

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

Разработка стратегии деятельности предприятия

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнил:
студент 4 курса группы
05001222
очного отделения
Журин Н.И.

Научный руководитель:
к.с.н, доцент
Авилова Ж.Н.

БЕЛГОРОД 2016

Содержание

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы разработки стратегии деятельности предприятия	6
1.1 Понятие стратегии развития предприятия	6
1.2 Правила и процедуры разработки стратегии деятельности предприятия.....	15
Глава 2 Стратегический анализ и разработка стратегии деятельности предприятия на примере ООО «Мясные фермы-Искра»	29
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия.....	29
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия	34
2.3 Формирование стратегических альтернатив, выбор и разработка стратегии деятельности предприятия	46
Заключение.....	62
Список литературы	65
Приложение.....	Ошибка! Закладка не определена.

Введение

Актуальность темы исследования. Значительная часть руководителей понимает, что успех предприятия во многом зависит от эффективного руководства, принятия оптимальных стратегических решений, изучения рынка, подбора кадров. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо систематически заниматься стратегическим планированием.

На современном этапе развития экономики, предприятие без ясной и эффективной стратегии развития - это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами.

В основном руководители отечественных предприятий концентрируют свои усилия на решении текущих задач, оперативном уровне управления и, соответственно, на краткосрочном горизонте планирования, а вопросы перспективного развития нередко оказываются «на обочине» хозяйственной деятельности.

Меняющиеся экономические условия диктуют предприятиям необходимость переходить к стратегическому управлению, которое подразумевает под собой комплекс работ по разработке стратегии развития предприятия с использованием большой гаммы формализованных процедур. Эти процедуры направлены на построение, как образа будущего предприятия, так и программы перехода от текущего состояния к этому образу. На данном этапе необходимо учитывать тенденции развития отрасли, изменения конъюнктуры спроса и предложения, сильные и слабые стороны компании, имеющиеся возможности и угрозы и множество других факторов, воздействующих на внутреннюю и внешнюю среду.

Важным моментом в разработке стратегии организации является изучение практики разнообразных организаций – как отраслевых холдингов, так и компаний из непромышленной сферы. Это позволяет сделать обзор основных черт процесса разработки стратегии развития предприятия, общих

для предприятий из разных отраслей. Отраслевая специфика должна найти отражение в целях и содержательных вопросах, прорабатываемых на каждом этапе стратегического процесса в конкретной организации.

Объект исследования – ООО «Мясные фермы-Искра».

Предмет исследования – стратегия развития предприятия ООО «Мясные фермы-Искра».

Цель исследования – разработка эффективной стратегии развития сельскохозяйственного предприятия ООО «Мясные фермы-Искра».

Основные задачи:

- изучить теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия;
- провести анализ факторов внешней и внутренней среды влияющих на выбор, формирование стратегии предприятия;
- на основе результатов анализа разработать стратегию развития предприятия, мероприятия по ее реализации, оценить экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов, посвященные маркетинговой стратегии, повышению эффективности деятельности предприятия, стратегическому менеджменту.

В работах Грибова В.Д. [14], Лапыгина Ю.Н. [24], Данченко Л.А. [16], Михалевой Е.П. [28] широко освещены исторические взгляды отечественных и зарубежных ученых и экономистов на понятие «стратегия».

В трудах Р.А. Фатхутдинова [38], Ф. Котлера [39], Н.А. Шмелева [43], О.С. Виханского [8], И.Н. Герчиковой [10] и др. достаточно широко и четко описаны основные этапы и процедуры разработки стратегии развития предприятия, рассмотрены методики анализа факторов внешней и внутренней среды.

Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, информационные документы, а также устав предприятия и

бухгалтерский баланс сельскохозяйственного предприятия ООО «Мясная ферма-Искра».

Методы исследования: метод сбора эмпирических данных, метод аналитических группировок, метод составления аналитических таблиц, графический метод, факторный анализ и др.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования системы стратегического управления в сельскохозяйственном предприятии ООО «Мясная ферма-Искра».

Структура выпускной квалификационной работы. Работа включает введение, две главы, а также заключение, список литературы, приложения.

Глава 1 Теоретические основы разработки стратегии деятельности предприятия

1.1 Понятие стратегии развития предприятия

Стратегия предприятия представляет собой программу, включающую цели, которые необходимо достигнуть.

Разрабатываемая стратегия должна приводить к технологическому и экономическому развитию предприятия, ориентировать на достижение стратегических целей и решение стратегических задач, улучшать корпоративную культуру. Стратегия предприятия должна быть гибкой и изменяться вместе изменяющимися вокруг предприятия условиями.

Стратегия должна выявить конкурентные преимущества предприятия в процессе анализа внешней и внутренней среды, умения и знания персонала. При планировании стратегии необходима концентрация всех творческих работников предприятия, а ответственность за результат должен нести руководитель предприятия или структурного подразделения.

Стратегия не должна быть слишком рискованной, но она должна объективно оценивать все имеющиеся у предприятия возможности и преимущества [5, с. 26].

Рассмотрим исторические взгляды различных экономистов на проблему планирования и реализации стратегии на предприятии.

Ф.Котлер предлагает ряд этапов маркетинговых исследований, которые необходимы для формирования стратегии.

Первым этапом является определение поведения предприятия на рынке. На данном этапе проводится анализ конкурентоспособности предприятия, ее товаров, производственных мощностей.

Определение стратегии охвата рынка предполагает выбор одного из нескольких направлений работы:

- предприятие старается реализовать свой товар на всем рынке сразу, не выделяя и не выбирая отдельный сегмент;

- предприятие реализует товар на конкретном сегменте рынка, причем данный товар подходит только данному сегменту;

- реализация маркетинговой программы по продвижению товаров, работ, услуг на определенном сегменте рынка.

Если предприятие выбирает для реализации стратегию охвата рынка, то ему необходимо учесть ряд факторов. Если предприятие находится в ситуации ограниченности ресурсов, то предприятию лучше всего реализовывать товары и услуги на одном определенном сегменте рынка.

В случае если предприятие занимается выпуском однородной продукции, то оптимальнее всего выбрать первое направление.

Когда предприятие принимает решение о выпуске нового товара, то лучше всего его реализовывать на всем рынке сразу или в том сегменте, где преобладает разнообразие товара.

Также стоит обращать внимание на поведение конкурентов. Если конкуренты идут по первому направлению в своей деятельности, то предприятию стоит выбрать другое направление, где конкуренция менее ощутима. [39, с. 201]

Можно выделить ряд способов по охвату рынка:

- сосредоточение деятельности на одном единственном сегменте;
- ориентирование на одну группу товаров или определенную группу покупателей;

- внедрение нескольких товаров на нескольких сегментах рынка и нескольких групп потребителей;

- полный охват рынка сбыта.

Еще одним этапом в стратегическом планировании является выбор целевого сегмента. Как правило, предприятия стараются начинать свою деятельность с обслуживания одного сегмента. Это позволяет снизить риски

неудач, а в случае успешного завоевания данного сегмента, внедрять свой товар в другие целевые сегменты [34, с. 50].

Многие японские фирмы сначала завоевывают один сегмент, зарабатывают себе репутацию на положительных отзывах покупателей и лишь потом продвигаются дальше. Стоит отметить, что данная стратегия очень хорошо работает. Сейчас Япония лидер на мировом рынке товаров.

Предприятие также может выбрать стратегию разработки нового товара. Однако здесь необходимо проводить тщательные маркетинговые исследования, прежде чем принимать решение о выпуске товара. Известно очень много фирм, которые начав производить большой объем новых товаров обанкротились в виду отсутствия на него спроса.

При выборе данной стратегии предприятие должно решить, либо оно само будет разрабатывать новый товар, либо приобретет лицензии и патенты на его производство.

Ресурсная стратегия подразумевает под собой анализ и оценку затрат, которые влияют на цену товара. Это и затраты на производство, распределение и реализацию. Также при выборе данной стратегии необходимо проводить анализ возможностей покрытия расходов, нахождения источников по приобретению более дешевого сырья, рабочей силы.

Если предприятие решает выбрать стратегию ценообразования, то здесь необходимо решить ряд задач: определить цену на новый товар в рамках товарной номенклатуры. Также стоит учитывать и различного рода скидки для стимулирования сбыта. Если предприятие решает реализовывать свой товар в другом регионе, то цены необходимо устанавливать с учетом географического и экономического положения региона.

При выборе предприятием стратегии стимулирования сбыта продукции, работ, услуг, необходимо выполнение ряда процедур. Предприятию необходимо разработать бюджет на рекламу в СМИ, расходы на продажи, пропаганду и т.д.

Со стратегией стимулирования сбыта тесно связана стратегия рекламы продукции товаров и услуг. При выборе данной стратегии предприятию стоит определить цели и задачи рекламы продукции, работ и услуг. Неотъемлемой частью данной стратегии является разработка бюджета, источников его формирования и направлений использования при реализации рекламной стратегии. Необходимо также сформировать прогнозы ожидаемого эффекта от внедрения данной стратегии.

Также предприятие может выбрать стратегию роста. Суть ее в том, что предприятие занимается анализом и выявлением своих внутренних возможностей для роста конкурентоспособности, а также возможностей в отрасли. Также определяются основные направления, по которым будет реализовываться данная стратегия.

О конкретных возможностях роста фирмы в каждом из трех направлений дает представление табл. 1.1.1 [38, с. 199].

Таблица 1.1.1 - Основные направления возможностей роста фирмы

Наименование возможностей роста по его уровням		
интенсивный	Интеграционный	диверсификационный
1. Более глубокое внедрение со старым товаром на старый рынок	1. Регрессивная интеграция путем ужесточения политики с поставщиками	1. Концентрическая диверсификация путем пополнения рынка аналогичными своими товарами
2. Расширение границ рынка со старым тона	2 Прогрессивная интеграция путем ужесточения политики распределения товаров	2. Горизонтальная диверсификация путем пополнения ассортимента новыми товарами
3. Совершенствование товара для старых рынков	3. Горизонтальная интеграция путем ужесточения политики с конкурентами	3, Конгломератная диверсификация путем освоения совершенно новых товаров

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, полагают, что стратегия представляет собой детальный комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегический план должен разрабатываться с точки зрения перспективы скорее всей корпорации, а не конкретного индивида. Он должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников и в то же время не привлекать работников других типов.

Наконец, стратегический план должен быть разработан так, чтобы не только оставаться целостным в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить его модификацию и переориентацию [27, с. 204].

Жан-Жак Ламбен углубляет и расширяет отдельные вопросы формирования рыночной стратегии фирмы, разработанные упомянутыми выше авторами.

Ж.-Ж. Ламбен рекомендует выбор стратегии фирмы начинать с анализа портфеля направлений ее деятельности на основе типологии рынков по матрице Бостонской консультативной группы. Эту матрицу он дополнил траекториями фирм, добившихся успеха, и неудачников.

Как отмечает Ж.-Ж. Ламбен, матрица БКГ имеет достоинства и некоторые трудности в применении. К ее достоинствам относятся следующие: установление жесткой связи между стратегическим позиционированием и финансовыми показателями фирмы, благодаря чему можно сконцентрироваться на главных стратегических проблемах и оценить результаты альтернативных стратегий развития; поскольку метод использует объективные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности, уменьшается опасность субъективизма; матрица обеспечивает наглядный и выразительный образ деятельности фирмы, что упрощает коммуникацию [38, с. 204].

И.Н. Герчикова приводит 11 видов стратегий фирмы.

1) Продуктивно-рыночная стратегия направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать, сфер

и методов сбыта, способов повышения уровня конкурентоспособности продукции.

2) Стратегия маркетинга предполагает гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по форсированию сбыта, распределения средств, ассигнованных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками.

3) Конкурентная стратегия направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции, определение путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках.

4) Стратегия управления набором отраслей предполагает, что высшее руководство фирмы постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции в целях диверсификации видов деятельности и выпускаемой продукции за счет новых отраслей и удаления тех из них, которые не согласуются с целями фирмы.

5) Стратегия нововведений.

6) Стратегия капиталовложений.

7) Стратегия развития фирмы.

8) Стратегия поглощения других производств.

9) Стратегия зарубежного инвестирования.

10) Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности.

11) Стратегия внешнеэкономической экспансии путем создания заграничного производства, экспорта в третьи страны, заграничного лицензирования [10, с. 104] .

О.С. Виханский, А.И. Наумов рассматривают известные базовые стратегии фирмы, шаги определения стратегии, ее выбор и выполнение.

Шаги определения стратегии:

- уяснение текущей стратегии;
- анализ внешних факторов;

- анализ внутренних факторов;
- анализ портфеля продукции;
- выбор стратегии (определение целей, интересов, ресурсов, обязательств фирмы, зависимости ее от внешней среды, оценка с учетом риска);
- организация выполнения стратегии [8, с. 225].

В.Р. Веснин приводит виды стратегий по М. Портеру, большое внимание уделяет повышению качества информации для выбора стратегии фирмы, рассматривает подходы к стратегическому прогнозированию и планированию.

Авторы книги «Портфель конкуренции и управления финансами» отмечают, что каждая фирма осуществляет полистратегический поиск, т. е. применяет две стратегические установки — на монополизацию рынка и на интеграцию своей деятельности в единый процесс функционирования рынка по законам конкуренции. Отражением такого положения и является интеграционная стратегия, базирующаяся на понимании фирмами динамики соотношения «конкуренция — монополия» [7, с. 312].

На современном этапе работы предприятий практически вся деятельность предприятий сводится к стратегическому управлению.

На рисунке 1.1.1 представлены основные проблемы, которые решаются в процессе выбора, обоснования и разработки стратегии развития современного предприятия.

