Содержание

Введение 4

1 Общая характеристика стратегического управления 7

1.1 Сущность и система стратегического управления 7

1.2 Стратегический анализ среды 11

1.2.1 Анализ внешней среды 12

1.2.2 Анализ внутренней среды 18

1.3 Реализация стратегии фирмы 24

1.3.1 Типы стратегий бизнеса 25

1.3.2 Выработка стратегии фирмы 31

1.3.3 Выполнение стратегии 37

2 Анализ стратегического планирования на примере ООО «МегаСпейс» 40

2.1 Общая характеристика предприятия 40

2.2 Анализ структуры управления 41

2.3 Анализ финансового состояния ООО «МегаСпейс» 46

2.4 Стратегическая диагностика позиций «МегаСпейс» на рынке бытовой техники г. Комсомольска-на-Амуре 51

2.4.1 Сравнение цен и ассортимента холодильников и стиральных машин, предлагаемых компаниями «МегаСпейс» и «Айсберг» 54

2.4.2 Сравнение цен и ассортимента холодильников и стиральных машин, предлагаемых компаниями «МегаСпейс» и «В-Лазер» 60

2.4.3 Определение стратегического положения ООО «МегаСпейс» на рынке крупной бытовой техники г. Комсомольска-на-Амуре 66

2.5 Определение стратегической позиции и направлений развития SPACE-методом 70

3 Пути повышения конкурентоспособности ООО «Мегаспейс» 73

3.1 Разработка рекомендаций по реализации выбранной стратегии 73

3.2 Использование нового метода оценки конкурентоспособности ООО «Мегаспейс» 76

3.3 Правовое обеспечение предложенных мероприятий 87

Список использованных источников 93

ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерские балансы ООО «МегаСпейс» за 2004-2006 гг. 96

Приложение Б Отчет о прибылях и убытках ООО «МегаСпейс» за 2004-2006 гг. 102

ПРИЛОЖЕНИЕ В Примерная форма договора аренды нежилого помещения 105

# Введение

При осуществлении в нашей стране реформы возникает проблема выработки такой хозяйственной политики и стратегии, которые позволяют организации поддерживать конкурентоспособность в обозримой перспективе. Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. Точно также и сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Стратегия организации - это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из его настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Предприятию, выпускающему устойчивый ассортимент товаров, нужно заботиться и о снижении издержек, и о повышении качества, и об улучшении хотя бы некоторых потребительских свойств своей продукции. Причем надо знать заранее, какие именно ее свойства волнуют потребителя в первую очередь. Именно для этого предприятия, желающие достичь максимального успеха, должны постоянно отслеживать новейшие тенденции на рынке, изучать своих конкурентов и на основе этих данных создавать своё видение будущего успеха. В процессе управления такое видение рано или поздно принимается основой для принятия управленческих решений. Никакое управление в принципе невозможно без планирования деятельности организации, без установления ее целей, направлений и принципов функционирования и развития. Независимо от того, идет ли речь об управлении в условиях экономики, регулируемой рыночными отношениями, или о директивном управлении в условиях централизованной государственно регулируемой экономики, планирование остается основополагающей общей функцией управляющей системы.

Степень актуальности стратегического планирования в современной России можно косвенно оценить по уровню спроса российских компаний на соответствующие консалтинговые услуги. Результаты анализа, проведенного в 19-ти отраслях народного хозяйства России, включая машиностроение и металлообработку, нефтяную и нефтегазовую промышленность, фармацевтику, строительство, сельское хозяйство, связь, банки и другие, показывают, что стратегическое планирование сегодня является уже весьма актуальной проблемой российского бизнеса. Обобщая отношение предприятий к этой проблеме, ее можно поставить на 5 место по значимости после проблем финансового характера (включая проблемы привлечения инвестиций и оптимизации налоговых платежей), юридического характера, проблем развития информационных технологий и проблем оценки собственности и бизнеса.

Целью данной дипломной работы является рассмотрение особенностей разработки стратегии повышения конкурентоспособности (на примере ООО «МегаСпейс»).

В соответствие с поставленной целью решались следующие задачи:

1) изучить базовые стратегии маркетинга;

2) рассмотреть модели, используемые при принятии стратегических решений;

3) выявить факторы, влияющие на формирование стратегии конкурентоспособности;

4) изучение рынка бытовой техники г. Комсомольска-на-Амуре, перспектив его развития;

5) выявление основных конкурентов ООО «МегаСпейс» на рынке бытовых товаров;

6) определение стратегической позиции ООО «МегаСпейс» по отношению к основным конкурентам;

7) разработка маркетинговых стратегий для ООО «МегаСпейс» на рынке бытовых товаров.

Объектом исследования является предприятие ООО «МегаСпейс», которое является продавцом бытовой техники. Предметом исследования являются маркетинговые исследования и стратегия, факторы ее определяющие.

Методологическую основу данной дипломной работы составляют научные труды ведущих специалистов в области маркетинга, применяются маркетинговые и статистические методы исследования.

# 1 Общая характеристика стратегического управления

## 1.1 Сущность и система стратегического управления

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60–70-Х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

Стратегическое управление можно определить как такое управление организацией, которое:

– опирается на человеческий потенциал, как основу организации,

– ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей,

– осуществляет гибкое регулирование, своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ.

Это в совокупности позволяет организации выживать, достигать своей цели в долгосрочной перспективе. [10, c.32]

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих вопросов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на рис. 1.1. [10, с.39]

Анализ среды

Определение миссии и целей

Выбор стратегии

Выполнение стратегии

Оценка и контроль выполнения

Рисунок 1.1 – Структура стратегического управления

*Анализ среды* обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

1) макроокружения;

2) непосредственного окружения;

3) внутренней среды.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

* кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
* организация управления;
* производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
* финансы фирмы;
* маркетинг;
* организационная культура.

*Определение миссии и целей*, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. А, зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

После того как определены миссия и цели, наступает *этап анализа и выбора стратегии*. Этот процесс по праву считается сердцевинойстратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию.

*Выполнение стратегии* является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации этой стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

*Оценка и контроль выполнения стратегий* является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации. Основными задачами любого контроля являются следующие:

1. определение того, что и по каким показателям проверять;
2. осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
3. выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
4. осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля и выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии, и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

## 

## 1.2 Стратегический анализ среды

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого ее функционирования.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

### 1.2.1 Анализ внешней среды

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

Макроокружениесоздает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций. Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы; климат, тип и уровень развития конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и, приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь, для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить такие базовые характеристики политической подсистемы, как-то: какая политическая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть.

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности, демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т.п. Значение социальной компоненты, очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако, если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, а, опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Проводя изучение различных компонент макроокружения, очень важно иметь в виду два следующих момента.

Во-первых, все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах макроокружения.

Во-вторых, степень воздействия отдельных компонент окружения на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по-разному в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Например, считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на ее деятельность. Кроме этого, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Для того, чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений; связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

• анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;

• участие в профессиональных конференциях;

• анализ опыта деятельности организации;

• изучение мнения сотрудников организации

• проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее, или в каком состоянии они пребывают сейчас. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект, если она поддерживается высшим руководством и дает ему необходимую информацию, если она тесно связана с системой планирования в организации и, наконец, если работа аналитиков, работающих в этой системе, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые в состоянии проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценивать эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной торговой марки, на сколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

* географическое месторасположение покупателя;
* демографические характеристики покупателя, такие, как возраст, образование, сфера деятельности и т.п.;
* социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.;
* отношение покупателя к продукту, отражающее то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе продавца нужного товара, то его сила торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньше возможности в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа покупателя. К числу таких факторов относятся следующие:

* + соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
  + объем закупок, осуществляемых покупателем;
  + уровень информированности покупателя;
  + наличие замещающих продуктов;
  + стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
  + чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыли, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта. Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

* + - уровень специализированности поставщика;
    - величина стоимости переключения для поставщика на других клиентов;
    - степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
    - концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
    - важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

* стоимость поставляемого товара;
* гарантию качества поставляемого товара;
* временной график поставки товаров;
* пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение нацелено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

### 1.2.2 Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых, процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции: стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Для того, чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь их использовать. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересует выявление именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) является наиболее признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности  1.  2.  3.… | Угрозы  1.  2.  3.… |
| Сильные стороны  1.  2.  3.… | Поле «СИВ» | Поле «СИУ» |
| Слабые стороны  1.  2.  3.… | Поле «СЛВ» | Поле «СЛУ» |

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся, в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, нужно помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организаций дополнительную сильную сторону в: том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
| Высокая вероятность | Поле “ВС” | Поле “ВУ” | Поле “ВМ” |
| Средняя вероятность | Поле “СС” | Поле “СУ” | Поле “СМ” |
| Низкая вероятность | Поле “НС” | Поле “НУ” | Поле “НМ” |

Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); сбоку откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ»» «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Похожая матрица составляется для оценки угроз (табл. 1.3). Сверху откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля ВТ», «СК» и «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Таблица 1.3 – Матрица угроз

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие ушибы» |
| Высокая вероятность | Поле “ВР” | Поле “ВК” | Поле “ВТ” | Поле “ВЛ” |
| Средняя вероятность | Поле “СР” | Поле “СК” | Поле “СТ” | Поле “СЛ” |
| Низкая вероятность | Поле “НР” | Поле “НК” | Поле “НТ” | Поле “НЛ” |

Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. В этом случае должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды заключается в следующем. В таблицу профиля среды (табл. 1.4) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается:

• оценка его важности для отрасли по шкале: 3 –сильное значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение;

• оценка его влияния на организацию по шкале: 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствие влияния;

• оценка направленности влияния по шкале: +1 – позитивная направленность, -1 – негативная направленность.

Таблица 1.4 – Профиль среды

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрасли А | Влияние на организацию В | Направленность влияния С | Степень важности D=A\*B\*C |

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

## 1.3 Реализация стратегии фирмы

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Если цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения. Такое понимание стратегии исключает определенность в поведении организации, так как стратегия, помогая продвигаться в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора в изменяющейся ситуации.

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении организацией большую роль играют правила, которые так же, как и стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность.

Одни правила могут иметь очень широкий смысл, другие же достаточно узкий, касающийся отдельной стороны жизни организации либо отдельной функции. Общим для всех правил является то, что устанавливают границы деятельности и поведения в организации, ориентируя тем самым функционирование организации в направлении реализации ее стратегий. Многие правила имеют очень долгую жизнь. В то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой-то определенной стратегии или для способствования достижению какой-то определенной цели. Правила сами могут быть предметом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации становится изменение ее внутренней жизни, организационной культуры и т.п. Теперь затронем вопросы определения и реализации стратегии в рамках стратегического управления.

### 

### 1.3.1 Типы стратегий бизнеса

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

#### 

#### 1.3.1.1 Области выработки стратегии

Как было сказано выше, в самом общем виде стратегия – это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении на верхнем уровне управления организации. Для более низкого уровня иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством. Так, например, стратегии поведения на рынке, разработанные для фирмы в целом, для маркетинговой службы этой фирмы выступают в виде целевых установок. Чтобы избежать двойственности в толковании стратегий, далее в данной главе будут рассматриваться только стратегии организации в целом, а не ее отдельных подразделений. При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

• какой бизнес прекратить;

• какой бизнес продолжить;

• в какой бизнес перейти.

Это значит, что стратегия концентрирует внимание и связана с тем:

• что организация делает и чего не делает;

• что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления Портер [9, c.222-223], существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегий, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции, т.е., чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией производства продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высоко специализированные производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку, даже если цена и достаточно высокая, фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в продукции определенного типа. В данном случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производства продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако совершенно обязательным для проведения стратегии третьего вида является то, что фирма должна строить свою деятельность прежде на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

#### 

#### 1.3.1.2. Эталонные стратегии развития

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре разных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

* стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;
* стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
* стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

* стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;
* стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения, либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на одном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Стратегиями данного типа являются следующие:

– стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы;

– стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных, продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

– стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности имеющегося персонала, и в особенности от менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

– стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

– стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающего сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

– стратегия сокращения, заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных, либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;

– стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

В практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может производиться фирмой и определенная последовательность реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

### 1.3.2 Выработка стратегии фирмы

#### 

#### 1.3.2.1. Шаги определения стратегии

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии; проведение анализа портфеля продукции; выбор стратегии фирмы и оценку выбранной стратегии.

Уяснение текущей стратегии очень важно потому, что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация сейчас и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. А. Томпсон и А. Стрикланд считают, что необходимо оценить по пять внешних и внутренних факторов, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Внешние факторы: размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированность фирмы; общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности; структура и направленность деятельности фирмы за последний период; возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время; отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы: цели фирмы; критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции; отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой, осуществляемой финансовой политикой; уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР; стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Анализ портфеля продукции представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Анализ портфеля продукции дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны между собой и что портфель как сумма существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей. С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

Выделяется шесть шагов проведения анализа портфеля продукции:

1. Выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля продукции. Необходимо определить иерархию уровней анализа портфеля продукции, которая должна начинаться на уровне отдельного продукта и завершаться на верхнем уровне организаций.
2. Фиксация единиц анализа, называемых стратегическими единицами бизнеса (СЕБ), для того чтобы использовать их при позицировании на матрицах анализа портфеля продукции. Очень часто СЕБ отличаются от производственных единиц. СЕБ могут охватывать один продукт, могут охватывать несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности, некоторые фирмы могут рассматривать СЕБ как продуктово-рыночные сегменты.
3. Определение параметров матриц анализа портфеля продукции проводится, для того, чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля. Например, при изучении привлекательности отрасли в качестве таких переменных могут служить размер рынка, степень защищенности от инфляции, прибыльность, темп роста рынка, степень распространенности рынка в мире.
4. Для измерения силы бизнеса могут быть использованы следующие переменные: доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве или другие характеристики, такие, как, например, издержки, прибыльность по отношению к лидеру. При определении размера матриц очень важную роль играет выбор единиц измерения объемов, норм приведения к единой базе, временных интервалов и т.д.
5. Сбор и анализ данных, проводимых по многим направлениям, из которых выделяют четыре наиболее важных направления:

1) привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов у нее, характера и степени риска и т.п.;

2) конкурентная позиция фирмы;

3) возможности и угрозы фирмы, которые оцениваются применительно к ней, а не по отношению к отрасли;

4) ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у фирмы потенциала для проведения конкурентной борьбы в каждой конкретной отрасли.

1. Построение и анализ матриц портфеля продукции с целью получения представления о текущем состоянии портфеля продукции фирмы, на основе которого руководством могут быть сделаны прогнозы по поводу будущего состояния матриц и соответственно по поводу ожидаемого портфеля продукции фирмы.

