**Содержание**

Введение

1. Общая характеристика предприятия

2. Оценка действующей стратегии предприятия

3. Анализ окружения предприятия

3.1. Оценка и анализ макросреды предприятия

3.2. Анализ среды непосредственного окружения

3.3. Обследование сильных и слабых сторон предприятия

4. Разработка и выбор стратегических альтернатив развития предприятия

Заключение

Список литературы

**Введение**

Переход к рыночной экономике, организация производства с различными формами собственности и хозяйствования требуют более тщательного и системного подхода к анализу состояния предприятия и необходимости разработки стратегии. В условиях рыночных отношений, самостоятельности, ответственности предприятий за результаты своей деятельности возникает объективная необходимость определения тенденций ориентации в возможностях и перспективах, оценки финансового состояния других хозяйствующих субъектов. Предприятие нуждается в выработке внутренней стратегии на основе современных принципов менеджмента.

Основное назначение стратегии создание комплекса конкурентных преимуществ для достижения успеха бизнеса в долгосрочной перспективе.

На каждом предприятии должна быть разработана система стратегического управления с ее центральной частью при руководстве и соответствующими группами в основных структурных единицах. Назначение системы - своевременно формулировать цели развития, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.

Успех стратегии предприятия гарантируется при взаимоуравновешивании теории и практики экономической стратегии; при соответствии стратегических целей реальным экономическим и финансовым возможностям через жесткую централизацию стратегического руководства.

Для любого предприятия необходима разработка стратегии (цели) его развития, что является достаточно сложной задачей для руководства. Процедура формирования целей включает в себя: постановку целей, которые определяют промежуточные этапы в достижении стратегической цели предприятия. При внутреннем использовании с помощью планирования персонал управления предприятия проводит выработку стратегии деятельности предприятия на действующем или новом рынках, а также определяет круг проблем и задач для достижения намеченных целей.

**1. Общая характеристика предприятия**

Полное наименование организации общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Марево», краткое наименование Издательство «Марево». Юридический адрес г. Йошкар-Ола, ул. Данилова,6. Офис организации находится по адресу г. Йошкар-Ола, ул. Красноармейская, 61.

Предприятие работает на рынке издательских услуг с марта 2002 года. В своей деятельности общество руководствуется действующим законодательством, Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

В мае 2005 года в учредительный договор были внесены изменения в связи и изменением наименования юридического лица, а позже в связи со сменой основного вида деятельности. В этот момент предприятие начало освоение нового рынка. С июня 2005 года общество получило новое название – Общество с ограниченной ответственностью «Вариант», краткое наименование фирма «Вариант».

Фирма «Вариант» является малым предприятием, оно создает рабочие места для 20 человек и годовой оборот предприятия составляет 8200 тыс. руб. (по данным 2007 года).

Основными направлениями деятельности является:

-производство пластиковых изделий, используемых в строительстве, точнее производство окон и дверей из ПВХ и остекления,

- производство прочих пластмассовых изделий.

Дополнительные виды деятельности предприятия включают в себя:

-производство строительных металлических изделий,

-оптовая торговля, розничная торговля строительными материалами, не включая в другие группировки,

-подготовка к продаже,

-покупка и продажа собственного недвижимого имущества,

-аренда легковых автомобилей и другое.

Годовой оборот предприятия - 8200 тыс. руб. по данным 2007 года, имущественный комплекс составляет более 4 млн. руб., производство представляет собой цех для производства окон и дверей из ПВХ и остекления.

Технологическая линия установлена на площади в 429,6 кв.м. Помещение цеха капитальное кирпичное строение, находящееся в собственности предприятия. Данный цех оснащен оборудованием COMALL, PERTIKI (Италия), участком резки подоконников и отливов, участком по изготовлению арочных конструкций. Как обязательное дополнение к основному оборудованию существуют все необходимые принадлежности для производства пластиковых окон и дверей, остекления – ручной инструмент, автоматический инструмент, рабочие столы, стеллажи, конструкции для транспортировки окон, измерительный инструмент, стойки под образцы и другое.

В конце 2006 года руководство предприятия приобрело новое высококлассное оборудование для производства с целью увеличения производительности труда.

Доставка продукции и сырья, материалов и комплектующих, а также рабочих и специалистов на места установки, осуществляется собственным транспортом. В распоряжении находятся две автомашины: ГАЗ-33021 (2003 года выпуска), ГАЗ-33022, удлиненный специализированный (2004 года выпуска).

На производстве имеется софт-комната, где работники могут отдохнуть в обеденное и внерабочее время.

Рынком сбыта продукции является республика Марий Эл. Организация заключает договоры на производство и реализацию продукции за пределами города в республиканском масштабе.

Предприятие строит свою работу на высоком уровне производства и обслуживания. За время работы организация зарекомендовала себя с позиции надежной фирмы, выпускающей только качественную продукцию. С фирмой “Вариант” работают как физические, так и юридические лица. Организация сотрудничает с такими крупными заказчиками, как ООО “Автотехника” (“Еврокомфорт”), ООО “Старый мастер”, ООО автосалон “АльфаПро”, ЗАО “Форт Диалог”, НОУ гимназия “Синяя Птица”, ООО «Инициатива», ООО «Автосервисцентр» и др.

Организация находится в непрерывном развитии. В качестве инновационного достижения можно отметить добровольное сертифицирование выпускаемой продукции, что подтверждает достойное качество продукта и услуг. В 2008 году руководство организации планирует создание еще одного офиса, тем самым будут созданы дополнительные рабочие места.

На рис. 1 представлена организационная структура управления предприятием.