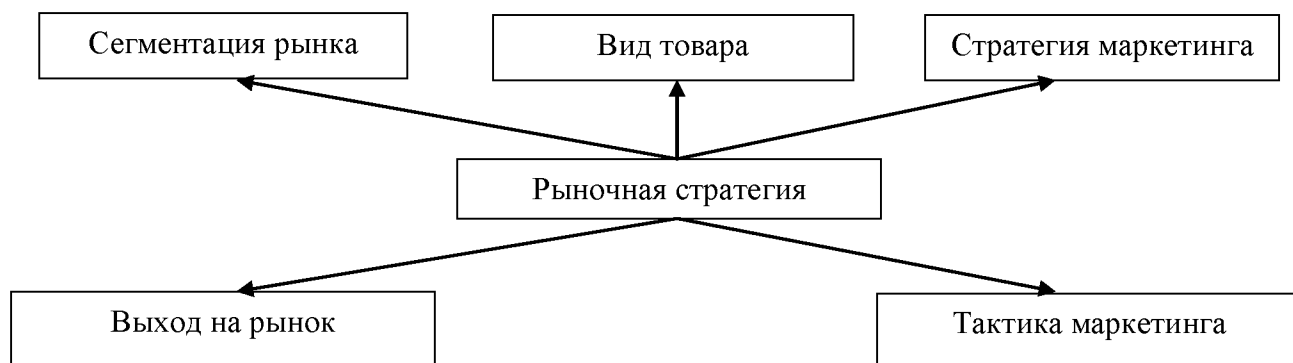


Рисунок 1.1.1 - Основные проблемы формирования стратегии развития предприятия

Отталкиваясь от данных проблем, на предприятии при разработке стратегии решают следующие основные задачи:

- разработка системы маркетинговых мероприятий, которые включают разработку нового товара или модификацию старого, совершенствование рыночной политики, преодоление барьеров при вступлении на рынок и т.д.

- разработка адекватной маркетинговой политики предприятия, которая бы соответствовала потребностям клиентов.

Все современные стратегии по развитию предприятия можно объединить в три основных вида, которые представлены на рисунке 1.1.2.

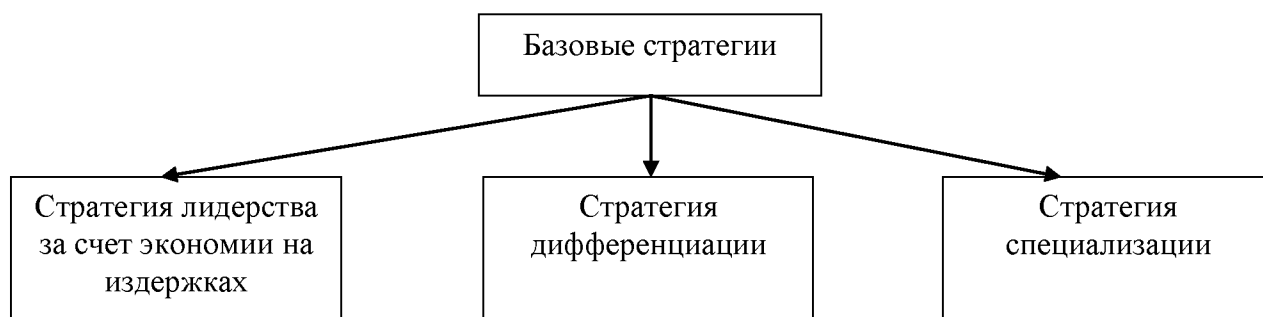


Рисунок 1.1.2 - Базовые стратегии фирмы

Разработка любой стратегии начинается с оценки уровня конкурентоспособности предприятия и конкурентных преимуществ, благодаря которым оно может достичь поставленных стратегических целей. На основе выявленных преимуществ выбирается базовая стратегия. После того, как предприятие выявило свои основные конкурентные преимущества и определилось с базовой стратегией развития предприятия, остается выбрать конкурентную стратегию [8, с. 232].

Рассмотрим подробнее базовые маркетинговые стратегии развития фирмы.

Стратегия лидерства за счет экономии на издержках подразумевает под собой экономию по расходам на оплату труда, по расходам на производство, а также рациональное инвестирование в производство, тщательный подход к разработке новой продукции, экономия на рекламу и сбытовую деятельность.

Основной взгляд прикован к низкому уровню издержек в сравнении с конкурентами. И здесь, центральное место отводится экономии в производственном процессе.

Стратегия дифференциации подразумевает под собой придание товару особенных свойств, которые бы отличали и выделяли бы продукцию среди продукции наиболее сильных конкурентов. Иначе говоря, применение данной стратегии дает предприятию преимущества и делает его монополистом на определенном сегменте рынка.

Дифференциация может принимать различные формы (имидж марки, технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис), предполагает, прежде всего, четкую организацию маркетинга, координацию действий НИОКР, производства и маркетинга [25, с. 44].

Сущность стратегии специализации заключается в том, что предприятие в своей деятельности сосредоточено на одном определенном сегменте рынка и не стремится выйти за его границы. Основной целью предприятие ставит удовлетворение потребностей покупателей лучше чем его конкуренты.

Смысл фокусирования состоит в том, чтобы выбрать сегмент отраслевого рынка и обслуживать его с помощью вашей стратегии лучше и эффективнее, чем конкуренты. Оптимизируя свою стратегию для выбранной целевой группы, компания, выбравшая этот курс, пытается достичь конкурентных преимуществ применительно к выбранной группе.

Рассмотрим сущность стратегии наилучшей стоимости. Она представляет собой совокупность двух стратегий. Одна стратегия направлена на низкие затраты, а другая направлена на качество товаров услуг, их потребительские свойства и характеристики.

Цель данной стратегии стать предприятием, которое будет производить продукцию с более низкими издержками, либо с отличительными свойствами, а затем использовать низкие издержки для того, чтобы снизить цену на товары, подобные товарам конкурентов. [8, с. 234]

Вывод: рассмотренные взгляды и точки зрения на понятие «стратегия» объединяет общая идея о том, что целью любой стратегии является улучшение хозяйственной деятельности, изменение позиций предприятия на определенном сегменте рынка (расширение каналов сбыта, завоевание нового рынка), эффективность и прибыльность реализуемых мероприятий.

1.2 Правила и процедуры разработки стратегии деятельности предприятия

Понимание природы, структуры и различных аспектов стратегий развития деятельности предприятий позволяет определить основные правила разработки эффективной стратегии развития предприятия.

Во-первых, рациональная стратегия должна содержать в себе три важные составляющие: основные цели или задачи деятельности; наиболее существенные правила или процедуры, ограничивающие сферу деятельности; последовательность мероприятий, направленных на достижение целей. Так как стратегии определяют только общее направление развития и не являются просто программами достижения фиксированных целей, то при формулировании стратегии должна учитываться и эволюция целей.

Во-вторых, эффективные стратегии развиваются вокруг нескольких количественно ограниченных концепций и направлений, что придает им устойчивость и сбалансированность. Одни направления могут быть временными, другие сохраняются до конца реализации стратегии. При этом необходимо координировать деятельность таким образом, чтобы каждое направление было в должной мере обеспечено ресурсами независимо от соотношения «издержки / доходы».

В-третьих, стратегия имеет дело не только с непредсказуемыми, но зачастую и с неизвестными факторами. Никто из специалистов не сможет дать точный прогноз того, как поведут себя конкурирующие силы, какое воздействие окажут факторы влияния и вообще будет ли компанию ожидать ошеломляющий успех или глубочайшая неудача. Суть процесса разработки

стратегии состоит в том, чтобы выстроить позицию достаточно сильную и гибкую для обеспечения достижения поставленных целей.

В-четвертых, для каждого уровня управления необходимо разрабатывать свою стратегию. При этом должна быть четко определена соподчиненность стратегий, согласованность со стратегиями более высокого уровня. Неважно, как разработана стратегия, но крайне необходимо, чтобы учитывались выделенные обобщающие выводы.

Для того чтобы экономическая стратегия была эффективной, при ее разработке необходимо учитывать некоторые требования, к числу которых можно отнести:

- наличие четко сформулированных стратегических целей. Если компания не знает, чего она хочет достичь в перспективе, то бесполезно начинать разработку каких бы то ни было стратегий;

- обеспечение маркетингового мышления для всех сотрудников организации. Стратегия будет эффективна в том случае, если интересы и ценности сотрудников соответствуют возлагаемой на них роли и если они кровно заинтересованы в процветании своей компании. Значение человеческого капитала, т.е. знаний, умений, ноу-хау, аккумулированного опыта, капитализированных в сотрудниках фирмы, постоянно повышается;

- стратегия должна быть достаточно гибкой, обеспечивая возможность влияния на внешнюю среду, например осуществления неожиданных атак на противника, которые ведут к усилению конкурентных позиций фирмы;

- стратегия будет эффективной в том случае, если она обеспечивает защиту позиций компании. Фирма, должна заботиться о создании надежной системы обороны на случай наступления со стороны конкурентов, а также об усилении своих сильных сторон и избавлении от слабостей [21, с. 213].

Процесс разработки стратегии развития предприятия включает в себя ряд этапов:

- проведение полного маркетингового анализа, который включает изучение внутренней и внешней среды;

- формирование миссии и целей предприятия;
- выбор стратегии в соответствии с проведенным анализом;
- контроль процесса реализации стратегии.

Анализ внутренней и внешней среды предприятия.

Состав внешней среды, организации можно разделить на две группы факторов: прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия (микросреда) содержит факторы, которые непосредственно влияют на бизнес и, в свою очередь, испытывают прямое влияние деятельности предприятия: законы и учреждения государственного регулирования, трудовые ресурсы, поставщики, потребители и конкуренты.

Среда косвенного воздействия (макросреда) включает факторы, которые могут и не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но впоследствии сказываются на нем. Речь идет о состоянии экономики, научно-техническом прогрессе, социально-культурных и политических изменениях в обществе, природно-географических и демографических показателях.

Обычно организация сама определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты ее деятельности в настоящий период и на перспективу и какие меры необходимо принять для успешного ведения бизнеса.

Непосредственное окружение предприятия включает поставщиков, покупателей, конкурентов, государственные и муниципальные органы власти.

Поставщики являются снабженцами предприятий необходимым сырьем и полуфабрикатами. Анализ поставщиков материальных и природных ресурсов позволяет определить, насколько сильна ресурсная зависимость организации и каковы ее причины.

Потребители являются главными покупателями предприятий. При анализе потребителей необходимо изучать круг основных потребителей, выбрать определенный сегмент рынка; организовывать маркетинговые исследования в плане изменения вкусов и предпочтений потребителей.

Конкуренты представляют собой предприятия, которые работают на одном рынке и занимаются реализацией одного вида продукции. Конкурентов необходимо изучать для того, чтобы знать какие конкурентные преимущества приобрело предприятия, за счет чего увеличивается рост объемов производства и продажи и т.д.

Также необходимо изучать предприятий-конкурентов, которые производят товар, способный заменить или вытеснить уже существующий продукт. Менеджеры должны анализировать возможность наличия таких товаров-заменителей или их появления. Чем более полной и достоверной информацией о реальных и потенциальных конкурентах располагают менеджеры предприятия, тем лучше они сумеют подготовить предприятие к ответным действиям на вызов конкурентов, разработав наступательную или оборонительную стратегию.

Огромное влияние на деятельность предприятия оказывают и различные финансовые организации: банки, страховые компании, аудиторские и лизинговые фирмы.

Также в состав непосредственно окружения включаются и государственные органы власти, органы местного самоуправления [32, с. 53-55].

Внутренняя среда предприятия представляет собой совокупность факторов, которые влияют на деятельности предприятия внутри него самого.

К таким факторам относят: цели и задачи деятельности предприятия, организационная структура, кадровый состав, техника и технологии, оценка финансового состояния включает в себя анализ имущественного положения предприятия, платежеспособность, рентабельность производственной деятельности, ассортиментная политика представляет собой анализ продукции предприятия, ее разнообразие, ценовой уровень.

В процессе своей деятельности предприятие должно принимать ряд решений. Деятельность, направленная на решение разного рода вопросов, называется общей деловой политикой предприятия.

В результате деятельности деловая политика определенного предприятия превращается в конкретный план действий по ее осуществлению, который включает три этапа:

- установление своевременных четких количественных показателей, которых собирается достичь фирма в результате своей основной цели деятельности;
- определение основных стратегических направлений и действий, которые предприятие должно осуществлять для достижения поставленных целей.

От того насколько четко и продуктивно разработана деловая политика зависит общее конкурентное положение предприятия.

Важным внутренним фактором среды предприятия является организационная структура. Она представляет собой состав, взаимодействие и соподчиненность отдельных структурных единиц – отделов и подразделений, и различных должностей, которые отвечают за управление на предприятии.

Структура управления предприятия проявляется в количестве звеньев и уровней. Именно такой состав структуры управления должен обеспечить эффективное взаимодействие между всеми структурными элементами и приводить к надежной работе организационной структуры в целом.

То, насколько эффективно построена организационная структура на предприятии зависит хозяйственная деятельность на определенном сегменте рынка. И в этой связи необходимой задачей является отслеживание и своевременное выявление уязвимых мест организационной структуры, с тем чтобы в нужное время проводить реорганизацию и корректировку организационной структуры и адаптировать ее к быстро меняющимся условиям как внутренней так и внешней среды предприятия [6, с. 104].

При анализе трудовых ресурсов немаловажным является качественная оценка кадров, которая способствует повышению конкурентоспособности предприятия.

Оснащенность предприятия современной техникой является неотъемлемой составляющей эффективной работы предприятия и следствием высокой конкурентоспособности. Именно от технической оснащенности зависит своевременное исполнение производственного плана, качество продукции, себестоимость производимой продукции, и, конечно же, финансовое состояние в целом.