Разработка динамики изменения матриц проводится для того, чтобы уяснить, приведет ли переход портфеля продукции в новое состояние к достижению фирмой стоящих перед ней целей. Для этого должны быть выяснены следующие характеристики прогнозируемого состояния портфеля продукции: включает ли в себя портфель достаточное количество бизнесов в привлекательных отраслях; порождает ли портфель слишком много вопросов и неясностей; имеется ли достаточное количество «денежных коров» для того, чтобы выращивать «звезды» и финансировать «вопросительные знаки»; дает ли портфель достаточное поступление как прибыли, так и денег; сильно ли уязвим портфель в случае проявления негативных тенденций; много ли в портфеле бизнесов, слабых в смысле конкуренции.

В зависимости от ответов, на данные вопросы руководство может прийти к выводу о необходимости формирования нового портфеля продукции.

Подводя общий итог сказанному, следует еще раз подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля продукции сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля продукции, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

#### 1.3.2.2. Выбор стратегии

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукций, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основными ключевыми факторами, которые в первую очередь должны быть учтены при выборе стратегии, являются следующие:

Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегий роста организации. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор стратегии роста должен падать на стратегию концентрированного роста либо на стратегию интегрированного роста.

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приводят к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения. А. Томпсон и А. Стрикланд [12, c.83-84]предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (рис. 1.2).

Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже, несмотря на то, что для этого есть предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциале фирмы.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии.

***Быстрый рост рынка***

II КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ I КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ

1. Пересмотр стратегий 1. Концентрация

концентрации 2. Вертикальная

2. Горизонтальная интеграция

интеграция или слияние 3. Центрированная

3. Сокращение диверсификация

4. Ликвидация

***Слабая конкурентная позиция Сильная конкурентная позиция***

III КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ IV КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ

1. Сокращение расходов 1. Центрированная

2. Диверсификация диверсификация

3. Сокращение 2. Конгломеративная

4. Ликвидация диверсификация

3. Совместное предприятие

в новой области

***Медленный рост рынка***

Примечание: Стратегии указаны в возможном порядке предпочтения.

Рисунок 1.2 – Матрица Томпсона и Стрикланда.

Финансовые ресурсы фирмы также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития фирмы. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии фирмы. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий.

Степень зависимости от внешней среды оказывает существенное влияние, на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена также правовым регулированием поведения фирмы, например, антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, зависимостью от природной среды, зависимостью от политических факторов и т. п.

Временной фактор должен обязательно приниматься во внимание при всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и временную продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации стратегии.

Фирма не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для осуществления стратегии.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки выбранной стратегии в, конечном счете подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям.

Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.

Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.

Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

### 1.3.3 Выполнение стратегии

На первый взгляд, может показаться, что выполнение стратегии – это почти одно и то же, что и «обычное» управление. Действительно, раз стратегия фирмы определена, то дальше должна начинаться рутинная работа по ее выполнению, которая очень далека от стратегического управления. На самом деле в таком рассуждении держится большое заблуждение. Для понимания, роли и сущности стадии выполнения стратегии очень важно иметь в виду следующее. Выполнение стратегии не играет роль пассивного по отношению к принятой стратегии средства ее проведения в жизнь. Важным свойством выполнения стратегии является то, что оно не только может в силу плохого осуществления реализации хорошей стратегии создать для организации трудности, но и то, что при условии хорошего осуществления оно может дать организации шанс на успех, даже если были допущены ошибки при выработке стратегии. Хорошее выполнение стратегии обладает способностью компенсации негативных последствий, которые могут возникать при осуществлении стратегии по причине имеющихся у нее недостатков либо же в силу появления в среде непредвиденных изменений.

Выполнение стратегии направлено на решение следующих трех задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п.

Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами с тем, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделенные ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т.п.

В-третьих, это выбор и привидение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией. Все три задачи решаются посредством изменения. Поэтому именно изменение является сердцевиной выполнения стратегии. И именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется стратегическим изменением.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления деятельности, соответствующей выбранной стратегии. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведение изменений; бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований. В зависимости от состояния основных факторов, задающих необходимость и степень изменения, таких, как состояние отрасли, состояние организации, состояние продукта и состояние рынка, можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа изменений.

1. Перестройка организации. Она предполагает основательное изменение организации, затрагивающее ее миссию и культуру. Подобные изменения могут возникнуть тогда, когда организация меняет свою отрасль и соответственно меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации наблюдаются самые большие трудности с выполнением стратегии. Серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в технологической области, также на рынке рабочей силы.

2. Радикальное преобразование организации. Оно проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

3. Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются производственного процесса, а также маркетинга, особенно той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

4. Обычные изменения, которые связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она неизменно реализует одну и ту же стратегию. При таком выполнении стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно четко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

# 2 Анализ стратегического планирования на примере ООО «МегаСпейс»

## 2.1 Общая характеристика предприятия

ООО «МегаСпейс» успешно работает на рынке города Комсомольска-на-Амуре на протяжении 12 лет. В структуру предприятия входят четыре магазина бытовой техники: «Стинол» на пр. Октябрьский, 22, и «Стинол» на пр. Октябрьский, 24, фирменный магазин «LG» (ул. Вокзальная, 41), а также уницентр «Бомонд» (ул. Советская, 9). Кроме того, в структуру холдинга входят сервисный центр «Стинол-Сервис» (ул. Юбилейная, 10), магазин «Спортландия» (ул. Кирова, 31) и расположенное в этом же здании «Спорткафе». Таким образом, коммерческая деятельность построена на снабжении и реализации товаров в трех направлениях: бытовая техника (крупная, мелкая, сопутствующие товары), спортивные товары (спортивный инвентарь, одежда, обувь), кафе. Помещения магазинов находятся в частной собственности генерального директора ООО «МегаСпейс», однако предприятие снимает склад под временное хранение товаров в районе Северного шоссе.

Магазины ООО «МегаСпейс» завоевали известность благодаря грамотно реализованной рекламной стратегии, высокому качеству и широкому ассортименту предлагаемых товаров, а также дополнительному и сервисному обслуживанию. Кроме того, в магазинах ООО «МегаСпейс» регулярно проводятся сезонные и предновогодние распродажи со скидками. Скидки также предусмотрены для постоянных покупателей. Стоит также отметить, что ООО «МегаСпейс» создало свой Интернет-магазин, чего нет ни у одного магазина бытовой техники в Комсомольске. Поэтому, теперь любой житель города может сделать покупку, не выходя из дома.

Организация имеет расчетный и валютный счета в банке, печать установленного образца со своим наименованием, бланки, зарегистрированный товарный знак.

При организации работы с поставщиками организация ориентируется на прямое сотрудничество с производителями или их официальными дистрибьюторами в России, что дает возможность поддерживать невысокие цены на товар в магазинах.

В отношении южно-корейской торговой марки «LG» «МегаСпейс» сам является официальным дистрибьютором в г. Комсомольске-на-Амуре, поэтому поставки продукции этого бренда идут напрямую с завода-изготовителя.

Руководство компании постоянно отслеживает уровень спроса на различные виды товаров и ориентирует свою закупочную деятельность на максимальное удовлетворение спроса покупателей, при этом, стараясь не создавать лишних запасов на складе. Организация профессионально подходит к определению срока поставки и планированию размера заказа, обеспечивая тем самым бесперебойную поставку необходимой продукции в магазины. Таким образом, достигается необходимый баланс между складскими и торговыми площадями.

Расчеты за поставляемую продукцию осуществляются безналично через банк путем перечисления денежных сумм со счета покупателя на счет поставщика. Продукция поставляется в г. Комсомольск-на-Амуре железнодорожным транспортом, ее встречает автотранспорт компании и доставляет ее на склад и в магазины.

## 2.2 Анализ структуры управления

Организацию возглавляет генеральный директор, владелец ООО «МегаСпейс» (см. рис. 2.1). В его функции входит сбор и анализ информации, поступающей от отделов, решение административных вопросов, контроль за деятельностью розничных точек, руководство и планирование деятельности компании, контроль за финансово-хозяйственной деятельностью компании, анализ и подпись отчетности, контрактов, договоров, заключение сделок, ценообразование, работа с банком, управление персоналом, разработка мотивационных программ.

**Генеральный директор**

**Коммерческий директор**

**Коммерческий отдел**

**Отдел рекламы**

Склад

**Бухгалтерия**

Менеджеры по сбыту бытовой техники

Менеджеры по сбыту спорттоваров

Менеджер по снабжению «Спорткафе»

Бухгалтерия сектора «бытовая техника»

Бухгалтерия сектора «спорттовары»

Бухгалтерия сектора «кафе»

Кладовщики

Грузчики

Администратор

м-на «Стинол»

Продавцы-консультанты

Кассиры

Администратор м-на «Спортландия»

Продавцы-консультанты

Кассиры

Администратор «Спорткафе»

Повара

Кассиры

Официанты

Администратор м-на «LG»

Продавцы-консультанты

Кассиры

Администратор

м-на «Бомонд»

Продавцы-консультанты

Кассиры

Сервисный центр «Стинол-сервис»

Специалисты по ремонту

Приемщики

Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «МегаСпейс»

Коммерческий директор руководствуется целями и задачами, поставленными перед ним генеральным директором и его основные полномочия заключаются в следующем: организация эффективной работы подведомственных ему отделов, контроль и руководство в сфере снабжения и сбыта продукции, контроль за выполнением условий контрактов, договоров с поставщиками и заказчиками, финансовое планирование, разрешение спорных ситуаций и конфликтов.

В функции бухгалтерии входит:

- учет финансово-хозяйственных операций;

- контроль за различными участками бухгалтерского учета (учет основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на реализацию продукции, расчеты с поставщиками и заказчиками и т.д.);

- составление калькуляции себестоимости услуг, продукции;

- начисление и перечисление платежей в государственные и негосударственные фонды;

- подготовка данных по соответствующим участкам бухгалтерского учета для составления отчетности;

- проведение экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов;

- проведение инвентаризации денежных средств, товарно-материальных ценностей, расчетов и платежных обязательств.

Возглавляет бухгалтерию главный бухгалтер, который анализирует и систематизирует поступающую от других бухгалтеров информацию. Подведомственные ему бухгалтера занимаются ведением учета в трех направлениях: магазины бытовой техники, спорттовары и кафе. Каждый бухгалтер занимается обработкой данных, поступающих из подведомственных ему магазинов.

Коммерческий отдел возглавляет старший менеджер по снабжению и сбыту товаров, который назначается директором предприятия и подчиняется непосредственно ему. Он осуществляет организационное и финансово-экономическое обеспечение сбыта, продвижение на рынок и стимулирование сбыта товаров и услуг, закупаемых организацией в полном объеме, проводит анализ рыночных возможностей, занимается определением и прогнозированием спроса, поиском путей сбыта продукции, организует реализацию неликвидных материальных ценностей, осуществляет торгово-закупочную деятельность, осуществляет информационное обеспечение коммерческой деятельности.

Начальнику коммерческого отдела отчитывается менеджер, который занимается снабжением и сбытом бытовой техники. Он осуществляет поиск новых поставщиков, анализирует возможности рынка, работает с поставщиками, определяет потребность в запасах, осуществляет заказы, обеспечивает бесперебойность снабжения товарами магазинов бытовой техники, решает вопросы сервисного обслуживания товаров, стоящих на гарантии.

В функции коммерческого отдела входит:

- обеспечение разработки текущих и перспективных планов реализации продукции в натуральном и денежном выражении;

- руководство планированием сбыта готовой продукции;

- изучение спроса на продукцию, которую реализует организация;

- своевременное оформление заключенных договоров с заказчиками и покупателями на поставку продукции.

- контроль за выполнением договорных обязательств в установленные сроки по объему реализуемой программой, номенклатуре и качеству;

- контроль приемки готовой продукции от производителя в соответствии с имеющимися заказами, рациональное хранение продукции, ее счет и подготовка к отправке потребителям;

- разработка и осуществление мероприятий по совершенствованию сбытовой работы, ускорению сбытовых операций, снижению сверхплановых запасов готовой продукции с целью обеспечения выполнения планов по реализации, прибыли и рентабельности организации;

- участие в рассмотрении поступающих на предприятие претензий от потребителей.

Отдел рекламы по распоряжению коммерческого директора осуществляет разработку рекламных кампаний, акций и мероприятий, самостоятельно или с помощью привлечения рекламных агентств осуществляет художественное оформление и дизайн рекламных щитов, вывесок, изготовление и размещение рекламы на выгодных условиях в средствах массовой информации.

Складское хозяйство представлено одним складом, где осуществляется хранение крупной и мелкой бытовой техники. Кладовщик выполняет следующие функции:

- руководит работой склада по приему, хранению и отпуску товаров, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских помещений;

- обеспечение сохранности товаров, соблюдение режимов хранения;

- обеспечение правильности оформления и сдачи приходно-расходных документов;

- участие в проведение инвентаризации; учет складских операций.

Грузчики выполняют погрузочно-разгрузочные работы. Привозят и передают счет-фактуры. Водители развозят товар по указанным точкам. Экспедитор контролирует отправку товаров к местам продажи, отвечает за комплектацию партий товаров необходимого ассортимента, подсортировка, фасовку, формирование грузовых единиц. При приемке поступающего товара осуществляет контроль качества и количества товара, соответствие документов, сертификатов.

Администратор магазина контролирует работу всего магазина, следит за товарооборотом, спросом на предлагаемый товар. Администратор подотчетен менеджеру по снабжению товаров.

Кассиры выполняют отпуск товаров покупателям, быстрый расчет, подсчет скидок, выдачу подарков, дисконтных карт и чеков при покупке.

Продавцы-консультанты при обращении покупателя предоставляют исчерпывающую информацию о качестве, производителе, технических характеристиках товара и дополнительных услугах, а также следят за порядком в магазине, выписывают гарантии.

Общее количество сотрудников организации достигает 200 человек. В целом стоит отметить, что на предприятии сформировался стабильный, слаженный коллектив, текучесть кадров практически отсутствует. Этому способствует: прогрессивная система оплаты труда, стабильная заработная плата с соблюдением социальных гарантий по трудовому законодательству, престижность самого места работы.

## 2.3 Анализ финансового состояния ООО «МегаСпейс»

Проанализируем финансовое положение ООО «МегаСпейс». Целью финансового анализа является оценка прибыли и убытков (финансовых результатов деятельности компании), изменений в структуре активов и пассивов баланса, изменений в расчетах с дебиторами и кредиторами. В результате анализа можно получить объективную и точную картину финансового состояния торгового предприятия.

Основными источниками информации для анализа финансового состояния предприятия служат бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках. Проанализируем финансовое положение ООО «МегаСпейс» в 2006 году. В начале рассмотрим актив баланса (см. табл. 2.1).