Генеральный директор

Исполнительный директор

Финансовый отдел

Производственный отдел

## Отдел кадров

Отдел продаж

## Административно-хозяйственный отдел

Дилерский отдел

Рис. 1. Организационная структура управления

Организационная структура управления представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов и звеньев управления. В изучаемой организации имеет место линейная система управления, где управление осуществляется линейным руководителем. Достоинства такой системы управления заключаются в оперативности принятия и реализации управленческих решений, относи-тельной простоте реализации функций управления, в четко выраженной ответственности. Но в такой системе управления присутствует разобщенность горизонтальных связей в производственных системах.

В изучаемой организации эффективно используется данная система управления, так как организация не многочисленна и в данном жизненном цикле организации система управления четко настроена на достижение поставленных целей руководством.

На каждом этапе деятельности организации в целом осуществляются определенные функции, которые четко контролируются руководителем.

Так основной функцией производственного отдела является организация производственного процесса и обеспечивает охрану труда.

Основной функцией коммерческого отдела является реализация продукции, заключение договоров на сотрудничество.

Дилерский отдел осуществляет функции распространения своей продукции, осуществляя поиск дилеров, налаживая эффективную работу с ними, с целью повышения уровня продаж.

Финансовый отдел возлагает на себя функцию ведения денежных отношений, соблюдения законов Гражданского кодекса РФ.

Отдел кадров обеспечивает подбор персонала и прием его на работу.

Административно-хозяйственный отдел отслеживает хозяйственные нужды предприятия. Ответственность за технику безопасности несет каждый сотрудник организации во всех подразделениях предприятия.

Директор предприятия осуществляет в соответствии с действующим законодательством и нормативными актами, контролирующую деятельность вех подразделений предприятия.

Исполнительный директор осуществляет также контролирующую функцию над всеми подразделениями и осуществляет реализацию намеченных планов руководства.

На начальников подразделений возлагаются специальные функции осуществления руководства в своих подразделениях.

В каждом подразделении существуют свои специфические функции осуществления деятельности. Ко всем звеньям общеорганизационной структуры приписываются функции соблюдения правил техники безопасности и противопожарной охраны.

Производственная система предприятия состоит из нескольких звеньев. Напрямую в производственном процессе участвуют начальник производства, мастер, рабочие.

Начальник производства осуществляет в соответствии с действующими законодательными и нормативными актами, регулирулирование производственно-хозяйственной деятельности предприятия, руководство производственным участком. Также в его функции входит организация охраны труда.

Мастер непосредственно работает на производственном участке, регулирует деятельность рабочих на определенных участках производства, осуществляет контроль качества производимого продукта.

В группу рабочих входят сборщики изделий из пластмассы, монтажники по установке окон, разнорабочие, грузчики. Основным направлением деятельности сборщика является сборка, установка фурнитуры, стеклопакетов на изделия из ПВХ. Основными направления деятельности монтажника является установка (монтаж) изделий из ПВХ, производит отделочные работы, производит уборку и поддерживает надлежащее санитарное состояние закрепленных за ним объектов.

Разнорабочие приоизводят текущую мелкую работу на производственном участке. Те звенья которые непосредственно участвуют в производственном процессе должны соблюдать технологию выполнения работ, правила содержания и эксплуатации оборудования, механизмов, машин сооружений. Все звенья в одной стуктуры работают на достижение производственных целей.

**2. Оценка действующей стратегии предприятия**

Важнейшим аспектом активности является качество реализуемой стратегии. Качественная стратегия создает стабильное конкурентное преимущество, повышает интенсивность деятельности фирмы.

Действующие стратегии нельзя оценить каким-либо одним обобщенным показателем, поскольку они затрагивают многие стороны деятельности организации.

Оценку действующей стратегии предприятия проведем с помощью ряда нормативных показателей и коэффициента Спирмэна.

В основу этого метода положен такой темп развития предприятия, при котором прибыль растет гораздо более быстрыми темпами, чем все показатели предприятия.

Итак, имеем нормативный ряд:

Тзр<Тс/с<Тмз<Ттп< Тп,

где Тзр- темпы роста заработной платы

Тс/с – темпы роста себестоимости

Тмз – темпы роста материальных затрат

Ттп – темпы роста товарной продукции

Тп – темпы роста прибыли

Заметим, что этот нормативный ряд составлен для стадии роста в жизненном цикле товара, а нам придется изменить этот ряд в соответствии с текущей стадией ЖЦТ.

Для оценки возможности использования стратегии для достижения конечной цели предприятия необходимо рассмотреть следующие технико-экономические показатели ООО «Вариант» (табл. 1).

Таблица 1

Технико-экономические показатели ООО «Вариант»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Выручка от реализации продукции,  тыс.руб. | Фонд заработной платы,  тыс.руб. | Полная себестоимость,  тыс.руб. | Материаль-ные затраты, тыс.руб. | Балансовая прибыль,  тыс.руб. |
| 2005 | 3061 | 251 | 2647 | 1316 | 444 |
| 2006 | 5603 | 568 | 5064 | 3026 | 588 |
| 2007 | 8283 | 1204 | 7267 | 4044 | 996 |

В таблице 2 представлены темпы изменения технико-экономических показателей рассматриваемого предприятия.

Таблица 2

Темпы изменения технико-экономических показателей предприятия (в %-тах)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Периоды | Темпы роста | | | | |
| Выручка от реализации продукции | Фонд заработной платы | Полная себестои-мость | Материаль-ные затраты | Балансовая прибыль |
| 2006/2005 | 183,0 | 225,8 | 191,3 | 229,8 | 132,4 |
| 2007/2006 | 147,8 | 212,0 | 143,5 | 133,7 | 169,4 |

Приведем нормативный ряд показателей в соответствие со стадией жизненного цикла товара.

Построим график жизненного цикла предприятия за три года (рис. 2).

Рис. 2. График жизненного цикла предприятия



Итак, товар предприятия находится в стадии зрелости, поэтому изменим нормативный ряд следующим образом (см. таблицу 3).

