Содержание

Введение

1. Теоретические и методические основы стратегического планирования деятельности предприятия
   1. Процесс стратегического планирования на предприятии
   2. Планирование как вид управленческой деятельности
2. Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия
   1. Статус предприятия
   2. Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности
3. Оценка воздействия факторов макросреды на деятельность предприятия
4. Разработка стратегии предприятия с учетом влияния

факторов внешней среды

ЗаключениеСписок использованных источников

Приложения

Введение

Актуальность темы курсовой работы заключена в том, что в современных условиях хозяйствования предприятия в полной мере осознали необходимость изучения системы стратегического планирования деятельности предприятия.

Не менее маловажным является планирование деятельности предприятия, которое необходимо для создания стратегии.

Система централизованного управления порождала соответствующую идеологию директивного планирования, рассматривая план как закон, не подлежащий изменениям, который неукоснительно надо было соблюдать, в то время как рыночная система хозяйствования ориентирует предприятие на планирование как на непрерывный творческий процесс в условиях непредсказуемости и неопределенности.

Сегодня в России нет альтернативы рынку, однако прочно утверждается мнение о необходимости системы планирования в хозяйственной деятельности предприятий всех форм собственности.

Особая значимость планирования на российских предприятиях в современных условиях видится в его рыночной ориентации, причем наибольшее внимание должно уделяться стратегическим аспектам планирования.

В этом смысле планирование представляет собой процесс предвидения целей, затрат и результатов деятельности предприятия в условиях неопределенности и изменчивости рынка, основанной на способности предвидеть различные неожиданности и быть готовым к их преодолению.

В современных условиях российской экономики предприятие должно с помощью планирования приспосабливать свои ресурсные возможности к внешним и внутренним условиям, учитывая неопределенность будущего, связанного с нестабильностью и усложнением социально-экономической жизни страны.

Планирование помогает предприятию выбрать наиболее рациональный путь своего развития с помощью различных стратегий.

Опыт многих процветающих зарубежных и отечественных предприятий показывает, что в условиях хозяйствования планирование производственно-хозяйственной деятельности является главнейшим условием их функционирования, экономического роста и развития.

Анализ состояния экономики российских предприятий показывает, что их функционирование в условий непредсказуемости, характерны для сегодняшнего периода, и быстро меняющийся конъюнктуры рынка прежде всего зависит от наличия на предприятии такого организационного начала, которое могло бы смягчить негативное воздействие окружающей среды. Важно также, чтобы внутренние возможности предприятия отвечали или были бы адекватны требованиям рыночной среды, что может быть достигнуто только с помощью планирования.

Планирование позволяет увязать ресурсные возможности предприятия по выпуску продукции с имеющимся спросом на рынке.

В современных условиях хозяйствования большинство предприятий практически не ведут должных работ в области планирования, другие, в том числе ориентированные на массовый выпуск продукции, перешли на исключительно «позаказный метод планирования», т.е. планирование их производственно-хозяйственной деятельности ведется только на основе имеющихся заказов, что, как правило, обеспечивает лишь незначительную загрузку имеющихся производственных мощностей.

Отдельные предприятия хотя и проводят маркетинговые исследования по поиску потребителей своей продукции и рынков сбыта, однако планирование как таковое им не присуще, ибо эти исследования не увязаны со всеми направлениями производственно-хозяйственной деятельности.

Жизнь показывает, что даже в условиях переходного периода необходимо разрабатывать планы и моделировать свою деятельность с учетом внешней и внутренней среды, рассматривая любое предприятие как «открытую систему».

Цель курсовой работы – раскрыть воздействие маркетинговой среды на развитие предприятия на примере ЗАО «Экология» г.Орел

Задачи курсовой работы следующие:

1. Рассмотреть теоретические и методические основы стратегического планирования деятельности предприятия;
2. Представить краткую организационно-экономическую характеристику деятельности предприятия;
3. Выразить оценку воздействия факторов макросреды на деятельность предприятия;
4. Представить разработку стратегии предприятия с учетом влияния факторов внешней среды.

В написании курсовой работы использована следующая литература: Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990; Котлер Ф. Управление маркетингом. – М.: Экономика, 1980; Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. Серия «Экономика и управление». – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/д: Издательский центр «МарТ», 2005; Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. – М.: Издательство «Экзамен», 2005 и др.

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ и методические ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ деятельности ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Процесс стратегического планирования на предприятии.

В целях эффективного функционирования предприятий в условиях рынка, в настоящее время все больше и больше проявляется потребность в стратегическом планировании производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Поскольку любому предприятию необходимо планирование как динамичный процесс, позволяющий предвидеть и учитывать происходящие изменения внешней среды и, приспосабливаясь, адаптировать внутренние факторы производства для своего развития и дальнейшего роста.

Стратегическое планирование развития организации – одно из основных условий успешности бизнеса в перспективе. В рыночных условиях только с помощью планирования предприятие может приспосабливать к требованиям рынка свои ресурсы возможности и выбирать наиболее рациональный путь своего развития.

Предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное – свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Эту часть работы и охватывает разработка стратегического плана.

В содержании стратегического планирования можно выделить два взаимосвязанных аспекта. С одной стороны, оно представляет собой систематизированный, логический процесс, основанный на рациональном мышлении. С другой стороны, оно предполагает искусство прогнозирования, исследования, проведения расчетов и выбора альтернатив.

Основополагающим понятием стратегического планирования является стратегия, под которой понимают определение основных долгосрочных целей и задач развития предприятия, утверждение курсов действий и распределения ресурсов для достижения этих целей.

Основные элементы стратегического плана приведены на рисунке 1.

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

элементы

Цели

Ресурсное

обеспечение

Пути и способы реализации поставленных целей (стратегия и альтернативы ее реализации)

## **Рис. 1- Основные элементы стратегического плана**

В рамках стратегического планирования принято выделять базовую и функциональную стратегии.

Базовая стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей.

Функциональная стратегия – определенное направление деятельности предприятия в рамках базовой стратегии.

Стратегическая альтернатива – курс действий в рамках выбранной стратегии. Процесс реализации стратегии может быть разделен на два больших этапа: процесс стратегического планирования и процесс стратегического управления.

Процесс стратегического планирования – выработка набора стратегий начиная, от базовой стратегии развития предприятия и кончая функциональными стратегиями и отдельными проектами ( программами ).

Процесс стратегического управления – реализация определенной стратегии во времени, корректировка стратегии в свете новых обстоятельств.

Зарубежный опыт стратегического планирования показывает, что наиболее сложной задачей является реализация выбранной стратегии. В свою очередь, эта реализация в значительной мере определяется эффективностью системы управления предприятия.

К числу важнейших черт стратегического планирования можно отнести: выбор стратегии развития предприятия всегда осуществляется в условиях неопределенности; многоцелевой характер выбора принимаемого планового решения; обеспечение потенциала для будущего успешного функционирования и развития предприятия; ориентация стратегического плана на долгосрочную перспективу; невозможность обеспечения последовательности плановых процедур и информационных потоков; осуществление процесса стратегического планирования в рамках сложившихся управленческих структур.

Принципиальная схема разработки стратегического плана непосредственно вытекает из его концептуальной модели (рисунок 2).

Анализ внешней деловой окружающей среды

**1 ЭТАП**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Анализ ресурсного потенциала

Определение миссии предприятия

**II ЭТАП**

**ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ**

Собственно процесс целеполагания

Разработка базовой стратегии

**III ЭТАП**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ**

**ВЫБОР**

Разработка функциональных стратегий

**Рис. 2- Принципиальная схема формирования плана**

Исходным этапом стратегического планирования является стратегический анализ. Он требует четкого понимания того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, в каком направлении двигаться дальше. Для того чтобы это определить, необходимо сформировать эффективную информационную систему, которая должна обеспечить данные для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Иными словами, главная цель стратегического анализа заключается в информационном наполнении процедуры стратегического планирования и управления. Вместе с тем он предполагает не только процедуру сбора информации, но и ее целенаправленно ориентированную оценку.

Основное содержание стратегического анализа отражено на рисунке 3.

# Оценки, ожидания, цели

Ресурсный

потенциал

Стратегический

анализ

Внешняя окружающая среда

**Рис. 3- Содержание стратегического анализа.**

В процессе стратегического анализа деятельности предприятия системно анализируются факторы внешней деловой окружающей среды и ресурсного потенциала организации (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития.

Обобщенная схема проведения анализа внешней деловой окружающей среды представлена на рисунке 4.

# Технологические факторы

- государственные расходы на НИОКР

- новые открытия, изображения

- скорость передачи технологий

# Экономические факторы

- цикл деловой активности

- темп роста ВНП

- изменение ставки ссудного процента

- инфляция

***Общая (дальняя) деловая окружающая среда***

# Социополитические факторы

- безработица - демография - экология

- уровень потребления - налоговая система - регулирование внешне-

- стабильность государства - антимонополизм экономической

деятельности

# Структурные сдвиги:

- сырье

- квалификация работников

- оборудование

- изменения характера потребления

продукции

# Производственный прогноз:

- объем производства

- прибыльность

- капиталовложения

- динамика основных производственных

фондов

Специфическая (ближняя) деловая окружающая среда

*Конкурентный анализ:*

- конкурентное окружение

- конкурентные позиции

- структура рынка

**Рис. 4- Обобщенная схема проведения анализа внешней деловой окружающей среды**

Анализ ресурсного потенциала предприятия предусматривает оценку ресурсов и эффективности их использования. При оценке ресурсов предприятия по каждому из основных и вспомогательных видов деятельности определяются используемые ресурсы, которые группируются как физические, человеческие, финансовые и нематериальные ресурсы. При оценке использования ресурсов предприятия исходят из того, что стратегический потенциал предприятия не просто набор перечисленных выше ресурсов, а система, в которой эти ресурсы взаимодействуют, то есть осуществляется их использование (рисунок 5).

# Оценка ресурсов предприятия

Аудит

ресурсов

Контроль

ресурсов

Использование

ресурсов

**Рис. 5- Основные аспекты оценки ресурсов предприятия**

Следовательно, на этапе стратегического анализа формируется необходимая информация, позволяющая наиболее эффективно провести процесс целеполагания и выбора стратегических альтернатив.

Результаты стратегического анализа оформляются в виде информационной базы стратегической решений, которая нуждается в постоянном обновлении и уточнении.

Стратегический анализ выступает важнейшим этапом управленческой деятельности при выработке эффективной стратегии, которая определяется следующими моментами: правильность обоснования и выбора долгосрочных целей развития предприятия, глубокое понимание закономерностей и особенностей функционирования и развития внешней окружающей среды, детальная и реальная оценка собственных ресурсов и возможностей развития предприятия.