По данным таблицы 2.1 видно, что имущество предприятия на начало 2006 года составило 23512 тыс. р., на конец года - 24180 тыс. р., т.е. произошло увеличение стоимости имущества организации за счет увеличения оборотных активов на 968 тыс. р. В частности, к концу анализируемого периода увеличилась общая сумма запасов организации на 1172 тыс. р. (4,6 %), готовая продукция и товары для перепродажи также увеличились на 1063 тыс. р. (4,2 %). Этот факт говорит о том, что склады предприятия заставлены товаром, на который спрос к концу отчетного периода упал.

Рассматривая детально статьи оборотных активов, можно определить, что произошло снижение дебиторской задолженности (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) на 1056 тыс. р. Снижение дебиторской задолженности следует рассматривать, как положительное явление, которое свидетельствует об укреплении финансового положения организации.

Таблица 2.1 – Горизонтальный и вертикальный анализ актива баланса ООО «МегаСпейс» в 2006 г.

| Актив | Код строки | На начало периода, тыс. р. | На конец периода, тыс. р. | Удельный вес в валюте баланса, % | | Отклонение | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| на начало периода, % | на конец периода, % | тыс. р. | % |
| **Внеоборотные активы** | | | | | | | |
| Осн. средства | 120 | 15500 | 15200 | 65,9 | 62,9 | -300 | -3 |
| Итого по разделу | 190 | 15500 | 15200 | 65,9 | 62,9 | -300 | -3 |
| **Оборотные активы** | | | | | | | |
| Запасы в том числе: | 210 | 1964 | 3136 | 8,4 | 13 | 1172 | 4,6 |
| Гот. прод. и товары для перепродажи |  | 1051 | 2114 | 4,5 | 8,7 | 1063 | 4,2 |
| Прочие запасы и затраты |  | 913 | 1022 | 3,9 | 4,2 | 109 | 0,3 |
| Дебиторская  задолженность | 230 | 1689 | 633 | 7,2 | 2,6 | -1056 | -4,6 |
| в том числе покупатели и заказчики |  | 1689 | 633 | 7,2 | 2,6 | -1056 | -4,6 |
| Денежные  средства | 260 | 4359 | 5211 | 18,5 | 21,6 | 852 | 3,1 |
| Итого по  разделу | 290 | 8012 | 8980 | 34,1 | 37,1 | 968 | 3 |
| Баланс | 300 | 23512 | 24180 | 100 | 100 | 668 |  |

Следствием этого стало увеличение к концу отчетного периода денежных средств организации на 852 тыс. р. Увеличение денежных средств на счетах в банке свидетельствует, как правило, об укреплении финансового состояния организации. Их сумма должна быть такой, чтобы обеспечить погашение всех первоочередных платежей. Наличие больших остатков денежных средств на протяжении долгого периода времени может быть результатом неправильного использования оборотного капитала. Они должны быстро пускаться в оборот с целью получения прибыли путем расширения своего производственного процесса. Динамика показателей актива баланса представлена на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Динамика показателей активов баланса ООО «МегаСпейс»

Анализ структуры пассивов производится в его взаимосвязи с анализом источников формирования оборотных средств. При этом долгосрочные заемные средства в силу своего преимущественного использования для формирования основных фондов и прочие источники формирования оборотных средств (доходы будущих периодов) также могут учитываться в составе собственных источников средств. Также при анализе структуры пассива определяется соотношение между заемными и собственными источниками средств организации. Результаты анализа представлены в табл. 2.2.

По данным таблицы 2.2 можно сказать, что на протяжении отчетного периода уставный капитал организации остался неизменным, а нераспределенная прибыль увеличилась на 991 тыс. р. Столь высокий удельный вес собственного капитала обусловлен требованиями самофинансирования предприятия. Собственный капитал является основой независимости предприятия.

Таблица 2.2 – Горизонтальный и вертикальный анализ пассива баланса ООО «МегаСпейс» в 2006 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пассив | Код строки | На начало периода, тыс. р. | На конец периода, тыс. р. | Удельный вес в валюте баланса, % | | Отклонение | |
| На начало периода, % | На конец периода, %. | тыс. р. | **%** |
| **Капитал и резервы** | | | | | | | |
| Уставный капитал | 410 | 50 | 50 | 0,2 | 0,2 | 0 | 0 |
| Нераспределенная прибыль (убыток) | 470 | 20085 | 21076 | 85,4 | 87,2 | 991 | 1,8 |
| Итого по разделу | 490 | 20135 | 21126 | 85,6 | 87,4 | 991 | 1,8 |
| **Долгосрочные обязательства** | | | | | | | |
| Займы и кредиты | 510 | 851 | 521 | 3,6 | 2,1 | -330 | -1,5 |
| Поставщики и подрядчики |  | 1512 | 1784 | 6,4 | 7,4 | 272 | 1 |
| Задолженность перед персоналом организации |  | 158 | 223 | 0,7 | 10,9 | 65 | 0,2 |
| Задолженность перед гос. и внебюджетными фондами |  | 3 | 1 | 0,013 | 0,004 | 2 | -0,009 |
| Задолженность по налогам и сборам |  | 2 | 4 | 0,009 | 0,017 | 2 | 0,008 |
| Итого по разделу | 690 | 2526 | 2533 | 10,7 | 10,5 | 7 | -0,2 |
| Баланс | 700 | 23512 | 24180 | 100 | 100 |  |  |

Долгосрочные обязательства организации снизились на 1,5 %, в стоимостном выражении – на 330 тыс. р. Это свидетельствует о том, что организация постепенно выплачивает ранее взятый кредит. Между тем, кредиторская задолженность поставщикам и подрядчикам увеличилась на 272 тыс. р., задолженность перед персоналом организации – на 65 тыс. р., по налогам и сборам – на 2 тыс. р., однако снизилась задолженность перед государственными и внебюджетными фондами на 2 тыс. р. Увеличение краткосрочных обязательств говорит о том, что в распоряжении организации находятся средства, которые она может рационально использовать в краткосрочной перспективе, однако кредиторскую задолженность организации придется погасить, но в анализируемый период она этого не делает.

Таким образом, предприятие обладает достаточным объемом финансовых средств для обеспечения его коммерческой деятельности.

Далее проанализируем прибыльность деятельности ООО «МегаСпейс». Для этого воспользуемся данными «Отчета о прибылях и убытках» за 2004 – 2006 гг. (см. Приложение Б). На основании этих данных построим диаграмму и проследим динамику прибыльности исследуемого предприятия (см. рис. 2.3).

Рисунок 2.3 – Динамика прибыльности деятельности ООО «МегаСпейс» (млн. р.)



Как видно из представленной диаграммы, в течение 3-х последних лет наблюдается стабильный рост прибыльности деятельности ООО «МегаСпейс», хотя заметно, что в 2006 году темпы роста снизились по сравнению с темпами роста в 2005 г. Вызвано это, как выяснилось в ходе исследования, обострением конкуренции на рынке бытовой техники и высокой степенью схожести ассортимента в конкурирующих магазинах, в результате чего покупатель может обойти несколько магазинов и купить понравившийся товар там, где дешевле всего.

Завершим анализ ООО «МегаСпейс» составлением таблицы сильных и слабых сторон (см. табл. 2.3)

Таблица 2.3 – Таблица сильных и слабых сторон ООО «МегаСпейс»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Характеристика | |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Производственные | Налаженная система поставки товаров | Склады предприятия завалены товаром, спрос на которые упал |
| 2. Маркетинговые | 1. Разнообразный ассортимент  2. Грамотно продуманная рекламная стратегия | 1. Высокий процент совпадающего ассортимента  2. Средняя цена выше, чем у конкурентов  3. Неразвитая система маркетинговых исследований |
| 3. Трудовые | 1. Стабильный дружный коллектив  2. Прогрессивная система оплаты труда | – |
| 4. Социальные | Оплата всех социальных льгот по трудовому законодательству | – |
| 5. Финансовые | 1. Снижение дебиторской задолженности  2. Высокий показатель финансовой независимости | 1. Увеличение кредиторской задолженности поставщикам и подрядчикам |

## 2.4 Стратегическая диагностика позиций «МегаСпейс» на рынке бытовой техники г. Комсомольска-на-Амуре

Первым направлением в стратегической диагностике позиций «МегаСпейс» является определение роли и места продуктов, предлагаемых компанией, с целью выяснения сильных и слабых товарных групп. Этот анализ проведем с помощью матрицы Бостонской консультативной группы (BCG). Для определения положения товарных групп используем данные об объеме продаж и темпах роста продаж этих товарных групп, предоставленные специалистами коммерческого отдела. Основываясь на этих оценках, распределим товарные группы согласно признакам матрицы BCG (см. рис. 2.4).

Анализируя данные рис. 2.4, можно сделать вывод, что предприятию необходимо направить свои стратегические усилия на развитие сегмента крупной бытовой техники, так как она на данный момент занимает большую долю рынка всей бытовой техники и способна в будущем обеспечить высокие темпы прироста товарооборота.

Рисунок 2.4 – Матрица развития ассортимента

*Низкие*

*Высокие*

***Темпы роста рынка***

*Низкая*

*Высокая*

***Относительная доля рынка***

***Дойная корова***

***Собака***

***Темная лошадка***

##### Звезда

Теперь необходимо проанализировать этот сегмент рынка и положение предприятия на нем. На сегодняшний день рынок крупных бытовых товаров г. Комсомольска-на-Амуре можно охарактеризовать как полностью сформировавшийся, при этом темпы роста рынка несколько снизились. Об этом свидетельствует и некоторое снижение количества конкурентов, а также и то, что некоторые фирмы, ранее специализирующиеся на реализации бытовой техники, переключают свое внимание на более рентабельные на данный момент области рынка. Примером может служить открытие мебельного центра «Мебельный рай» руководством компании «Айсберг» или открытие компьютерного магазина «КомпАс» руководством компании «Электроника».

Таким образом, для каждой фирмы, способной реально оценить сложившуюся ситуацию, актуален вопрос о том, как поддержать спрос в условиях падения темпов роста продаж, насколько конкурентоспособна фирма на рынке и какими стратегическими преимуществами оно обладает перед конкурентами.

Основными конкурентами «МегаСпейс» являются следующие компании: «В-Лазер», «Айсберг» и «Сони». Все конкуренты реализуют примерно одинаковый ассортимент бытовой техники, поэтому конкурентная борьба ведется в области ценовой и ассортиментной политики, предоставления покупателю дополнительных услуг и послепродажного обслуживания.

На данный момент, магазины «Сони» не выдерживают ценовую конкуренцию, крупная бытовая техника в этих магазинах на порядок дороже, чем у других продавцов бытовой техники. Продукция зарубежных фирменных производителей, представленная в этих магазинах ориентированна на покупателей с достатком выше среднего, поэтому в дальнейшем при написании данной работы мы не будем рассматривать данную компанию как прямого конкурента «МегаСпейсу».

Поскольку, как уже упоминалось выше, конкурентная борьба ведется в области ценовой и ассортиментной политики, то именно эти факторы должны являться ключевыми при стратегической диагностике конкурентных позиций «МегаСпейса». Кроме того, нет никакой другой возможности собрать информацию о конкурентах, кроме как наблюдение за их ценами и ассортиментом.

В связи с этим анализ будет строиться сначала через попарное сравнение «МегаСпейс» – «конкурент», что позволить выявить конкретные недостатки и преимущества перед каждым из конкурентов; затем все предприятия-конкуренты будут позиционированы с помощью одной из классических матриц. В качестве объектов сравнения взяты холодильники и стиральные машины, так как именно они занимают наибольший удельный вес во всем ассортименте крупной бытовой техники среди рассматриваемых магазинов.

### 2.4.1 Сравнение цен и ассортимента холодильников и стиральных машин, предлагаемых компаниями «МегаСпейс» и «Айсберг»

Торговый дом «Айсберг» успешно работает на рынке города Комсомольска-на-Амуре более десяти лет. В структуру предприятия входят два магазина бытовой техники «Айсберг» (один – в Ленинском округе, второй – в Центральном), два сервисных центра «Айссервис», три магазина «Автошины» и магазин «Мебельный рай». Коммерческая деятельность построена на снабжении и реализации товаров в трех направлениях: бытовая техника (крупная, мелкая, электроника, сопутствующие товары), отечественные автошины и запчасти на автомобили, масла и смазки, автоаксессуары, и мебель (корпусная, мягкая).

Структура ассортимента предлагаемых компанией «Айсберг» холодильников представлена на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Структура ассортимента предлагаемых компанией «Айсберг» холодильников ( %)

После изучения товарооборота холодильников, предлагаемых ООО «МегаСпейс», получили следующее (см. рис. 2.6):



Рисунок 2.6 – Структура ассортимента предлагаемых ООО «МегаСпейс» холодильников ( %)

Комплексный сравнительный анализ цен и ассортимента холодильников, предлагаемых компаниями «Айсберг» и «МегаСпейс» представлен в таблице 2.4, а также на рисунках 2.7 и 2.8.

Таблица 2.4 – Сравнительный анализ ассортимента холодильников, предлагаемых компаниями «Айсберг» и «МегаСпейс»

| **Показатель** | **МегаСпейс** | **Айсберг** | **отклонения** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 Количество позиций, шт. | 49 | 70 | – 21 |
| 2 Средняя цена, р. | 18166 | 16466 | + 1700 |
| 3 Минимальная цена, р. | 5820 | 8250 | – 2430 |
| 4 Максимальная цена, р. | 52899 | 42070 | + 10829 |
| 5 Количество представленных брендов, шт. | 7 | 8 | – 1 |
| 6 Совпадающие бренды | LG, Samsung, Ariston, Стинол | |  |
| 7 Доля совпадающего ассортимента в общем ассортименте, % | 75,1 | 35,7 |  |
| 8 Бренды, представленные только в данной компании | Daewoo, Bosch, Океан | Бирюса, Атлант, Indesit, Exqvisit |  |
| 9 Доля несовпадающего ассортимента в общем ассортименте, % | 24,9 | 64,3 |  |



Рисунок 2.7 – Структура ассортимента холодильников «МегаСпейса» по отношению к ассортименту «Айсберга»



Рисунок 2.8 – Структура ассортимента холодильников «Айсберга» по отношению к ассортименту «МегаСпейса»

Таким образом, наблюдается значительное превосходство компании «Айсберг» в ассортименте предлагаемых холодильников. Количество моделей, предлагаемых «Айсбергом» на 21 больше количества моделей, предлагаемых «МегаСпейсом». К тому же средняя цена на холодильники в «Айсберге», ниже средней цены на холодильники в магазинах ООО «МегаСпейс», на 1700 рублей. Это объясняется наличием в ассортименте «Айсберга» дешевых моделей таких производителей как «Атлант» и «Бирюса». Однако холодильники в сети магазинов ООО «Мегаспейс» превосходят своих конкурентов по максимальной цене, что говорит о том, что они могут лучше удовлетворить запросы самых взыскательных покупателей.

Теперь проанализируем положение конкурентов друг относительно друга по позиции «стиральные машины». Структура ассортимента предлагаемых компанией «Айсберг» стиральных машин представлена на рис. 2.9, а продающихся в магазинах ООО «МегаСпейс» – на рис. 2.10.