В таблице 3 приведены фактические динамические ряды уровня развития предприятия.

Весовые коэффициенты темпов роста показателей отражают ранжирование совокупности – от больших значений темпов прироста экономических показателей к меньшим.

В таблице также рассчитан коэффициент корреляции Спирмена, по изменению которого и судят об эффективности реализации выбранной стратегии развития предприятия.

Таблица 3

Расчет коэффициента Спирмена

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Периоды | Ранги | | | | | Коэффициент корреляции Спирмэна,  Кспир |
| Выручка от реализации продукции | Фонд заработной платы | Полная себестои-мость | Материаль-ные затраты | Балансовая прибыль |
| Норма-тивный ряд | 4 | 1 | 3 | 2 | 5 | - |
| 2006/2005 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 | 0,9 |
| 2007/2006 | 3 | 1 | 4 | 5 | 2 | -0,05 |

Степень соответствия нормативного и фактического рядов можно оценить с помощью коэффициента ранговой корреляции Спирмена:

6 х ∑d2

К = 1 – n 3 - n

где ∑d2 - сумма квадратов разностей рангов показателей в ряду;

n – количество рангов в ряду.

При полном соответствии двух последовательностей, К = +1, что означает полную положительную корреляцию.

При полной отрицательной связи К = -1, в остальных случаях -1<К<1.

Возрастание коэффициента от -1 до +1 характеризует рост соответствия между рядами, а значит, рост результативности выбранной стратегии.

6 [(1-2)2 + (2-1)2 + (3-3)2 + (4-4)2 + (5-5)2]

Кспир2006 = 1 – = 0,9

53 – 5

6 [(1-1)2 + (2-5)2 + (3-4)2 + (4-3)2 + (5-2)2]

Кспир2007 = 1 – = 1- 1,05 = -0,05

53 - 5

Как видно из расчетов, коэффициент снижается, связь между целями предприятия и его деятельностью достаточно мала. Стратегия предприятия ООО «Вариант» нуждается в корректировке.

Расчеты показали, что в наибольшей степени фактическая структура показателей развития предприятия соответствовала эталонной структуре в 2006 г., что говорит о правильном выборе и реализации стратегии и ориентиров развития предприятия.

Значительное снижение значения коэффициента Спирмена в 2007 г. связано, прежде всего, с резким ростом себестоимости продукции. Для исправления ситуации необходимо предпринять все возможные меры для снижения себестоимости и увеличения объемов реализации продукции, чтобы увеличить объем прибыли предприятия.

**3. Анализ окружения предприятия**

**3.1. Оценка и анализ макросреды предприятия**

Рассмотрим анализ макроокружения ООО «Вариант». Основой анализа служит информация, содержащаяся в информационных изданиях, журналах, а также мнения и заключения экспертов.

Внешние факторы влияют на фирму больше, чем соотношение дебиторской и кредиторской задолженности. Сюда также относится платежеспособность населения, общая ситуация в стране и т.д.

Качественная характеристика макросреды предприятия требует подробного описания 5 основных сфер: политической, экономической, технологической, социально-демографической и экологической.

Наглядное представление существующей ситуации, основные факторы и их проявление целесообразнее представить на основе таблицы (табл. 4).

***Таблица 4***

***Факторы внешней среды***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | Фактор | Проявление факторов | Возможные мероприятия обратной связи |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Полити-ческая | Республика МАРИЙ-ЭЛ - субъект в составе Российской Федерации.  На территории республики признается многообразие форм собственности, которые защищаются законодательством равным образом. Государственная собственность на территории области выступает в виде федеральной собственности, собственности РМЭ, собственности других субъектов Российской Федерации.  В частной собственности физических и юридических лиц на территории области может находиться любое имущество – за исключениями, установленными федеральным законодательством.. Органы гос. власти и органы местного самоуправления обязаны способствовать развитию предпринимательства | Требование немедленной выплаты долга министерствам  Заморозка счетов предприятия в случае невыплаты долга.  Увеличение налоговых ставок | Поддержка государством собственных предприятий  Совместные проекты администрации РМЭ по сотрудничеству в области производства |
| Экономическая | рост цен на электроэнергию для промышленных предприятий | Согласно данным Госкомстата РФ за период с 2001г. по 2006 г. рост цен на электроэнергию для промышленных предприятий составил 220 % | Повышение цен на выпускаемую продук-цию, усовершенст-вование технологичес-кого процесса для исключения возмож-ности нерационального использования оборудования |
|  | рост цен на грузовые перевозки | За период 2001 – 2006 гг. цены на грузовые перевозки выросли на  237 % | Покупка и использование собственного грузового транспорта. |
|  | Рост реальных располагаемых денежных доходов населения | Реальные располагаемые денежные доходы населения России за сентябрь – октябрь 2006г. увеличились на 3,5 %.  Денежные доходы населения РМЭ за 9 месяцев 2006г. сложились в сумме 9454,3 млн. руб. и увеличились по сравнению с аналогичным периодом 2005г. на 27,7% в расчете на одного человека в месяц | Поскольку продукция предприятия ориенти-рована на покупателей со средним уровнем дохода, с ростом дохо-дов населения растет емкость целевого сегмента предприятия, а следовательно, необ-ходимо увеличивать объем производимой продукции |
| Социаль-  но- демогра-  фическая | Численность населения | По оценке, на 1 октября 2006г. постоянное население РФ насчитывало 143,3 млн. человек и с начала года уменьшилось на 620,1 тыс. человек. Сокращение численности населения происходило из-за естественной убыли населения. Число умерших в РМЭ превысило число родившихся в 1,7 раза. На каждую тысячу человек населения республики пришлось 9,1 рождения и 15,2 смерти. | Уменьшение чис-ленности населения может привести к сокращению объемов продаж предприятия.  Во избежание этого целесообразно применение стратегии развития рынка: поиск и выход на новые рынки (рынки крупных городов России). |
| Образование | В республике работают 3 высших государственных и 4 негосударственных учебных заведения, где осуществляется подготовка по эконо-мическим специальностям.  училищах | Повышение квалификации и экономической грамотности как управленческого, так и производственного персонала. |
|  | Преступность | По данным МВД за 2006г. в республике совершено 17,5 тысячи преступлений, в том числе 66,5% тяжких и особо тяжких. Самым распространенным видом совершенных преступлений являются кражи. Их доля в общем числе зарегистрированных преступлений составила 49,3%. | Усиление внутреннего контроля на предприятии для предотвращения совершения краж работниками предприятия, а также найм на работу специальных работников, которые будут осуществлять охрану имущества предприятия, а также сопровождать отгружен-ную продукцию. |
| Техноло-гическая | Разработка новых технологий и оборудования | Разработка отечест-венными станкостроителями оборудования, не уступающего по техническим параметрам лучшим зарубежным аналогам, позволяющего изготовлять нужную широкую номенклатуру продукции  Появление новых материалов, оборудования, технологии | Покупка более современного и эффективного оборудования отечественного производства для повышения качества и снижения себестоимости производства продукции.  Дополнительные вложения в ноу-хау и обновление мощностей |
| Экологи-ческая | В 2006 году объём сброса загрязнённых сточных вод в поверхностные водные объекты составил, по оценке, 177 млн. куб. метров.).  Сгорело и повреждено на корню 37,5 тыс. куб. метров леса, погибло 290 га молодняков. Ущерб от лесных пожаров составил 35,5 млн. рублей.  Среди отраслей промышленности по величине выбросов лидирующее положение занимает сухопутный и трубопроводный транспорт. Одним из основных загрязнителей атмосферного воздуха в РМЭ по-прежнему является автомобильный транспорт. | Увеличение применения безотходных технологий  Снижение выбросов  Проведение мероприятий по охране, восстановлению лесных  ресурсов, агитация населения | Рост выбросов в атмосферу и водный бассейн  Угроза пожароопасного состояния для предприятия |