На конкурентоспособность предприятия влияет и общее финансовое состояние. Оценка финансового состояния является одной из важнейших характеристик в анализе внутренней среды, т.к. оно показывает в каком направлении предприятию необходимо развивать стратегическое планирование.

Этот анализ направлен на выяснение того, как предстоящее развитие компании согласуется с наличием достаточных финансовых средств и платежеспособностью компании.

Устойчивое финансовое состояние является результатом умелого, просчитанного руководства всей группы производственных мощностей и хозяйственных факторов, которые в дальнейшем и определяют экономический результат деятельности.

Как правило, анализ начинается с рассмотрения финансового состояния компании. Финансовые показатели можно объединить в следующие четыре группы:

- первая группа - это показатели оценки прибыльности и рентабельности;
- вторая группа — это показатели оценки деловой активности;
- третья группа - это показатели оценки ликвидности и финансовой устойчивости, текущий коэффициент ликвидности (оборотные средства к срочным обязательствам).

Анализ этих показателей позволяет выяснить закономерности их изменения, оценить эффективность финансовой деятельности.

Ассортиментная политика является элементом стратегического планирования предприятия и определяет настоящее и перспективное

положение организации среди конкурентов. Вопрос о расширении или сужении ассортимента производимой продукции может иметь различные решения в зависимости от конкретных условий, в которых функционирует предприятие.

Формирование и реализация ассортиментной политики являются главным условием безубыточной работы любой фирмы, управления прибыльностью и рентабельностью с целью снижения налоговой нагрузки и составления прогнозов на перспективу по развитию предприятия.

При анализе ассортиментной политики целесообразно изучить конкурентоспособность товара. Для этого возможно использовать многоугольник конкурентоспособности, представленный на рисунке 1.2.1.

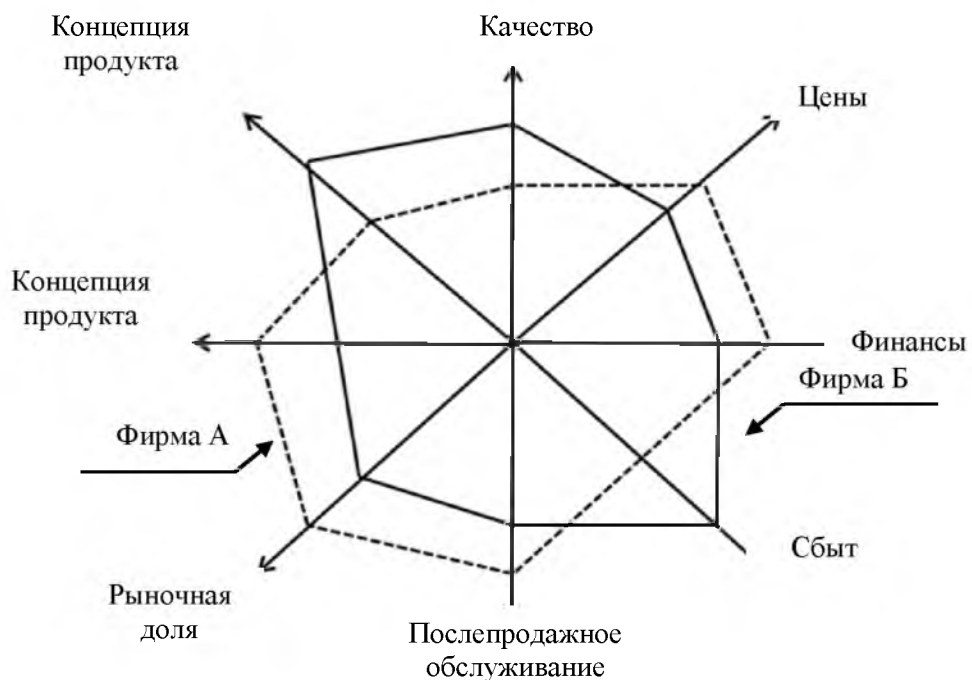


Рисунок 1.2.1 - Многоугольник конкурентоспособности

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов используется определенный масштаб измерений. Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Очевидно, что возможно построение многоугольника

конкурентоспособности также для продуктов-конкурентов и маркетинговой деятельности фирм-конкурентов в целом [24, с. 36].

Наиболее эффективным методом анализа состояния предприятия является SWOT-анализ. Он прост и эффективен и учитывает результаты проведенного анализа вышеописанных направлений.

Под силой предприятия понимают совокупность умений работников организации, их навыков, опыта, организационных ресурсов, конкурентных возможностей и т. д. Слабость представляет собой отсутствие чего-то важного для функционирования организации или нечто, ставящее ее в неблагоприятное условие. Это – пассивы.

Некоторые сильные стороны предприятия более важны, чем другие. Они могут быть использованы для формирования стратегии.

В то же время сильная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон. Главные достоинства предприятия заключаются в превращении ноу-хау в ее ключевые достоинства; в разработке новой продукции, услуг и нового сервиса; в понимании нужд потребителей и организации эффективной сбытовой системы.

Возможности предприятия заключаются в предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон предприятия и укреплении слабых сторон. Возможности, которые предприятие не может реализовать, есть иллюзии.

Угрозы для предприятия заключаются в использовании конкурентами более дешевых технологий при производстве товаров, появлении конкуренции со стороны иностранных товаропроизводителей, в новых нормах и правилах, в инфляции, росте безработицы, изменениях политической ситуации в стране.

Анализ силы и слабости предприятия дает возможность установить связь одной стороны между потенциалом и проблемами организации, а с другой – между ее сильными и слабыми сторонами, что позволяет определить варианты успешного существования и оценить перспективы развития предприятия.

Принципиально слабые стороны предприятия могут корениться в следующем: в отсутствии четкого видения перспектив развития и использовании устаревших методах управления; в недостатке умений и таланта лиц, принимающих решения, и низкой реализуемости принимаемых решений; в недостаточной квалификации исполнителей и значительном дефиците бюджета предприятия; в недостаточном имидже среди населения; в неудовлетворительной информационной работе.

Таким образом, весь мир как бы делится на две части: предприятие как таковое и все остальное (внешнюю среду), а содержание каждой из частей – на благоприятные и неблагоприятные составляющие [24, с. 66].

Матрица анализа параметров предприятия представляет собой совокупность столбцов и строк. В месте пересечения столбцов и строк получаем следующие оценки состояния предприятия:

- ближняя внешняя среда – возможности и угрозы;
- дальняя внешняя среда – возможности и угрозы;
- анализ менеджмента – сильные и слабые стороны предприятия;
- анализ процесса трансформации ресурсов в продукцию и услуги – сильные и слабые стороны предприятия.

Пример матрицы приведен в таблице 1.2.1

Таблица 1.2.1 – Макет матрицы решений

Характеристики	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Стратегия использования сильных сторон организации для реализации возможностей	Стратегия использования сил для преодоления угроз
Слабые стороны	Стратегия преодоления имеющихся слабостей за счет реализации имеющихся возможностей	Стратегия избавления от слабостей для преодоления нависших угроз

Вторым этапом является формирование миссии и целей предприятия.

Миссия – это общая цель предприятия. Как правило, миссия формируется исходя из потребностей предприятия и потребностей покупателя. При

разработке миссии предприятия необходимо ответить на ряд вопросов. На пример, в чем заключается деятельность предприятия, кем является потенциальный потребитель фирмы и какие у него потребности и т.д.

Далее необходимо определить цели деятельности фирмы. Цель представляет собой перспективные результаты деятельности предприятия, которые необходимо достигнуть.

Постановка четких и реальных целей является главным плюсом и способствует достижению этих целей, а также помогает разработать стратегию деятельности предприятия [24, с. 68].

Предпоследним этапом является непосредственно разработка стратегии развития предприятия.

Стратегия представляет собой совокупность разработанных направлений и решений, которые направлены на достижение поставленной цели предприятия. Стратегия разрабатывается ориентируясь на рыночную ситуацию и собственные возможности, а также на результаты анализа внешней и внутренней среды.

Главная цель формирования стратегии предприятия – это определение основных путей и направлений предприятия, с учетом собственных финансовых возможностей и спросом на рынке.

При разработке стратегии необходимо иметь в виду, что данная стратегия предприятия должна быть направлена на рациональное использование имеющихся финансовых и трудовых возможностей предприятия.

Заключительным этапом в разработке стратегии развития предприятия является выбор механизма контроля. Контроль необходим в любых случаях, т.к. внутренняя и внешняя среда постоянно изменяется, что может привести к корректировке разработанной стратегии или отдельных ее элементов. В связи с этим необходимо разработать мероприятия по контролю, который позволяет не только проводить аудит, но вовремя вносить корректировки в разработанную стратегию положения на рынке [33, с. 102].

В процессе реализации стратегии часто возникает множество непредвиденных обстоятельств. И в этой связи, одной из главных задач является систематическая оценка экономической эффективности деятельности предприятия. Ведь от своевременной и качественной оценки реализуемых планов, зависит общий эффект предприятия и положение его на определенном сегменте рынка.

Оценка экономической эффективности разработанной стратегии является главным элементом в контроле за деятельностью предприятия. В процессе контроля осуществляется оценка экономических результатов при реализации мероприятий стратегии развития предприятия, с целью достижения намеченных целей.

Контроль включает в себя четыре блока:

- формулирование целей проведения контроля и оценки эффективности,
- измерение результатов деятельности предприятия,
- анализ полученных результатов,
- проведение корректировки деятельности предприятия [43 с. 15].

Основная задача оценки экономической эффективности разработанной стратегии – это выявление проблемных областей, поиск новых возможностей, разработка и предложение рекомендаций по дальнейшему стратегическому планированию развития предприятия.

Оценка экономической эффективности стратегии имеет четыре критерия:

- объективность. Оценка экономической эффективности стратегии охватывает все стороны деятельности предприятия и не ограничивается лишь сложными ситуациями при реализации плана.

- систематичность в оценке представляет собой систему последовательных действий, которые охватывают как внешнюю так и внутреннюю среду фирмы, а также отдельные функции маркетинга.

- независимость. Для эффективной оценки необходимы независимые эксперты, которые имеют большой опыт в данной сфере, объективны в своих решениях.

- периодичность. Обычно оценка эффективности стратегии инициируется после того, как объём продаж начал падать, мораль сбытовиков - снижаться, и возникли другие проблемы. Но кризис организации мог быть обусловлен частично тем, что руководство не анализировало эффективность деятельности ещё во времена, когда организация функционировала эффективно.

Оценка эффективности стратегической деятельности начинается еще на стадии планирования мероприятий. Необходимость реализации любой цели и, следовательно, планируемого маркетингового мероприятия для ее достижения, должна быть обоснована и рассчитана.

Для того, чтобы определить эффективность стратегии на предприятии, необходимо в процессе разработки стратегии определить те параметры, относительно которых будет идти процесс измерения реализации намеченных мероприятий, т.е. контроль за результатами маркетинговой стратегии, определение объема затрат, направленных на реализацию стратегии (составление сметы затрат, содержащей все статьи расходов).

Непосредственно, сам показатель эффективности стратегии рассчитывается путем сопоставления полученного в результате реализованных мероприятий эффекта в форме прибыли или дохода, к тем затратам, которые были понесены предприятием для достижения данного эффекта. [35, с. 241]

Для того, чтобы оценить экономический эффект от реализации стратегии, необходимо определить результат действия данного стратегического плана.

На современном этапе все чаще при разработке стратегий применяются количественные методы оценки его эффективности и сейчас разработано большое разнообразие моделей, которые дают возможность рассчитать параметры хозяйственной деятельности предприятия.

Количественные методы оценки стратегии развития предприятия можно распределить по следующим группам:

1. Многомерные методы, включающие кластерный и факторный анализ маркетинговых мероприятий. Данная группа методов используется для

обоснования принимаемых маркетинговых решений, которые содержат в себе множество переменных. К примеру, при принятии решения об увеличении объема продаж, необходимо учитывать технические особенности, будущую цену, затраты на рекламу и другие элементы маркетинга.

2. Регрессивные и корреляционные методы используются для установления взаимосвязей между группами переменных, описывающих маркетинговую деятельность предприятия.

3. Имитационные методы оценки стратегии используются в том случае, если переменные, которые описывают различные маркетинговые ситуации, не поддаются анализу с аналитической точки зрения. Таким примером может служить описание конкуренции на рынке товаров и услуг.

4. Методы статистической теории принятия решений используются для стохастического описания реакции покупателей на изменение рыночной ситуации.

5. Детерминированные методы исследования операций. Эти методы применяются тогда, когда имеется много взаимосвязанных переменных и надо найти оптимальное решение, например, вариант доставки продукта потребителю, обеспечивающий максимальную прибыль, по одному из возможных каналов товарораспределения.

6. Гибридные методы, объединяющие детерминированные и вероятностные (стохастические) характеристики. Применяются прежде всего для исследования проблем распределения.

7. Модели сетевого планирования.

Кроме выше описанных групп, имеется и еще большое многообразие количественных методов оценки стратегии развития предприятия. Их насчитывается более 60. [9, с. 87]

На основе количественных методов оценки стратегии на предприятии можно построить математическую модель решения и провести оценку экономической эффективности маркетинговых мероприятий стратегии

предприятия. При этом расчет эффективности маркетинговых мероприятий можно представить в виде формулы:

$$\text{эффективность} = \text{эффект}/\text{затраты} \quad (1)$$

Через такой показатель можно выразить эффект стратегической деятельности. Теоретически можно сказать, что под эффектом стратегического мероприятия можно понимать его цель, выраженную количественно, но в программе маркетинговых целей комплекс различных мероприятий имеет различные цели. Поэтому целесообразнее выбрать один главный показатель и через него просчитать эффективность каждого мероприятия.