Рисунок 2.9 – Структура ассортимента предлагаемых компанией «Айсберг» стиральных машин ( %)



Рисунок 2.10 – Структура ассортимента предлагаемых ООО «МегаСпейс» стиральных машин ( %)

Комплексный сравнительный анализ цен и ассортимента данной товарной группы, предлагаемых рассматриваемыми конкурентами представлен в таблице 2.5, а также на рисунках 2.11и 2.12.

Таблица 2.5 – Сравнительный анализ ассортимента стиральных машин, предлагаемых компаниями «Айсберг» и «МегаСпейс»

| **Показатель** | **МегаСпейс** | **Айсберг** | **отклонения** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 Количество позиций, шт. | 79 | 73 | + 6 |
| 2 Средняя цена, р. | 14226 | 13954 | + 272 |
| 3 Минимальная цена, р. | 3740 | 4550 | – 810 |
| 4 Максимальная цена, р. | 37280 | 32750 | + 4530 |
| 5 Количество представленных брендов, шт. | 11 | 10 | + 1 |
| 6 Совпадающие бренды | Ariston, Bosch, Electrolux, Indesit, LG, Samsung, Zanussi | |  |
| 7 Доля совпадающего ассортимента в общем ассортименте, % | 60,9 | 49,5 | 11,4 |
| 8 Бренды, представленные только в данной компании | Стинол, Daewoo, Candy, Океан | Ardo, Kaiser, Evgo |  |
| 9 Доля несовпадающего ассортимента в общем ассортименте, % | 39,1 | 50,5 | -11,4 |



Рисунок 2.11 – Структура ассортимента стиральных машин «МегаСпейса» по отношению к ассортименту «Айсберга»



Рисунок 2.12 – Структура ассортимента стиральных машин «Айсберга» по отношению к ассортименту «МегаСпейса»

В целом, сравнивания ассортимент стиральных машин, предлагаемых компаниями «Айсберг» и «МегаСпейс», можно сделать вывод, что ни одна из этих компаний не является явным лидером по отношению друг к другу, компания «МегаСпейс» предлагает всего на 6 моделей стиральных машин больше, что составляет около 8 % от предлагаемого компанией «Айсберг» ассортимента стиральных машин.

### 2.4.2 Сравнение цен и ассортимента холодильников и стиральных машин, предлагаемых компаниями «МегаСпейс» и «В-Лазер»

В настоящее время компания «В-Лазер» объединяет торговую сеть из 45 магазинов, которые расположены почти во всех крупных городах Дальнего Востока, а также в Москве. Благодаря проводимой стратегии магазины компании «В-Лазер» уверенно чувствуют себя на российском рынке аудио-, видео- и бытовой техники. Также компания «В-Лазер» имеет несколько дочерних предприятий, охватывающих целый ряд отраслей, некоторые не связаны с торговлей.

В Комсомольске-на-Амуре «В-Лазер» представлен пока только двумя магазинами бытовой техники (по одному в Центральном и Ленинском районах), первый из которых был открыт в 2003 г. За этот период компания сумела завоевать значительную долю рынка бытовых товаров и сейчас является одним из наиболее значимых продавцов бытовых товаров на рынке г. Комсомольска-на-Амуре. Этого удалось достигнуть благодаря грамотно развернутой рекламной компании, накопительной системе скидок, а также беспроцентному кредиту, и другим услугам, которые предоставляет «В-Лазер».

Структура ассортимента предлагаемых компанией «В-Лазер» холодильников представлена на рис. 2.13.



Рисунок 2.13 – Структура ассортимента предлагаемых компанией «В-Лазер» холодильников ( %)

Комплексный сравнительный анализ цен и ассортимента холодильников, предлагаемых компаниями «МегаСпейс» и «В-Лазер» представлен в таблице 2.6, а также на рисунках 2.14 и 2.15.

Таблица 2.6 – Сравнительный анализ ассортимента холодильников, предлагаемых компаниями «МегаСпейс» и «В-Лазер»

| **Показатель** | **МегаСпейс** | **В-Лазер** | **отклонения** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 Количество позиций, шт. | 49 | 53 | – 4 |
| 2 Средняя цена, р. | 18166 | 17584 | + 582 |
| 3 Минимальная цена, р. | 5820 | 6280 | – 460 |
| 4 Максимальная цена, р. | 52899 | 99900 | – 47001 |
| 5 Количество представленных брендов, шт. | 7 | 10 | – 3 |
| 6 Совпадающие бренды | LG, Daewoo, Samsung, Океан, Стинол | |  |
| 7 Доля совпадающего ассортимента в общем ассортименте, % | 69,8 | 52,7 | + 17,1 |
| 8 Бренды, представленные только в данной компании | Bosch, Ariston, Стинол | Свияга, Indesit, Evgo, Mitsubishi, Атлант, Бирюса |  |
| 9 Доля несовпадающего ассортимента в общем ассортименте, % | 30,2 | 47,3 | – 17,1 |

Исходя из анализа таблицы 2.6 и диаграмм, изображенных на рис. 2.14 и 2.15, можно сделать вывод о том, что по представленному ассортименту холодильников компания «В-Лазер» значительно превосходит ООО «МегаСпейс». Это тенденция проявляется как в количестве предлагаемых моделей, так в количестве представленных брендов. К тому же стоит отметить, что средняя цена на холодильники, предлагаемые компанией «В-Лазер» тоже ниже. При этом доля совпадающего ассортимента у компании «В-Лазер» составляет почти 70 %, что также является негативным фактом, свидетельствующим о том, что данная компания не может предложить клиенту на выбор достаточное количество холодильников, не встречающихся у конкурента. В этом плане компания «МегаСпейс» не обладает конкурентными преимуществами перед компанией «В-Лазер».



Рисунок 2.14 – Структура ассортимента холодильников «МегаСпейса» по отношению к ассортименту «В-Лазера»



Рисунок 2.15 – Структура ассортимента холодильников «В-Лазера» по отношению к ассортименту «МегаСпейса»

Далее перейдем к анализу предлагаемого компанией «МегаСпейс» ассортимента стиральных машин. Структура ассортимента представлена на рис. 2.16.



Рисунок 2.16 – Структура ассортимента предлагаемых компанией «В-Лазер» стиральных машин

Комплексный сравнительный анализ ассортимента стиральных машин, предлагаемых компаниями «МегаСпейс» и «В-Лазер» представлен в таблице 2.7, а также на рисунках 2.17 и 2.18.

Таблица 2.7 – Сравнительный анализ ассортимента стиральных, предлагаемых компаниями «МегаСпейс» и «В-Лазер»

| **Показатель** | **МегаСпейс** | **В-Лазер** | **отклонения** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 Количество позиций, шт. | 79 | 113 | – 34 |
| 2 Средняя цена, р. | 14226 | 12290 | + 1936 |
| 3 Минимальная цена, р. | 3740 | 3710 | – 30 |
| 4 Максимальная цена, р. | 27280 | 20880 | – 6400 |
| 5 Количество представленных брендов, шт. | 11 | 11 | 0 |
| 6 Совпадающие бренды | Ariston, Bosch, Daewoo, Electrolux, Indesit, LG, Samsung | |  |
| 7 Доля совпадающего ассортимента в общем ассортименте, % | 67,2 | 71,7 | – 4,5 |
| 8 Бренды, представленные только в данной компании | Beko, Candy, Zanussi | Ardo, Evgo, Siemens, Океан |  |
| 9 Доля несовпадающего ассортимента в общем ассортименте, % | 32,8 | 28,3 | + 4,5 |

Исходя из анализа таблицы 2.7 и диаграмм, изображенных на рис. 2.17 и 2.18, можно сделать вывод о том, что по представленному ассортименту стиральных машин компания «В-Лазер» также превосходит «МегаСпейс». Это проявляется в количестве выставленных на реализацию моделей стиральных машин, а у компании «В-Лазер» их выставлено на 34 модели больше, что составляет 43 % от предлагаемого компанией «МегаСпейс» количества моделей. Соответственно, это дает дополнительное преимущество «В-Лазеру», которое проявляется в возможности охватить больший сегмент рынка стиральных машин г. Комсомольска-на-Амуре. Преимущество «В-Лазера» проявляется и в более низкой средней цене. Что касается доли совпадающего ассортимента, то у этих двух компаний он почти одинаков - около 66-67 %.



Рисунок 2.17 – Структура ассортимента стиральных машин «МегаСпейса» по отношению ассортиментом «В-Лазера»



Рисунок 2.18 – Структура ассортимента стиральных машин «В-Лазера» по отношению к ассортименту «МегаСпейса»

Таким образом, можно сделать вывод, что и по ассортименту холодильников, и по ассортименту стиральных машин компания «В-Лазер» превосходит «МегаСпейс».

### 

### 2.4.3 Определение стратегического положения ООО «МегаСпейс» на рынке крупной бытовой техники г. Комсомольска-на-Амуре

Определим позицию организации «МегаСпейс» относительно конкурентов на рынке крупной бытовой техники на примере одной из классических моделей стратегического позиционирования – матрицы, разработанной консалтинговой компанией Артура Д. Литтла (модель ADL/LC).

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Помимо последовательной смены стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Хотя иногда называется ещё одна позиция (шестая) – нежизнеспособная, которая, правда, чаще всего не рассматривается.

Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри неё.

Сочетание двух параметров – 4 стадии жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций – составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек. По оси Y в модели ADL откладывается стадия зрелости отрасли бизнеса, а по оси X – конкурентное положение вида бизнеса.

Применяя данную модель к рынку бытовой техники г. Комсомольска-на-Амуре, его можно охарактеризовать как рынок, находящийся на стадии зрелости, для которой характерно полное насыщение рынка. Зрелость характеризуется стабильностью известных покупателей, технологий, распределения долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за его перераспределение все ещё может продолжаться. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, после чего наступает замедление роста и затем полная остановка, прибыли достигают предельно высокого уровня и остаются на этом уровне или начинают немного снижаться, в то время как движение наличности становится или остается позитивным.

Сведем показатели деятельности всех конкурентов в единую таблицу для выявления положения магазина «МегаСпейс» на рынке (см. табл. 2.8, 2.9).

Таблица 2.8 – Обобщенная таблица предлагаемого компаниями ассортимента холодильников

| **Показатель** | **МегаСпейс** | **В-Лазер** | **Айсберг** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 Количество позиций, шт. | 49 | 53 | 70 |
| 2 Средняя цена, р. | 18166 | 17584 | 16466 |
| 3 Минимальная цена, р. | 5820 | 6280 | 8250 |
| 4 Максимальная цена, р. | 42899 | 99900 | 32070 |
| 5 Количество представленных брендов, шт. | 7 | 11 | 8 |
| 6 Бренды, представленные только в данной компании | Bosch | Evgo, Свияга, Mitsubishi | Exqvisit |
| 7 Доля несовпадающего ассортимента в общем ассортименте, % | 2 | 14 | 1,4 |
| 8 Доля совпадающего ассортимента в общем ассортименте, % | 98 | 86 | 98,6 |

Таблица 2.9 – Обобщенная таблица предлагаемого компаниями ассортимента стиральных машин

| **Показатель** | **МегаСпейс** | **В-Лазер** | **Айсберг** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 Количество позиций, шт. | 79 | 113 | 73 |
| 2 Средняя цена, р. | 14226 | 12290 | 13954 |
| 3 Минимальная цена, р. | 3740 | 3710 | 4550 |
| 4 Максимальная цена, р. | 27280 | 20880 | 22750 |
| 5 Количество представленных брендов, шт. | 11 | 11 | 10 |
| 6 Бренды, представленные только в данной компании | Стинол, Candy, Океан | Siemens | Kaiser |
| 7 Доля несовпадающего ассортимента в общем ассортименте, % | 26,6 | 0,9 | 1,4 |
| 8 Доля совпадающего ассортимента в общем ассортименте, % | 73,4 | 99,1 | 98,6 |

Таким образом, «МегаСпейс» по ассортименту холодильников несколько уступает своим конкурентам и по количеству предлагаемых позиций, и по количеству представленных компанией брендов. К тому же средняя цена на холодильники, предлагаемые компанией «МегаСпейс» несколько выше, чем средние цены других компаний-конкурентов. Это достигается за счет того, что у конкурентов в большем количестве предлагаются недорогие марки холодильников российского и белорусского производителя («Evgo», «Свияга»). Зато «МегаСпейс» имеет наименьшую минимальную цену из всех конкурирующих фирм.

Следовательно, можно рекомендовать компании «МегаСпейс» расширить ассортимент холодильников, а также увеличить долю недорогих холодильников в общем ассортименте или же несколько снизить цены, так как средняя цена на холодильники, предлагаемые компанией «МегаСпейс», – наивысшая среди конкурентов. Это позволило бы охватить такой сегмент как «люди с достатком ниже среднего». Кроме того, необходимо наладить прямые контакты с производителями марок, которые не предлагает не один конкурент. Это увеличит долю несовпадающего ассортимента, а прямые поставки позволят установить невысокие цены, что в конечном итоге позволит охватить больший сегмент рынка.

По ассортименту же предлагаемых стиральных машин лидирующее место занимает компания «В-Лазер», что обусловлено достаточно широким ассортиментом. Однако компания «МегаСпейс» обладает наибольшей долей несовпадающего ассортимента. Это с учетом насыщенности рынка крупных бытовых товаров г. Комсомольска-на-Амуре дает большой плюс компании «МегаСпейс», так как она может предложить клиенту в широком ассортименте марки стиральных машин, которые не представлены у других фирм-конкурентов.

Исходя из анализа, проведенного выше можно сделать выводы, что компания «МегаСпейс» немного проигрывает своим конкурентам, занимая прочное положение на зрелом рынке. «Айсберг» и «В-Лазер» занимают соответственно заметное и сильное положение. Таким образом, используя матрицу ADL/LC, сделаем окончательный вывод о положении конкурирующих компаний с учетом стадии развития рынка (см. рис. 2.19).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стадия жизненного цикла отрасли |  | Слабое | Прочное | Заметное | Сильное | Ведущее |
| Рождение |  |  |  |  |  |
| Развитие |  |  |  |  |  |
| Зрелость |  | **МЕГАСПЕЙС** | АЙСБЕРГ | В-ЛАЗЕР |  |
| Старение |  |  |  |  |  |
| Относительное положение на рынке | | | | | | |

Рисунок 2.19 – Стратегическое позиционирование конкурентов на рынке крупной бытовой техники г. Комсомольска-на-Амуре

Согласно теории Артура Д. Литлла, для компаний занимающих прочное положение на зрелом рынке естественное развитие может быть осуществлено через следующие стратегии:

1. Обратная интеграция
2. Развитие бизнеса за рубежом
3. Развитие производственных мощностей за рубежом
4. Экспорт той же продукции
5. Прямая интеграция
6. Лицензирование за рубежом
7. Методы и функции эффективности
8. Новые продукты/те же рынки
9. Те же продукты/новые рынки
10. Те же продукты/те же рынки

Учитывая предложенные стратегии, остановимся на повышении конкурентоспособности при помощи стратегии «Новые продукты/те же рынки», для чего можно использовать успешный опыт внедрения модели франчайзинга, уже опробованный на примере торговой марки «LG».