Ситуация, сложившаяся в стране и республике в рассмотренных средах, безусловно, влияет на деятельность предприятия и оказывает воздействие на его конкурентные возможности.

Наибольшее влияние на предприятие оказывают экономические и политические факторы. ООО «Вариант» работает в одном из нестабильных районов страны. Сюда относится неразвитость ресурсов, плохие взаимоотношения с центром, отсутствие инвесторов, готовые вкладывать деньги в развитие бизнеса, а также низкий уровень жизни населения, который с каждым годом идёт на убыль. В республике не созданы условия для проживания, в связи с чем большинство специалистов уезжают в другие места.

Анализ внешней среды позволяет выявить критические факторы и установить угрозы и возможности.

К угрозам следует отнести дефицит государственного бюджета, сложности в привлечении финансовых ресурсов, высокие налоговые ставки, неплатежи. Финансовое положение ООО «Вариант» напрямую зависит от экономической ситуации в республике Марий Эл. При задолженности в бюджет и жесткой налоговой политике фирма теряет значительную часть прибыли. При этом все зависит от покупательской способности населения. Поэтому экономическая и политическая стабильность в республике является залогом успешного существования фирмы.

К возможностям можно отнести допустимость свободного выбора сферы и направлений хозяйственной деятельности, применение новых технологий, производство новых видов продукции.

**3.2. Анализ среды непосредственного окружения**

Изучение непосредственного окружения предприятия направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии.

Основные факторы непосредственного окружения и их влияние на предприятие представлены в табл. 5.

Таблица 5

Анализ среды непосредственного окружения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | Фактор | Проявление | Влияние на предприятие и  возможная реакция с его стороны |
| Постав-щики | Поставщи  ки материала | Возникают перебои в поставке материалов, ухудшение качества поставляемого материала и рост цен на материал высокого качества. | Возникает риск срыва заказов в результате перебоев с материалом, а также значительного увеличения себестоимости при покупке отборного материала. |
| Поставщики энерго-  ресурсов | Поставщиком тепла и электроэнергии АО «Марпотребтранс» и ГУП «Ремонтно-реставрационный участок» является ТЭЦ-1, которая устанавливает отпускные цены на электроэнергию и теплоснабжение. | Рост цен на энергоресурсы отражается на сумме аренды, уплачиваемой предприятием. |
| Постав-щики финансо-вых и кредитных ресурсов | Основным источником кредитных ресурсов является частный кредитор, дающий займы предприятию под проценты ниже банковских (1,5 % в месяц) и предоставляющий отсрочку платежей, а также кредиты предоставляют заказчики с последующим расчетом продукцией и поставщики, предоставляющие предприятию материал  в кредит. | В условиях низкой финансовой устойчивости предприятия для него крайне важна возможность получения кредитов для обеспечения бесперебойного процесса производства, но поскольку кредиты предоставляются под низкие проценты или без процентов, это благоприятно влияет на развитие предприятия.  Для устранения необходимости получения кредита предприятию необходимо повышать финансовую устойчивость, т.е., прежде всего, увеличивать рентабельность и наращивать объемы прибыли и собственного капитала. |
| Потре-бители | Юридичес-кие лица | Предприятие реализует продукцию организациям республики Марий Эл | Поскольку предприятие работает с несколькими заказчиками, каждая отдельная организация не может оказывать сильное влияние на предприятие и контролировать цены на продукцию. Для уменьшения влияния каждой отдельной организации возможен выход на новых заказчиков в других регионах республики |
| Конку-ренты | Конкурен-ты в республике Марий Эл | На рынке г. Йошкар-Олы в области пластиковых окон представлена продукция следующих крупных фирм:  1. ОАО «Мариграж-данстрой».  2. ООО «Технопроект» - дилер московской фирмы «Новые окна»  3. ОАО «Марспец-монтаж», предлагающий изделия из профиля "КМIРРING" (Германия) | Вполне вероятно, что при увеличении объема реализации продукции конкурентов снизится объем реализации продукции ООО «Вариант», поскольку некоторые заказчики, закупают продукцию и у предприятий-конкурентов в РМЭ. Однако основными конкурентными преимуществами ООО «Вари-ант» являются относительно высокое качество и низкий уровень цен |