Эффективность данного мероприятия стратегии будет рассчитываться путем деления прироста прибыли только за счет рассматриваемого мероприятия ($\Delta\Pm$) на затраты, связанные с этим мероприятием (Zm):

$$Эм = \Delta\Pm / Zm, \quad (2)$$

где $Эм$ - эффективность мероприятия; $\Delta\Pm$ - прирост прибыли за счет данного мероприятия; Zm - затраты на данное мероприятие.

Экономический эффект от разработанной стратегии может быть выражен показателями: увеличение объема продаж (в стоимостном и натуральном выражении), увеличение прибыли от реализации продукции, увеличение доли рынка конкретного предприятия.

Показатели, которые характеризуют затраты на реализацию стратегического плана, представляют собой сумму денежных средств, которые выделяются в соответствие со сметой затрат на стратегические мероприятия.

В заключение отметим, для разработки эффективной стратегии развития предприятия необходим тщательный анализ факторов внешней и внутренней среды для определения основных «болевых точек» в работе предприятия и формирования круга мероприятий, реализация которых будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятия.

Основываясь на теоретических аспектах, проведем оценку деятельности предприятия и разработаем стратегию развития предприятия.

Глава 2 Стратегический анализ и разработка стратегии деятельности предприятия на примере ООО «Мясные фермы-Искра»

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Мясные фермы - Искра» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Полное фирменное наименование на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Мясные фермы - Искра», сокращенное фирменное наименование на русском языке: ООО «МФ - Искра».

Место нахождения: 309233 Белгородская область, Корочанский район, село Анновка, улица Новый путь, 25.

Целью деятельности предприятия является извлечение прибыли.

В соответствии с Уставом (Приложение А) ООО «МФ - Искра» основными видами деятельности является:

- выращивание зерновых и зернобобовых культур;
- выращивание картофеля, столовых корнеплодов и клубнеплодных культур с высоким содержанием крахмала или инулина;
- выращивание масленичных культур;
- выращивание сахарной свеклы;
- разведение крупно рогатого скота;
- растениеводство в сочетании с животноводством (смешанное сельское хозяйство);
- предоставление услуг в области растениеводства;
- предоставление услуг в области животноводства, кроме ветеринарных услуг;

производство мяса и пищевых субпродуктов крупного рогатого скота, свиней, овец, коз, животных семейства лошадиных;

-оптовая торговля зерном;

-оптовая торговля семенами, кроме масличных семян;

-оптовая торговля масличными семенами и маслосодержащими плодами.

На рисунке 2.1.1 представлена организационная структура организации.

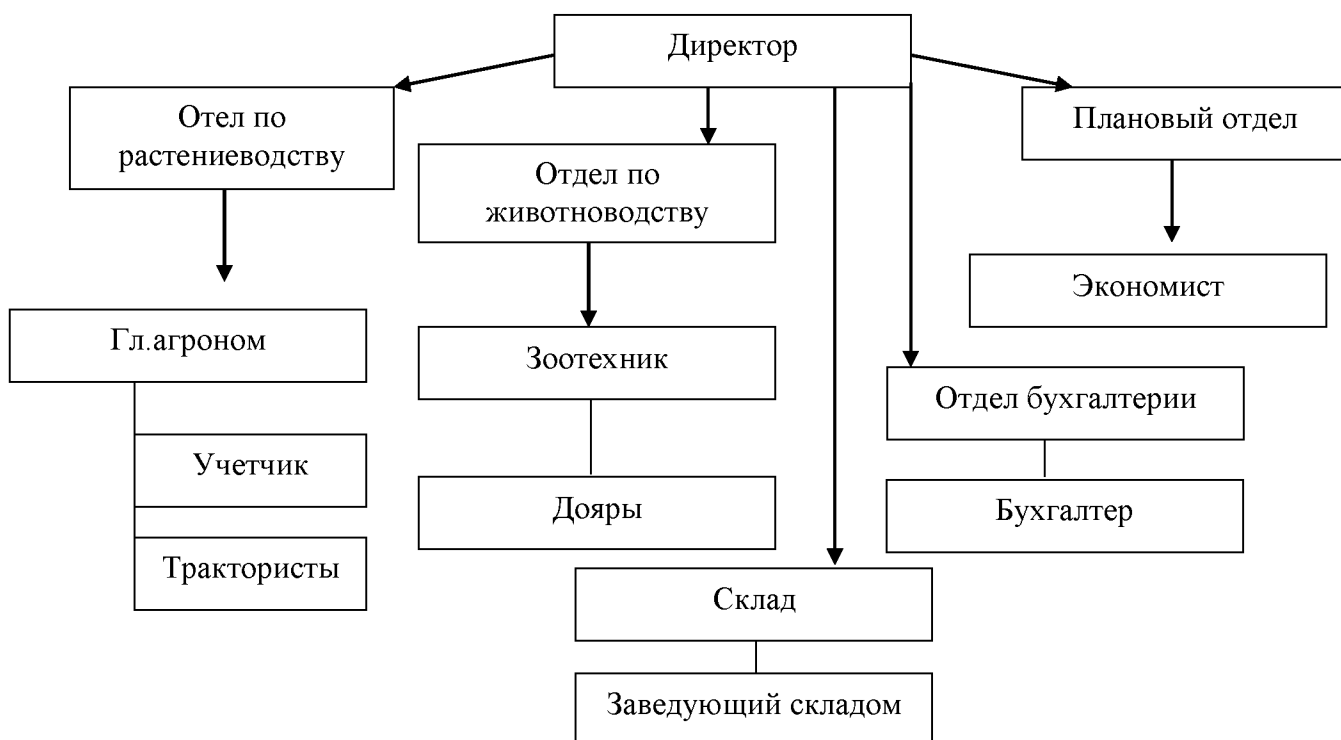


Рисунок 2.1.1 - Организационная структура ООО «МФ - Искра»

Текущее руководство деятельностью кооператива осуществляет председатель кооператива через находящиеся в его непосредственном подчинении правления кооператива, члены которого утверждаются по представлению председателя наблюдательного Совета сроком на 5 лет. Председатель кооператива избирается сроком на 5 лет и может быть переизбран неограниченное число раз.

Во главе предприятия стоит директор, который осуществляет текущее руководство деятельностью ООО «МФ - Искра».

Таким образом, управление в ООО «МФ - Искра» соответствует требованиям действующего законодательства.

Данная организационная структура является функциональной, т.к. в ООО «МФ - Искра» имеет место выделение сфер деятельности, таких как земледелие, животноводство.

К основным достоинствам функциональной организационной структуры можно отнести:

- эффективный централизованный контроль за достижением результатов стратегии;
- наибольшая пригодность для организаций, действующих в одной сфере бизнеса;
- высокое качество управления операциями в относительно стабильных сферах бизнеса;
- эффективное достижение эффектов масштаба и освоения на базе функциональных разграничений.

Основные финансово-экономические показатели деятельности на основе бухгалтерской отчетности (Приложение Б, В) представлены в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 - Основные показатели деятельности ООО «МФ - Искра» за 2012-2014 гг.

Показатели	2012	2013	2014	Абс. откл. 2014/2012	2014 к 2012, в %
1. Производственные показатели					
Произведено, ц (по видам продукции)	138658,7	166908	255987	117328,3	184,62
Соя	6504,30	19024	36940	30435,7	567,93
Подсолнечник	69516	75246	62509	-7007	89,92
Сено всякое	15180	19160	19557	4377	128,83
Площадь с/х угодий, га, в т.ч.:	7034	8410	9622	2588	136,79
- пашни	6400	7460	8639	2239	134,98
- сенокосы	634	950	983	349	155,05
Реализация продукции животноводства (крупный рогатый скот), ц	70	515	706	636	1008,57

Продолжение таблицы 2.1.1

Среднегодовая численность работников, чел.	60	83	96	36	160,00
---	----	----	----	----	--------

В том числе занятых в с/х производстве	60	75	83	23	138,33
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	20768	28873	29256	8488	140,87
2. Экономические показатели					
Стоимость имущества, тыс.руб., в т.ч.	409627	439891	513966	104339	125,47
Стоимость основных средств, тыс.руб.	195384	219675	248138	52754	127,00
Выручка от продаж товаров, продукции, работ и услуг, тыс.руб.	73387	219243	147238	73851	200,63
Себестоимость от продаж товаров, продукции, работ и услуг, тыс.руб.	36323	143788	78076	41753	214,95
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	37064	75455	69162	32098	186,60
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	32132	62458	55016	22884	171,22
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	22985	48928	51159	28174	222,58
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	22811	48869	51159	28348	224,27
Фондоотдача, руб./руб.	0,375	0,998	0,593	0,218	158,13
Фондоемкость, руб./руб.	2,66	1,002	1,69	-0,97	63,53
Рентабельность (убыточность) продаж, %	43,8	28,5	37,4	-6,4	85,39
Рентабельность (убыточность) основной деятельности, %	55,7	31,2	55,5	-0,2	99,64

За 2012-2014 гг. производство продукции растениеводства выросло на 117328,3 ц. или 84,62%, составив в 2014 г. 255987 ц. Рост продукции растениеводства был обеспечен преимущественно за счет роста производства сои на 30435,7 ц, сена на 4377 ц. При этом объем производства подсолнечника уменьшился за три года на 7007 ц или 10,1%.

Общая площадь сельскохозяйственных угодий с каждым годом росла и на конец 2014 г. составила 9622 га против 7034 га в 2012 г. Из данной площади под пашню было выделено в 2012 г. 6400 га, в 2013 г. 7460 га, в 2014 г. 8639 га. Под сенокосы было выделено в 2012 г. 643 га, в 2013 г. 950 га, в 2014 г. 983 га.

Реализация продукции животноводства за три года выросла на 636 ц., составив на конец 2014 г. 706 ц. реализации крупного рогатого скота. Это почти в 10,5 раз больше, чем за аналогичный период 2012 г.

Среднегодовая численность работников выросла на 36 чел. и на конец 2014 г. составила 96 чел. При этом за три года численность персонала, занятого

в сельскохозяйственном производстве также увеличилась на 23 чел., составив на конец 2014 г. 83 чел. За 2012-2014 гг. наблюдается рост среднемесячной заработной платы на 14 работника 8488 руб. или 40,87%, что на конец 2014 г. составило 29256 руб. против показателя 2012 г. 20768 руб.

Стоимость имущества предприятия за три года выросла на 104339 тыс.руб. или 25,47%, составив на конец периода 512966 тыс.руб. В том числе увеличилась стоимость основных фондов на 27%. Однако фондоотдача за рассматриваемый период была неравномерной. В 2012 г. она составляла 0,375 руб., в 2013 г. 0,998 руб., в 2014 г. 0,593 руб. Аналогичная ситуация наблюдается и с показателем фондоемкости. При общем уменьшении затрат на обслуживание основных фондов за три года, в 2012 г. он был наиболее низким 1,002 руб., а к 2014 г. увеличился до 1,69 руб.

Выручка от продаж выросла за три года на 73851 тыс.руб., составив на конец 2014 г. 147238 тыс.руб. Себестоимость за три года выросла на 114,95%, составив на конец 2014 г. 78076 тыс.руб. Валовая прибыль была неравномерной. В 2014 г. в сравнении с 2012 г. она выросла на 86,60%, однако в сравнении с 2013 г. снизилась. Это связано с неравномерной динамикой выручки и себестоимости продукции. Вследствие чего наблюдается неравномерная динамика прибыли от продаж. Прибыль от продаж за три года выросла 22884 тыс.руб., составив на конец периода 55016 тыс.руб.

За три года наблюдается планомерный рост прибыли до налогообложения и чистой прибыли. Прибыль до налогообложения за 2012-2014 гг. увеличилась почти в 2,5 раза. Чистая прибыль за три года выросла на 28348 тыс.руб. или 124,27%, составив на конец 2014 г. 51159 тыс.руб.

Рентабельность продаж за 2012-2014 гг. снизилась на 6,4%, составив на конец 2014 г. 37,4% прибыли на 1 рубль реализованной продукции. За три года наблюдается падение общей рентабельности деятельности на 0,2%. Это свидетельствует о некотором снижении эффективности хозяйственной деятельности ООО «МФ - Искра» на конец 2014 г.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Анализ внешней среды предприятия начнем с влияния различных факторов на деятельность предприятия. Они отражены в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 - Качественный PEST - анализ

PEST-факторы	Что дает возможность?	Что дает угрозу?
Политические и правовые факторы	Политические отношения с новыми странами	Ужесточение денежно-кредитной политики. Ужесточение налогового законодательства
Экономические факторы	Экономические отношения с близлежащими странами. Дешевизна сырья. Увеличение спроса на сельскохозяйственную продукцию Политика по импортозамещению	Повышение темпов инфляции может привести к увеличению затрат и снижению прибыльности основной деятельности. Повышение ставки налогов, а также отчислений во внебюджетные фонды. Снижение спроса продукцию животноводства Снижение объемов финансовой поддержки предприятий агропромышленного комплекса
Социальные факторы	Стабилизация положения на рынке труда.	Увеличение числа безработных в следствие отсутствия соответствующей квалификации. Ухудшение социального благосостояния населения области
Технологические факторы	Внедрение новой производственной техники и новейших технологий.	Высокая цена на прогрессивные технологии
Экологические факторы	Формирование четкой и лояльной политики в области экологии	Ужесточение экологического законодательства Изменение погодный условий (засухи)

Макроэкономические риски для предприятия обусловлены изменением уровня следующих групп экономических показателей: уровень инфляции; изменение обменного курса рубля; объем и структура ВВП; уровень оплаты

труда; уровень безработицы. Российская экономика характеризуется достаточно высоким уровнем инфляции, которая составляет последние годы 10-15%. Повышение темпов инфляции может привести к увеличению затрат и снижению прибыльности основной деятельности.

Некоторые из покупателей, должников и поставщиков могут допустить неисполнение своих платежных обязательств перед предприятием либо несоблюдение условий соглашений, что может оказать неблагоприятное воздействие на результаты деятельности предприятия.