## 2.5 Определение стратегической позиции и направлений развития SPACE-методом

SPACE-метод позволяет определить стратегическое положение предприятия, оценить в целом привлекательность сферы деятельности предприятия, а также способность его конкурировать на рынках. Для этого необходимо оценить влияние 4 групп внутренних и внешних факторов на деятельность предприятия (см. табл. 2.10). Для оценки влияния указанных факторов использовалась 100-бальная шкала оценок. При этом 0 соответствовал минимальному влиянию того или иного фактора, а 100 – максимальному.

Таблица 2.10 – Оценка факторов влияния SPACE-методом

|  |  |
| --- | --- |
| **Факторы** | **Оценка (баллы)** |
| Факторы стабильности обстановки (ES) |  |
| 1 Технологические изменения | 67 |
| 2 Изменчивость спроса | 72 |
| 3 Диапазон цен конкурирующих продуктов | 75 |
| 4 Препятствия для доступа на рынок | 44 |
| 5 Давление конкурентов | 63 |
| 6 Ценовая эластичность спроса | 65 |
| **Средняя оценка** | **64,33** |
| Факторы промышленного потенциала (IS) |  |
| 1 Уровень технологии | 82 |
| 2 Потенциал роста производства | 74 |
| 3 Степень использования ресурсов | 65 |
| 4 Легкость доступа на рынок | 56 |
| **Средняя оценка** | **69,25** |
| Факторы конкурентных преимуществ (СА) |  |
| 1 Качество продукции | 82 |
| 2 Этапы жизненного цикла товара | 63 |
| 3 Цикл замещения продукта | 36 |
| 4 Лояльность покупателей | 73 |
| 5 Степень использования конкурентных преимуществ | 62 |
| **Средняя оценка** | **63,20** |
| Факторы финансового потенциала (FS) |  |
| 1 Ликвидность | 85 |
| 2 Денежный поток | 68 |
| 3 Легкость ухода с рынка | 55 |
| 4 Риск предприятия | 77 |
| **Средняя оценка** | **71,25** |

Графическое оформление результатов оценивания (см. рис. 2.20) иллюстрирует, что оптимальной стратегией ООО «МегаСпейс» является атакующая стратегия, в соответствии с которой предприятию необходимо интегрировать все усилия на увеличение занимаемой рыночной доли и, как следствие, усиление своего стратегического положения на рынке бытовой техники.

Рисунок 2.20 – Стратегическая позиция и оптимальная стратегия поведения ООО «МегаСпейс»

Консервативная позиция

Агрессивная позиция

20 30 40 50 60 70 80 90 100

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

100 90 80 70 60 50 40 30 20 10

Конкурентная позиция

Оборонительная позиция



С этой точки зрения, выбранная с помощью матрицы ADL/LC стратегия («Новые продукты/те же рынки») наилучшим образом способствует решению поставленной задачи.

# 3 Пути повышения конкурентоспособности ООО «Мегаспейс»

## 3.1 Разработка рекомендаций по реализации выбранной стратегии

Для усиления позиций на рынке крупной бытовой техники ООО «МегаСпейс» рекомендуется установить более тесные контакты с непосредственными производителями этой техники и подумать о создании магазина фирменной торговли торговой марки «Samsung». В этом магазине был бы представлен самый широкий ассортимент продукции компании-производителя и широкий спектр дополнительных услуг (гарантийный и послегарантийный сервис, продажа сопутствующих товаров, комплектующих к эксклюзивным моделям и т.п.). К тому же открытие такого магазина позволит опережать конкурентов при выходе на рынок новых моделей бытовой техники.

В структуре ООО «Мегаспейс» уже есть удачный пример функционирования магазина фирменной торговли – это брендовый магазин «LG», расположенный по адресу Вокзальная, 41. Он был открыт на условиях франчайзинга, т.е. компания «LG» на определенных условиях уступила ООО «МегаСпейс» право продавать продукцию под своей торговой маркой на территории г. Комсомольска-на-Амуре. По данным коммерческого отдела только за первый год существования этого магазина продажа фирменной техники «LG» возросла с 7 до 9,5 млн. р. (т.е. почти на 36 %) при том, что товары данной марки продавались и продаются и в магазинах «Стинол». В прошлом году рост продаж в «Стиноле» составил 30 % по сравнению с предыдущим, а в фирменном магазине превысил 45 % в сравнении с тем же периодом. А если сравнить затраты на создание фирменного магазина (которые составили 3 млн. р.: 1,5 млн. р., т.е. 50 % со стороны «МегаСпейса», еще 50 % затрат оплатила сама компания «LG») с полученной прибылью становится окончательно очевидна выгодность продолжения сотрудничества на условиях франчайзинга.

Таким образом, предлагается открыть еще один магазин фирменной торговли – «Samsung». Там будет представлен весь товарно-ассортиментный ряд продукции данного производителя, в первую очередь, крупной бытовой техники (холодильников, плазменных панелей, стиральных машин и т.п.). Открытие такого магазина позволит усилить свои позиции в ассортиментной политике, предложив покупателю исчерпывающий модельный ряд любого вида бытовой техники «Samsung». В этом будет преимущество над конкурентами, которые стремятся расширить свое присутствие на рынке за счет открытия новых торговых мест, предлагая там бытовую технику различных производителей. Кроме того, в новом магазине, за счет прямых поставок, можно будет установить доступные для любого кошелька цены и за счет этого увеличить товарооборот. В целом все это будет способствовать решению поставленной задачи – усилению своего стратегического положения на рынке бытовой техники.

Сейчас у ООО «МегаСпейс» есть реальная возможность открыть фирменный магазин в помещении бывшего магазина «Юбилейный» по пр. Интернациональный, 30. Остается только оборудовать и оформить помещение в соответствии с фирменным стилем компании «Samsung». Предварительные расчеты показали, что затраты на это не превысят 700 тыс. р. Данную сумму предполагается взять из чистой прибыли. Учитывая показатель чистой прибыли за 2006 год (2810 тыс. р.) и его тенденцию к росту (см. рис. 2.3), можно смело утверждать, что проблем с финансированием не возникнет.

Теперь рассчитаем экономическую выгоду от внедрения данного предложения. Согласно договора франчайзинга компания-владелец бренда предоставляет 30 %-ную скидку на партию размером не менее 800 тыс. р., причем периодичность заказа – не менее 1 раза в месяц. В год получается 12 заказов на общую сумму 9,6 млн. р. С учетом скидки, предоставляемой компанией «Samsung» общая сумма годового товарооборота составит:

9,6 – (9,6 \* 0,3) = 6,72 (млн. р.)

Таким образом, экономия составит:

9,6 – 6,72 = 2,88 (млн. р.)

Наглядно экономия представлена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Экономия организацией средств при заключении договора франчайзинга

Товарооборот в год

В тоже время за пользование франшизой придется платить 10 % от месячного товарооборота, т.е. 80 тыс. р. В год сумма отчислений владельцу торговой марки составит:

(80 \* 12) = 960 тыс. р.

С учетом всех затрат общая экономия составит:

2,88 – 0,7 – 0,96 = 1,22 млн. р.

Кроме того, к дополнительным выгодам при приобретении франшизы можно отнести следующее:

1. возмещение части затрат на рекламу;
2. предоставление фирменного оборудования;
3. обучение;
4. помощь на начальном этапе;
5. централизованные закупки;
6. разработка рекомендаций в выборе месторасположения.

Таким образом, исходя из перечисленных выше преимуществ деятельности по договору франчайзинга, проведенных расчетов, наглядно показывающих прибыльность данной стратегии, можно смело предложить продолжать развивать это стратегическое направление.

## 3.2 Использование нового метода оценки конкурентоспособности ООО «Мегаспейс»

Наиболее распространенное направление анализа конкурентоспособности – это сравнительная оценка конкурентоспособности продукта данной фирмы. Такую оценку на практике провести наиболее легко, так как информация о потребительских свойствах и эксплуатационных характеристиках продуктов является доступной. Проводя исследование потребителей, торговых организаций, можно получить информацию о престижности торговых марок, предпочтениях потребителей, рыночной доле и т.д.

Оценка конкурентоспособности фирмы – гораздо более сложная задача. Проблемность такой оценки усугубляется невозможностью во многих случаях законными способами получить достоверную информацию о различных аспектах производственно-хозяйственной деятельности конкурентов.

Вследствие этого представляет определенный интерес методика оценки изменения конкурентоспособности фирмы во времени без учета деятельности фирм-конкурентов, которая была опубликована в журнале «Маркетинг в России и за рубежом» [23]. Безусловно, такая оценка носит ограниченный характер. Показатели конкурентоспособности в данном случае сами по себе характеризуют только динамику изменения эффективности рыночной деятельности фирмы и не содержат информацию о ее позиции на рынке относительно позиций фирм-конкурентов.

Однако и такая неполная информация позволяет выявить сильные и слабые стороны в деятельности, проанализировать улучшение или ухудшение в целом рыночной позиции фирмы. К тому же при использовании данного подхода не требуется информация о деятельности фирм-конкурентов. Эта методика никогда не использовалась в деятельности ООО «МегаСпейс», но, учитывая исключительную важность относительной оценки конкурентоспособности в деятельности компании, я решила применить ее.

Итоговый показатель оценки конкурентоспособности фирмы *(К)* рассчитывается как средняя величина трех составляющих по формуле:

,

(3.1)



где *Мс –* маркетинговая составляющая конкурентоспособности фирмы;

*Кф* – финансовая составляющая;

*П –* прибыль за отчетный период.

Поскольку в деятельности ООО «МегаСпейс» производство и НИОКР отсутствуют, оценка конкурентоспособности ограничивается только маркетинговой и финансовой составляющими. Кадровая составляющая присутствует опосредовано в маркетинговой и финансовой составляющих, так как эффективность этих видов деятельности прямым образом зависит от квалификации соответствующего персонала. Оценка эффективности продаж осуществляется при расчете маркетинговой составляющей.

*Оценим маркетинговую составляющую Мс*

Итоговый показатель конкурентоспособности фирмы по маркетинговой составляющей *(Мс),* рассчитывается по формуле:

(3.2)

*Мс = Кп × Ксб × Крек ,*

где *Кп –* продуктовая конкурентоспособность;

*Ксб –* конкурентоспособность сбыта;

*Крек –* конкурентоспособность продвижения продукта на рынок, в частности, рекламной деятельности.

Для расчета конкурентоспособности фирмы, имеющей несколько продуктов, нужно рассчитать показатель *Кп* следующим образом:



(3.3)

где *Knj* – коэффициент конкурентоспособности *j*-го продукта,

*п* – количество продуктов фирмы.

Следует отметить, что *Kn* выражает среднюю величину конкурентоспособности фирмы по совокупности продуктов.

Поскольку все приводимые ниже формулы расчета годятся для оценки всех продуктов ООО «Мегаспейс», то далее для простоты индекс *j* опускается, а *Kn* рассматривается как показатель конкурентоспособности одного продукта.

Расчет *Kn* проводится по следующей формуле:

*Kn = Кпф × Кач* ,

(3.4)

где *Кпф* – коэффициент значимости j-го продукта фирмы на рынке;

*Кач* – показатель качества j-го продукта.

Показатель *Кпф* рассчитывается по следующей формуле:

*Кпф = Крд × Кv* ,

(3.5)

где *Крд* – рыночная доля;

*Kv* – коэффициент изменения объема продаж.

Расчет данных коэффициентов производится следующим образом:

*Крд = Vп / V∑* ,

(3.6)

где *Vп* – объем продаж продукта фирмой;

*V∑* – общий объем продаж продукта на рынке всеми конкурентами.

*Kv* показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет изменения объема продаж.

При увеличении объема продаж конкурентоспособность фирмы также имеет тенденцию к увеличению. Это проявляется в росте рыночной доли за счет конкурентов.

(3.7)

*Kv = Vк / Vн* ,

где *Vк* – объем продаж на конец отчетного периода;

*Vн* – объем продаж на начало отчетного периода.

Показатель качества продукта определяется по формуле:

(3.8)

*Кач = (Кд + Эк + Б + Ст) / 4* ,

где *Кд –* качество дизайна

*Эк –* соответствие экологическим стандартам

*Б* – соответствие требованиям электрической безопасности

*Ст –* соответствие требованиям ГОСТа

Все данные показатели оценки качества продукта измеряются в баллах от 0 до 1. Оценку проводят эксперты.

Коэффициент эффективности каналов сбыта *Ксб*,характеризующий усилия фирмы по доведению продукта до потребителя, рассчитывается по формуле:

(3.9)

*Ксб = V / С* ,

где *V –* суммарный объем продаж через все каналы продаж на конец отчетного периода;

*С* – затраты на создание и функционирование каналов продаж.

*Крек* – коэффициент рекламной деятельности:

(3.10)



где *Ккк* – количество телефонных звонков, писем, факсов, электронных сообщений, переговоров, визитов и т.п. за отчетный период;

*Ккн* – тоже за аналогичный период прошлого года;

*Vкк* – объем продаж за отчетный период;

*Vкн* – объем продаж на начало отчетного периода.

*Оценим финансовую составляющую Кф*

Финансовая составляющая рассчитывается на основании данных формы №1 «Бухгалтерский баланс» и формы №2 «Отчет о прибылях и убытках». Коэффициент финансовой составляющей конкурентоспособности фирмы *Кф* рассчитывается по формуле:

*Кф = Кпт × Рф × Пл × Пфу × Пда × Пос × Кнл* ,

(3.11)

где *Кпт* – коэффициент переуступки прав требования;

*Рф –* рентабельность фирмы, характеризует уровень отдачи затрат и степень использования средств фирмы;

*Пл* – показатель ликвидности, характеризует способность фирмы к быстрой реализации активов;

*Пфу –* показатель финансовой устойчивости;

*Пда –* показатель деловой активности;

*Пос* – показатель, характеризующий основные средства;

*Кнл –* коэффициент налоговых льгот.

(3.12)

*Кпт = (Дзд + Дзк) / Кз* ,

где *Дзд* – дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются через более чем 12 месяцев после отчетной даты (строка 230 ф. № 1);

*Дзк* – дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты (строка 240 ф. № 1);

*Кз* – кредиторская задолженность (строка 620 ф. № 1).

*Рф = (Ро + Рск) / 2* ,

(3.13)

где *Ро* – общая рентабельность;

*Рск* – рентабельность собственного капитала.

(3.14)

*Ро = Чп / Вн* ,

где *Чп* – чистая прибыль (убыток) отчетного периода (строка 190 ф. № 2)

*Вн* – выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей (строка 010 ф. № 2).