Процесс целеполагания или определение политики предприятия, как второй этап стратегического планирования, предусматривает определение целей и задач развития, основываясь на информации, полученной на этапе стратегического анализа. Основные принципы формирования системы целей стратегического плана представлены на рисунке 6.

Измеримость

Гибкость (адаптивность к изменениям внешней среды)

Достижимость

# ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ

**К СФОРМУЛИРОВАННЫМ ЦЕЛЯМ**

Иерархичность построения целей

Стимулирование на достижение желаемого результата

Четкость формулировой в плане понимания сотрудниками коллектива

**Рис. 6 - Общие требования к системе целей развития предприятия**

Общим в определении целей развития предприятия обычно выступают два ключевых момента. Во-первых, цели характеризуют направление развития предприятия в определенный промежуток времени. В этом заключается качественная характеристика целей. Во-вторых, цели определяют желаемое состояние, которое должно быть достигнуто через определенный промежуток времени. В этом заключена количественная характеристика целей.

Вместе с тем сам процесс целеполагания можно условно разбить на два основных этапа: определение миссии предприятия и собственно процесс определения целей развития предприятия.

Миссия предприятия обычно выражается в виде отдельных утверждений, которые являются неким кодексом организации и определяют экономическую, социальную и управленческую «философию» последней: экономические критерии прибыльности, производственной деятельности и качества товаров, стиля поведения внутри организации, подбор и расстановка кадров и, наконец, такое понятие как «имидж». Причем не обязательно миссия предприятия должна быть выражена явно, в виде конкретного документа. Это может быть просто броский девиз. Чаще всего миссия предприятия проявляется неявно, через стандарты поведения, принятые в организации. Ясно и четко изложенная и вычлененная миссия предприятия содействует улучшению качества стратегических решений.

Как правило, миссия предприятия включает в себя следующие основные элементы: рост и прибыльность, уровень и структура предпринимательства, социальная ответственность. Рост важен, поскольку необходим для сохранения позиций предприятия на рынке и поддержания его конкурентоспособности. Прибыльность чаще всего рассматривается как обеспечение устойчивого развития, при этом важным становится не количественные характеристики массы прибыли, а соотношение между дивидендами и инвестициями. Уровень предпринимательства – это то или иное состояние экономической деятельности, которое считается приоритетным в рассматриваемый промежуток времени (например, рост или выживание).

Структура предпринимательства означает выбор направлений экономической и производственной деятельности (рисунок 7).

Доминантный бизнес

(диверсифицированное производство с упором

на один продукт)

Простой бизнес

(однопродуктовый)

# КЛАССИФИКАЦИЯ СТРУКТУРЫ

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Безотносительный бизнес (равноправное отношение всех продуктов в диверсифицирован ном производстве).

Относительный баланс (диверсифицированное производство, где старый доминантный продукт вытесняется новым)

**Рис. 7- Классификация структуры предпринимательства**

К.Девис и Р.Бломстром определяют социальную ответственность предприятия как «обязательства высшего руководства действовать таким образом, чтобы защищать и улучшать благосостояние общества в целом, сообразуясь при этом со своими собственными интересами». Важно при этом определить, где лежит этот баланс между фирменными (личными) и общественными интересами.

В качестве основных сфер социальной ответственности предприятия можно назвать: повышение уровня жизни населения (создание новых рабочих мест, помощь малоимущим, меценатство в области науки и культуры), социальная защищенность работников предприятия, самоконтроль своих действий на рынке (контроль за качеством продукции, щадящая политика ценообразования и т.д.).

Следует заметить, что миссия предприятия формируется не в «безвоздушном пространстве». На ее выработку влияет множество факторов, важнейшими из которых являются история организации, особые преимущества в области конкурентной борьбы (патенты, «ноу-хау»), возможности и угрозы, выявленные на этапе стратегического анализа.

Третий этап стратегического планирования – формулирование целей, или собственно целеполагание – представляет собой логический процесс, где можно только систематизировать процедуру, но не формализовать ее, а тем более определить однозначно. Целеполагание в конечном счете искусство, во многом определяемое опытом и интуицией высшего руководства. Главным для процесса определения целей развития предприятия является миссия предприятия как наиболее общая характеристика, поглощающая в себя цели развития предприятия.

Цели развития предприятия «многослойны». Во-первых, цели образуют иерархию и она аналогична системе стратегического планирования. Каждая структурная единица предприятия должна обладать определенной целью развития, поэтому формулирование во многом успешно только тогда, когда достигается баланс между целями организации в целом и целями развития отдельных структурных подразделений.

Во-вторых, цели можно разделить на две группы – цели системы и цели участников.

Цели системы представляют собой общие ожидания обладателей ключевых ресурсов, а цели участников – непосредственные желания обладателей ресурсов, соответствующих определенному уровню иерархии. В первом случае принято говорить о простой иерархии целей, во втором – об иерархии целей участников. Однако в реальной действительности, безусловно эти две структуры теснейшим образом переплетены, образуя полную иерархию целей (рисунок 8).

Цели предприятия Персональные цели высшего руководства

Цели подразделений Персональные цели руководителей

Подразделений

Функциональные цели Персональные цели руководителей

функциональных подразделений

Тактические цели Цели работников предприятия

**Цели системы Цели участников**

**Рис. 8 - Полная иерархия целей развития предприятия**

Стратегический выбор, как заключительный этап стратегического планирования, непосредственно связан с разработкой стратегии развития предприятия. Он предполагает формирование и оценку альтернативных направлений развития предприятия, а также выбор наиболее предпочтительного варианта его развития.

Содержание стратегического выбора представлено на рисунке 9.

Формирование альтернативных вариантов стратегии

Стратегический выбор

Оценка альтернативных вариантов стратегии

Выбор предпочтительного варианта стратегии

**Рис. 9 - Содержание стратегического выбора**

Следует подчеркнуть, что формирование и оценка альтернативных вариантов развития предприятия представляет самостоятельную ценность для управления и реализуется в процессе стратегического планирования. При этом определяются временные рамки, мероприятия, ресурсы, объемы и источники финансирования, а также ответственные за реализацию намеченных мероприятий.

На этапе стратегического выбора принято выделять: разработку базовой стратегии развития предприятия и разработку функциональных стратегий, обеспечивающих реализацию базовой стратегии.

Базовые стратегии развития предприятия выбираются в соответствии с циклом его развития (рисунок 10).

**ЦИКЛ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стратегия** | **Стадия цикла развития предприятия** | **Основные средства реализации** |
| Рост | Стадия роста (рост объемов продаж и прибыли) | Проникновение на рынок;  Развитие рынка;  Разработка товара;  Диверсификация. |
| Стабилизация | Стадия нестабильности (падение объемов продаж и прибыли) | Экономия;  Структурная перестройка. |
| Выживание | Стадия выживания (угроза банкротства) | Перестройка всех сфер деятельности (маркетинг, финансовое производство, управление). |

**Рис. 10 - Характеристика основных базовых стратегий развития предприятия**

Цикл развития предприятия демонстрирует, что наступает в процессе функционирования предприятия ситуация, когда при определенных внешних угрозах и внутренних слабостях оно переходит от успешного развития к ухудшению своей финансово-хозяйственной деятельности. Каждое предприятие в условиях рыночной экономики, как бы успешно оно не функционировало, в течение своей «жизни» проходит через первые две, а иногда и все три, стадии. Задача руководства состоит в минимизации времени на прохождение второй и третьей стадий и максимизации времени экономического роста.

В настоящее время наиболее популярна теория разработки базовых стратегий при помощи выделения стратегических зон хозяйствования.

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – это отдельный сегмент внешней среды предприятия, на который оно имеет (или хочет иметь) выход.

Базовая стратегия развития предприятия конкретизируется в функциональных стратегиях развития предприятия в соответствии с основными направлениями деятельности предприятия, обеспечивая достижение основной цели, поставленной руководством.

Функциональные стратегии развития предприятия разрабатываются соответствующими подразделениями. В силу их предназначения и специфики деятельности различные службы предприятия имеют свое собственное видение достижения поставленных целей (ориентиров), поэтому разрабатываемые ими стратегии не всегда стыкуются, а иногда и просто противоречат друг другу. Искусство руководства состоит в сбалансировании интересов и координации разрабатываемых стратегий.

Стратегия маркетинга – детализация маркетинговой части стратегии предприятия, представляющая собой совокупность направлений ее деятельности на рынке и соответствующих принципиальных решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на возможно более полную реализацию стратегии предприятия.

В соответствии с комплексом маркетинга обычно разрабатываются следующие стратегии: стратегия товара, стратегия цен, стратегия товародвижения, стратегия товаропродвижения. Стратегия маркетинга разрабатывается по каждому сегменту рынка (товару), но при этом делается попытка получения системного эффекта с точки зрения экономии затрат.

Финансовая стратегия предполагает формирование и определение направлений использования финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии развития предприятия.

Стратегия научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) выражает инновационную политику предприятия, позволяющую повышать и поддерживать конкурентный статус выпускаемой продукции. Обычно принято выделять защитную и наступательную стратегии НИОКР. Защитная стратегия направлена на сохранение своих позиций на рынке и чаще всего связана с поддержанием жизненного цикла выпускаемой продукции.

Наступательная стратегия НИОКР направлена на разработку новых технологических решений для реализации стратегии роста.

Основные составляющие элементы стратегии НИОКР представлены на рисунке 11.

# Составляющие элементы стратегии НИОКР

Управление

НИОКР

Структура НИОКР (собственные исследования или покупка патентов, «ноу-хау»)

Технологическое прогнозирование и планирование

**Рис. 11 - Элементы стратегии НИОКР на предприятии**

Стратегия производства обеспечивает основные направления деятельности предприятия в области выпуска продукции. При этом производственный процесс является наиболее стабильной деятельностью на практике, но и вместе с тем, в случае нестабильности на производстве потрясения для предприятия оказываются наиболее сильными.

Можно выделить три основные стратегические альтернативы стратегии производства на предприятии:

- полное удовлетворение спроса – предприятие производит столько продукции, сколько ее требуется на рынке;

- производство продукции по среднему уровню спроса – накапливая запасы продукции при падении спроса и удовлетворяя возрастающую потребность за счет накопления;

- производство продукции по нижнему уровню спроса – когда недостающее на рынке количество товаров производят конкуренты или предприятия-партнеры в рамках фирмы.

Важнейшие составляющие стратегии производства на предприятии отражены на рисунке 12.