Результаты деятельности предприятия в значительной мере зависят от показателей работы высшего руководства и технических специалистов. Управление процессами динамичного роста и расширения деятельности требует, кроме всего прочего, осуществления следующих действий:

- постоянного совершенствования систем финансового и административного менеджмента;
- совершенствования маркетинговой деятельности;
- внедрение внутреннего контроля над финансовой отчетностью;
- повышение профессионализма на всех уровнях, ротация кадров.

Изменение налогового законодательства - предприятие имеет на балансе значительный объем имущества, следовательно, увеличение налоговых ставок по основным видам налогов или введение новых налогов (сборов) может привести к удорожанию производимой продукции растениеводства и животноводства.

Регионы России, являющиеся для предприятия источником основной доли выручки, одновременно являются и рынками сбыта других сельскохозяйственных производителей, усиление активности которых в этих регионах является угрозой для объема реализации продукции ООО «МФ - Искра».

Предприятие подвержено следующим финансовым рискам, связанным с изменением процентных ставок, так как ООО «МФ - Искра» может использовать кредиты для закупки сырья, для реализации инвестиционных

проектов. Повышение процентных ставок по кредитам приведет к удорожанию заемных ресурсов.

В случае повышения тарифов на автомобильные и железнодорожные перевозки вероятен рост затрат на транспорт, что может привести к снижению прибыльности, либо к снижению объемов реализации в результате роста отпускных цен на продукцию. Удорожание сырья и материалов может вызвать рост отпускных цен на продукцию, что в свою очередь может привести к снижению объемов реализации.

Вместе с тем указанные факторы в равной мере отразятся на себестоимости продукции всех сельскохозяйственных производителей, следовательно, произойдет общее увеличение отпускных цен на готовую продукцию, что не окажет существенного влияния на деятельность ООО «МФ - Искра».

Результаты деятельности предприятия в значительной мере зависят от уровня образования и квалификации показателей руководства и технических специалистов.

Стратегическими партнерами ООО «МФ - Искра» являются: агрохолдинг «БЭЗРК-Белгранкорм», ООО «АгроСояКомплект-Белогорья», ООО «Интертрейд», ООО «Урожай», ООО «Сояпродукт», ЗАО «Белгородская Зерновая Компания», ЗАО СП «БрянскСельмаш», ГК ОАО «Агропром МДТ» и т.д.

Если говорить об ассортименте, то в сфере растениеводства ООО «МФ - Искра» занимается выращиванием сои и подсолнечника. В животноводстве осуществляется разведение крупного рогатого скота мясного направления.

Реализация продукции осуществляется в Белгороде, Калуге, Туле, Москве, Воронеже и Смоленске. Удельный вес реализуемой продукции в г. Белгороде и Белгородской области составляет около 44 % от общего объема реализации. Доля присутствия предприятия на общем рынке Белгородской области составляет около 40%.

Для сравнительной оценки конкурентных преимуществ составим таблицу 2.2.2. Анализ конкурентоспособности будем осуществлять по таким показателям как цена, уровень персонала, сервисные услуги, рынок сбыта, маркетинг, финансы, имидж, товарный ассортимент.

Таблица 2.2.2 - Оценка конкурентоспособности по шкале рейтингов: 1 – очень слабая позиция; 10 – очень сильная позиция

Показатели конкурентоспособности	ООО «МФ-Искра»	ЗАО «Агро-Оскол»	ГК «Агробелогорье»	ООО «Агрохолдинг Корочанский»	ООО «Авеста»	$\sum_{j=1}^5 x_j$
Цена	8	10	7	8	5	38
Уровень персонала	6	10	9	8	6	39
Сервисные услуги	8	9	9	8	6	40
Рынок сбыта, месторасположение	7	8	8	8	8	39
Маркетинг и реклама	6	9	9	8	6	38
Финансовые возможности	6	10	9	7	5	37
Имидж, опытность предприятия	4	9	8	8	6	35
Товарный ассортимент	5	8	10	5	7	35
$\sum_{i=1}^8 x_i$	50	73	69	60	49	

Раскроем данные таблицы 2.2.2 более подробно.

Для оценки конкурентоспособности предприятий по цене реализуемой продукции за основу для анализа был взят реализуемый предприятием и его прямыми конкурентами продукт - соя, подсолнечник и мясо (говядина).

Из данных таблицы 2.2.2 наибольший рейтинг по цене принадлежит ЗАО «Агро-Оскол», т.к. оно реализует данный вид продукции по наиболее низкой цене: за 1 ц. сои 1926 руб., за 1 ц. подсолнечника - 200 руб. Второе место разделили между собой ООО «МФ-Искра» и ООО «Агрохолдинг

Корочанский» со средней ценой реализации сои за 1 ц. 2359 руб., подсолнечника 230-240 руб. за 1 ц.

Третье место принадлежит ГК «Агробелогорье» с ценой за 1 ц. сои 2481 руб., подсолнечника - 257 руб. Самая высокая цена реализации у ООО «Авеста»: цена за 1 ц. сои 2612 руб., подсолнечник - 283 руб.

В связи с этим отметим, что в области цены конкуренция у анализируемого предприятия не очень высокая.

По уровню персонала главными конкурентами являются ЗАО «Агро-Оскол», ООО «Агрохолдинг Корочанский» и ГК «Агробелогорье».

По уровню дополнительных услуг предприятие слегка уступает своим главным конкурентам ЗАО «Агро-Оскол», ГК «Агробелогорье».

ООО «МФ-Искра» предлагает следующие услуги:

- доставка продукции по городу и области;
- фасовка сои и семян подсолнечника по 20, 50 кг.

По месту расположения ООО «МФ-Искра» также имеет низкий рейтинг, отставая от своих конкурентов по причине того, что основное производство и офис находится за пределами г. Белгорода. У прямых конкурентов ООО «МФ-Искра» центральные офисы расположены в центре г. Белгорода с удобным подъездом.

По маркетингу и рекламе ООО «МФ-Искра» также занимает не самую лучшую позицию. У предприятия отсутствует интернет-сайт, рекламные мероприятия не проводятся.

По финансовым возможностям предприятие занимает четвертую позицию, т.к. имеет неустойчивое финансовое положение, снижающуюся рентабельность и высокую зависимость от заемных источников финансирования.

Имидж и опытность предприятия ставит предприятие на последнее место, т.к. предприятие образовано в 2011 г., а его прямые конкуренты работают в сельском хозяйстве и животноводстве более 10 лет. Они укрепили свои

позиции на данном рынке, имеют устойчивые связи с поставщиками и покупателями, зарекомендовали себя как надежные работодатели.

Лидером по товарному ассортименту является ГК «Агробелогорье», т.к. предлагает к реализации кукурузу, ячмень, сою, подсолнечник, гречиху, горох, свинину.

Для оценки всех параметров конкурентоспособности используем модель многоугольника конкурентоспособности, изображенная на рисунке 2.2.1.

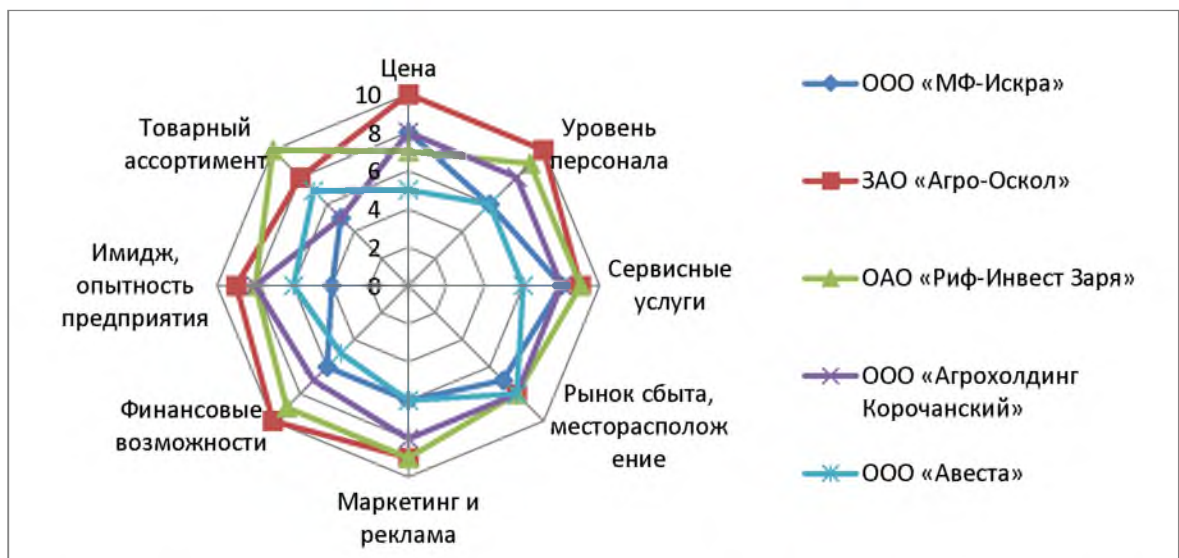


Рисунок 2.2.1 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Мясные фермы-Искра» и его конкурентов, балл

Анализ количественных данных таблицы 2.2.2 показывает, что максимальное число по всем критериям 73 балла набирает ЗАО «Агро-Оскол», затем ГК «Агробелогорье» набирает 69 баллов - второе место. ООО «МФ-Искра» находится на четвертой позиции с количеством баллов 50.

Результаты количественных данных показывают, что основными показателями конкурентоспособности являются:

- сервисные услуги - 40 баллов;
- уровень персонала - 39 баллов;
- рынок сбыта, месторасположение - 39 баллов.

Товарный ассортимент и имидж находится на последнем месте по значимости в оценке конкурентоспособности. Учитывая результаты данного анализа, для разработки стратегии деятельности предприятия необходимо уделить внимание персоналу, рынку сбыта, финансовому состоянию.

В целом отметим, что анализ внешней среды показал низкую конкурентоспособность фирмы по отношению к своим прямым соперникам.

Проведем анализ внутренней среды, начав его с изучения состава и структуры персонала на основе отчета о численности (таблица 2.2.3 Приложение Г).

Таблица 2.2.3 - Состав и структура персонала ООО «МФ - Искра» за 2012-2014 гг.

Категории персонала	2012		2013		2014		Абс.откл. 2014/2012 Чел.
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
Руководители	1	2	3	4	2	2	1
Специалисты	20	33	22	27	22	23	2
Рабочие	39	65	58	69	72	75	33
Итого	60	100	83	100	96	100	36
Принято	10	-	33	-	27	-	17
Уволено	3	-	10	-	14	-	11

Из таблицы 2.2.3 видно, что персонал предприятия представлен руководителями, специалистами и рабочими. Численность персонала за три года увеличилась на 36 чел., составив на конец 2014 г. 96 чел. против показателя 2012 г. 60 чел.

Численность руководителей за три года выросла на 1 чел., составив на конец 2014 г. 2 чел. Их удельный вес на три года составил 2%. Численность специалистов за три года увеличилась на 2 чел., составив на конец 2014 г. 22 чел. Их удельный вес в общей структуре персонала уменьшился на 10 %, составив в 2014 г. 23%. Численность рабочих за три года выросла на 33 чел., составив на конец 2014 г. 72 чел., при этом удельный вес их в структуре персонала увеличился на 10%, составив на конец периода 75%.

За три года количество принятых на работу выросла на 17 чел., количество уволенных на 11 чел. При этом отметим, что коэффициент

текучности в 2012 г. составлял в пределах 5%. А далее происходил систематический рост текучности: в 2013 г. 12%, в 2014 г. 14%.

Основные причины высокой текучности кадров:

- неудовлетворенность организацией рабочего места;
- низкой заработной платой, высокими штрафами;
- отсутствие системы карьерного роста;
- отсутствие системы мотивации и стимулирования персонала;
- отсутствие системы обучения и переобучения персонала.

ООО «МФ - Искра» для ведения хозяйственной деятельности имеет в собственности различную сельскохозяйственную технику: трактора и прицепы к ним, сеялки, жатки, сенокосилки, зерновые комбайны, кормовой раздатчик для КРС, тракторные грабли, пресс-подборщик и грузовые автомобили.

Проведем анализ финансового состояния предприятия за 2012-2014 гг. в таблице 2.2.4

Таблица 2.2.4 - Показатели платежеспособности и ликвидности ООО «МФ - Искра» за 2012-2014 гг.

Показатели	Нормативное значение	Годы		
		2012	2013	2014
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,25	6,8	2,3	0,6
Коэффициент срочной ликвидности	0,6-0,7	6,9	2,4	0,7
Коэффициент текущей ликвидности	1,0-2,0	21,9	11,8	5,8
Коэффициент общей ликвидности	2,0-3,0	22,9	11,8	5,8

Из данных таблицы 2.2.4 видно, что коэффициент абсолютной ликвидности выше нормативного значения в течение трех лет. Однако, отметим, слишком высокий показатель в 2012 г. свидетельствует о том, что в данный период предприятие не вкладывало финансовые ресурсы в бизнес, а держало наиболее ликвидные активы на счетах в банке в денежном эквиваленте. К концу 2014 г. ситуация поменялась - коэффициент начал снижаться, оставаясь при этом, в рамках нормативного значения, что свидетельствует о платежеспособности ООО «МФ - Искра».

За рассматриваемый период коэффициент срочной ликвидности ООО «МФ - Искра» больше нормы. Это свидетельствует о высокой срочной платежеспособности предприятия. Т.е. часть краткосрочных обязательств компании, которая может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам с дебиторами в 2012 г. составила 690%, в 2013 г. 240%, в 2014 г. 70%.

Коэффициент текущей ликвидности в 2012-2011 г. был значительно выше нормативного значения. В 2012 г. этот показатель составил 21,9, в 2013 г. 11,8, в 2014 г. – 5,8. Т.е. предприятие платежеспособно не только в данный момент, а и в условиях возможного резкого изменения внешних обстоятельств. Завышенный показатель текущей ликвидности в 2012-2013 гг. свидетельствует о недостаточно активном использовании оборотных активов и ограничении доступа к краткосрочному кредитованию.