(3.15)

*Рск = Чп / Кр* ,

где *Чп* – чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода) (строка 190 ф. № 2);

*Кр –* итог по разделу III «Капитал и резервы» (строка 490 ф. № 1).

Показатель ликвидности (*Пл*) определяется как:

*Пл = Кпл × Кал* ,

(3.16)

где *Кпл* – коэффициент текущей ликвидности;

*Кал* – коэффициент абсолютной ликвидности.

*Кпл = (Оа – Дзд) / Кро* ,

(3.17)

где *Оа* – итог по разделу II «Оборотные активы» (строка 290 ф. № 1);

*Дзд* – дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) (строка 230 ф. № 1);

*Кро* – итог по разделу V «Краткосрочные обязательства» (строка 690 ф. № 1).

*Кал = Кфв + Дс / Коб* ,

(3.18)

где *Кфв* – коэффициент краткосрочных финансовых вложений (строка 250 ф. № 1);

*Дс* – денежные средства (строка 260 ф. № 1);

*Коб* – итог по разделу V «Краткосрочные обязательства» (строка 690 ф. № 1).

Показатель финансовой устойчивости (*Пфу*) характеризует стабильность финансового положения фирмы и рассчитывается следующим образом:

*Пфу = Косс × Ксзс / 2* ,

(3.19)

где *Косс* – коэффициент обеспеченности собственными средствами;

*Ксзс* – коэффициент соотношения собственных и заемных средств.

*Косс* определяется как отношение разности между средней величиной собственного капитала и величиной внеоборотных активов к величине оборотных активов:

(3.20)

*Косс = (Крез – Вна) / Оа* ,

где *Крез* – итог по разделу III «Капитал и резервы» (строка 490 ф. № 1);

*Вна* – итог по разделу 1 «Внеоборотные активы» (строка 190 ф. № 1);

*Оа* – итог по разделу II «Оборотные активы» (строка 290 ф. № 1).

Коэффициент соотношения собственных и заемных средств определяется так:

*Ксзс = (До + Кро) / Кр* ,

(3.21)

где *До* – итог по разделу IV «Долгосрочные обязательства» (строка 590 ф. № 1);

*Кро* – итог по разделу V «Краткосрочные обязательства» (строка 690 ф. № 1);

*Кр* – итог по разделу III «Капитал и резервы» (строка 490 ф. № 1).

Показатель деловой активности (*Пда*) характеризует экономическую деятельность фирмы, конкретизированную в виде продажи бытовой техники:

*Пда = Вр × Ота / Озз* ,

(3.22)

где *Вр* – выручка от реализации;

*Ота* – период оборота текущих активов;

*Озз* – период оборота запасов и затрат.

*Вр = Вро / Врп* ,

(3.23)

где *Вро* – выручка от реализации за отчетный период (строка 010, гр. 3, ф. № 2);

*Врп* – выручка от реализации за предыдущий период, (то же, гр. 4).

*Ота = (Дзк + Кфв + Дс) × Т / Вн* ,

(3.24)

где *Дзк* – дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты (строка 240 ф. № 1);

*Кфв* – краткосрочные финансовые вложения (строка 250 ф. № 1);

*Дс* – денежные средства (строка 260 ф. № 1);

*Т* – принимаемое в расчетах значение 90, 180, 270, 360 дней соответственно отчетному периоду;

*Вн* – выручка нетто от продажи товаров, продукции, работ, услуг за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей (строка 010 ф. № 2).

Период оборота запасов и затрат (*Озз*) определяется как:

*Озз = (З + Ндc) × T / Cст* ,

(3.25)

где *З* – запасы (строка 210 ф. № 1);

*Ндc* – налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (строка 220 ф. № 1);

*Сст* – себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг (строка 020 ф. № 2).

Показатель, характеризующий основные средства (*Пос*) рассчитывается по следующей формуле:

*Пос = Сосд × Дос × Ко × Кв × Киос* ,

(3.26)

где *Сосд* – динамика стоимости основных средств;

*Дос* – доля основных средств в активах;

*Ко* – коэффициент обновления;

*Кв* – коэффициент выбытия основных средств;

*Киос* – коэффициент износа основных средств.

(3.27)

*Сосд = Сосо / Сосп* ,

где *Сосо* – стоимость основных средств на конец отчетного периода (строка 120 гр. 4 ф. № 1);

*Сосп* – тоже на конец предыдущего периода (тоже, гр. 3).

(3.28)

*Дос = Ос / Б* ,

где *Ос* – основные средства (строка 120 ф. № 1);

*Б* – баланс (строка 300 ф. № 1).

*Ко = Осо / Осп* ,

(3.29)

где *Осо –* первоначальная стоимость поступивших за отчетный период основных средств (строка 371 гр. 4 ф. № 5);

*Осп –* первоначальная стоимость основных средств за предыдущий период (строка 371 гр. 6 ф. № 5).

*Кв = Осоп / Осно* ,

(3.30)

где *Осоп* – стоимость основных средств, выбывших за отчетный период (строка 371 гр. 5 ф. № 5);

*Осно* – стоимость основных средств на начало отчетного периода (строка 371 гр. 3 ф. № 5).

*Киос = Иос / Ос* ,

(3.31)

где *Иос* – износ основных средств (строка 394 гр. 4 ф. № 5);

*Ос* – первоначальная стоимость основных средств (с. 370 гр. 6 ф. № 5).

Последний показатель финансовой составляющей – коэффициент налоговых льгот (*Кнл*) рассчитывается следующим образом:

*Кнл = Снп / Снд*

(3.32)

где *Снп* – сумма налогов, выплаченная фирмой после введения налоговых льгот, а также налоговых возмещений при упрощенной системе налогообложения за отчетный период;

*Снд* – сумма налогов, выплаченная фирмой за последний соответствующий отчетный период до введения налоговых льгот и возмещений; данные для расчета коэффициента налоговых льгот берутся из соответствующих налоговых деклараций, заполняемых фирмой ежеквартально и ежегодно.

*Кнл* характеризует налоговые льготы, получаемые фирмой в соответствии с Налоговым Кодексом РФ. Однако на ООО «Мегаспейс» не применяется упрощенная система налогообложения и никакими налоговыми льготами оно не обладает, поэтому коэффициент *Кнл* при расчете финансовой составляющей конкурентоспособности принимается равным 1.

Согласно приведенным формулам, рассчитаем показатель конкурентоспособности ООО «МегаСпейс», используя данные бухгалтерских балансов и отчетов о прибылях и убытках за 2004 – 2006 года (см. Приложение А, Б).

Динамика показателей маркетинговой составляющей конкурентоспособности фирмы ООО «МегаСпейс» рассчитана по формулам (3.3) – (3.10). Обобщающие результаты внесены в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Результаты оценки маркетинговой составляющей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Год* | *Кп* | *Ксб* | *Крек* | *М****с*** |
| 2006 | 0,4 | 1,85 | 2,13 | 1,58 |
| 2005 | 0,01 | 1,15 | 0,9 | 0,01 |
| 2004 | 0,11 | 0,69 | 0,9 | 0,07 |

Динамика показателей финансовой составляющей конкурентоспособности ООО «МегаСпейс» за период 2004 – 2006 гг. рассчитана по формулам (3.11) – (3.31) (см. табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Результаты оценки финансовой составляющей

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Год* | *Кпт* | *Рф* | *Пл* | *Пфу* | *Пда* | *Пос* | *Кф* |
| 2006 | 0,08 | 0,05 | 0,08 | 3,57 | 0,65 | 2,7 | 0,0027 |
| 2005 | 0,27 | 0,24 | 1,1 | 0,97 | 5,2 | 3,8 | 1,37 |
| 2004 | 0,42 | 0,01 | 0,93 | 0,64 | 0,46 | 0,3 | 0,0003 |

Динамика прибыли фирмы за период 2004 – 2006 гг. взята из отчетных данных (форма № 2 приложения к балансу) и внесена в табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Динамика прибыли, тыс. р.

|  |  |
| --- | --- |
| *Год* | *Прибыль (тыс. р.)* |
| 2006 | 2810 |
| 2005 | 2518 |
| 2004 | 1747 |

Динамика показателей, характеризующих конкурентоспособность фирмы ООО «МегаСпейс» в целом, рассчитана по формуле (3.1). Результаты за 2004 – 2006 гг. внесены в табл. 3.4.

Таблица 3.4 – Результаты оценки конкурентоспособности фирмы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Год* | *Мс* | *Кф* | *К* |
| 2006 | 1,58 | 0,0037 | 0,000002080 |
| 2005 | 0,01 | 0,0027 | 0,000000011 |
| 2004 | 0,07 | 0,0003 | 0,000000012 |

На основе представленных расчетов и полученных результатов видно, что значительно улучшилась деятельность фирмы в сфере маркетинга, особенно в 2006 г. При этом финансовое положение ООО «МегаСпейс» не проявляет такого внушительного роста. В целом конкурентоспособность рассматриваемого предприятия имеет отчетливую тенденцию к росту. Однако это противоречит выводам сделанным выше, что еще раз подтверждает тот факт, что без серьезного изучения деятельности конкурентов, серьезной и перспективной стратегии не построишь.

## 3.3 Правовое обеспечение предложенных мероприятий

Юридические лица, наряду с гражданами, также являются субъектами гражданского права. Все юридические лица в России проходят государственную регистрацию, подавляющее их большинство имеет печати, и открывают счета в банках, однако все эти внешние атрибуты не отражают сущности юридического лица.

Правовая доктрина выделяет четыре основополагающих признака, каждый из которых необходим, а все в совокупности достаточны, чтобы организация могла быть признана юридическим лицом: организационное единство, имущественная обособленность, принцип самостоятельной гражданско-правовой ответственности, выступление в гражданском обороте от собственного имени.

***Организационное единство*** юридического лица проявляется, прежде всего, в определенной иерархии, соподчиненности органов управления (единоличных и коллегиальных), составляющих его структуру, и в четкой регламентации отношений между его участниками. Благодаря этому становится возможным превратить желания множества участников в единую волю юридического лица в целом, а также непротиворечиво выразить эту волю вовне. Организационное единство юридического лица закрепляется его учредительными документами (уставом и/или учредительным договором) и нормативными актами, регулирующими правовое положение того или иного вида юридического лица.

***Имущественная обособленность***. Обособленное имущество создает материальную базу деятельности юридического лица. Степени обособленности имущества у различных видов юридических лиц могут существенно различаться. Так, хозяйственные товарищества и общества, кооперативы обладают правом на принадлежащее им имущество, тогда как унитарные предприятия – лишь правом хозяйственного ведения или оперативного управления. Однако в обоих случаях наличие правомочий владения, пользования и распоряжения имуществом говорит о такой степени обособленности имущества, которая достаточна для признания данного социального образования юридическим лицом. Появление у конкретного юридического лица обособленного имущества, как правило, приурочено к моменту формирования его уставного капитала. Все имущество организации учитывается на ее самостоятельном балансе или проводится по самостоятельной смете расходов, в чем и находит внешнее проявление имущественная обособленность данного юридического лица.

***Принцип самостоятельной гражданско-правовой ответственности*** юридического лица сформулирован в ст. 56 ГК РФ, где сказано, что участники или собственники имущества юридического лица не отвечают по его обязанностям, а юридическое лицо не отвечает по обязательствам первых. Другими словами, каждое юридическое лицо самостоятельно несет гражданско-правовую ответственность по своим обязательствам.

***Выступление в гражданском обороте от собственного имени*** означает возможность от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести обязанности, а также выступать в суде в качестве истца или ответчика. Использование юридическим лицом собственного наименования позволяет отличить его от всех иных организаций, поэтому является необходимой предпосылкой гражданской правосубъектности юридического лица.

Таким образом, юридическое лицо – это признанная государством в качестве субъекта права организация, которая обладает обособленным имуществом, самостоятельно отвечает этим имуществом по своим обязательствам и выступает в гражданском обороте от своего имени.

Признание юридическим лицом определенной «организации» не означает, что в этом качестве могут выступать лишь коллективы граждан. Так, хозяйственное общество может быть создано и одним физическим лицом. Важно лишь, чтобы это создание было должным образом организационно оформлено. Правоспособность и дееспособность юридических лиц, по сравнению с правоспособностью и дееспособностью граждан, имеют свои особенности. Во-первых, правоспособность и дееспособность юридического лица возникают одновременно – с момента его государственной регистрации. Во-вторых, правоспособность юридических лиц может быть как общей, так и специальной. Общей правоспособностью обладают коммерческие организации, они могут заниматься любым видом деятельности (не запрещенным законом). Специальная правоспособность определяется целями деятельности юридического лица, предусмотренными в его учредительных документах (ст. 49 ГК РФ).

Все перечисленными выше признаками юридического лица обладает и ООО «МегаСпейс». И как полноправное юридическое лицо оно вправе заключать сделки с другими субъектами гражданских правоотношений. Так, например, для открытия нового магазина бытовой техники руководству ООО «МегаСпейс» необходимо будет заключить договор аренды нежилого помещения с владельцем помещения – администрацией г. Комсомольска-на-Амуре в лице начальника комитета по управлению имуществом.

Такой договор преследует отношения по переходу имущества во временное пользование на возмездной основе. По договору аренды одна сторона (арендодатель) обязуется предоставить другой стороне (арендатору) имущество во временное владение и пользование или во временное пользование, а арендатор обязан уплачивать за это арендодателю арендную плату. Плоды, продукция и доходы, полученные арендатором в результате использования арендованного имущества, являются его собственностью (ст.606 ГК РФ). Данное положение основывается на общем принципе, закрепленном статьей 136 ГК РФ, в соответствии с которым поступления, полученные в результате использования имущества, принадлежат лицу, использующему это имущество на законном основании, если иное не предусмотрено законом, другими правовыми актами или договором об использовании имущества.

В соответствии с этим планируется взять в аренду помещение основное помещение площадью 250 кв. м. и дополнительные складские помещения в размере 120 кв.м. Моментом передачи имущества в аренду является момент подписания обеими сторонами договора аренды. Примерная форма такого договора представлена в приложении В.

Заключение

Конкурентоспособность и конкуренция являются сложными, многогранными экономическими понятиями, без изучения которых невозможно существование сколько-нибудь успешного предприятия. Актуальность изучения конкурентоспособности в для всех предприятий в современной России чрезвычайно высока. Со все большим ускорением здесь темпов научно-технического и социально-экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях большинство компаний стремятся перейти от потокового внутрифирменного к стратегическому планированию. Выработка и реализация фирменной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности руководства большинства компаний. И одну из главных ролей в стратегических планах успешно функционирующих предприятий играет учет и использование собственных конкурентных преимуществ, а также умение противостоять угрозам со стороны конкурентов.

В связи с этим в первой, теоретической, части данной дипломной работе была рассмотрена сущность и система стратегического управления, а также вопросы реализации стратегии фирмы.