Предлагаемая продукция ООО «Вариант» обладает следующими основными преимуществами, перед окнами, изготовленными по традиционным технологиям:

окна, изготовленные по технологии «REHAU», благодаря трехкамерному строению профиля лучше сохраняют тепло зимой и защищают от жары летом;

система двойного резинового уплотнения исключит сквозняк, попадание пыли в квартиру, а в сочетании с нашим стеклопакетом обеспечивают комфорт и защиту от постоянно возрастающих уличных шумов;

пластиковые окна не нужно периодически красить, они не подвержены гниению и деформации, что, несомненно, позволит сократить расходы в будущем;

пластиковые окна экологически безвредны, по пожарной безопасности в три раза превосходят деревянные.

разнообразие изделий по дизайну, стилю и цвету позволяет вписать данную продукцию в любой интерьер коттеджа, квартиры, дачи, офиса, административного здания.

Строительная отрасль готова к повсеместной замене устаревших окон на современные. Эта замена жизненно необходима, поскольку страна не может себе позволить и дальше расточительно расходовать энергию - потери тепла в жилищно-коммунальном хозяйстве составляют 20% общего энергобаланса. Чтобы решить проблему энергопотерь, необходимо увеличить мощности по производству «теплых» окон примерно в 7 раз.

По предварительным оценкам емкость регионального рынка в настоящее время составляет более 600 м2 в месяц, в перспективе до 2008 г. – более 670 м2.

В республике Марий Эл в области пластиковых окон представлена продукция шести фирм. При применении современных маркетинговых технологий и с учетом передовой технологии производства организация ООО «Вариант» сможет успешно конкурировать на рынке.

Маркетинговые исследования показали, что в последнее время очень интенсивно развивается производство пластиковых окон, а также конструкций из деревянных и дерево-алюминиевых профилей с термовставками из пластика. В общей сложности мощности по выпуску пластиковых окон и дверей в России уже превышают 2 млн м2 в год. Но, к сожалению, все профили для них завозятся из-за рубежа.

Сегодня в России имеется большой выбор материалов: для производства окон и дверей. Приверженцы каждого материала приводят свои аргументы в его пользу. По объемам продаж в России лидируют окна из ПВХ. В Германии более половины окон производится из ПВХ-профиля, 26%- из дерева, 18%- из алюминия и 4% окон - комбинированные.

В Австрии ситуация несколько иная: здесь пластиковые окна занимают значительно меньший сегмент рынка.

В Финляндии наибольшей популярностью пользуются комбинированные окна, а во Франции и Бельгии - чисто деревянные, по качеству совершенно несравнимые с российской массовой «столяркой».

Необходимо отметить, что окна с деревянными рамами со сравнимыми характеристиками и в России и в Европе стоят примерно на 20 - 25% дороже изделий из ПВХ из-за более дорогого сырья и более сложного и дорогостоящего оборудования для производства. По этим причинам широкое распространение «новых» деревянных конструкций в ближайшее время не предвидится и серьезной конкуренции ПВХ дерево не составит.

Строительная отрасль готова к повсеместной замене устаревших окон на современные. Эта замена жизненно необходима, поскольку страна не может себе позволить и дальше расточительно расходовать энергию - потери тепла в жилищно-коммунальном хозяйстве составляют 20% общего энергобаланса. Чтобы решить проблему энергопотерь, необходимо увеличить мощности по производству «теплых» окон примерно в 7 раз.

Основным рынком сбыта производимой продукции ООО «Вариант» предполагается г. Йошкар-Ола и Республика Марий Эл. Часть продукции будет реализовываться через региональных дилеров в городах Волжске, Кокшайске, где конкуренция на рынке подобных изделий не велика и существует стабильный платежеспособный спрос.

Рынок пластиковых оконных блоков в силу своих особенностей может быть сегментирован следующим образом:

Строительство и ремонт зданий производственного назначения;

Строительство и ремонт жилых помещений;

Строительство и ремонт офисов, представительств и торговых павильонов.

Согласно проведенного опроса потенциальных потребителей, основными стимулами при покупке являются:

Для строительства и ремонта зданий производственного назначения - возможность значительно снизить затраты на отопление и профилактический ремонт.

Для строительства и ремонта жилых зданий и помещений – дизайн, повышенная звуко- и теплоизоляция, долгий срок службы без ремонта, удобство в обслуживании, цена.

Для строительства и ремонта офисов, представительств фирм и торговых павильонов – престижность, практичность (долгий срок службы), индивидуальный дизайн, быстрота изготовления и монтажа.

По предварительным оценкам емкость регионального рынка в настоящее время составляет более 1200 м2 в месяц, в перспективе до 2010 г. – более 4000 м2 .

Емкость сегментов рынка пластиковых окон представлена в таблице 6.

Таблица 6

Емкость сегментов рынка строительных конструкций из ПВХ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Область применения | Объем потребления, м2 в месяц | | |
| 2008 г. | 2009 г. | 2010 гг. |
| Здания промышленного назначения | 350 | 300-400 | 1000 |
| Жилые помещения | 200 | 400 | 1500 |
| Офисы и торговые павильоны | 650 | 700-800 | 1500 |
| Всего | 1200 | 1400-1600 | 4000 |

Таким образом, наибольшим потребителем подобной продукции являются на сегодняшний день средние и мелкие фирмы коммерческие фирмы, однако с прогнозируемым увеличением платежеспособного спроса со стороны населения спрос на ПВХ конструкции для строительства и ремонта жилых помещений будет возрастать, и приобретать все большее значение.