# Составляющие элементы стратегии производства

Повышение

производительности

труда

Человеческий фактор на

производстве

Планирование производства и контроль

**Рис. 12 - Основные элементы стратегии производства на предприятии.**

Таким образом, стратегию можно рассматривать как обобщенную модель долгосрочных действий по управлению предприятием, необходимых для достижения поставленных целей. Стратегия выступает не только в качестве инструмента обоснования, выработки долгосрочных целей и задач научно-технического, производственного, экономического, социального и организационного характера, не только как фактор регулирующий деятельность предприятия до тех пор пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты, но и одновременно как средство связи объекта с внешней окружающей средой.

1.2 Планирование как вид управленческой деятельности

Ключевым положением современной теории управления является системный подход, согласно которому процесс обоснования и выработки любого управленческого решения отталкивается от общей цели развития системы и подчиняет ее достижению деятельность всех элементов системы.

Системный подход в управлении предполагает выделение:

* управляющей подсистемы, или субъекта управления;
* управляемой подсистемы, или объекта управления

Субъект управления – это управленческие работники (персонал) различных уровней иерархии управления, а объект управления – предприятие, на которое направлено управленческое воздействие. Объект и субъект управления находятся в процессе постоянного взаимодействия (рисунок 13).

**УВ**

# ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

# СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

**КИф**

Обозначения:

УВ – управленческое воздействие (управленческая информация);

Киф – информация о состоянии и функционировании объекта управления для корректировки управленческих воздействий.

**Рис. 13 - Процесс взаимодействия объекта и субъекта управления**

Следовательно, процесс управления осуществляется посредством передачи информации в обоих направлениях: от субъекта к объекту управления и наоборот.

Предметом управления является информация, которая фиксирует условия перехода от существующего к желаемому состоянию объекта управления.

Результатом процесса управления является управленческое решение, которое направлено на повышение эффективности функционирования и развития предприятия.

По своему содержанию процесс управления – определенная последовательность взаимосвязанных действий (процедур), каждое из которых предполагает осуществление соответствующих функций.

Функция управления – относительно обособленные процессы деятельности управленческого работника, которые позволяют обосновывать, принимать и осуществлять управленческое воздействие. Их выделение происходит в результате разделения и специализации труда в сфере управления.

Каждая из функций рассматривается в качестве определенной стадии управленческого процесса.

Содержание и стадии процесса управления отражены на рисунке 14.

Последовательность Стадии процесса

управленческих действий управления

Обоснование

управленческого

решения

1. Целеполагание

- анализ

прогнозирование

2. Разработка стратегии реализации целей

- планирование

программирование - маркетинг

3. Подготовка управленческого решения

- принятие

Руководство

4. Принятие управленческого решения

решения регулирование - организация

- мотивация коммуникация

5. Реализация управленческого решения

Контроль

6. Осуществление контроля за выполнением управленческого решения

**Рис. 14- Содержание и стадии процесса управления.**

Важнейшим системообразующим элементом управления является планирование.

Планирование как вид управленческой деятельности направлено на выбор оптимальной альтернативы развития предприятия рассчитанной на определенный период времени. Его результатом является план мероприятий (заданий) – многоцелевая программа развития предприятия, которая направлена на достижение эффективного использования всех видов ресурсов в определенный период времени. Другими словами, план дает описание будущего (желаемого) состояния и тенденций развития объекта управления, в котором находят отражение цели субъекта управления, разрабатывающего этот план, то есть план всегда включает систему целей и схему действий по их реализации (мероприятия, задания, ресурсы).

В мировой практике планирование представляет собой достаточно сложный вид умственной деятельности, который имеет следующие особенности:

1. Планирование – это всегда предварительное принятие решений, то есть оно нацелено на достижение определенных результатов в перспективе.

2. Достижение планируемого результата определяется действием большой совокупности взаимосвязанных условий и факторов, что приводит к постоянным изменениям, как в самом предприятии, так и во внешней по отношению к нему среде. По этой причине надо помнить, что будущее состояние предприятия всегда является неопределенным, решение одних проблем не исключает появление других, даже более сложных. Вследствие этого система планирования должна быть гибкой, способной адаптироваться к постоянным изменениям, как самого предприятия, так и внешней среды. Другими словами, план нуждается в постоянной корректировке.

3. Процесс планирования всегда связан как с предотвращением ошибочных действий, так и с сокращением числа неиспользованных возможностей.

Роль планирования заключается не в предсказании будущего состояния предприятия и не в пассивном приспособлении к происходящим изменениям, а в активном преобразовании предприятия и внешней по отношению к нему среды.

Логика системного подхода к планированию основывается на сочетании генетического и нормативного (целевого) подходов, что отражено на рисунке 15.

Проэктирование желаемого (будущего) состояния объекта планирования

Формирование представления о будущем состоянии объекта планирования и внешней среды при сохранении существующих тенденций их развития (выявление проблемных ситуаций)

Интерактивная

увязка

Нормативный подход

Генетический подход

Разработка политики, направленной на достижение желаемого результата

## **Рис. 15 - Логика системного подхода к планированию**

Процесс планирования всегда включает ряд элементов, которые отражены на рисунке 16.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ПЛАНИРОВАНИЕ** | | | | |
| Результаты | Средства | Ресурсы | Внедрение (алгоритм принятия решений) | Контроль |

## **Рис. 16 - Основные элементы процесса планирования**

Планирование основывается на ряде методологических принципов, важнейшие из которых приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 Принципы планирования

|  |  |
| --- | --- |
| **Принципы** | **Содержание** |
| Системность | В процессе обоснования и принятия плановых решений необходимо учитывать сложный характер функционирования и развития предприятия как определенной социально-эколого-экономической системы. |
| Компетентность | В процессе обоснования и принятия плановых решений должны приниматься в расчет все возможные последствия его реализации как на предприятии, так и во внешней среде. |
| Оптимальность | План должен ориентироваться на обеспечение наибольшей эффективности функционирования и развития предприятия. |
| Адаптивность | Предусматривается возможность адаптации плана к постоянно происходящим изменениям как на самом предприятии, так и во внешней среде. |
| Ограниченность ресурсных возможностей | План должен ориентироваться на обеспечение рационального и эффективного использования всех видов ресурсов. |

Стратегическое планирование выступает составной частью стратегического управления, которое представляет собой процесс, протекающий в три основных этапа (рисунок 17). Этапы стратегического управления, как правило, частично могут совпадать во времени и оказывать влияние друг на друга.

|  |  |
| --- | --- |
| **1 этап** | Определение долгосрочных перспектив развития предприятия (стратегия) |
| **2 этап** | Разработка комплекса мероприятий (заданий) по реализации стратегии развития предприятия |
| **3 этап** | Контроль и выявление основных проблем при реализации стратегии развития предприятия |

## **Рис. 17 - Основные этапы стратегического управления**

Реализация выбранной стратегии, или стратегическое управление, предусматривает корректировку стратегического плана. Оно осуществляется на основе общих принципов и правил управленческой деятельности. К числу наиболее распространенных из них следует отнести:

- контроль – используется в тех случаях, когда прогнозируется достаточно стабильное развитие предприятия;

- экстраполяция – применяется в тех случаях, когда на перспективу прогнозируется проявление тенденций, аналогичных предыдущему периоду;

- разработка принципиально новых стратегий – используется в том случае, когда в перспективе ожидается появление принципиально новых тенденций в развитии предприятия;

- принятие оперативных решений – целесообразно применять в тех случаях, когда в развитии предприятия возникают неожиданные ситуации, которые приводят к резкому изменению тенденций развития как предприятия в целом, так и отдельных подразделений.

В процессе стратегического управления можно условно выделить пять аспектов:

1. концептуальный – раскрытие содержания того, что надо делать;
2. технологический – разработка механизма, то есть, как это надо делать;
3. ресурсный – какие средства необходимо использовать;
4. временный – указание сроков реализации и последовательности осуществления управленческих действий;
5. организационно-управленческий – формирование необходимой организационной структуры стратегического управления.

Принципиальный подход к разработке алгоритма стратегического управления отражен на рисунке 18.

Концептуальный

Технологический

Ресурсный

Временный

Организационно-

управленческий

Что надо делать

Как надо делать

Какие средства необходимо использовать

В какие сроки и в какой последователь-ности

Какая необходима организационная структура управления.

Стратегическое

управление

аспекты

**Рис. 18 - Алгоритм стратегического управления.**

Таким образом, стратегическое управление представляет собой комплексную систему управления, которая базируется на прогнозировании внешней окружающей среды и выработке способов и методов адаптации объекта управления к ее постоянным изменениям.

Эффективность стратегического плана оценивается через степень достижения его целей.

В процессе расчетов показателей эффективности стратегических планов предприятий могут учитываться следующие результаты:

- производственные – выручка, полученная от реализации произведенной продукции за минусом израсходованной на собственные нужды;

- социальные, связанные с изменением условий жизнедеятельности работников предприятия и членов их семей.

В качестве дополнительных показателей при оценке реализации стратегических планов могут использоваться:

- коэффициент действенности плана, который может определяться как отношение между достигнутыми и намеченными (запланированными) результатами;

- коэффициент экономичности плана как отношение между намеченными (запланированными) и фактическими затратами;

- производительность, которая может рассчитываться как отношение достигнутых результатов к фактическим затратам;

- коэффициент уровня жизни населения (работников), определяемый как отношение между достигнутым и намеченным (запланированным) уровнем жизни населения (работников);

- прибыльность, определяемая как отношение доходов в целом к общей сумме расходов.

В заключение необходимо отметить, что эффективность стратегического планирования и управления непосредственно связана с проблемами оценки и управления риском.

Стратегическое планирование осуществляется в условиях неопределенности и риска. Количественное определение риска предполагает знание основных последствий планируемых действий и мероприятий, каждое из которых может наступить с той или иной степенью вероятности. В настоящее время существует три основных способа сокращения величины риска:

* страхование;
* диверсификация производства;
* увеличение объема и повышение достоверности информации, необходимой для обоснованного принятия управленческих решений.

В последние годы в арсенале стратегического планирования и управления разработан и стал использоваться на практике ряд специальных методов, к числу наиболее распространенных из них следует отнести построение сценариев, моделирование, разработку планов на основе прогностических гипотез, экспертные оценки различных вариантов стратегии развития и построение матриц.

Современный этап развития стратегического управления основывается на убеждении в том, что успех предприятия определяется рациональной организацией производства и современной организационной структурой управления, снижением издержек за счет эффективного использования всех видов ресурсов. В этой связи стратегическое планирование и управление как раз и должны стать прерогативой исполнителей, которым следует проявлять инициативу на этапе не только планирования, но и воплощения стратегии.

Успех деятельности предприятия связан с тем, насколько быстро и удачно предприятие может приспосабливаться к экономическому, социально-политическому и социально-культурному окружению.