Во второй, аналитической, части был проведен всесторонний анализ конкурентного окружения ООО «МегаСпейс». Выяснилось, что несмотря на стабильное положение на рынке, компания все же проигрывает конкурентам в некоторых аспектах ценовой и ассортиментной политики. Кроме того, проведенный анализ позволил выявить у рассматриваемого торгового предприятия ряд неиспользованных внутренних возможностей, успешно реализовав которые предприятие сможет перейти на качественно новый уровень развития. В частности, в ходе построения матрицы ADL/LC, было выяснено, что для компании, занимающей прочное положение на зрелом рынке, наиболее подходящая конкурентная стратегия – это выход на те же рынки с новой продукцией.

В соответствии с этой стратегией в третьей, практической, части был предложен проект сотрудничества на основе договора франчайзинга, реализация которого будет способствовать устранению выявленных недостатков в ценовой и ассортиментной политике. А именно эти факторы являются важнейшими факторами конкурентоспособности на рынке бытовой техники.

В целом же данная работа имела целью показать возможность и необходимость поиска новых идей развития организации, даже на основе небольшого доступного объема исходной информационной базы, что особенно важно в современных быстроизменяющихся рыночных условиях для предприятия, занимающего одну из лидирующих позиций на рынке бытовой техники г. Комсомольска-на-Амуре.

# Список использованных источников

1. **Азоев Г.Л.** Конкуренция: анализ, стратегия, практика – М.: «Цент экономики и маркетинга», 1999 – 360 с.
2. **Баканов М.И.** Теория экономического анализа: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 1996, - 384 с.
3. **Баринов В.А., Синельников А.В.** Развитие организации в конкурентной среде // «Менеджмент в России и за рубежом», 2000, № 2.
4. **Бердникова Т.Б.** Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности – М.: «Инфра-М», 2003 – 215 с.
5. **Бочарова Т.И.** Как повысить конкурентоспособность организации? – «Управление персоналом», 2003, № 5.
6. **Бухалков М.И.** Внутрифирменное планирование: Учебник. – М: ИНФРА-М, 1999, 403 с.
7. **Виханский О.С.** Наумов А.И. Менеджмент – М.: Гардарики, 2003.
8. **Воронов А.А.** Моделирование конкурентоспособности продукции предприятия // «Маркетинг в России и за рубежом», 2003, № 4.
9. **Горькова Т.И., Шаповалов Г.А.** Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве // «Менеджмент в России и за рубежом», 2001, №7.
10. **Голубков Е.П.** Основы маркетинга: Учебник. - ДИС, 1999. - 344 с.
11. **Друкер П.** Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.-267с.
12. **Ефремов B.C.** Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998, № 1.
13. **Ефремов B.C.** Классические модели стратегического анализа и планирования: модель BCG // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997, №7-8
14. **Ефремов B.C.** Классические модели стратегического анализа и планирования: модель GE/McKensey // Менеджмент в России и за рубежом. -1997. № 9-10.
15. **Ефремов B.C.** Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Hofer/Shendler // Менеджмент в России и за рубежом. -1998, №2.
16. **Ефремов B.C.** Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Shell/DPM //Менеджмент в России и за рубежом. – 1997, №11-12
17. **Ефремов B.C.** Стратегическое планирование в бизнес-системах. - М.: Финпресс, 2001.-240 с.
18. **Ефремов B.C.** Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 1.
19. **Ефремов B.C.** Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. - М.: Финпресс, 1998. - 198 с.
20. **Кныш М.И.** Конкурентные стратегии: Учебное пособие. - СПб, 2000.
21. **Ковалев В.В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия// В.В. Ковалева, О.Н. Волкова – М.: Проспект, 2004 – 424 с.
22. **Ковалев В.В.** Финансовый анализ: методы и процедуры – М.: «Финансы и статистика», 2002 – 560 с.
23. **Коротков А.М., Еленева Ю.Я.** Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки – «Маркетинг в России и за рубежом», 2001, № 6.
24. **Коротков Э.М.** Концепция менеджмента. - М.: ДеКа, 1997. - 240 с.
25. **Круглова Н.Ю.** Стратегический менеджмент// Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов – М.: РДЛ, 2003 – 464 с.
26. **Круглов М.И.** Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. - М.: Русская Деловая Литература, 1998. - 482 с.
27. **Котлер Ф.** Маркетинг менеджмент/Пер. с англ. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 1999. - 463 с.
28. **Куделя А.Д.** Стратегический корпоративный менеджмент /Под ред. В.А. Трайнера. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 205 с.
29. **Люкшинов А.Н.** Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 604 с.
30. **Мильнер Б.З.** Теория организации: Учебник. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 1999.-380 с.
31. **Спиридонов И.А.** Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие. -М.: ИНФРА-М, 1997.-348 с.
32. **Фатхутдинов Р.А.** Разработка управленческого решения: Учебник для вузов, 3-е изд., доп. - М.: Бизнес школа «Интел-Синтез», 1999. - 480 с.
33. **Фатхутдинов Р.А.** Стратегический маркетинг: Учебник. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. - 640 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 1 – Форма № 1 «Бухгалтерский баланс ООО «МегаСпейс»  на 31 декабря 2004 г. | | | | | | |
|  | **тыс руб** |  |  |  |  |  |
|  | АКТИВ | | Код строки | На начало отчетного периода | | На конец отчетного периода |
|  | 1 | | 2 | 3 | | 4 |
|  | I. Внеоборотные активы | |  | – | | – |
|  |  | Итого по разделу I | 190 |  | |  |
|  | II. Оборотные активы | |  |  | |  |
|  | Запасы | | 210 |  | | 7242 |
|  |  | в том числе: |  |  | |  |
|  |  | сырье, материалы и другие аналогичные ценности | 211 |  | | – |
|  |  | животные на выращивании и откорме | 212 |  | | – |
|  |  | затраты в незавершенном производстве | 213 |  | | – |
|  |  | готовая продукция и товары для перепродажи | 214 |  | | 7238 |
|  |  | товары отгруженные | 215 |  | | – |
|  |  | расходы будущих периодов | 216 |  | | 4 |
|  |  | прочие запасы и затраты | 217 |  | | – |
|  | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | | 220 |  | | 150 |
|  | Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | | 230 |  | | – |
|  |  | в том числе: |  |  | |  |
|  |  | покупатели и заказчики | 231 |  | | – |
|  | Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | | 240 |  | | 3487 |
|  |  | в том числе: |  |  | |  |
|  |  | покупатели и заказчики | 241 |  | | 829 |
|  |  | авансы выданные | 245 |  | | 1875 |
|  |  | прочие дебиторы | 250 |  | | 783 |
|  | Денежные средства | | 260 |  | | 205 |
|  |  | в том числе: |  |  | |  |
|  |  | касса | 261 |  | | 6 |
|  |  | расчетные счета | 262 |  | | 199 |
|  |  | валютные счета | 263 |  | | – |
|  |  | прочие денежные средства | 264 |  | | – |
|  | Прочие оборотные активы | | 270 |  | | – |
|  |  | Итого по разделу II | 290 |  | | 11084 |
|  | БАЛАНС | | 300 |  | | 11084 |
|  | ПАССИВ | | Код строки | На начало отчетного периода | | На конец отчетного периода |
|  | 1 | | 2 | 3 | | 4 |
|  | III. Капитал и резервы | |  |  | |  |
|  | Уставный капитал | | 410 |  | | 10 |
|  | Собственные акции, выкупленные у акционеров | | 411 |  | | – |
|  | Добавочный капитал | | 420 |  | | – |
|  | Резервный капитал | | 430 |  | | – |
|  | Фонд социальной сферы (Фонд накопления) | | 440 |  | | – |
|  | Целевые финансирования и поступления | | 450 |  | | – |
|  | Нераспределенная прибыль прошлых лет | | 460 |  | | – |
|  | Непокрытый убыток прошлых лет | | 465 |  | | – |
|  | Нераспределенная прибыль отчетного года | | 470 |  | | 1747 |
|  | Непокрытый убыток отчетного года | | 475 |  | |  |
|  |  | Итого по разделу III | 490 |  | | 1757 |
|  | IV. Долгосрочные обязательства | |  |  | |  |
|  | Займы и кредиты | | 510 |  | | – |
|  |  | в том числе: |  |  | |  |
|  |  | кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты | 511 |  | | – |
|  |  | займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты | 512 |  | | – |
|  | Прочие долгосрочные обязательства | | 520 |  | | – |
|  |  | Итого по разделу IV | 590 |  | | – |
|  | V. Краткосрочные обязательства | |  |  | |  |
|  | Займы и кредиты | | 610 |  | | 7300 |
|  |  | кредиты банков, подлежащие погашению в течении 12 месяцев после отчетной даты | 611 |  | | 7300 |
|  |  | займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты | 612 |  | | – |
|  | Кредиторская задолженность | | 620 |  | | 2027 |
|  |  | в том числе: |  |  | |  |
|  | поставщики и подрядчики | 621 |  | | 1280 |
|  | векселя к уплате | 622 |  | | – |
|  | задолженность перед дочерними и зависимыми обществами | 623 |  | | – |
|  | задолженность перед персоналом организации | 624 |  | | 6 |
|  |  | задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 625 |  | | 2 |
|  |  | задолженность перед бюджетом | 626 |  | | 31 |
|  |  | авансы полученные | 627 |  | | 708 |
|  |  | прочие кредиторы | 628 |  | | – |
|  | Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов | | 630 |  | | – |
|  | Доходы будущих периодов | | 640 |  | | – |
|  | Резервы предстоящих расходов | | 650 |  | | – |
|  | Прочие краткосрочные обязательства | | 660 |  | | – |
|  |  | Итого по разделу V | 690 |  | | 9327 |
|  |  | БАЛАНС | 700 |  | | 11084 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 2 – Форма № 1 «Бухгалтерский баланс ООО «МегаСпейс»  на 31 декабря 2005 г. | | | | | | |
|  | **тыс руб** |  |  |  |  |  |
|  | АКТИВ | | Код строки | На начало отчетного периода | | На конец отчетного периода |
|  | 1 | | 2 | 3 | | 4 |
|  | I. Внеоборотные активы | |  |  | |  |
|  |  | Итого по разделу I | 190 | – | | – |
|  | II. Оборотные активы | |  |  | |  |
|  | Запасы | | 210 | 7242 | | 13733 |
|  |  | в том числе: |  |  | |  |
|  |  | сырье, материалы и другие аналогичные ценности | 211 | – | | – |
|  |  | животные на выращивании и откорме | 212 | – | | – |
|  |  | затраты в незавершенном производстве | 213 | – | | – |
|  |  | готовая продукция и товары для перепродажи | 214 | 7238 | | 13456 |
|  |  | товары отгруженные | 215 | – | | – |
|  |  | расходы будущих периодов | 216 | 4 | | – |
|  |  | прочие запасы и затраты | 217 | – | | 276 |
|  | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | | 220 | 150 | | 743 |
|  | Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | | 230 | – | | – |
|  |  | в том числе: |  |  | |  |
|  |  | покупатели и заказчики | 231 | – | | – |
|  | Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | | 240 | 3847 | | 1164 |
|  |  | в том числе: |  |  | |  |
|  |  | покупатели и заказчики | 241 | 829 | | 1164 |
|  |  | авансы выданные | 245 | 1875 | | – |
|  |  | прочие дебиторы | 250 | 783 | | – |
|  | Денежные средства | | 260 | 205 | | – |
|  |  | в том числе: |  |  | |  |
|  |  | касса | 261 | 6 | | – |
|  |  | расчетные счета | 262 | 199 | | – |
|  |  | валютные счета | 263 |  | | – |
|  |  | прочие денежные средства | 264 |  | | – |
|  | Прочие оборотные активы | | 270 | 2658 | | 1482 |
|  |  | Итого по разделу II | 290 | 11084 | | 17121 |
|  | БАЛАНС | | 300 | 11084 | | 17121 |
|  | ПАССИВ | | Код строки | На начало отчетного периода | | На конец отчетного периода |
|  | 1 | | 2 | 3 | | 4 |
|  | III. Капитал и резервы | |  |  | |  |
|  | Уставный капитал | | 410 | 10 | | 10 |
|  | Собственные акции, выкупленные у акционеров | | 411 | – | | – |
|  | Добавочный капитал | | 420 | – | | – |
|  | Резервный капитал | | 430 | – | | – |
|  | Фонд социальной сферы (Фонд накопления) | | 440 | – | | – |
|  | Целевые финансирования и поступления | | 450 | – | | – |
|  | Нераспределенная прибыль прошлых лет | | 460 | – | | – |
|  | Непокрытый убыток прошлых лет | | 465 | – | | – |
|  | Нераспределенная прибыль отчетного года | | 470 | 1747 | | 2518 |
|  | Непокрытый убыток отчетного года | | 475 | – | | – |
|  |  | Итого по разделу III | 490 | 1757 | | 2528 |
|  | IV. Долгосрочные обязательства | |  |  | |  |
|  | Займы и кредиты | | 510 | – | | – |
|  | Прочие долгосрочные обязательства | | 520 | – | | – |
|  |  | Итого по разделу IV | 590 | – | | – |
|  | V. Краткосрочные обязательства | |  |  | |  |
|  | Займы и кредиты | | 610 | 7300 | | 10000 |
|  |  | в том числе: |  |  | |  |
|  |  | кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты | 611 | 7300 | | – |
|  |  | займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты | 612 | – | | – |
|  | Кредиторская задолженность | | 620 | 2027 | | 4593 |
|  |  | в том числе: |  |  | |  |
|  |  | поставщики и подрядчики | 621 | 1280 | | 3980 |
|  |  | векселя к уплате | 622 | – | | – |
|  |  | задолженность перед дочерними и зависимыми обществами | 623 | – | | – |
|  |  | задолженность перед персоналом организации | 624 | 6 | | 21 |
|  |  | задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 625 | 2 | | 8 |
|  |  | задолженность по налогам и сборам | 626 | 31 | | 82 |
|  |  | авансы полученные | 627 | 708 | | 502 |
|  |  | прочие кредиторы | 628 | – | | – |
|  | Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов | | 630 | – | | – |
|  | Доходы будущих периодов | | 640 | – | | – |
|  | Резервы предстоящих расходов | | 650 | – | | – |
|  | Прочие краткосрочные обязательства | | 660 | – | | – |
|  |  | Итого по разделу V | 690 | 9327 | | 14593 |
|  |  | БАЛАНС | 700 | 11084 | | 17121 |

Таблица 3 – Форма № 1 «Бухгалтерский баланс ООО «МегаСпейс»