Коэффициент общей ликвидности предприятия также выше нормативного значения. Это значит, что у предприятия была возможность погашать текущую краткосрочную задолженность за счет только оборотных активов. Анализ финансовой устойчивости представлен в таблице 2.2.5

Таблица 2.2.5 - Показатели финансовой устойчивости ООО «МФ - Искра» за 2012-2014 гг.

Показатели	Норматив	2012	2013	2014	Изменение 2014	
					2012	2013
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,06	0,16	0,24	0,18	0,08
Коэффициент финансовой Зависимости	$\leq 0,5$	16,95	5,14	3,18	-13,77	-1,96
Коэффициент финансирования	≥ 1	0,06	0,19	0,31	0,25	0,12
Коэффициент маневренности	$> 0,5$	-7,56	-2,09	-1,04	6,52	1,05
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами КООС	0,1	-0,81	-0,69	-0,483	0,327	0,207
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	-	1,1	1	1,01	-0,09	0,01

Из данных таблицы 2.2.5 видно, коэффициент автономии на протяжении рассматриваемого периода был меньше нормативного значения. Т.е. предприятие в общей структуре источников финансирования имело в 2012 г. Менее 6% собственных средств, а к 2014 г. 24% собственных источников.

Анализируя показатели коэффициента финансовой зависимости, можем сказать, что доля источников заемных средств, за счет которых происходило финансирование активов, составляла на протяжении рассматриваемого периода более 100%. Такая зависимость от кредитов и займов подрывает финансовую устойчивость предприятия.

Коэффициент финансирования за анализируемый период был ниже нормы. В 2014 г. он составил 0,31, что больше показателя 2012 г. на 0,25 и больше показателя 2013 г. 0,12. Это свидетельствует о том, что менее 30% имущества профинансировано за счет собственных источников, а это, в свою очередь, создает опасность неплатежеспособности.

Оценивая маневренность собственных источников средств, хочется отметить, что она за рассматриваемый период была отрицательной. Следовательно, можно смело говорить о том, что наше предприятие не в состоянии самостоятельно обеспечить формирование затрат и запасов, а значит, на предприятии нет достаточного капитала для того, чтобы сформировать не только оборотные, но и текущие активы. Это характеризует ООО «МФ - Искра» как неплатежеспособное предприятие.

Учитывая, что маневренность отрицательная, можно говорить о том, что предприятие не обеспечено собственными оборотными активами. По ним ощущается значительный недостаток, о чем свидетельствует отрицательный показатель коэффициента обеспеченности.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств показывает, что на каждый рубль оборотных активов в 2012 г. приходилось 1,1 руб. стоимости внеоборотных активов, к 2013 г. показатель снизился до 1 руб., а уже к 2014 г. рост составил 0,01 руб. Показатели рентабельности оценим в таблице 2.2.6

Таблица 2.2.6 - Динамика показателей рентабельности ООО «МФ - Искра» за 2012-2014 гг.

Показатели	2012	2013	2014	Абс.откл.	
				2014/ 2012	2014/ 2013
Рентабельность продукции	88,5	43,4	70,5	-18	27,1
Рентабельность продаж	43,8	28,5	37,4	-6,4	8,9
Рентабельность всего капитала	5,6	11,1	10,0	4,4	-1,1
Рентабельность собственного капитала	100	68,2	41,6	-58,4	-26,6
Рентабельность оборотных активов	10,6	22,4	19,4	8,8	-3
Рентабельность основных средств	16,4	28,4	22,2	5,8	-6,2

Как видно из таблицы 2.2.6 динамика показателей рентабельности на протяжении трех лет была неравномерной. Рентабельность продукции на конец 2014 г. составила 70,5%, что меньше показателя 2012 г. на 18%, но больше значения 2013 Г. на 27,1%. Рентабельность продаж за три года также имела тенденцию к снижению. За три года падение рентабельности произошло на 6,4%, составив на конец 2014 г. 37,4%.

Рентабельность всего капитала увеличилась за три года на 4,4%, составив на конец 2014 г. 10%. Рентабельность собственного капитала, наоборот, уменьшилась на 58,4%, составив на конец рассматриваемого периода 41,6%.

При этом возросла рентабельность имущества предприятия. Рентабельность оборотных активов за 2012-2014 гг. выросла на 8,8%, составив на конец 2014 г. 19,4, рентабельность основных средств увеличилась на 5,8%, составив в 2014 г. 22,2%.

Анализ внешней среды показал, что основной угрозой для ООО «Мясные фермы-Искра» является появление наиболее сильных конкурентов с наименьшими издержками. Изучение внутренней среды показало наличие высокой текучести кадров, нестабильного финансового положения предприятия, снижение рентабельности деятельности. Исходя из полученных результатов, разработаем стратегию деятельности для ООО «МФ-Искра».

2.3 Формирование стратегических альтернатив, выбор и разработка стратегии деятельности ООО «Мясные фермы-Искра»

В мире современного бизнеса резко набирает популярность практика создания миссии компании, позволяющей, как минимум, сформировать положительный образ компании в глазах клиентов и еще успешней продвигать ее бизнес. Миссия компании является одной из наиболее важных глобальных программ ее развития, своеобразной морально-психологической установкой, которая обладает неким самогипнотизирующим эффектом в рамках определенной инфотерапии организма компании, и поэтому по возможности подлежит обязательному выполнению.

Миссия предприятия ООО «МФ-Искра»: «Обеспечить своих клиентов качественной продукцией сельскохозяйственного производства».

Цель деятельности ООО «МФ-Искра» - осуществление эффективной хозяйственной деятельности и получение прибыли.

В своей деятельности руководство предприятия основной упор делает на:

- результативность - каждый сотрудник должен быть ориентирован на результат (на собственный и в целом по предприятию);

- персонал-команда - достигать результатов и обеспечивать качество возможно только при слаженной работе в атмосфере доверия, доброжелательности и взаимопомощи;

- лидерство, т.к. лидер имеет больше возможностей на рынке сельскохозяйственной продукции. Для того, чтобы стать лидером, необходимо постоянно развиваться и повышать конкурентоспособность.

Для выбора и обоснования стратегии деятельности предприятия по результатам проведенного анализа определим основные направления организационных изменений с помощью - SWOT- матрицы (таблица 2.3.1), в которой отражены слабые и сильные стороны предприятия, а также существующие возможности и угрозы в деятельности ООО «Мясные фермы-Искра».

Таблица 2.3.1 - SWOT-анализ предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Отлаженная технология выращивания сельхозкультур, крупного рогатого скота и продаж.</p> <p>Достаточная номенклатура реализуемой продукции для осуществления хозяйственной деятельности.</p> <p>Устойчивые связи с поставщиками.</p> <p>Сформированные каналы сбыта.</p>	<p>Высокая зависимость от поставщиков сырья.</p> <p>Слабость перед конкурентами.</p> <p>Высокая зависимость от кредиторов.</p> <p>Нехватка высококвалифицированных менеджеров и маркетологов.</p> <p>Отсутствие активной рекламной деятельности.</p>
Возможности	Угрозы
<p>Изменение организационной структуры управления.</p> <p>Расширение маркетинговых возможностей посредством использования современных интернет-технологий.</p> <p>Улучшение финансового состояния.</p> <p>Разработка эффективной кадровой политики.</p>	<p>Ликвидация предприятия вследствие банкротства.</p> <p>Появление конкурентов с более низкими издержками.</p> <p>Падение спроса на традиционную продукцию.</p>

Как видно из таблицы 2.3.1 слабой стороной ООО «Мясные фермы-Искра» является зависимость от поставщиков сырья, кредиторов, нехватка высококвалифицированных менеджеров и маркетологов.

В связи с неблагоприятными климатическими условиями существует риск недополучения урожая сои и подсолнечника. Кроме того, аномальная жара и появление новых насекомых может привести к гибели части растений. Все вышеперечисленные факторы соответственно увеличивают себестоимость производимой продукции.

В результате нехватки квалифицированного персонала в области маркетинга отсутствует активная реклама продукции предприятия и стимулирования сбыта, поиска новых каналов реализации.

Данные SWOT – анализа говорят о том, что, несмотря на существенные слабые стороны и угрозы извне, ООО «Мясные фермы-Искра» имеет достаточно сил и возможностей для улучшения своей хозяйственной деятельности.

Сильными сторонами предприятия является отлаженная технология выращивания сои, подсолнечника, кукурузы, пшеницы, крупного рогатого скота мясного направления. На данный период развития предприятия он имеет достаточную номенклатуру реализуемой продукции. За недолгий период существования предприятия у ООО «МФ-Искра» сформированы устойчивые связи по поставщикам и покупателям.

Основной угрозой для предприятия является ликвидация в результате банкротства, появление новых конкурентов. При этом ООО «МФ-Искра» имеет достаточно возможностей для улучшения своего финансового положения за счет совершенствования организационной структуры, стимулирования сбыта продукции, в т.ч. залежалых запасов.

В результате анализа слабых и сильных сторон, а также возможностей и угроз, предприятию целесообразно разработать стратегию по повышению конкурентоспособности, базой которого будет являться стратегия концентрированного роста, направленная на укрепление позиций на уже существующем сельскохозяйственном рынке и конкурентная борьба.

В рамках предлагаемой стратегии необходима реализация следующих мероприятий:

- разработка системы мотивации персонала с целью снижения текучести кадров и увеличения производительности;
- мероприятия по поиску резервов снижения себестоимости и улучшения финансового состояния;
- маркетинговые мероприятия, направленные на стимулирование сбыта: открытие интернет-сайта и открытие офиса в г. Белгороде.

Для совершенствования маркетинговой деятельности необходимо открытие офиса в центре города Белгорода для удобства поставщиков и покупателей. На данный момент функции коммерческой службы разделили между собой бухгалтерия и плановый отделы. Для более эффективной работы предприятия необходимо коммерческий отдел выделить в отдельное подразделение и организовать его в офисе в центре г. Белгорода.

Целью данного отдела будет являться:

- максимальная адаптации производства к требованиям рынка,
- воздействие на рынок и потребительский спрос с помощью всех доступных средств;
- обеспечение целевого управления процессом производства.

Предлагается численность отдела организовать в количестве двух человек. Этого будет вполне достаточно. Один сотрудник будет заниматься поставщиками и покупателями, второй сотрудник - маркетинговыми исследованиями рынка и курировать интернет-сайт. При этом отметим, что весь процесс обмена документацией между офисом и головным предприятием будет осуществляться электронно или по факсу, что будет быстро и эффективно.

В таблице 2.3.2 представлена смета расходов на организацию офиса в центре города, коммерческого отдела в нем и интернет-сайта.

Таблица 2.3.2 - Смета расходов на организацию коммерческого отдела в 1 месяц

Статьи затрат	Стоимость, руб.
Оборудование офиса:	105000
- рабочие места (заработная плата);	17500 x 2
- техническое оснащение;	35000 x 2
Мероприятия по подбору персонала	3000
Аренда помещения 450 руб. за 1 кв.м. - всего 16,5 кв.м.	7425
Всего	1115425

Общие затраты на создание коммерческого отдела в 1-й месяц составят 1115425 руб. в дальнейшем в затраты будет входить лишь заработная плата.

Годовое содержание офиса в центре г. Белгорода составит 509100 руб.: аренда помещения 7425*12 мес. = 89100 руб.; заработная плата сотрудников за 12 мес. 420000 руб.

Также в рамках вновь созданного отдела необходимо разработать положение об отделе и должностные инструкции для сотрудников.

В рамках образованного отдела рассмотрим возложенные на него мероприятия по снабжению и сбыту продукции ООО «МФ-Искра».

Рекламная деятельность на предприятии не слишком сильно развита. У прямых конкурентов, наоборот, данное направление работает очень хорошо, в т.ч. имеется информативный интернет-сайт. В связи с этим ООО «МФ-Искра» также предлагается создать свой сайт в сети интернет, а также создать группы в таких ресурсах как «В контакте», «Твиттер», что является очень распространенным.

Для реализации данного мероприятия составим годовой бюджет маркетинга, в который включены все расходы на осуществление маркетинговой деятельности. Он представлен в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3 - Годовой бюджет маркетинга

Статьи затрат	Стоимость, руб.
Реклама в периодической печати	35500
Наружная реклама (баннерная реклама)	63100
Интернет-реклама: - размещение объявлений на специализированных биржах - создание собственного web-сайта - годовое обслуживание	15000 30000 10000
Итого	153600

Из данных таблицы 2.3.3 видно, что затраты на маркетинговые мероприятия за год составят 153600 руб. Отметим, что разработка интернет-сайта стоимостью 30000 руб. будет являться разовой услугой. В дальнейшем необходимо будет оплачивать годовое обслуживание хостинга.

Ожидается, что после организации коммерческого отдела и интернет-сайта, а также проведения мероприятий активной рекламы, годовая выручка вырастет примерно на 11%.

Исходя из этого, взяв за основу для расчетов показатель выручки за 2014 г. в 147238 тыс.руб., можно рассчитать, что выручка ООО «Мясные фермы-Искра» по прогнозам составит 163434,18 тыс.руб., увеличившись на 16196,19 тыс.руб.

С целью улучшения финансового состояния и повышения конкурентоспособности ООО «Мясные фермы-Искра» предлагается реализовать мероприятия по управлению дебиторской задолженностью, а именно

- систематический контроль и аудит состояния расчетов с покупателями и партнерами, также контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности, т.к. превышение дебиторской задолженности над кредиторской нарушает финансовую устойчивость предприятия и создает ситуацию, при которой предприятие будет привлекать заемные средства для развития деятельности.