2. Краткая Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия

2.1.Статус предприятия

ЗАО «Экология» с 1996 года активно занимается переработкой и утилизацией отходов предприятий г. Орла, имеет большой практический опыт в области их переработки на основе освоения новых технологий. Постановлением администрации города Орла №863 от 25.04.2000г. ЗАО «Экология» было определено базовым предприятием, имеющим лицензии на право ведения природоохранной деятельности в г. Орле.

ЗАО «Экология» осуществляет деятельность по сбору, переработке и утилизации отходов производства и потребления от предприятий и населения города Орла и области по четырём основным направлениям: переработка масло-, нефтесодержащих отходов; переработка органических и иных отходов в строительный материал; изготовление установок для улавливания и очистки дождевых и талых вод от масло-, нефтепродуктов и взвешенных частиц; приём и переработка отходов центром промышленной селекции, переработка и утилизация промышленных отходов на городском полигоне.

ЗАО «Экология» помимо производственной деятельности осуществляет ещё и торговое направление, связанное с реализацией продукции, полученной в результате переработки отходов. Ведение торговой деятельности говорит о том, что предприятие стремится рационально использовать имеющиеся ресурсы для получения дополнительной прибыли.

О размере, структуре и изменениях в имущественном состоянии предприятия свидетельствуют данные таблицы 2.1.

Таблица 2.1. Анализ имущественного состояния ЗАО «Экология»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **На начало**  **2004г.**  **(база расчета)** | | | **На начало**  **2005г.** | | **На начало**  **2006г.** | | **На конец**  **2006г.** | |
| **тыс.**  **руб.** | | **%** | **тыс.**  **руб.** | **%** | **тыс.**  **руб.** | **%** | **тыс.**  **руб.** | **%** |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| ***Актив*** | | | | | | | | | |
| **I. Внеоборотные активы** | | | | | | | | | |
| Нематериальные активы | 3 | | 100 | 9 | 300 | 23 | 766,6 | 2 | 66,7 |
| Основные средства | 191 | | 100 | 318 | 166,5 | 331 | 173,3 | 388 | 203,1 |
| Незавершен. строительство | - | | - | - | - | - | - | - | - |
| Доход влож.в мат.ценности | - | | - | - | - | - | - | - | - |
| Долгосрочн. финвложения | - | | - | - | - | - | - | - | - |
| Отлож. налоговые активы | - | | - | - | - | - | - | - | - |
| Прочие внеоборотн. активы | - | | - | - | - | - | - | - | - |
| Итого по разделу I | 194 | | 100 | 327 | 168,5 | 354 | 182,5 | 390 | 201 |
| **II. Оборотные активы** | | | | | | | | | |
| Запасы | 4333 | | 100 | 5623 | 129,7 | 6133 | 141,5 | 6659 | 153,6 |
| НДС по приобретенным ценностям | - | | - | - | - | - | - | - | - |
| ДЗ (-«- ч/з 12 мес. после отч.даты) | - | | - | - | - | - | - | - | - |
| ДЗ (-«- в теч. 12 мес. после отч.даты) | 118 | | 100 | 4 | 3,4 | 160 | 135,6 | 51 | 43,2 |
| Краткосрочн. финвложения | - | | - | - | - | - | - | - | - |
| Денежные средства | 195 | | 100 | 116 | 59,5 | 175 | 89,7 | 490 | 251,2 |
| Прочие оборотные активы | - | | - | - | - | - | - | - | - |
| Итого по разделу II | 4646 | | 100 | 5744 | 123,6 | 6468 | 139,2 | 7200 | 155 |
| **БАЛАНС (I + II)** | 4840 | | 100 | 6071 | 125,4 | 6822 | 140,9 | 7590 | 157 |
| ***Пассив*** |  | |  |  |  |  |  |  |  |
| **III. Капитал и резервы** | | | | | | | | | |
| Уставный капитал | 8 | | 100 | 8 | 100 | 8 | 100 | 8 | 100 |
| Добавочный капитал | 184 | | 100 | 184 | 100 | 184 | 100 | 184 | 100 |
| Резервный капитал | 5 | | 100 | 5 | 100 | 5 | 100 | 5 | 100 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1586 | | 100 | -56 | - 3,5 | 379 | 23,9 | 3801 | 237 |
| Итого по разделу III | 1783 | | 100 | 141 | 7,9 | 576 | 32,3 | 3998 | 224,2 |
| **IV. Долгосрочные обязательства** | | | | | | | | | |
| Займы и кредиты | - | | - | 1182 | 100 | 2664 | 225,3 | 1918 | 162,2 |
| Отложен.налог.обязательства | - | | - | - | - | - | - | - | - |
| Прочие долгосрочные обязательства | - | | - | - | - | - | - | - | - |
| Итого по разделу IV | - | | - | 1182 | 100 | 2664 | 225,3 | 1918 | 162,2 |
| **V. Краткосрочные обязательства** | | | | | | | | | |
| Займы и кредиты | - | | - | 1436 | 100 | 1750 | 122 | - | - |
| КЗ | 3057 | | 100 | 3312 | 108,3 | 1832 | 60 | 1674 | 54,7 |
| Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов | - | | - | - | - | - | - | - | - |
| Доходы будущих периодов | - | | - | - | - | - | - | - | - |
| Резервы предстоящих расходов | - | | - | - | - | - | - | - | - |
| Прочие краткосроч. обязат. | - | | - | - | - | - | - | - | - |
| Итого по разделу V | 3057 | | 100 | 4748 | 155,3 | 3582 | 117,2 | 1674 | 54,7 |
| **БАЛАНС (III+IV+V)** | 4840 | | 100 | 6071 | 125,4 | 6822 | 140,9 | 7590 | 157 |

Анализ имущественного состояния ЗАО «Экология» показывает, что за последние три года валюта баланса значительно выросла и составила 7590 тыс.руб. против 4840 тыс.руб. Рост валюты баланса на 57% произошел в результате увеличения: производственного потенциала на 101% и финансового потенциала предприятия на 55%. Рост валюты баланса произошел прежде всего за счет увеличения остаточной стоимости основных средств на 103% (это говорит о модернизации производства) и реализации продукции, что повлекло за собой: рост остатка денежных средств на счетах в банках и кассе на 151,2% (это указывает на увеличение свободных денежных средств предприятия); а также увеличение объема нераспределенной прибыли предприятия на 137% и как следствие этого увеличение собственных источников формирования имущества с 1783 тыс.руб. до 3998 тыс.руб. Рост источников позволяет полностью покрыть за счет собственного капитала свой производственный потенциал и оставшаяся часть собственных источников идет на формирование финансового потенциала ЗАО «Экология». Отрицательными моментами имущественного состояния предприятия являются: необеспеченность запасов в полном объеме собственными источниками, превышение кредиторской задолженности на дебиторской (1674 тыс.руб. > 51 тыс.руб.), что приведет предприятие к ухудшению финансового состояния, к снижению платежеспособности и финансовой устойчивости. Усилия ЗАО «Экология» в основном направлены на погашение краткосрочных и долгосрочных обязательств, на что указывает: уменьшение суммы кредиторской задолженности на 45,3% (с 3057 до 1674 тыс.руб.), снижение объема долгосрочных обязательств с 2664 до 1918 тыс.руб. и полное погашение задолженности по краткосрочным займам и кредитам в размере 1750 тыс.руб.

Об имущественном изменении его структуры свидетельствуют данные табл.2.2.

Таблица 2.2.Структурный анализ имущества ЗАО «Экология» за 2004-2006 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **На начало**  **2004г.** | | | **На начало**  **2005г.** | | **На начало**  **2006г.** | | | **На конец**  **2006г.** | |
| **тыс.**  **руб.** | | **Уд.вес, %** | **тыс.**  **руб.** | **Уд.вес, %** | **тыс.**  **руб.** | **Уд.вес, %** | | **тыс.**  **руб.** | **Уд.вес, %** |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 | 6 | 7 | | 8 | 9 |
| ***Актив*** | | | | | | | | | | |
| **I. Внеоборотные активы** | | | | | | | | | | |
| Нематериальные активы | 3 | | 0,06 | 9 | 0,14 | 23 | 0,3 | | 2 | 0,02 |
| Основные средства | 191 | | 3,9 | 318 | 5,2 | 331 | 4,8 | | 388 | 5,1 |
| Незавершен. строительство | - | | - | - | - | - | - | | - | - |
| Доход влож.в мат.ценности | - | | - | - | - | - | - | | - | - |
| Долгосрочн. финвложения | - | | - | - | - | - | - | | - | - |
| Отлож.налог.активы | - | | - | - | - | - | - | | - | - |
| Прочие внеоборотн. активы | - | | - | - | - | - | - | | - | - |
| Итого по разделу I | 194 | | 4 | 327 | 5,4 | 354 | 5,1 | | 390 | 5,1 |
| **II. Оборотные активы** | | | | | | | | | | |
| Запасы | 4333 | | 89,5 | 5623 | 92,6 | 6133 | 90 | | 6659 | 87,7 |
| НДС по приобретенным ценностям | - | | - | - | - | - | - | | - | - |
| ДЗ (-«- ч/з 12 мес. после отч.даты) | - | | - | - | - | - | - | | - | - |
| ДЗ (-«- в теч. 12 мес. после отч.даты) | 118 | | 2,4 | 4 | 0,06 | 160 | 2,3 | | 51 | 0,67 |
| Краткосрочн. финвложения | - | | - | - | - | - | - | | - | - |
| Денежные средства | 195 | | 4 | 116 | 2 | 175 | 2,5 | | 490 | 6,4 |
| Прочие оборотные активы | - | | - | - | - | - | - | | - | - |
| Итого по разделу II | 4646 | | 95,9 | 5744 | 94,6 | 6468 | 95 | | 7200 | 95 |
| **БАЛАНС (I + II)** | 4840 | | 100 | 6071 | 100 | 6822 | 100 | | 7590 | 100 |
| ***Пассив*** |  | |  |  |  |  |  | |  |  |
| **III. Капитал и резервы** | | | | | | | | | | |
| Уставный капитал | 8 | | 0,1 | 8 | 0,1 | 8 | | 0,1 | 8 | 0,1 |
| Добавочный капитал | 184 | | 3,8 | 184 | 3 | 184 | | 2,7 | 184 | 2,4 |
| Резервный капитал | 5 | | 0,1 | 5 | 0,08 | 5 | | 0,07 | 5 | 0,06 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1586 | | 32,7 | -56 | - | 379 | | 5,5 | 3801 | 50 |
| Итого по разделу III | 1783 | | 36,8 | 141 | 2,3 | 576 | | 8,4 | 3998 | 52,6 |
| **IV. Долгосрочные обязательства** | | | | | | | | | | |
| Займы и кредиты | - | | - | 1182 | 19,4 | 2664 | | 39 | 1918 | 25,2 |
| Отложен.налог.обязательства | - | | - | - | - | - | | - | - | - |
| Прочие долгосрочные обязательства | - | | - | - | - | - | | - | - | - |
| Итого по разделу IV | - | | - | 1182 | 19,4 | 2664 | | 39 | 1918 | 25,2 |
| **V. Краткосрочные обязательства** | | | | | | | | | | |
| Займы и кредиты | - | | - | 1436 | 23,6 | 1750 | | 25,6 | - | - |
| КЗ | 3057 | | 63,1 | 3312 | 54,5 | 1832 | | 26,8 | 1674 | 22 |
| Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов | - | | - | - | - | - | | - | - | - |
| Доходы будущих периодов | - | | - | - | - | - | | - | - | - |
| Резервы предстоящих расходов | - | | - | - | - | - | | - | - | - |
| Прочие краткосроч. обязат. | - | | - | - | - | - | | - | - | - |
| Итого по разделу V | 3057 | | 63,1 | 4748 | 78,2 | 3582 | | 52,5 | 1674 | 22 |
| **БАЛАНС (III+IV+V)** | 4840 | | 100 | 6071 | 100 | 6822 | | 100 | 7590 | 100 |