По имущественному признаку сегментации для физических лиц наша продукция направлена на людей со средним и высоким уровнем достатка, для юридических лиц – на предприятия и организации любой организационно-правовой формы с соответствующим уровнем платежеспособности.

Главным образом на спрос на оконные блоки влияет наличие потребности в продукции у строительных фирм, поскольку их основной проблемой продолжает оставаться отсутствие объемов строительно-монтажных работ и денежных средств для расчетов по оплате продукции.

Цена продукции ООО «Вариант» будет ниже, чем цены наших конкурентов путем поиска поставщиков наиболее дешевых материалов, снижения издержек производства.

На рынке г. Йошкар-Олы в области пластиковых окон представлена продукция следующих крупных фирм:

1. ОАО «Маригражданстрой». В составе организации есть подразделение по изготовлению окон, работающий по канадской технологии и с канадским профилем (без армирования). Технология производства стеклопакетов HOTMELT уступает предлагаемой нами технологии двойной герметизации стеклопакета бутилом и двухкомпонентным полисульфидом по параметрам водопроницаемости. Система открывания окон главным образом, сдвижная.

2. ООО «Технопроект» - дилер московской фирмы «Новые окна», который в г. Йошкар-Ола не производит, а только осуществляет монтаж готовых изделий, производимых в Москве.

3. ОАО «Марспецмонтаж», предлагающий изделия из профиля "КМIРРING" (Германия). Эта система оконных профилей предусматривает одинарное уплотнение в соединении створка-рама. Технология производства стеклопакетов предусматривает герметизацию силиконом, что на порядок снижает его влагостойкость. Предприятие имеет слабый технический информационный сервис со стороны немецких поставщиков.

Также на рынке г. Йошкар-Олы в области пластиковых окон представлена продукция следующих небольших фирм: ООО «Промснаб», ООО «Экология сервис», ООО «Окна 21 века», ООО «Накал», ООО «Стиль Пласт» и др.

Анализ цен конкурентов (изготовление плюс монтаж) на продукцию по состоянию на 01.01.07 г.

Таблица 7

Цены конкурентов за 1 руб./м2 пластиковых оконных блоков, руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | ОАО «Мари-гражданстрой» | ООО «Технопроект» | ОАО «Маар-спецмонтаж» |
| Пластиковые окна | 2500 | 2700 | 2650 |

Как видно из таблицы наиболее низкие цены на свою продукцию представляет ОАО «Маригражданстрой», цены московского дилера ООО «Технопроект» фирмы «Новые окна» вынужденно несколько выше из-за высоких транспортных издержек. Сравнительная оценка фирм-конкурентов представлена в табл. 8.

Таблица 8

Сравнительные характеристики фирм-конкурентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | ОАО «Маригражданстрой» | ООО «Технопроект» | ОАО «Марспецмонтаж» |
| Качество | Высокое | Приемлемое | Низкое |
| Технические характеристики продукции | Технология производства подобна рассматриваемой в проекте | Низкие параметры влагостойкости | Низкие параметры водопроницаемости |
| Услуги | Весь спектр услуг от консультирования клиентов до гарантийного и пост гарантийного обслуживания | Слабый технический информационный сервис, гарантийное обслуживание | Низкий уровень информационного и гарантийного обслуживания. Отсутствие консультирования клиентов. |
| Скорость исполнения заказа | 2-3 недели | 1 – 1,5 недели | 2 – 2,5 недели |
| Реклама | Постоянная с использованием всех видов носителей | Периодическая (радио, печатные СМИ, региональное телевидение) | Периодическая с использованием всех видов носителей |
| Менеджмент | Достаточно гибкая структура управления, высокий профессионализм менеджеров | Структура управления неоправданно усложнена, высокий профессионализм менеджеров | Не эффективная (громоздкая) структура управления, замедленное принятие решений, низкий профессионализм менеджеров. |
| Цены | Цены соответствуют качеству продукции и услуг, индивидуальный подход к клиенту в области ценообразования, высока доля транспортных расходов в себестоимости | Самые низкие цены в регионе, ценовая политика не достаточно гибкая из-за неэффективной структуры принятия решений | Неоправданно высокие цены. Отсутствие гибкости в ценообразовании. |
| Имидж | Наибольшее качество обслуживания и продукции | Средние цены при умеренном качестве | Негативный |

**3.3. Обследование сильных и слабых сторон предприятия**

Выявив относительные преимущества организации в конкуренции, составляют перечень ее сильных и слабых сторон. Этот перечень для разных организаций специфичен и определяется ее особенностями, факторами внутренней среды. Результаты анализа факторов, позволяющих составить комплексное представление о внутренней среде ООО «Вариант» и о ее слабых и сильных сторонах, отражены в таблице 9.