- поиск новых более надежных партнеров с целью снижения риска неоплаты по счетам за поставленную продукцию,

- разработка системы скидок для постоянных клиентов.

По итогам сверки расчетов с дебиторами за 12 мес. 2014 г., был составлен реестр старения дебиторской задолженности, были выявлены основные должники ООО «Мясные фермы-Искра». Объем дебиторской задолженности, который может быть погашен в течение года, был выявлен по итогам работы с основными должниками путем разработки для каждого из них плана по реструктуризации задолженности. В результате данных мероприятий ожидается, что будет погашена задолженность перед ООО «Мясные фермы-Искра» в объеме 12729 тыс.руб.

В результате организации коммерческого отдела и интернет-сайта, ожидается, что будет реализована продукция на складах на общую сумму 93117 тыс.руб.

В результате вырученные денежные средства в объеме 105846 тыс.руб., а также денежные средства на счетах в объеме 5500 тыс.руб. предлагается

направить на оплату части долгосрочных кредитов и займов и снижение кредиторской задолженности. Т.е. в результате реструктуризации активов предприятия, у предприятия будет возможность сократить свои обязательства на 111346 тыс.руб.

Долгосрочные кредиты и займы необходимо погасить на сумму 87000 тыс.руб., кредиторская задолженность будет погашена на 24346 тыс.руб.

Рассмотрим эффективность мероприятий, направленных на рост прибыльности, рентабельности и снижение себестоимости. Рассчитаем изменение объема выручки за счет увеличения объема реализации по формуле:

$$P_{(V)}^{\Pi} = PV \cdot \frac{\Pi}{V}, \quad (3)$$

где PV - возможное увеличение объема реализации, П- фактическая выручка от реализации продукции; V-фактический объем реализованной продукции.

$$P_{(V)}^{\Pi} = 8976 \cdot \frac{147238}{179520} = 7361,9 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, увеличив объем производства на 5 % рассматриваемое нами предприятие увеличит свою выручку на 7361,9 тыс. руб.

Затраты на производство и реализацию продукции представлены в таблице 2.3.4.

Таблица 2.3.4 - Затраты на производство и реализацию продукции, тыс.руб.

Статьи затрат	2013	2014	
		план	факт
-Заработная плата, прочие выплаты и социальные отчисления	25930	29406	29406
-Амортизационные отчисления и убытки от обесценения внеоборотных активов	30035	35104	35104
-Расходы по обслуживанию	20553	7862	7862
-Материалы, ремонт, коммунальные услуги	67270	4107	5704

Полная себестоимость продукции	143788	76479	78076
--------------------------------	--------	-------	-------

Для того, чтобы затраты на производство и реализацию продукции по статьям привести в сопоставимые значения, пересчитаем их на 1 рубль произведенной и реализованной продукции. Затраты на 1 руб. товарной продукции рассчитываются как отношение себестоимости к выручке.

Таблица 2.3.5 - Затраты на 1 рубль продаж

Статьи затрат	2013	2014	
		план	Факт
-заработная плата, прочие выплаты и социальные отчисления	0,118	0,200	0,200
-амортизационные отчисления и убытки от обесценения внеоборотных активов	0,137	0,238	0,238
-расходы по обслуживанию	0,094	0,053	0,053
-материалы, ремонт, коммунальные услуги	0,307	0,028	0,039
Полная себестоимость	0,656	0,519	0,530

Как показывает данные таблицы 2.3.5, существуют резервы снижения себестоимости продукции за счет уменьшения расходов на обслуживание и расходов на материалы и т.д.

Возможное снижение затрат на рубль товарной продукции равно:

$$(0,039 + 0) - (0,028 + 0) = 0,011 \text{ руб.}$$

Затраты на рубль товарной продукции в 2014 году фактически составили 0,530 руб. снижение этой суммы на 0,011 руб. позволит увеличить сумму прибыли. Рассчитаем резерв увеличения суммы прибыли за счет снижения себестоимости:

$$P_c^{\text{II}} = 0,011 \cdot (7361,9 + 147238) = 17005,99 \text{ тыс. руб.}$$

А это в свою очередь повысит рентабельность продаж.

Фактическая рентабельность продаж в 2014 г. составила 37,4%.

Возможная рентабельность продаж при снижении на 0,011 руб. затрат на рубль реализованной продукции при росте объема производства и выручки на 5% составит в 2016 г. 46,6%, что превышает показатель 2014 г. на 9,18%

Основными источниками резервов повышения уровня рентабельности продукции является увеличение суммы прибыли от реализации продукции, снижение себестоимости товарной продукции. Для подсчета резервов увеличения рентабельности продаж может быть использована следующая формула:

$$P^R = R_e - R_\phi = \frac{\Pi_\phi + P^{\Pi}}{C_e} - \frac{\Pi_\phi}{I_\phi}, \quad (4)$$

где P^R -резерв роста рентабельности, R_e -рентабельность возможная, R_ϕ - рентабельность фактическая, Π_ϕ -фактическая сумма прибыли, P^{Π} -резерв роста прибыли от реализации продукции, C_e -возможная себестоимость продукции с учетом выявленных резервов, I_ϕ -фактическая сумма затрат по реализованной продукции.

Возможная сумма затрат на рубль товарной продукции:

$$0,530 - 0,011 = 0,519 \text{ руб.}$$

Умножим эту сумму затрат на возможный объем товарной продукции выраженный в ценах реализации (8976 тыс. руб.), получим значение суммы возможной себестоимости: $C_e = 0,519 \cdot 8976 = 4658,5$ тыс. руб.

Подставив все полученные данные, вычислим резерв увеличения рентабельности производственной деятельности ООО «МФ-Искра» за счет описанных выше факторов:

$$P^R = \frac{51159 + 17005,99}{77321,3} - \frac{51159}{78076} = 0,881 - 0,655 = 0,226\%$$

Таким образом, при увеличении объема производства и реализации продукции на 5 %, снижении на 0,011 руб. затрат на рубль товарной продукции, ООО «Мясные фермы-Искра» получит дополнительную прибыль в сумме

17005,99 тыс. руб. и увеличит рентабельность производства (окупаемость затрат) на 0,226 %.

Отметим, что предложенные мероприятия по снижению себестоимости продаж, росту объема продаж, даст возможность повысить рентабельность продукции, продаж, а также общей рентабельности деятельности предприятия.

Как было выяснено на предприятии остро стоит проблема текучести кадров. С этой целью предлагается разработать политику по материальному и нематериальному стимулированию персонала, преимущественно работников, занятых в сельскохозяйственном производстве.

Система материального стимулирования включает:

- временная отмена штрафов в случае если до выполнения плана остается не более 10 %. Ранее за невыполнение плана руководство накладывало штраф в размере от 500 руб. до 2000 руб.;

- премирование работников за выполнение сверхустановленных плановых показателей на 5% к основной заработной плате;

- поощрения на общегосударственные праздники (Новый год, 23 февраля, 8 марта) +1000 руб. каждому работнику; ко Дню Рождения +500 руб.; к юбилею +4000 руб. Также предлагается выдавать сотрудникам, имеющим детей до 18 лет подарки к Новому году;

- по итогам отчетного года, за выполнение установленных плановых показателей награждение сотрудников путевками в санатории для всей семьи за счет средств предприятия.

Планируется, что в результате введения такой кадровой политики произойдет снижение коэффициента текучести и рост производительности.

В 2016 г. планируется принять на работу 5 чел. При этом допускается, что в течение года будет уволен 1 чел. Исходя из этого, можно сделать вывод, что текучесть в 2016 г. составит примерно 1%, что допустимо и является нормальным показателем в деятельности предприятия.

Оценим экономический эффект от внедрения мероприятий по стимулированию трудовой деятельности.

Затраты на поощрительные мероприятия за год составят 291000 руб. для численности 101 чел. в 2016 г.:

- премии к Новому году, 23 февраля, 8 марта 202000 руб.;
- премии ко Дню Рождения 50500 руб., к Юбилею на 2016 г. 20000 руб.;
- на новогодние подарки детям сотрудников 18500 руб. (37 подарков по 500 руб.).

Ожидается, что в течение года план будут выполнять около 100 работников. Следовательно, примерный объем премий к заработной плате за год составит 146280 руб. ($29256 \text{ руб.} * 100 \text{ чел.} + 5\%$).

Ожидается, что в течение года плановые показатели будут удерживать минимум 2 сотрудника ООО «Мясные фермы-Искра». Соответственно, по итогам года руководство предоставим им путевки в санаторий стоимостью 50000 руб. Затраты на данное мероприятия составят 100000 руб. ($50000 * 2$ путевки).

В результате данного комплекса мероприятий ожидается рост производительности труда примерно на 12%. Следовательно, прирост к выручке составит 17668,56 тыс.руб. ($147238 \text{ тыс.руб.} * 12\%$).

Ожидаемая прибыль составит:

Прирост выручки: $147238 + 12\% = 17668,56 \text{ тыс.руб.}$;

Прирост себестоимости: $78076 + 12\% = 9369,12 \text{ тыс.руб.}$;

Расходы на мероприятия по стимулированию трудовой деятельности: 537,280 тыс.руб.

Эффективность = $17668,56 - 9369,12 - 537,280 = 7762,16 \text{ тыс.руб.}$

Просчитаем общий экономический эффект от реализации стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Мясные фермы-Искра»:

Общая прогнозная выручка составит 188464,64 тыс.руб.

Общие затраты составят 81731,31 тыс.руб.

Соответственно валовая прибыль составит 106733,33 тыс.руб.

С учетом управленческих расходов 14147 тыс.руб., прибыль от продаж составит 92586,33 тыс.руб., что больше показателя 2014 г. на 37571,33 тыс.руб.

Учитывая результаты эффективности предложенной стратегии по повышению конкурентоспособности ООО «Мясные фермы-Искра», составим таблицу 2.3.6, в которой отразим показатели конкурентоспособности предприятия до и после внедрения мероприятий.

Таблица 2.3.6 - Критерии и показатели конкурентоспособности предприятия ООО «Мясные фермы-Искра»

Показатели	2014	2016	2014 г., баллы	2016 г., баллы
1. Эффективность производственной деятельности предприятия				
Издержки производства на единицу продукции, рублей	0,530	0,519	15	15
Фондоотдача, тыс. рублей	0,593	0,623	15	15
Рентабельность товара, %	70,5	93,1	15	15
Производительность труда, тыс. рублей / чел.	1533,7	1610,4	15	15
2. Финансовое положение предприятия.				
Коэффициент автономии	0,24	0,31	5	5
Коэффициент платёжеспособности	1,31	1,44	5	5
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,6	1,07	15	15
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,61	0,83	5	15
3. Эффективность организации сбыта и продвижения товара				
Рентабельность продаж, %	37,4	46,6	15	15
Коэффициент затоваренности готовой продукцией	1,17	0,51	10	15
Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	0,91	1,69	5	15
4. Конкурентоспособность товара				
Цена товара	1,059	1,059	10	10

В первую группу показателей таблицы 2.3.6 входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации

основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организацию труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

И в четвертую группу - показатели конкурентоспособности товара: цена.

На основе данных таблицы 2.3.6 рассчитаем коэффициент конкурентоспособности предприятий в 2014 г. и после внедрения мероприятий на плановый 2016 г. В связи с тем, что каждый из показателей имеет разную степень важности для расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия за основу берем коэффициенты весомости, которые получаются отношением отчетного показателя к базовому.

Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средней взвешенной арифметической:

$$K_{\text{КП}} = 0,15 \text{ Э}_{\text{П}} + 0,29 \text{ Ф}_{\text{П}} + 0,23 \text{ Э}_{\text{С}} + 0,33 \text{ К}_{\text{Т}} \quad (5)$$

где $K_{\text{КП}}$ - коэффициент конкурентоспособности предприятия;

$\text{Э}_{\text{П}}$ - значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

$\text{Ф}_{\text{П}}$ - значение критерия финансового положения предприятия;

$\text{Э}_{\text{С}}$ - значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

$\text{К}_{\text{Т}}$ - значение критерия конкурентоспособности товара;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коэффициенты весомости критериев.

Рассчитаем значение каждого из критериев конкурентоспособности на основе данных таблицы 2.3.5.