Анализ структурного баланса ЗАО «Экология» показывает, что структура имущества предприятия незначительно изменилась в сторону снижения финансового потенциала с 95,9% до 95%, увеличения производственного потенциала предприятия с 4% до 5%. Уменьшение доли запасов на 1,8% говорит о том, что запасы по-прежнему остаются непокрытыми собственным капиталом. Доля заемных средств в структуре источников финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Экология» составляет 47,2%, что указывает на нехватку собственных источников финансирования. Вместе с тем увеличение доли собственных источников в валюте пассива баланса с 36,8% в 2004 году и до 52,6% в конце 2006 года свидетельствует об усилении финансовой устойчивости и независимости предприятия от заемных и привлеченных средств.

Анализ изменения имущественного состава по ЗАО «Экология» представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 Анализ изменений имущественного состава по ЗАО «Экология» за 2004-2006 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Абсолютные величины**  **на нач.2004г (база расчета) сумма,**  **тыс.руб.** | **Удельный вес,%**  **на нач. 2004** | **Отклонения** | | | | | | | | |
| **Удельного веса, %** | | | | | **Абсолютных величин, тыс.руб.** | | | |
| **Нач 2004** | **Нач.**  **2005** | | **Нач. 2006** | | **Нач. 2005** | **Нач. 2006** | | **Нач.**  **2006** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 | | 7 | 8 | 9 | |
| ***Актив*** | | | | | | | | | | | |
| **I. Внеоборотные активы** | | | | | | | | | | | |
| Нематериальные активы | 3 | 0,06 | +0,08 | +0,24 | | -0,04 | +6 | | +20 | | -1 |
| Основные средства | 191 | 3,9 | +1,3 | +0,9 | | +1,2 | +127 | | +140 | | +197 |
| Незавершен. строительство |  |  |  |  | |  |  | |  | |  |
| Доход влож.в мат.ценности |  |  |  |  | |  |  | |  | |  |
| Долгосрочн. финвложения |  |  |  |  | |  |  | |  | |  |
| Отлож.налог.активы |  |  |  |  | |  |  | |  | |  |
| Прочие внеоборотн. активы |  |  |  |  | |  |  | |  | |  |
| Итого по разделу I | 194 | 4 | +1,4 | +1,1 | | +1,1 | +133 | | +160 | | +196 |
| **II. Оборотные активы** | | | | | | | | | | | |
| Запасы | 4333 | 89,5 | +3,1 | +0,5 | | -1,8 | +1290 | | +1800 | | +2326 |
| НДС по приобретенным ценностям |  |  |  |  | |  |  | |  | |  |
| ДЗ (-«- ч/з 12 мес. после отч.даты) |  |  |  |  | |  |  | |  | |  |
| ДЗ (-«- в теч. 12 мес. после отч.даты) | 118 | 2,4 | -2,34 | -0,1 | | -1,73 | -114 | | +42 | | -67 |
| Краткосрочн. финвложения |  |  |  |  | |  |  | |  | |  |
| Денежные средства | 195 | 4 | -2 | -1,5 | | +2,4 | -79 | | -20 | | +295 |
| Прочие оборотные активы |  |  |  |  | |  |  | |  | |  |
| Итого по разделу II | 4646 | 95,9 | -1,3 | -0,9 | | -0,9 | +1098 | | +1822 | | +2554 |
| **БАЛАНС (I + II)** | 4840 | 100 |  |  | |  | +1231 | | +1982 | | +2750 |
| ***Пассив*** |  |  |  |  | |  |  | |  | |  |
| **III. Капитал и резервы** | | | | | | | | | | | |
| Уставный капитал | 8 | 0,1 | - | - | - | | - | | - | | - |
| Добавочный капитал | 184 | 3,8 | -0,8 | -1,1 | -1,4 | | - | | - | | - |
| Резервный капитал | 5 | 0,1 | -0,02 | -0,03 | -0,04 | | - | | - | | - |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1586 | 32,7 |  | -27,2 | +17,3 | | -1642 | | -1207 | | +2215 |
| Итого по разделу III | 1783 | 36,8 | -34,5 | -28,4 | +15,8 | | -1642 | | -1207 | | +2215 |
| **IV. Долгосрочные обязательства** | | | | | | | | | | | |
| Займы и кредиты | - | - |  |  |  | | +1182 | | +2664 | +1918 | |
| Отложен.налог.обязательства |  |  |  |  |  | |  | |  |  | |
| Прочие долгосрочные обязательства |  |  |  |  |  | |  | |  |  | |
| Итого по разделу IV | - | - |  |  |  | | +1182 | | +2664 | +1918 | |
| **V. Краткосрочные обязательства** | | | | | | | | | | | |
| Займы и кредиты | - |  |  |  |  | | +1436 | | +1750 | - | |
| КЗ | 3057 | 63,1 | -8,6 | -36,3 | -41,1 | | +255 | | -1225 | -1383 | |
| Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов |  |  |  |  |  | |  | |  |  | |
| Доходы будущих периодов |  |  |  |  |  | |  | |  |  | |
| Резервы предстоящих расходов |  |  |  |  |  | |  | |  |  | |
| Прочие краткосроч. обязат. |  |  |  |  |  | |  | |  |  | |
| Итого по разделу V | 3057 | 63,1 | +15,1 | -10,6 | -41,1 | | +1691 | | +525 | -1383 | |
| **БАЛАНС (III+IV+V)** | 4840 | 100 |  |  |  | | +1231 | | +1982 | +2750 | |

Анализ сравнительного баланса ЗАО «Экология» показывает, что стоимость имущества акционерного общества выросла на 2750 тыс.руб. Рост стоимости имущества произошел, главным образом, за счет увеличения стоимости запасов на 2326 тыс.руб. Объем собственных средств, равный разнице между разделами II и V баланса, на начало 2004 года составлял 1589 тыс.руб. (4646-3057), а на конец 2006 года 5916 тыс.руб. (7590-1674); увеличение показателя равно 4327 тыс.руб. (5916-1589), или 272,3%, что свидетельствует об улучшении платежеспособности акционерного общества. Доля собственных оборотных средств (чистого оборотного капитала) в общем объеме оборотных активов на начало 2004 года составляла 34,2% (1589/4646х100), а на конец 2006 года 77,9% (5916/7590х100). Следовательно ЗАО «Экология» имеет реальные возможности погасить за счет собственных оборотных средств первоочередные краткосрочные обязательства.

В целом следует отметить, что имущество ЗАО «Экология» значительно выросло за три года, имеет довольно новые основные средства. Однако у предприятия имеются финансовые трудности по уменьшению размера кредиторской задолженности и улучшении показателей использования оборотных средств, в частности запасов и затрат предприятия.

2.2. Анализ основных финансово-экономических

показателей деятельности

Анализ финансовой устойчивости ЗАО «Экология» за 2004-2006 года позволяет установить, насколько эффективно предприятие управляет собственными и заёмными средствами. Внешними признаками финансовой устойчивости выступает платёжеспособность и ликвидность предприятия.

Для оценки финансовой устойчивости ЗАО «Экология» проведём её углубленный анализ на базе изучения абсолютных и относительных показателей. Практическую работу по анализу показателей абсолютной финансовой устойчивости осуществляем на основании данных бухгалтерской отчётности (форма № 1).

Показатели финансовой устойчивости ЗАО «Экология» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 **Абсолютные показатели финансовой устойчивости по закрытому акционерному обществу, тыс.руб.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Условные обозначения** | **На начало 2004г.** | **На начало 2006г.** | **Изменения за период** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Источники формирования собственных средств  (капитал и резервы) | ИСС | 1783 | 3998 | +2215 |
| 2. Внеоборотные активы | ВОА | 194 | 390 | +196 |
| 3. Наличие собственных оборотных средств (стр.1 – стр.2) | СОС | 1589 | 3608 | +2019 |
| 4. Долгосрочные обязательства (кредиты и займы) | ДКЗ | - | 1918 | +1918 |
| 5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования оборотных средств (стр.3+стр.4) | СДИ | 1589 | 5526 | +3937 |
| 6. Краткосрочные кредиты  и займы. | ККЗ | - | - | - |
| 7. Общая величина основных источников средств (стр.5+стр.6) | ОИ | 1589 | 5526 | +3937 |
| 8. Общая сумма запасов | З | 4333 | 6659 | +2326 |
| 9. Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств (стр.3 – стр.8) | СОС | -2744 | -3051 | +307 |
| 10. Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников покрытия запасов (стр.5 – стр.8) | СДИ | -2744 | -1133 | -1611 |
| 11. Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников финансирования запасов (стр.7-стр.8) | ОИЗ | -2744 | -1133 | -1611 |
| 12. Трехфакторная модель типа финансовой устойчивости. | М=СОС  СДИ  ОИЗ | М(0,0,0) | М(0,0,0) |  |

Анализ показателей финансовой устойчивости по ЗАО «Экология» свидетельствует о росте собственных оборотных средств на 2019 тыс.руб. (с 1589 до 3608) так и общей величины основных источников средств предприятия на 3937 тыс.руб. (с 1589 до 5526), которые идут на формирование запасов предприятия, что не явилось основой для полного покрытия объема запасов, так как недостаток собственных оборотных средств за анализируемый период вырос на 307 тыс.руб. Даже уменьшение недостатка общей величины источников средств, предназначенных для покрытия запасов на 1611 тыс.руб. не привело к полному покрытию запасов. Здесь мы видим кризисное финансовое состояние предприятия, когда запасы не обеспечены источниками финансирования. Для улучшения финансового состояния ЗАО «Экология» необходимо улучшить структуру бухгалтерского баланса и прежде всего финансового потенциала за счет сокращения объема запасов.