Таблица 9

Анализ внутренней среды

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспект среды | Сильные стороны предприятия | Слабые стороны предприятия |
| 1. Производство | - покупка нового более совершенного оборудования (около 30 % парка оборудования). | - использование морально устаревшего оборудования |
| 2. Финансы | - Высокая скорость оборота денежных средств, активов, материальных запасов предприятия, дебиторской задолженности. | - Низкая платежеспособность и финансовая устойчивость предприятия |
| 3. Кадры | - низкая текучесть кадров, что обусловлено привлекательностью данного места работы, благодаря своевременной выплате заработной платы, росту доходов персонала.  - средний возраст персонала около 30 лет, благодаря чему создается потенциал для повышения квалификации персонала.  - применение сдельной системы оплаты труда, при которой работник прямо заинтересован в результатах своей деятельности.  - активное взаимодействие руководства предприятия и рядовых сотрудников, что позволяет совместно решать актуальные производствен-ные задачи | - отсутствие четкой программы обучения, повышения квалификации, профессиональной переподготовки кадров.  - отсутствие специальных мест отдыха для рабочих. |
| Аспект среды | Сильные стороны предприятия | Слабые стороны предприятия |
| 4. Руководство | - высокий уровень квалификации и наличие большого опыта работы управленческого персонала.  - компактная и гибкая структура управления предприятием | - нерациональная структура управления предприятием.  - отсутствие высшего образования у директора. |
| 5. Инновации |  | - отсутствие собственных разработок на предприятии в области технологий производства |
| 6. Маркетинг | - формирование низкой цены на продукцию  -существование долговременных заказчиков и потребителей:  ООО“Автотехника” (“Еврокомфорт”),  ООО “Старый мастер”,  ООО автосалон “Альфа Про”, ЗАО “Форт Диалог”, НОУ гимназия “Синяя Птица”;  -существует постоянный, стабильный спрос на продукцию предприятия. | - слабое развитие комплекса маркетинга на предприятии.  - существуют сезонные колебания спроса |

Под сильными сторонами организации понимают все, что обеспечивает ей преимущества над конкурентами. Слабые стороны организации – это то, что не позволяет ей достичь преимуществ над конкурентами.

**4. Разработка и выбор стратегических альтернатив развития предприятия**

Для того, чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе организация должна уметь прогнозировать, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, как и то, какие возможности могут открыться для нее. Поэтому в стратегическом анализе особый упор необходимо делать на то – какие угрозы и возможности таит в себе внешняя среда.

Возможность - это тот фактор из внешней среды и среды непосредственного окружения, который может повлиять положительно на предприятие (внутренние сильные стороны тоже могут дать направление поиска возможностей).

Угроза – тот фактор одной из указанных выше сред, который может повлиять на предприятие отрицательно в будущем (слабые внутренние стороны предприятия могут указать на вероятные угрозы в будущем).

Для того, чтобы определить направление деятельности предприятия в области реализации возможностей и предотвращения угроз необходимо найти точки их соприкосновения в деятельности предприятия.

Для сведения итогов анализа среды предприятия и выработки стратегических альтернатив его развития рекомендуется применять метод *SWOT* (сокращенно с англ. - силы, слабости, возможности, угрозы). Данный подход является широко признанным в качестве аналитического инструмента для планирования и разработки стратегии.

Методология *SWOT* анализа заключается в последовательном установлении цепочек связей между силами, слабостями, угрозами и возможностями и формировании на их основе стратегических альтернатив.

Для проведения SWOT- анализа необходимо, прежде всего, оценить возможности и угрозы с точки зрения вероятности их реализации и степени влияния на организацию. Для этих целей были построены матрицы возможностей и угроз, в которых представлены наиболее важные с моей точки зрения возможности и угрозы (рис. 3 и 4).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность использования возможности | Влияние реализации возможностей на деятельность предприятия | | |
| сильное | умеренное | малое |
| Высокая | Получение беспроцентных кредитов или под низкие проценты | Снижение налогового бремени на малые предприятия |  |
| Средняя |  | Покупка современного, но более дешевого оборудования |  |
| Низкая |  |  |  |

Рис. 3. Матрица возможностей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятность реализации угрозы | Возможные последствия | | | |
| разрушение | критическое | тяжелое | «легкие ушибы» |
| Высокая |  | Усиление конкурентной борьбы | 1. Рост цен на электроэнергию и материалы, рост тарифов на грузовые перевозки  2. Перебои в поставке материалов |  |
| Средняя |  |  |  |  |
| Низкая |  |  |  |  |

Рис. 4. Матрица угроз

Результаты SWOT-анализа деятельности ООО «Вариант» представлены на рис. 5.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности:  Получение беспроцентных кредитов или под низкие проценты  Снижение налогового бремени на малые предприятия  Появление прогрессивного оборудования, но более дешевого, чем импортное, | Угрозы:  инфляция  усиление конкурентной борьбы  перебои в поставке материалов |
| Сильные стороны:  использование современных ресурсосбере-гающих технологий в процессе производства  высокая оборачивае-мость капитала  низкая цена на продукцию  уникальность дизайна | - Наращивание прибыли за счет использования заемного капитала  - Сохранение конкурентоспособ-ного уровня цены  - Совершенствование технологий и приобретение дополнительного оборудования | - поддержание низкого уровня себестоимости продукции за счет перехода на самообеспечение материалом  - стратегия развития товара  - поддержание цены на низком уровне |
| Слабые стороны:  большинство оборудования морально устарело  тяжелое финансовое положение предприятия | - стабилизация финансового положения предприятия  - приобретение нового, современного оборудования | - стратегия развития рынка  - экономия материала |

Следовательно, руководству предприятия следует обратить внимание на усиление конкурентных позиций, а также можно предложить рекомендации по развитию дилерской сети на внешнем рынке, т.е. расширять географию рынка сбыта. В условиях сниженной активности продаж можно направить деятельность на разработку и производство интерьера офисных и торговых помещений с использованием изделий из ПВХ.

Для увеличения объемов реализации продукции ООО «Вариант» на стадии роста необходимо, прежде всего, увеличить объемы выпуска продукции. Для этого нужно:

1. повысить производительность труда:

введение сдельно-премиальной системы оплаты труда для повышения заинтересованности рабочих в результатах своего труда.

за счет роста прибыли в 2006 – 2007 гг. покупка более производительного современного оборудования, которое обеспечит также повышение качества продукции.