на 31 декабря 2006 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | | | | | Код строки | На начало отчетного периода | На конец отчетного периода |
| 1 | | | | | 2 | 3 | 4 |
| I. Внеоборотные активы | | | | |  |  |  |
|  | | | Итого по разделу I | | 190 | – | – |
| II. Оборотные активы | | | | |  |  |  |
| Запасы | | | | | 210 | 13733 | 22427 |
|  | | | в том числе: | |  |  |  |
|  | | | сырье, материалы и другие аналогичные ценности | | 211 | – | – |
|  | | | животные на выращивании и откорме | | 212 | – | – |
|  | | | затраты в незавершенном производстве | | 213 | – | – |
|  | | | готовая продукция и товары для перепродажи | | 214 | 13457 | 22059 |
|  | | | товары отгруженные | | 215 | – | – |
|  | | | расходы будущих периодов | | 216 | – | 1 |
|  | | | прочие запасы и затраты | | 217 | 276 | 367 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | | | | | 220 | 743 | 1621 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | | | | | 230 | – | – |
|  | | | в том числе: | |  |  |  |
|  | | | покупатели и заказчики | | 231 | – | – |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | | | | | 240 | 1164 | 36 |
|  | | | в том числе: | |  |  |  |
|  | | | покупатели и заказчики | | 241 | 1164 | 36 |
|  | | | авансы выданные | | 245 | – | – |
|  | | | прочие дебиторы | | 250 | – | – |
| Денежные средства | | | | | 260 | – | – |
|  | | | в том числе: | |  |  |  |
|  | | | касса | | 261 | 6 | – |
|  | | | расчетные счета | | 262 | 199 | – |
|  | | | валютные счета | | 263 | – | – |
|  | | | прочие денежные средства | | 264 | – | – |
| Прочие оборотные активы | | | | | 270 | 1481 | 3465 |
|  | | | Итого по разделу II | | 290 | 17121 | 27549 |
| БАЛАНС | | | | | 300 | 17121 | 27549 |
|  | ПАССИВ | | | Код строки | На начало отчетного года | На конец отчетного периода | |
|  | 1 | | | 2 | 3 | 4 | |
|  | III. Капитал и резервы | | |  |  |  | |
|  | Уставный капитал | | | 410 | 10 | 10 | |
|  | Собственные акции, выкупленные у акционеров | | | 411 | – | – | |
|  | Добавочный капитал | | | 420 | – | – | |
|  | Резервный капитал | | | 430 | – | – | |
|  | Фонд социальной сферы (Фонд накопления) | | | 440 | – | – | |
|  | Целевые финансирования и поступления | | | 450 | – | – | |
|  | Нераспределенная прибыль прошлых лет | | | 460 | – | – | |
|  | Непокрытый убыток прошлых лет | | | 465 | – | – | |
|  | Нераспределенная прибыль отчетного года | | | 470 | 2518 | 2810 | |
|  | Непокрытый убыток отчетного года | | | 475 | – | – | |
|  |  | | Итого по разделу III | 490 | 2528 | 2820 | |
|  | IV. Долгосрочные обязательства | | |  |  |  | |
|  | Займы и кредиты | | | 510 |  | 14000 | |
|  | Прочие долгосрочные обязательства | | | 520 |  |  | |
|  |  | | Итого по разделу IV | 590 |  | 14000 | |
|  | V. Краткосрочные обязательства | | |  |  |  | |
|  | Займы и кредиты | | | 610 | 10000 | – | |
|  |  | | в том числе: |  |  |  | |
|  | Кредиторская задолженность | | | 620 | 4593 | 5288 | |
|  |  | | в том числе: |  |  |  | |
|  |  | | поставщики и подрядчики | 621 | 3980 | 5188 | |
|  |  | | задолженность перед персоналом организации | 622 | 21 | 25 | |
|  |  | | задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 623 | 8 | 10 | |
|  |  | | задолженность по налогам и сборам | 624 | 82 | 65 | |
|  |  | | прочие кредиторы | 625 | 502 | – | |
|  | Доходы будущих периодов | | | 640 | – | – | |
|  | Резервы предстоящих расходов | | | 650 | – | – | |
|  | Прочие краткосрочные обязательства | | | 660 | – | 5441 | |
|  |  | | Итого по разделу V | 690 | 14593 | 10729 | |
|  |  | | БАЛАНС | 700 | 17121 | 27549 | |

# Приложение Б

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 1 – Форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках ООО «МегаСпейс» за 2004 г. | | | | |
| Наименование показателя | | Код строки | За отчетный период | За аналогичный период предыдущего года |
|
| 1 | | 2 | 3 | 4 |
|  | Доходы и расходы по обычным видам деятельности |  |  |  |
|  | Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 010 | 12325 |  |
|  | Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 020 | 9964 |  |
|  | Валовая прибыль | 029 | 2361 |  |
|  | Коммерческие расходы | 030 | 343 |  |
|  | Прибыль (убыток) от продаж | 050 | 2018 |  |
|  | Проценты к получению | 060 |  |  |
|  | Проценты к уплате | 070 | 34 |  |
|  | Доходы от участия в других организациях | 080 |  |  |
|  | Прочие операционные доходы | 090 |  |  |
|  | Прочие операционные расходы | 100 | 16 |  |
|  | Внереализационные доходы | 120 |  |  |
|  | Внереализационные расходы | 130 |  |  |
|  | Прибыль (убыток) до налогообложения | 140 | 1968 |  |
|  | Текущий налог на прибыль | 150 | 152 |  |
|  | Прибыль (убыток) от обычной деятельности | 160 | 1816 |  |
|  | Чрезвычайные доходы | 190 |  |  |
|  | Чрезвычайные расходы |  | 69 |  |
|  | Чистая прибыль отчетного периода |  | 1747 |  |
|  | | | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 2 – Форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках ООО «МегаСпейс» за 2005 г. | | | | |
| Наименование показателя | | Код строки | За отчетный период | За аналогичный период предыдущего года |
|
| 1 | | 2 | 3 | 4 |
|  | Доходы и расходы по обычным видам деятельности |  |  |  |
|  | Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 010 | 175978 | 12325 |
|  | Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 020 | 170028 | 9964 |
|  | Валовая прибыль | 029 | 5950 | 2361 |
|  | Коммерческие расходы | 030 | 3036 | 343 |
|  | Прибыль (убыток) от продаж | 050 | 2914 | 2018 |
|  | Проценты к получению | 060 | – | – |
|  | Проценты к уплате | 070 | 77 | 34 |
|  | Доходы от участия в других организациях | 080 | – | – |
|  | Прочие операционные доходы | 090 | 2 | – |
|  | Прочие операционные расходы | 100 | 147 | 16 |
|  | Внереализационные доходы | 120 | – | – |
|  | Внереализационные расходы | 130 | – | – |
|  | Прибыль (убыток) до налогообложения | 140 | 992 | 1968 |
|  | Текущий налог на прибыль | 150 | 193 | 221 |
|  | Прибыль (убыток) от обычной деятельности | 160 | 2518 | 1816 |
|  | Чрезвычайные доходы | 190 | – | – |
|  | Чрезвычайные расходы |  | – | – |
|  | Чистая прибыль отчетного периода |  | 2518 | 1747 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 3 – Форма №2 «Отчет о прибылях и убытках ООО «МегаСпейс» за 2006 г. | | | | |
|  | | | | |
| Наименование показателя | | Код строки | За отчетный период | За аналогичный период предыдущего года |
|
| 1 | | 2 | 3 | 4 |
|  | Доходы и расходы по обычным видам деятельности |  |  |  |
|  | Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 010 | 211381 | 175978 |
|  | Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 020 | 203812 | 170028 |
|  | Валовая прибыль | 029 | 7569 | 5950 |
|  | Коммерческие расходы | 030 | 4538 | 3036 |
|  | Прибыль (убыток) от продаж | 050 | 3031 | 2914 |
|  | Проценты к уплате | 070 | 47 | 77 |
|  | Доходы от участия в других организациях | 080 |  |  |
|  | Прочие операционные доходы | 090 |  |  |
|  | Прочие операционные расходы | 100 | 64 | 147 |
|  | Внереализационные доходы | 120 | 33 | 2 |
|  | Внереализационные расходы | 130 |  |  |
|  | Прибыль (убыток) до налогообложения | 140 | 583 | 992 |
|  | Текущий налог на прибыль | 150 | 113 | 193 |
|  | Прибыль (убыток) от обычной деятельности | 160 |  |  |
|  | Чистая прибыль отчетного периода | 190 | 2810 | 2518 |

# ПРИЛОЖЕНИЕ В

Примерная форма договора аренды нежилого помещения

ДОГОВОР АРЕНДЫ

Нежилого помещения

(арендная плата – по кварталам, цель использования – открытие магазина бытовой техники)

г. Комсомольск-на-Амуре "\_\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_ г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, в лице \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем "Арендодатель", с одной стороны, и \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ в лице \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем "Арендатор", с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Арендодатель сдает, а Арендатор принимает в аренду нежилые помещения, расположенные по адресу: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ общей площадью \_\_\_\_\_\_\_\_ кв. м, в том числе \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1.2 Помещения сдаются в аренду сроком на \_\_\_ года, с "\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_ года по "\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_ года. Договор вступает в силу с момента его государственной регистрации в установленном законодательством РФ порядке и распространяет свое действие на период с момента подписания договора и до момента его государственной регистрации. Расходы, связанные с государственной регистрацией настоящего договора аренды, оплачиваются \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (варианты: Арендодателем в полном объеме, Арендатором в полном объеме, в равных долях сторонами настоящего договора).

1.3 Реорганизация организации-арендодателя, а также перемена собственника арендованного имущества не являются основанием для изменения или расторжения договора.

1.4 В течение срока, указанного в п. 1.2, Арендатор не вправе передавать арендуемое помещение в пользование или в субаренду третьим лицам без письменного разрешения Арендодателя.

1.5 Помещения сдаются в аренду для открытия Арендатором в них магазина бытовой техники.

2 ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1 Арендодатель обязан:

а) по первому требованию Арендатора с момента подписания настоящего договора передать в пользование указанные в п. 1.1 помещения Арендатору по актам приемки-передачи, в которых должно быть подробно указано техническое состояние помещения и оборудования на момент сдачи в аренду;

б) обеспечивать беспрепятственный доступ к арендуемому помещению сотрудникам, транспорту, заказчикам Арендатора, а также любым другим лицам по указанию Арендатора;

в) в случае аварий, пожаров, затоплений, взрывов и других подобных чрезвычайных событий за свой счет немедленно принимать все необходимые меры к устранению последствий этих событий.

Если чрезвычайные события произошли по вине Арендатора, то обязанность по устранению последствий указанных событий лежит на Арендаторе;

г) производить капитальный ремонт помещения раз в \_\_\_ года.

2.2 Арендатор обязан:

а) содержать помещения в надлежащем техническом и санитарном состоянии в соответствии с требованиями СЭН, обеспечивать их пожарную безопасность;

б) своевременно вносить арендную плату;

в) не производить реконструкции помещения, переоборудования сантехники и других капитальных ремонтных работ без письменного согласия Арендодателя. Неотделимые улучшения арендуемого помещения производить только с письменного разрешения Арендодателя;

г) при обнаружении признаков аварийного состояния сантехнического, электротехнического и прочего оборудования немедленно принять меры по устранению неполадок;

д) если арендуемые помещения в результате действия Арендатора или непринятия им необходимых и своевременных мер придет в аварийное состояние, то Арендатор обязан восстановить его своими силами, за счет своих средств или возместить в полном объеме ущерб, нанесенный Арендодателю;

е) письменно сообщить Арендодателю не позднее, чем за \_\_\_\_ дней о предстоящем освобождении помещения (в том числе и его части) как в связи с окончанием срока действия договора, так и при досрочном освобождении, сдать помещение по акту в исправном состоянии;

ж) по истечении срока договора, а также при досрочном его прекращении передать Арендодателю все произведенные в арендуемых помещениях перестройки и переделки, а также улучшения, составляющие принадлежность помещений и не отделимые без вреда от конструкции помещения, а также осуществить платежи, предусмотренные настоящим договором;

з) за свой счет производить текущий и косметический ремонт арендуемых помещений;

и) оплачивать коммунальные платежи, счета за телефон, электроэнергию, воду согласно отдельным договорам, которые Арендатор обязан заключить с соответствующими организациями после вступления в силу настоящего договора;

к) для организации работы столовой получить в государственных и муниципальных органах все необходимые для осуществления этой деятельности разрешения и документы.

3 ПЛАТЕЖИ И РАСЧЕТЫ ПО ДОГОВОРУ

3.1 Арендная плата устанавливается из расчета \_\_\_\_\_\_ р. за один кв. м., включая НДС – 20% в размере \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

3.2 Платежи, предусмотренные п. 3.1. договора, Арендатор осуществляет до \_\_\_\_\_\_ числа последнего месяца квартала на расчетный счет Арендодателя.

3.3 Арендная плата может пересматриваться Сторонами досрочно по требованию одной из сторон в случаях изменения складывающихся цен, но не чаще одного раза в год, при этом сторона, выступившая инициатором пересмотра арендной платы должна предупредить об этом другую сторону за \_\_\_\_\_ дней путем направления другой стороне письменного уведомления.

4 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

4.1 В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения своих обязательств по настоящему договору Стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством.

4.2 В случае несвоевременного перечисления арендной платы, Арендатор обязан уплатить пеню в размере \_\_\_\_ % от общей суммы задолженности за каждый день просрочки.

4.3 Уплата пени и возмещение убытков не освобождают виновную сторону от исполнения обязательств по договору.

4.4 Стоимость неотделимых улучшений, произведенных Арендатором без разрешения Арендодателя, возмещению не подлежит.

5 РАСТОРЖЕНИЕ ДОГОВОРА

5.1 По требованию Арендодателя договор может быть досрочно расторгнут судом в случае, когда Арендатор:

5.1.1 Умышленно или по неосторожности существенно ухудшает состояние помещений.

5.1.2 В течение \_\_\_\_ дней не вносит арендную плату, предусмотренную п. 3.1.

5.1.3 Представляет в пользование арендуемые помещения (полностью или отдельные его части) третьим лицам без письменного разрешения Арендодателя.

5.2 По требованию Арендатора договор может быть досрочно расторгнут судом в случаях:

5.2.1 Если Арендодатель не производит в срок, указанный в п.п. г п.2.1 настоящего договора, капитальный ремонт помещений.

5.2.2 Если помещения в силу обстоятельств, за которые Арендатор не отвечает, окажутся в состоянии, не пригодном для использования.

5.3 Споры, вытекающие из настоящего договора, разрешаются путем переговоров. При неурегулировании возникших разногласий, спор разрешается в судебном порядке в соответствии с действующим законодательством РФ.

6 ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ

6.1 Изменение условий договора, его расторжение и прекращение допускается по письменному соглашению сторон.

6.2 Настоящий договор составлен в 2-х экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу.

6.3 Во всем остальном, не предусмотренном настоящим договором, стороны руководствуются действующим законодательством РФ.

7 РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

Арендатор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Арендодатель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подписи сторон:

Арендодатель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

М.П.

Арендатор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

М.П.

Дипломная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Подпись) (Фамилия, имя, отчество)