Относительные показатели финансовой неустойчивости характеризуют степень зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов. Владелец предприятия должен быть заинтересован в оптимизации собственного капитала и минимизации заёмных средств в общем объёме финансовых источников.

Расчётные значения коэффициентов финансовой устойчивости по ЗАО «Экология» приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 Относительные показатели финансовой устойчивости по ЗАО «Экология» (доли единицы)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование коэффициента** | **На начало**  **2004 года** | **На конец**  **2006 года** | **Изменения за период** |
| 1. Коэффициент финансовой независимости | 1783/4840=0,368 | 3998/7590=0,526 | +0,158 |
| 2. Коэффициент задолженности | 3057/1783=1,714 | 3592/3998=0,898 | -0,816 |
| 3. Коэффициент финансирования | 1783/3057=0,583 | 3998/3592=1,113 | +0,530 |
| 4. Коэффициент маневренности | 1589/1783=0,891 | 3608/3998=0,902 | +0,011 |

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости по ЗАО «Экология» указывает на укрепление финансовой независимости предприятия от внешних источников, о чем свидетельствует коэффициент финансовой независимости (доля собственного капитала в валюте баланса), который вырос на 15,8% (с 36,8 до 52,6%), на возможность покрытия предприятием собственным капиталом заемных средств указывает коэффициент финансирования (соотношение между собственными и заемными средствами), который увеличился за анализируемый период на 53% (с 58,3 до 111,3%).

Таким образом, у предприятия наблюдается снижение привлекаемых источников, о чем свидетельствует и коэффициент задолженности (соотношение между заемными и собственными средствами), который снизился на 81% (с 171,4 до 89,9%), хотя он и не достиг рекомендуемого значения в 67% и улучшение обеспеченности собственными средствами финансового потенциала ЗАО «Экология».

Для дальнейшего улучшения структуры финансового капитала предприятию необходимо сокращать объем кредиторской задолженности посредством рационального использования прибыли. Следовательно, для восстановления финансового равновесия ЗАО «Экология» необходимо осуществить комплекс мер, направленных на проведение независимой финансовой политики.

Расчет и оценка коэффициентов ликвидности ЗАО «Экология» позволяют установить степень обеспеченности краткосрочных обязательств наиболее ликвидными активами (таблица 2.6).

Таблица 2.6 Абсолютные показатели ликвидации баланса закрытого акционерного общества, тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Актив** | **На нач**  **2004г.** | **На нач**  **2006г** | **Пассив** | **На нач**  **2004г** | **На нач**  **2006г** | **Платежный излишек (+)**  **Недостаток (-)** | |
| **На нач.**  **2004г.** | **На нач.**  **2006г.** |
| 1. Быстрореализуемые активы (А1) | 195 | 490 | 1.Наиболее срочные обяз-ва (П1) | 3057 | 1674 | - 2862 | - 1184 |
| 2. Среднереализуемые активы (А2) | 118 | 51 | 2. Краткосрочные обяз-ва (П2) | 3057 | 1674 | - 2939 | - 1623 |
| 3.Медленнореализуемые активы (А3) | 4334 | 6659 | 3. Долгосрочные обяз-ва (П3) | - | 1918 | + 4333 | +4741 |
| 4. Труднореализуемые активы (А4) | 194 | 390 | 4. Постоянные (фиксированные пассивы) (П4) | 1783 | 3998 | - 1589 | - 3600 |
| БАЛАНС  (п. 1+2+3+4) | 4840 | 7590 | БАЛАНС  (п.2+3+4) | 4840 | 7590 | - | - |

Анализ ликвидности баланса по ЗАО «Экология» показывает, что предприятие соответствует критериям ограниченной ликвидности по параметрам: А1 > П1; А2 >П2 . Предприятие испытывает острую нехватку свободных денежных средств, о чем свидетельствует платежный недостаток на начало 2004 года в 2862 тыс.руб. и на конец 2006 года – в размере 1184 тыс.руб. По критерию А2 > П2  платежный недостаток на начало 2004 года составлял 2939 тыс.руб., а на конец анализируемого периода – 1623 тыс.руб., что указывает на то что размеры кредиторской задолженности значительно превышают размер дебиторской задолженности.

Для того, чтобы сделать баланс предприятия ликвидным необходимо снизить объем кредиторской задолженности, уменьшить запасы на складах предприятия.

В анализируемом акционерном обществе краткосрочные обязательства полностью покрываются оборотными активами (таблица 2.7)

Таблица 2.7 Расчет чистого оборотного капитала по закрытому акционерному обществу, тыс.руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **На начало**  **2004 года** | **На начало**  **2006 года** | **Изменения**  **(+ или -)** |
| 1. Оборотные активы | 4646 | 7200 | + 2554 |
| 2.Краткосрочные  обязательства | 3057 | 1674 | - 1383 |
| 3. Чистый оборотный  капитал | 1589 | 5526 | + 3937 |
| 4. Чистый оборотный капитал, отнесенный к оборотным активам, % | 34,2 | 76,7 | + 42,5 |

За рассматриваемый период величина чистого оборотного капитала увеличилась на 3937 тыс.руб., что позитивно сказалось на платежеспособности и ликвидации баланса акционерного общества.

Расчетные значения коэффициентов ликвидности и платежеспособности по ЗАО «Экология» приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 Расчет и анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности по ЗАО «Экология» (доли единицы).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование**  **коэффициента** | **На начало**  **2004 года** | **На конец**  **2006 года** | **Изменения**  **за период**  **(+ или -)** |
| 1.Коэффициент абсолютной (быстрой) ликвидации (Кал) | 195/3057=0,063 | 490/1674=0,292 | + 0,229 |
| 2.Коэффициент текущей (уточненной) ликвидации (Ктл) | (195+118)/3057=0,102 | (490+51)/1674=0,323 | + 0,221 |
| 3.Коэффициент ликвидности при мобилизации средств (Клмс) | 4333/3057=1,417 | 6659/1674 = 3,970 | + 2,553 |
| 4.Коэффициент общей ликвидности (Кол) | 4646/3057=1,519 | 7200/1674 = 4,30 | + 2,79 |

Анализ показателей ликвидности ЗАО «Экология» показывает на достаточность оборотных средств предприятия для покрытия своих краткосрочных обязательств, что также характеризует запас финансовой прочности вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами, о чем свидетельствует рост коэффициента общей ликвидности до 43% при рекомендуемом значении показателя в 20%. На повышение платежеспособности ЗАО «Экология» также указывает увеличение коэффициента абсолютной ликвидности до 29,2%, то есть денежная наличность имеется, но она находится в нижнем пределе. О нехватке денежных средств говорит недостаточный рост коэффициента текущей ликвидности с 10,2 до 32,3% при рекомендуемом значении 50%. Таким образом, ЗАО «Экология», имея достаточные финансовые ресурсы для погашения своих срочных обязательств, в тоже время испытывает недостаток в свободных денежных средствах. Для улучшения данных показателей необходимо оптимизировать структуру баланса и прежде всего структуру II раздела актива баланса, то есть финансовый потенциал предприятия, за счет снижения дебиторской задолженности и размера запасов предприятия

Сокращение объема материально-производственных запасов до оптимального уровня посредством увеличения объема сбыта товаров, увеличение собственных источников финансирования за счет роста прибыли от продажи продукции, сокращение доли заемных средств, проведение политики самофинансирования позволит предприятию значительно улучшить свою производственно-финансовую деятельность и платежеспособность за счет устранения следующих негативных моментов: доля заемных средств (в структуре источников финансирования составляет 47,5%, что может привести к финансовой неустойчивости, неплатежеспособности предприятия), доля собственных источников финансирования составляет 52,5%, что не позволяет полностью покрыть ключевой элемент оборотных активов «Запасы», чей удельный вес равен 87,7%. Отсюда следует, что сокращение заемных средств предприятия и проведение политики самофинансирования возможно лишь при увеличении собственного капитала путем сокращения объема продукции имеющейся на производственных складах ЗАО «Экология» и долгов покупателей.

3. Оценка воздействия факторов макросреды на деятельность предприятия

Основой для формирования сбытовой стратегии являются ре­зультаты аналитико-оценочного блока работ маркетинга фирмы, разработанные ею товарная политика, ценовая стратегия и реклам­ный комплекс. При этом следует помнить, что положения, приня­тые в рамках сбытовой стратегии фирмы, могут оказать существен­ное влияние на прочие составляющие стратегического комплекса маркетинга (ассортиментную политику, планирование цен, реклам­ные мероприятия и т. д.).

При формировании сбытовой стратегии маркетинга, в том числе выборе каналов товародвижения, необходимо учитывать большое количество различных факторов. Основное значение здесь имеют

• вид и специфика продукта (товара, услуги), сбыт которого (которой) предполагается осуществить (единица продукции, техни­ко-технологические характеристики, сроки хранения и эксплуата­ции, вес и габариты, цена, издержки и т. п.);

• особенности фирмы-производителя, относящиеся к сбыту (опыт работы в данной области, наличие кадров, ресурсов, специа­лизация деятельности, организационная структура и т д.),

• специфика потребителей, для которых предназначен товар (характер рынка, число потребителей, их концентрация, время и формы приобретения товара, особенности потребительского пове­дения и т. п.);

• отличительные черты рынка (национальные, географические, социальные, региональные и т. п.),

• конкурентная обстановка (число конкурентов и их концен­трация, ассортимент предлагаемых ими товаров, используемые ме­тоды сбыта и т. п.);

• наличные каналы товародвижения (виды, их основные харак­теристики, традиции использования и т. п.).

• нормативно-правовая среда, имеющая отношение к сбыту.

По результатам анализа указанной информации фирма принима­ет решение о выборе определенной сбытовой политики - какой тип канала товародвижения (сбытовых сетей) использовать или создать самой; какие формы и размеры этот канал должен иметь; как стро­ить свои отношения с независимыми сбытовыми посредниками, какой должна быть интенсивность загрузки сбытовых сетей, какие элементы сбыта необходимо продублировать на случай возможных срывов, как будут резервироваться каналы сбыта; как обеспечить беспрерывное и эффективное использование сбытовых сетей.