Увеличение объемов производства продукции возможно также за счет найма дополнительных рабочих и организации двусменной работы.

Привлечение покупателей за счет повышения качества продукции, которое будет достигаться за счет:

покупки более совершенного оборудования.

применение более дорогих и более качественных материалов отечественных и зарубежных производителей.

Выбранные стратегии развития предприятия вполне соответствуют миссии и целям организации, которые можно сформулировать следующим образом:

Миссия предприятия – в максимально возможной мере соответствовать потребностям рынка путем совершенствования продукции (товаров, услуг), расширения ее номенклатуры и поддержания необходимого уровня выпуска продукции.

Цели предприятия:

обеспечение 20 % уровня рентабельности активов предприятия.

завоевание позиции лидера (доля на рынке более 20 %) на местном рынке.

непрерывное совершенствование качества производимой продукции.

непрерывное повышение производительности труда и квалификации персонала.

поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов предприятия

создавать благоприятные условия труда для развития творческого потенциала работников и заинтересованности в результатах труда

Таким образом, из приведенного анализа видно, что цена продукта не является определяющим успех (объем продаж) показателем. Для достижения поставленных целей необходимо:

обеспечить высокое качество производимых изделий;

обеспечить информационную поддержку потребителей с объяснением повышенных эксплуатационных свойств предлагаемой продукции всеми видами рекламы, а так же консультированием клиентов по телефону, посредством сети Интернет и на местах продаж (приема заказов);

использовать все доступные рекламные носители;

повысить скорость исполнения заказа до 2 –3 дней (в случае необходимости использовать дополнительные рабочие бригады);

создать широкую сеть представительств (пунктов приема заказов) с квалифицированным персоналом (для возможно большей скорости обработки заказа и оказания высококачественных консультационных услуг на местах продаж);

использование «агрессивной» технологии продаж.

Предприятие уже освоило рынки сбыта продукции, и сейчас его стратегия должна быть направлена на укрепление своих позиций в отрасли. Основным направлением развития предприятия на перспективу должно быть установление делового сотрудничества и работа с контрагентами путем разработки системы скидок, развития дилерской деятельности, стимулирования продаж, и таким образом, расширения каналов сбыта. Задачей является также поддержание репутации и формирование имиджа фирмы на рынке.

Для предприятия ООО «Вариант» предпочтительнее выбрать как наступательную стратегию, ориентированную на завоевание ведущих позиций организации в определенных сферах деятельности или рынка, так и промежуточную, которая сводится к разумной конкуренции, использованию упущений и слабых сторон других предприятий и следованию к фарватере ведущей фирмы.

Успех последней стратегии достигается за счет самостоятельного проведения эффективной инновационной политики, позволяющей не отставать от ведущей фирмы.

Для сохранения и увеличения сбыта продукции ООО «Вариант» целесообразно использовать следующие стратегии в области маркетинга:

проникновение на рынок: осуществляется более глубокое изучение традиционного рынка для сбыта прежней продукции, улучшаются работы по сбыту с целью получения преимуществ перед конкурентами;

разработка товара: проводится поиск «ниш» для новой продукции, а также выявляются новые товары для прежнего рынка. Эта стратегия эффективна, так как торговая марка пользуется повышенным спросом у потребителей. Стратегия также предпочтительна с точки зрения минимизации затрат и риска;

Следовательно, рост предприятия во многом определяется правильностью выбора варианта функционирования на базе формируемой стратегии развития.

**Заключение**

Эффективность функционирования предприятия определяется многими обстоятельствами. Среди них: выбор оптимальной технологии и организации производства; своевременное и рациональное ресурсное обеспечение; формы и методы реализации продукции и т.д. В условиях рыночной системы хозяйствования диапазон использования этих факторов чрезвычайно большой, поэтому каждое предприятие должно стремиться к их оптимальному сочетанию. Это предполагает необходимость применения соответствующих форм и методов их внутренней увязки. Такой формой является стратегическое управление деятельностью предприятия.

Ключевыми факторами, отличающими ООО «Вариант» в своей отрасли являются качество продукции, ориентация на покупателя, его запросы и предложения, компетентность в хозяйственной области, ориентация на сокращение издержек, способность приспособления к изменению рыночных условий. Предприятие будет осуществлять производство в зависимости от потребностей рынка, а также увеличения объемов выпуска за счет прибылей от текущей деятельности и реализации продукции. У ООО «Вариант» имеются также следующие преимущества: имеются производственные корпуса, которые удовлетворяют условиям планируемого производства, и уже существуют внутренние транспортные коммуникации, что полностью обеспечивает непрерывное транспортное обслуживание производства. Выбранная стратегия развития предприятия является экономически выгодной, поскольку обеспечивает получение прибыли. Дополнительно полученная прибыль может быть использована в целях модернизации производства, а также увеличение производственной мощности предприятия. ООО «Вариант» будет осуществлять выпуск продукции в одной из перспективных отраслей народного хозяйства и может рассчитывать на долгосрочные положительные финансовые результаты своей работы.

**Список литературы**

1. Багиев Г.Л., Аренков И.А. Основы маркетинговых исследований: Учеб.пос. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. – 189 с.
2. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справ.-метод. пособие. – Иркутск.: Изд-во Иркут. ун-та, 2000. – 219с.
3. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», 2000. – 336 с.
4. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления : Учеб. пособие. – М.: Информационный центр «Маркетинг», 2002. – 195 с.
5. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК. Учебник. – Мн.: ИП “Экоперспектива”, 2004. – 594 с.
6. Семенова В.М., Экономика предприятия: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп.;— М.: Центр экономики и маркетинга, 2003. - 312 с.
7. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. — М.: Ассоциация ав­торов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2004. – 478 с.
8. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. — М.: «Издательство ПРИОР», 2002. — 288 с.