Критерий эффективности производственной деятельности предприятия рассчитаем по формуле:

$$\text{Э}_{\Pi} = 0,31\text{И} + 0,19\text{Ф} + 0,40\text{Р}_{\text{T}} + 0,10\text{П} \quad (6)$$

где Э_{Π} - критерий эффективности производственной деятельности предприятия;

И - относительный показатель издержек производства на единицу продукции;

Ф - относительный показатель фондоотдачи;

Р_{T} - относительный показатель рентабельности товара;

П - относительный показатель производительности труда.

$$\text{Э}_{\Pi 2014} = 0,31 * 15 + 0,19 * 10 + 0,40 * 15 + 0,10 * 15 = 14,05.$$

$$\text{Э}_{\Pi 2016} = 0,31 * 15 + 0,19 * 10 + 0,40 * 15 + 0,10 * 15 = 14,05.$$

Критерий финансового положения предприятия за 2014 и на прогнозный период рассчитаем по формуле:

$$\text{Ф}_{\Pi} = 0,29 \text{К}_{\text{А}} + 0,20 \text{К}_{\Pi} + 0,36 \text{К}_{\text{Л}} + 0,15 \text{К}_{\text{О}} \quad (7)$$

где Ф_{Π} - критерий финансового положения предприятия;

$\text{К}_{\text{А}}$ - относительный показатель автономии предприятия;

К_{Π} - относительный показатель платежеспособности предприятия;

$\text{К}_{\text{Л}}$ - относительный показатель ликвидности предприятия;

$\text{К}_{\text{О}}$ - относительный показатель оборачиваемости оборотных средств.

$$\text{Ф}_{\Pi 2014} = 0,29 * 5 + 0,20 * 5 + 0,36 * 15 + 0,15 * 5 = 8,6.$$

$$\text{Ф}_{\Pi 2016} = 0,29 * 5 + 0,20 * 5 + 0,36 * 15 + 0,15 * 15 = 10,1.$$

Критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара рассчитаем по формуле:

$$\text{Э}_{\text{С}} = 0,37\text{Р}_{\Pi} + 0,29\text{К}_{\text{З}} + 0,14\text{К}_{\text{Р}} \quad (8)$$

где $\text{Э}_{\text{С}}$ - критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара;

Р_{Π} - относительный показатель рентабельности продаж;

K_3 - относительный показатель затоваренности готовой продукцией;

K_P - относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта.

$$Э_{C2014} = 0,37*15 + 0,29*10 + 0,14*5 = 9,15.$$

$$Э_{C2016} = 0,37*15 + 0,29*15 + 0,14*15 = 12.$$

На основе формулы (5) и расчетных данных критериев рассчитаем коэффициент конкурентоспособности:

$$K_{КП2014} = 0,15*14,05 + 0,29*8,6 + 0,23*9,15 + 0,33*10 = 10,0.$$

$$K_{КП2016} = 0,15*14,05 + 0,29*10,1 + 0,23*12 + 0,33*10 = 11,1.$$

Из расчетов видно, что коэффициент конкурентоспособности предприятия в 2016 г. после реализации стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Мясные фермы-Искра» составит 11,1. Это говорит о том, что ООО «Мясные фермы-Искра» имеет хорошие возможности обойти своих главных конкурентов при внедрении стратегии деятельности в хозяйственную деятельность предприятия.

На основе исходных данных таблицы 2.2.2, проведем оценку конкурентоспособности предприятия после внедрения мероприятий в сравнение со своими конкурентами.

В результате реализации предложенных мероприятий вырастут баллы по следующим позициям: уровень персонала 6 → 9, рынок сбыта, местоположение 7 → 9; маркетинг и реклама 6 → 9; финансовые возможности 6 → 8; имидж 4 → 8. Итоговая сумма баллов составит 64 балла. Это позволяет выйти предприятию на третью позицию после своих сильнейших конкурентов. При этом высока конкуренция по критерию финансового состояния, маркетингу, рекламе, месторасположению.

В качестве вывода отметим, для развития ООО «Мясные фермы-Искра» была предложена стратегия концентрированного роста, направленная на повышение конкурентоспособности и укрепления позиций на своем сегменте рынка. Расчет экономической эффективности комплекса мероприятий показал

эффективность и экономическую обоснованность реализации мер по повышению конкурентоспособности предприятия.

Заключение

По итогам работы сделаем ряд выводов и обобщений.

Стратегическое управление в работе любого предприятия приобретает огромное значение в последние годы. Такое управление позволяет предприятию использовать достаточно широкий набор инструментов для разработки стратегии деятельности.

Под стратегией понимается программа действий предприятия с учетом динамично меняющейся среды.

Все современные стратегии по развитию предприятия можно объединить в три основных вида: стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия специализации. В процессе разработки стратегии деятельности предприятия решаются такие задачи как: какой продукт производить, на какой рынок выйти, какой сегмент рынка занять, какие выбрать маркетинговые инструменты для эффективной реализации стратегии.

Разработка стратегии деятельности предприятия включает ряд этапов:

- проведение полного маркетингового анализа, который включает изучение внутренней и внешней среды;
- формирование миссии и целей предприятия;
- выбор стратегии в соответствии с проведенным анализом;
- контроль процесса реализации стратегии.

Для разработки стратегии деятельности ООО «Мясные фермы-Искра» был проведен всесторонний анализ внутренней и внешней среды предприятия.

Анализ внешней среды показал, что основной угрозой для ООО «Мясные фермы-Искра» является появление наиболее сильных конкурентов с наименьшими издержками, ужесточение денежно-кредитной политики, снижение объемов финансирования в рамках государственной поддержки предприятий сельскохозяйственного комплекса.

Стратегическими партнерами ООО «МФ - Искра» являются: агрохолдинг «БЭЗРК-Белгранкорм», ООО «АгроСояКомплект-Белогорья», ООО

«Интертрейд», ООО «Урожай», ООО «Сояпродукт», ЗАО «Белгородская Зерновая Компания», ЗАО СП «БрянскСельмаш», ГК ОАО «Агропром МДТ» и т.д.

Если говорить об ассортименте, то в сфере растениеводства ООО «МФ - Искра» занимается выращиванием сои, кукурузы и подсолнечника. В животноводстве осуществляется разведение крупного рогатого скота мясного направления.

Реализация продукции осуществляется в Белгороде, Калуге, Туле, Москве, Воронеже и Смоленске.

Основными конкурентами ООО «Мясные фермы-Искра» являются ЗАО «Агро-Оскол», ГК «Агробелогорье», ООО «Агрохолдинг Корочанский», ООО «Авест».

Оценка конкурентоспособности ООО «Мясные фермы-Искра» показала, что предприятие среди своих основных конкурентов находится на четвертой позиции, уступая по таким показателям как цена на продукции, уровень персонала, местоположение, финансовые возможности, имидж и опытность предприятия.

Изучение внутренней среды показало наличие высокой текучести кадров, нестабильного финансового положения предприятия, снижение рентабельности деятельности.

Для выбора и обоснования стратегии деятельности предприятия по результатам проведенного анализа была составлена SWOT- матрица. В результате анализа слабых и сильных сторон, а также возможностей и угроз, предприятию предложено разработать стратегию по повышению конкурентоспособности, базой которого будет являться стратегия концентрированного роста, направленная на укрепление позиций на уже существующем сельскохозяйственном рынке и конкурентная борьба.

В рамках предлагаемой стратегии необходимо реализовать следующие мероприятия:

- разработка системы материального и нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала с целью снижения текучести кадров и увеличения производительности;

- мероприятия по поиску резервов снижения себестоимости и улучшения финансового состояния;

- совершенствование структуры управления с целью улучшения сбытовой деятельности предприятия.

В результате реализации стратегии деятельности предприятия ожидаются следующие результаты:

- после организации коммерческого отдела и интернет-сайта, а также проведения мероприятий активной рекламы, годовая выручка вырастет примерно на 11%;

- при увеличении объема производства и реализации продукции на 5 %, снижении на 0,011 руб. затрат на рубль товарной продукции, предприятие получит дополнительную прибыль в сумме 17005,99 тыс. руб. и увеличит рентабельность производства на 0,226 %;

- в результате реализации политики стимулирования труда ожидается рост производительности труда примерно на 12%, т.е. прирост к выручке составит 17668,56 тыс.руб.

Общий экономический эффект от реализации стратегии деятельности составит 92586,33 тыс.руб., что больше показателя 2014 г. на 37571,33 тыс.руб.

В результате реализации стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Мясные фермы-Искра», предприятие укрепит свои конкурентные позиции и улучшить свое финансовое положение, что позволит в дальнейшем совершенствовать свою финансово-хозяйственную деятельность.

Список литературы

1. **Федеральный закон** от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» // Собрание законодательства РФ, 16.02.1998, № 7, ст. 785.
2. **Басовский Л.Е.** Маркетинг. Курс лекций /Л.Е. Басовский. — М.: Инфра-М, 2013. — 224 с.
3. **Басовский Л.Е.** Менеджмент: Учеб. Пособие /Л.Е. Басовский. — М.: Инфра-М, 2012. — 216 с.
4. **Березин И.С.** Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / И.С. Березин. — М.: Вершина, 2012. — 655 с.
5. **Вергилес Э.В.** Стратегическое управление организацией /Э.В. Вергилес. — М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2013. — 26 с.
6. **Вершигора Е.Е.** Менеджмент / Е.Е. Вершигора. — М.:Инфра-М, 2012. — 104 с.
7. **Веснин В.Р.** Менеджмент. — 3-е изд., перераб. и доп. / В.Р. Веснин. — М.: ТК Велби, Проспект, 2014. — 312 с.
8. **Виханский О.С.** Менеджмент. - 5-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2014. — 225 с.
9. **Войтоловский Н.В.** Комплексный экономический анализ предприятия / Под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой и др. - СПб.: СПбГУЭФ, 2012. - 87 с.
10. **Герчикова И.Н.** Менеджмент. - 4-е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова. - М.: Юнити-Дана, 2013. — 104 с.
11. **Глухов В.В.** Менеджмент. — 3-е изд. / В.В. Глухов. — СПб: Питер, 2013. — 608 с.
12. **Горфинкель В.Я.** Экономика предприятия. — 4-е изд., перераб. и доп. / В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара. — М.: Юнити-Дана, 2012. — 670 с.

13. **Грант Р.М.** Современный стратегический анализ. — 5-е изд. / Р.М. Грант. — СПб.: Питер, 2013. — 560 с. (Серия «Классика МВА»).
14. **Грибов В.Д.** Менеджмент / В.Д. Грибов. — М.: 2012. — 280 с.
15. **Гусева Е.П.** Менеджмент / Е.П. Гусева. — М.: ЕАОИ, 2012. — 416 с.
16. **Данченко Л.А.** Основы маркетинга. Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права / Л.А. Данченко. — М.: ММИ, 2012. — 239 с.
17. **Дорофеев В.Д.** Менеджмент / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопад. — М.: Инфра-М, 2014. — 440 с.
18. **Егорова М.М.** Маркетинг: Конспект лекций / М.М. Егорова, Е.Ю. Логинова, И.Г. Швайко. — М.: Эксмо, 2012. — 160 с.
19. **Жиделева В.В.** Экономика предприятия. — 2-е изд., перераб. и доп. / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн. — М.: Инфра-М, 2013. — 360 с.
20. **Завьялов П.С.** Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. / П.С. Завьялов. — М.: Инфра-М, 2012. — 496 с.
21. **Зайцев Л.Г.** Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп., - М.: Магистр, 2015. - 213 с.
22. **Колужнова Н.Я.** Маркетинг: общий курс. / Н.Я. Колужнова, А.Я. Якобсон. — М.: Омега-Л, 2012. — 476 с.
23. **Киржнер Л.А.** Менеджмент организаций / Л.А. Киржнер, Л.П. Киенко. — М.: Инфра-М, 2012. — 688 с.
24. **Лапыгин Ю.Н.** Стратегический менеджмент: учеб.пособ. / Ю.Н. Лапыгин. — М.: Инфра-М, 2014. — 36 с.
25. **Лисичкин В.А.** Стратегический менеджмент. Учебно-методический комплекс / В.А. Лисичкин. — М.: ЕАОИ, 2012. — 44 с.
26. **Мельник М.В.** Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. — М.: Форум: Инфра-М, 2012. — 192 с.

27. **Мескон М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. - М.: Вильямс, 2013. — 204 с.
28. **Михалева Е.П.** Маркетинг. Конспект лекций /Е.П. Михалева. — М.: Юрайт-Издат, 2011. — 224 с.
29. **Мудров А.Н.** Основы рекламы / А.Н. Мудров. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр, 2012. — 397 с.
30. **Панкрухин А.П.** Маркетинг / А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов. — 3-е изд. — М.: Омега-Л, 2013. — 656 с.
31. **Переверзев М.Р.** Менеджмент / М.Р. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. — М.: Инфра-М, 2012. — 330 с.
32. **Петров А.Н.** Стратегический менеджмент / А.Н. Петров. — СПб.: Питер, 2013. — 53-55 с: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
33. **Полукаров В.Л.** Основы менеджмента / В.Л. Полукаров. — М.: Кнорус, 2013. — 102 с.
34. **Попова Г.В.** Маркетинг. Краткий курс / Г.В. Попова. - СПб.: Питер, 2012 — 50 с.
35. **Румянцева З.П.** Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцев. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 304 с.
36. **Савицкая Г.В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – 8-е изд, перераб. и доп./ Г.В. Савицкая. — М.: ИНФА-М, 2012. — 536 с.
37. **Титов В.И.** Экономика предприятия / В.И. Титов. — М.: Эксмо, 2012. — 416 с.
38. **Фатхутдинов Р.А.** Стратегический маркетинг: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. — М.: Издательство «Питер», 2013. — 204 с.
39. **Котлер Ф.** Основы маркетинга. Краткий курс — 5-е европ. изд./ Ф.Котлер, Г. Амстронг. — М.: Изд-во Вильямс, 2012. — 199 с.
40. **Цахаев Р.К.** Основы маркетинга. /Р.К. Цахаев, Т.В. Муртузалиева, С.А. Алиев. — М.: Экзамен, 2012. — 448 с.

41. **Шадрина Г.В.** Экономический анализ: Учебное пособие, практикум, тесты / Г.В. Шадрин. — М.: МГУЭСИ, 2012. — 229 с. 40
42. **Шерemet А.Д.** Комплексный анализ хозяйств деятельности: Учебник / А.Д. Шерemet. — М.: Инфра-М, 2014. — 385 с.
43. **Шмелёв Н.А.** Стратегический маркетинг. / Н.А. Шмелёв, А.С. Ваганов, Л.А. Данченко. — М.: МФПА, 2013. — 15 с.
44. **Егорова А.О.** Анализ состояния хозяйственной деятельности предприятия, как базы формирования стратегии развития / А.О. Егорова // Молодой ученый. — 2011. — №3. Т.1. — С. 156-159.
45. **Жемчугов А.М.** Сильная стратегия предприятия. Разработка и реализация / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Стратегический менеджмент. — 2014. — №4. — с. 304-314.
46. **Жемчугов А.М.** Разработка и реализация эффективной стратегии / А.М. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. — 2014. — №11. — с. 19-24.
47. **Иванов Е.А.** Внутренние и внешние факторы стратегии развития предприятия /Е.А. Иванов //Российское предпринимательство. — 2011. — №6. — с. 82-87.

Приложение