Большинство фирм предпочитает предлагать свои товары на рынок через посредников**.** Необходимость (предпочтительность) использования посредников чаще всего определяют следующие обстоятельства

• недостаток ресурсов, что не позволяет фирме в полной мере обеспечить одновременно эффективное производство и эффектив­ный сбыт своей продукции,

• достаточно ограниченный перечень ассортиментного пред­ложения фирмы потребителю, который требует значительно боль­шего товарного разнообразия, что и обеспечивает посредник, кон­центрируя у себя продукцию многих производителей,

• относительно более высокая норма прибыли в сфере произ­водства, нежели в сфере сбыта,

• специализация используемого фирмой потенциала, и прежде всего кадрового (уметь делать товары и уметь их сбывать — не одно и то же);

• выполнение ряда функциональных задач маркетинга посред­ником в случае, если он может сделать это лучше, нежели проду­цент, что повышает эффективность реализации маркетингового комплекса в целом.

Использование независимых посредников в каналах товародви­жения фирмы наиболее целесообразно в том случае, если посред­ник берет на себя выполнение ряда следующих функций:

• проведение маркетинговых исследовательских работ, непо­средственно в процессе сбыта продукции;

• стимулирование сбыта и непосредственное участие в прове­дении рекламной кампании фирмы;

• поиск, установление контактов, налаживание и поддержание связей с потенциальными и реальными потребителями;

• проведение работ по адаптации товарного предложения фир­мы под требования потребителей;

• участие в разработке и реализации ценовой политики фирмы-продуцента;

• участие в организации товародвижения в части транспорти­ровки и складирования товаров фирмы;

• участие в финансировании функционирования канала товаро­движения;

• распределение ответственности и разделение рисков, связан­ных с процессом товародвижения ассортимента фирмы.

Оптовая торговля- любая деятельность по продаже товаров или услуг тем, кто приобретает их с целью перепродажи или произ­водственного использования. Посредник данного типа решает оп­ределенный набор функциональных задач (сбыт и его стимулиро­вание, закупки, формирование товарного ассортимента, разукруп­нение крупных партий товаров, складирование, транспортировка, финансирование поставок, разделение риска по поставкам, сбор и предоставление информации о рынке, участие в формировании и реализации маркетингового комплекса поставщика и т. п.). В соот­ветствии с выполняемым набором функций и спецификой потреби­телей оптовики делятся на ряд видов (дилеры, брокеры, агенты, оп­товые отделения и т. п.).

Розничная торговля- любая деятельность по продаже товаров или услуг непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого использования. Розничная торговля выполняет ряд функций (продажа и стимулирование продаж; определение, сортировка и формирование ассортиментного предложения потре­бителю из большого числа предложений оптовых посредников; ин­формирование потребителей и реклама товаров на месте продажи; участие в маркетинговых исследованиях других участников канала и непосредственно конечных потребителей на месте продаж; транс­портировка, хранение и доставка товаров потребителю; кредитова­ние и финансирование поставок; участие в определении конечной цены товара и учет реакции на нее потребителей; апробирование продуктовых и маркетинговых нововведений непосредственно у потребителя и т. п.) и может осуществляться в различных видах, отличающихся формой собственности, принятой стратегией рабо­ты, комбинацией времени работы, месторасположением, предла­гаемым ассортиментом, уровнем цен и т. п.

В рамках осуществления прямого сбыта целесообразно особо выделить такую форму его организации, как личные продажи.

Под личной продажей понимается любое непосредственное личное взаимодействие с потенциальными партнерами (потребите­лями, покупателями, плательщиками, пользователями, поставщи­ками, партнерами по каналам сбыта, по индустриальной цепочке, представителями властных структур и др.), которое осуществляется с целью реализации какого-либо предложения фирмы (продукта, идеи, проекта, в том числе о совместной деятельности и т. п.) для получения необходимого для нее результата. Таким образом, лич­ные продажи являются не только необходимым элементом товаро­движения (сбыта). Не менее значим этот способ налаживания кон­тактов и решения вопросов с партнерами (прежде всего с потреби­телями) и для коммуникативной составляющей фирменного марке­тинга, так как даже если целью личной продажи является только реализация конкретного продукта покупателю, она всегда несет в себе коммуникативный элемент (в том числе рекламы) как самого продукта и фирмы в целом, так и ее представителя.

Одним из факторов макросреды является государственное регулирование экономической деятельности предприятия, которое подразумевает наличие законодательной базы и нормативной.

Законодательная база, касающаяся непосредственно деятельности данного предприятия – это спектр законов и подзаконных актов в области экологического регулирования, которые позволяют регламентировать деятельность ЗАО «Экология» в области экологической деятельности. Основным здесь является Федеральный закон «О сохранении природных ресурсов» от 17 января 1997 г. (в дальнейших редакциях), а также региональный закон о «Об экологическом мониторинге и экологической политике в Орловской области» от 25 марта 2002 г. которые регламентируют деятельность предприятий, занятых в сфере экологии.

Также налоговое законодательство представлено Налоговым кодексом РФ, в котором регламентирована деятельность промышленных предприятий в области налогового регулирования.

Также к факторам макросреды необходимо отнести экономическую обстановку и природные факторы, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятия.

Экономическая обстановка благоприятствует тому, чтобы ЗАО «Экология» набирал темпы производства, так как в Орловской области аналогичных предприятий не существует, т.е. предприятие находится вне конкуренции.

Природные факторы и ресурсы Орловской области внесены в реестр природоохранного законодательства Российской Федерации.

Таким образом как и внешняя среда, так и макросфера оказывают воздействия на развитие предприятия, и от состояния показателей и развития данных сред и зависит развитие предприятия в целом.

4. Разработка стратегии предприятия с учетом влияния

факторов внешней среды

Проблема сокращения величины материальных запасов ЗАО «Экология» порождает необходимость в выработке соответствующей стратегии предприятия, стратегии направленной на увеличение сбыта производимой продукции.

Для решения этой задачи требуется разработать маркетинговую стратегию роста ЗАО «Экология». Основа выработки стратегии роста предприятия- это анализ возможностей, которыми оно может воспользоваться при нынешних масштабах деятельности (возможности интенсивного роста). Интенсивный рост оправдан в тех случаях, когда предприятие не до конца использовало возможности, присущие его нынешним товарам и рынкам. Для выявления возможностей интенсивного роста воспользуемся матрицей «продукт-рынок» И.Ансоффа (рисунок 19).

## СТАРЫЙ РЫНОК НОВЫЙ

Проникновение

на рынок

# Развитие рынка

Старый

##### Товар

# Диверсификация

Разработка

товара

Новый

Рис. 19 - Матрица « продукт-рынок» И. Ансоффа

Матрица указывает на три основные разновидности возможностей интенсивного роста: глубокое внедрение на рынок ( изыскание предприятием путей увеличения сбыта своих существующих товаров на действующих рынках с помощью агрессивного маркетинга), расширение границ рынка (попытки предприятия увеличить сбыт благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки), совершенствование товара (попытки предприятия увеличить сбыт за счёт создания новых или усовершенствованных товаров для ныне действующих рынков).

В нашем случае, для ЗАО «Экология» наиболее предпочтительной стратегией является увеличение сбыта своих существующих товаров на действующем рынке при минимальных затратах и сокращении расходов на покрытие убытков от торговой деятельности, то есть на основе применения стратегии товаропродвижения.

Выбрав стратегию товаропродвижения необходимо определить метод, с помощью которого будут достигнуты и реализованы цели предприятия. Основным методом продвижения товаров (продукции), производимой ЗАО «Экология» является реклама . В целях улучшения рекламной деятельности ЗАО «Экология» целесообразно наладить размещение рекламы в наиболее доступных газетно - медийных изданиях. Наиболее доступной и менее затратной и более приемлемой с финансовой точки зрения является размещение необходимого материала по деятельности ЗАО «Экология» в местных газетах, таких как «Орловский меридиан», «Из рук в руки», «Моя реклама», целесообразно также использовать издания соседних областей.

Основной целью рекламной кампании является формирование и стимулирование сбыта продукции ЗАО «Экологии» на рынке. Реклама в печатных изданиях даст покупателям достаточно широкое представление о производимой и реализуемой продукции ЗАО «Экология». Рекламный материал должен убедить потребителя, что ЗАО «Экология» производит и реализует продукцию в интересах покупателя, а товар – решение его проблем.

Отсюда главная задача менеджмента предприятия – организовать в прессе эффективную рекламную кампанию. Реклама будет направлена: на формирование благоприятного общественного мнения по отношению к продукции ЗАО «Экология»; на формирование представления о предприятии , как об организации с высокой гражданской ответственностью. Материал призван произвести запоминающееся действие на уровень общественного сознания. Если ЗАО «Экология» подготовит интересную информацию, то об этом факте, событии или чьём-то экспертном мнении станет известно большому кругу потенциальных заказчиков продукции (услуг) предприятия.

В рекламном материале необходимо отразить конкурентные преимущества ЗАО «Экология»: его эксклюзивную сферу деятельности, конкурентоспособную продукцию, популярную торговую марку, технические преимущества (патентованный товар, патентованную технологию, прогрессивность технологического оборудования), качество изготовления товаров (применение современных методов контроля и стимулирования качества продукции, эксклюзивность товаров ЗАО «Экология»), высокую патентоспособность продукции. В условиях жесткой конкуренции, когда борьба идет за каждую сотую долю рынка путем повышения конкурентоспособности товаров, качество их сервиса является резервом конкурентной позиции ЗАО «Экология». Отсюда следует, что в рекламной кампании проводимой ЗАО «Экология» основной акцент требуется сделать на качестве выпускаемой предприятием продукции, то есть «подать» свой бизнес как товар, как привлекательную возможность для инвестиций. Таким образом, рекламная информация предоставит клиентам сведения не только о качестве самого товара, но и качестве сервиса потребителей продукции, такие как: достоверность, этичность рекламы на товар, гарантийный срок бесплатного технического обслуживания, качество маркировки и упаковки товара, полнота, достоверность и качество оформления сопроводительной документации на товар, имидж торговой марки. Потенциальный клиент с профессиональной точки зрения обязательно учтет гарантии и другие показатели товара, что и приведет в конечном счете к укреплению имиджа, рыночной позиции ЗАО «Экология».

При рекламировании продукции ЗАО «Экология», в тексте рекламы требуется указать наиболее «выпуклые» (выигрышные) свойства выпускаемой продукции: ее дешевизну, качество, практичность, долговечность, простоту монтажа и быструю возможность приобретения и доставки к потребителю. Реклама в газетно–медийных изданиях должна убедить клиента в том, что ему выгодно приобрести производимые ЗАО «Экология» товары. В других областях и регионах можно будет организовать (естественно, при эффективно проведенной рекламной кампании) подобное производство непосредственно у себя на местах, что принесет существенную выгоду ЗАО «Экология», так как потребует дополнительного привлечения специалистов, консультантов и поставщиков необходимого оборудования, а может привести и к созданию совместных региональных предприятий по целенаправленному и взаимовыгодному производству продукции при обоюдном интересе сторон.

