) наличию оптимизма и уверенности при совершении деятельности;

3) поиску лучших вариантов решения проблемы;

4) применению инновационных процессов.

Все перечисленное присутствует и отражено системе управления. Каждое антикризисное управление должно содержать в себе профессиональное доверие, грамотность, целеустремленность, самоорганизацию и ответственность.

Анализ системы управления ООО «Водолей-Красноярск» выявил следующие недостатки:

1. Недостаточная и неправильная координация между сотрудниками, которые отвечают за новые рынки сбыта, и теми, кто разрабатывает способы насыщения этих рынков (например, между сбытом и исследовательской работой).
2. Перегрузка сотрудников, которые принимают решения, из-за того, что они не способны передать другим часть своих полномочий.
3. Задержка поступления жизненно важной информации к сотрудникам, принимающим решения, с опозданием из-за чрезмерно развитой иерархии.

Устранение этих недостатков в системе управления позволит повысить эффективность антикризисного управления.

Каждое антикризисное управление может быть как эффективным, так и неэффективным. Под эффективностью понимают применение смягчающего эффекта рационального использования ресурсов, необходимых для осуществления запланированных мероприятий.

Трудно оценить эффективность проводимого управления, проанализировать данный процесс на основании расчетов.

Эффективности антикризисного управления свойственны следующие факторы, применение которых позволяет более полно и точно проанализировать ситуацию:

1) профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. В данном случае особое внимание уделяется профессиональным навыкам, которые приобретаются в процессе обучения или опыта работы. В момент кризисного положения необходимы профессиональные знания и умения в ведении дел;

2) искусство управления, данное природой и приобретенное в процессах специальной подготовки. В любом управлении важно искусство принятия решений или мер по смягчению ситуации. В кризисной ситуации необходимо проведение психологического тестирования сотрудников, чтобы выявить, кто способен быстро реагировать на приближение кризиса;

3) методология разработки рискованных решений: своевременность, полное представление проблемы, ответственность в управлении;

4) научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Необходимо предвидеть будущие процессы и явления, кризис;

5) корпоративность – определяет эффективность антикризисного управления;

6) лидерство – определяет черты управляющего, суть выбранной работы, характеризуется авторитетом власти. Опора на лидера позволяет смягчить антикризисное явление;

7) оперативность и гибкость управления – играют особую роль при антикризисном управлении. Очень часто необходимо быстро и оперативно принять решение, а самое главное – правильно, поскольку от принятого решения зависит дальнейшая деятельность предприятия;

8) стратегия и качество антикризисной программы. Иногда необходимо вносить изменения в стратегию по предотвращению кризисной ситуации и применять новые программы;

9) человеческий фактор – необходимо наличие сплоченной, единой команды во время кризиса, это могут быть только люди, полностью доверяющие друг другу;

# 10) система мониторинга кризисной ситуации – необходима для своевременного обнаружения кризисного явления. [42]

Для выявления состояния механизма антикризисного управления рассмотрим состояние подсистем АУ на ООО «Водолей-Красноярск»:

Таблица 2.26 - Состояние системы антикризисного управления ООО «Водолей-Красноярск»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Подсистемы и система антикризисного управления | «+» | «-» | Возможные проблемы | Возможные пути решения | Ресурсы | Сроки реализации на 2010г. |
| Выявление основных факторов и признаков кризисных явлений в экономике предприятия. | На предприятии каждый квартал проводится анализ основных экономических показателей |  | Недостаточно глубокий анализ из-за ограниченности во времени | Увеличение времени на проведение анализа | Трудовые, финансовые | 22.05-31.05 |
| Оценка кризисных факторов | Выявление «слабых сторон» экономики предприятия |  | Отсутствие полной информации об окружении прямого влияния | Проведение анализа среды прямого воздействия минимум раз в полгода | Трудовые, финансовые, информационные | 15.06 |
| Разработка и определение экономических методов антикризисного управления в стратегии предприятия. |  | Отсутствие конкретных стратегий антикризисного управления | Возникновение кризисных явлений на предприятии | Создание отдела антикризисного управления, обучение сотрудников необходимым навыкам работы | Трудовые, финансовые | 1.07-31.07 |
| Внедрение экономических методов антикризисного управления и контроль за их реализацией. |  | Внедрение ограничено  | Несвоевременная разработка антикризисных мер | Изменение способа выявления и оценки кризисных факторов, а также способы взаимодействия между отделами | Трудовые, финансовые, информационные | 1.08-1.10 |

Данный анализ показал, что для повышения результативности антикризисного управления необходимо разработать стратегию работы предприятия по предотвращения кризисных явлений и мероприятия по повышению эффективности механизма антикризисного управления в целом.

**Вывод:**

Свыше 6-ти лет компания "Водолей" успешно работает в сфере поставки оборудования для систем отопления, водоснабжения и канализации, сантехники, строительных и отделочных материалов, инструмента. За короткий срок компания заняла лидирующее положение на рынке Сибири.

Проведенный комплексный экономический анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности ООО «Водолей-Красноярск», показал, что в 2009 году по сравнению с предыдущим годом при росте товарооборота произошло снижение интегрального показателя эффективности хозяйствования. Данная ситуация объясняется превышением темпов роста ресурсов над ростом реализации. Произошедшее повышение эффективности трудовой деятельности явилось положительным моментом в деятельности организации.

 При оценке факторов макроокружения видно, что все показатели СТЭП находятся в стадии развития, происходит увеличение рождаемости, развитие передовых технологий, увеличение основных макроэкономических показателей и т.д.

По результатам проведенного SWOT-анализа была определена оптимальная стратегия по критерию максимального балла – развитие рынка сбыта продукции. Предприятию следует добавить в предлагаемый ассортимент сопутствующие продукты и усилить свою позицию на рынке.

Указанная стратегия соответствуют состоянию внешней среды и внутреннему потенциалу организации, а также позволит ликвидировать слабости фирмы и смягчить либо предотвратить угрозы внешней среды.

После выявления проблем и путей решения стало видно, что в организации практически не занимаются антикризисным управлением, методы предотвращения кризиса на предприятии неэффективны. Неэффективное антикризисное управление в организации из-за отсутствия тесной взаимосвязи отделов организации. Для улучшения системы антикризисного управления необходимо усовершенствовать организационную систему.