Теперь остановимся на финансовой стороне проведения ЗАО «Экология» рекламной кампании в прессе. Расчет бюджета на рекламу представлен на таблице 4.1.

### Таблица 4.1. Расчет бюджета на рекламу ЗАО «Экология»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование издания** | **Количество номеров в год** | **Цена за 1 кв. дм, руб.** | **Сумма, руб.** |
| 1.Моя реклама | 52 | 100 | 5200 |
| 2.Из рук в руки | 52 | 100 | 5200 |
| 3.Орловский меридиан | 52 | 100 | 5200 |
| Итого: | 15600 | | |

Источником покрытия расходов на рекламу является прибыль ЗАО «Экология». Объем нераспределенной прибыли ЗАО «Экология» на начало 2006 года составил 3801 тыс. руб., что позволяет без ущерба покрыть расходы, связанные с проведением рекламной кампании, так затраты на рекламу составят 0,4% от объема факторов производства.

На всех этапах реализации стратегии товаропродвижения ЗАО «Экология» необходим маркетинговый анализ положения и возможностей предприятия на рынке, который включает в себя следующие моменты: изучение потребительских нужд, исследование выпускаемой предприятием продукции (с точки зрения стоимости, современности материала и технологии производства, перспективности и времени удержания на рынке), анализ объемов сбыта продукции (изучение потребностей на рынке своей области и регионах), изучение товаров и поведения на рынке конкурентов (поле деятельности очень широкое, по рекламе, изменениям в других областях, внимательное изучение возможностей конкурентов, другие каналы информации, например, интернет), определение наиболее эффективных способов продвижения товаров на рынке (реклама выпускаемой продукции, доверенные лица, представляющие интересы ЗАО «Экология» в других регионах, те предприятия, с которыми непосредственно работает ЗАО «Экология»), изучение области производственной деятельности.

Во всей производственной деятельности любого предприятия, в том числе и ЗАО «Экология» существует необходимость постоянно отслеживать процессы производства с точки зрения внедрения современной технологии производства, внедрения более совершенного оборудования, приспособлений и инструмента, а также контрольно-измерительных приборов (КИП) и автоматики. Немаловажное значение имеет дизайн производства и выпускаемой продукции.

Поле деятельности вообще в производственной сфере, ее совершенствование очень объемно и требует совместного решения инженерных работников, экономистов, снабженцев, производственников, естественно при добротном управленческом аппарате.

Увеличение доли собственных средств в структуре источников финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Экология» с 36,8% в 2004 году до 52,6% в конце 2006 года свидетельствует об усилении финансовой устойчивости и независимости предприятия от заемных и привлеченных средств. Вместе с тем такой ост собственного капитала является недостаточным. Приемлемым для устойчивого функционирования ЗАО «Экология» считается необходимым увеличить долю собственного капитала до 65%, то есть на 12,5% посредством оптимизации объема нераспределенной прибыли. Расчет показателей ожидаемых в результате проведения рекламной кампании представлен в таблице 4.2.

Таблица 4.2. Расчет показателей ожидаемых в результате проведения рекламной компании

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Абсолютные величины на нач. 2006 г., сумма, тыс руб | Удельный вес на нач. 2006 г.,% | Расчет показателей | Отклонения удельного веса, % |
| Запасы | 6659 | 87,7 | (6659:87,7)\*(87,7-12,5)=5709,9 | -12,5 |
| Денежные средства | 490 | 6,4 | (490:6,4)\*(6,4+12,5)=1447 | +12,5 |
| Нераспределенная прибыль | 3801 | 50 | (3801:50)\*(50+12,5)=4751 | +12,5 |
| Кредиторская задолженность | 1674 | 22 | (1674:22)\*(22-12,5)=722,8 | -12,5 |

В результате проведения рекламной кампании объем запасов на производственных складах ЗАО «Экология» вследствие реализации выпускаемой предприятием продукции снизится на 12,5% и составит 5709,9 тыс руб., это в свою очередь повлечет за собой увеличение величины остатков денежных средств на счетах в банках на 12,5% и составит 1447 тыс руб., реализация товаров позволит увеличить долю нераспределенной прибыли в общем объеме собственного капитала до 4751,2 тыс руб. и снизить величину кредиторской задолженности до 722,8 тыс руб. Отсюда следует, что доля собственных средств в структуре источников капитала ЗАО «Экология» увеличится до 65%. Таким образом, только за счет рекламы в прессе ЗАО «Экология» снизит свою кредиторскую задолженность на 951,2 тыс руб, а при условии, что предприятие в 2005 году затратило на выполнение своих обязательств перед кредиторами 4404 тыс руб., то в результате успешной торговли сможет в полном объеме расплатиться со своими кредиторами, то есть выплатить оставшиеся 2640,8 тыс руб. и перейти к целенаправленному процессу самофинансирования.

### Заключение

Анализ состояния экономики российских предприятий показывает, что их функционирование в условий непредсказуемости, характерны для сегодняшнего периода, и быстро меняющийся конъюнктуры рынка прежде всего зависит от наличия на предприятии такого организационного начала, которое могло бы смягчить негативное воздействие окружающей среды. Важно также, чтобы внутренние возможности предприятия отвечали или были бы адекватны требованиям рыночной среды, что может быть достигнуто только с помощью планирования.

Планирование позволяет увязать ресурсные возможности предприятия по выпуску продукции с имеющимся спросом на рынке.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы Так же как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обусловливать изменение других.

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то, если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров *с* профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

Основой для формирования сбытовой стратегии являются ре­зультаты аналитико-оценочного блока работ маркетинга фирмы, разработанные ею товарная политика, ценовая стратегия и реклам­ный комплекс. При этом следует помнить, что положения, приня­тые в рамках сбытовой стратегии фирмы, могут оказать существен­ное влияние на прочие составляющие стратегического комплекса маркетинга (ассортиментную политику, планирование цен, реклам­ные мероприятия и т. д.).

Оценивая деятельность предприятия ЗАО «Экология г. Орел необходимо отразить конкурентные преимущества ЗАО «Экология»: его эксклюзивную сферу деятельности, конкурентоспособную продукцию, популярную торговую марку, технические преимущества (патентованный товар, патентованную технологию, прогрессивность технологического оборудования), качество изготовления товаров (применение современных методов контроля и стимулирования качества продукции, эксклюзивность товаров ЗАО «Экология»), высокую патентоспособность продукции. В условиях жесткой конкуренции, когда борьба идет за каждую сотую долю рынка путем повышения конкурентоспособности товаров, качество их сервиса является резервом конкурентной позиции ЗАО «Экология». Отсюда следует, что в рекламной кампании проводимой ЗАО «Экология» основной акцент требуется сделать на качестве выпускаемой предприятием продукции, то есть «подать» свой бизнес как товар, как привлекательную возможность для инвестиций.

Законодательная база, касающаяся непосредственно деятельности данного предприятия – это спектр законов и подзаконных актов в области экологического регулирования, которые позволяют регламентировать деятельность ЗАО «Экология» в области экологической деятельности. Основным здесь является Федеральный закон «О сохранении природных ресурсов» от 17 января 1997 г. (в дальнейших редакциях), а также региональный закон Орловской области «Об экологическом мониторинге и экологической политике в Орловской области» от 25 марта 2002 г. которые регламентируют деятельность предприятий, занятых в сфере экологии.

Также налоговое законодательство представлено Налоговым кодексом РФ, в котором регламентирована деятельность промышленных предприятий в области налогового регулирования.

Также к факторам макросреды необходимо отнести экономическую обстановку и природные факторы, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятия.

Экономическая обстановка благоприятствует тому, чтобы ЗАО «Экология» набирал темпы производства, так как в Орловской области аналогичных предприятий не существует, т.е. предприятие находится вне конкуренции.

Природные факторы и ресурсы Орловской области внесены в реестр природоохранного законодательства Российской Федерации.

Таким образом как и внешняя среда, так и макросфера оказывают воздействия на развитие предприятия, и от состояния показателей и развития данных сред и зависит развитие предприятия в целом.

Список использованных источников

#### Нормативно правовая литература

1. Налоговый кодекс РФ. – М., 2005
2. Трудовой кодекс РФ. – М., 2005
3. Федеральный закон «О сохранении природных ресурсов» от 17 января 1997 г.
4. Закон Орловской области «Об экологическом мониторинге и экологической политике в Орловской области» от 25 марта 2002 г.

###### Дополнительная литература

1. Академия рынка: маркетинг/ научн. ред. Худокормов А. Г. – М.: Экономика, 1993
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997.
3. Амблер Тим. Практический маркетинг.- СПб.: Питер, 1999
4. Амстронг, Котлер Ф. Введение в маркетинг. М.: «В», 2000
5. Баззел Р. Д. и др. Информация и риск в маркетинге. Финстатинформ, 1993
6. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. – М.: Финпресс, 1998
7. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Финпресс.1999.
8. Дейян А. Академия рынка. – М.: Экономика, 1993
9. Диксон Питер Р. Управление маркетингом. – М.: БИНОМ, 1998.
10. Дихтль Е., Хершгер Х. Практический маркетинг: учебн. пособю./ под ред. И. С. Минко – М.: Высшая школа, 1995
11. Донцова Л.В., Никифорова Н.А., Анализ финансовой отчетности, - М.: Дело и сервис, 2003.
12. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990
13. Котлер Ф. Управление маркетингом. – М.: Экономика, 1980
14. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского.- СПб.: Наука, 1996
15. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. Серия «Экономика и управление». – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/д: Издательский центр «МарТ», 2005.
16. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. – М.: Издательство «Экзамен», 2005.
17. Маркарьян Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / Э.А. Маркарьян. – Изд. 2-е, исправл. и дополн. – Ростов н/Д: Феникс, 2005.
18. Маркетинг: учебник/ под ред. А. Н. Багиева – СПб.:1999
19. Ноздрева Р., Цыгичко Л. Маркетинг: как побеждать на рынке. –М.: финансы и статистика, 1991
20. Савицкая Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебное пособие – М.:ИНФРА-М, 2006.
21. Современный маркетинг / под ред. В. Е. Хруцкого – М.: Финансы и статистика, 1991
22. Стратегическое планирование: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Петрова 2-е изд. – СПб.: Знания, ГУЭФ, 2004.
23. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1998.
24. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
25. Хершген Х. Маркетинг: Основы профессионального успеха: Учебник для вызов. М.: ИНФРА-М, 2000.
26. Чуев И.Н., Чуева Л.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2006.
27. Экономический анализ деятельности предприятия: курс лекций: учебное пособие для вузов / Н.Ф. Данилова, Е.Ю. Сидорова. – М.: Издательство «Экзамен», 2006.