#  Сущность товарных запасов и экономическая деятельность фирмы

## Содержание и сущность товарных запасов фирмы

 Товарные запасы служат для того, чтобы ослабить непосредственные зависимости между поставщиком, производителем и потребителем. Наличие запасов позволяет обеспечить производство сырьем, поставляемым оптимальными по размеру партиями, а также производить переработку сырья в готовую продукцию партиями оптимального размера. Товарные запасы ослабляют зависимость поставщика сырья от производителя продукции, запасы готовой продукции ослабляют зависимость производителя этой продукции от потребителя, а запасы полуфабрикатов, находящихся в процессе производства, снижают зависимость друг от друга отдельных цехов. На предприятиях, где производство продукции построено таким образом, что материалы обрабатываются отдельными партиями, необходимо наличие буферного запаса полуфабрикатов.

Запасы подразделяются на следующие типы:

1. Буферный запас организуется между поставщиком и потребителем. Он используется для компенсации издержек, связанных с движением материалов; для ослабления зависимости потребителя от поставщика; для обеспечения возможности закупки продукции, а также ее производства партиями оптимального размера.

2. Запасы готовой продукции служат следующим целям: обеспечению производства продукции партиями оптимального размера; удовлетворению ожидаемого спроса; компенсации отклонений фактического спроса от прогнозируемого(гарантийного) запаса.

3. Запасы для компенсации издержек связаны с продвижением материальных ресурсов. Обычно определение величины таких запасов не вызывает затруднений, если известно время задержки.

4. Запасы, необходимые для удовлетворения ожидаемого спроса, содержаться для того, чтобы покрыть прогнозируемый спрос. Поскольку величина и время спроса предполагаются известными, то определение таких запасов не вызывает особых затруднений.

5. Гарантийный запас служит для удовлетворения непредсказуемого увеличения спроса. Наличие этих запасов компенсирует отклонение фактического спроса от прогнозируемого.

Менеджеры по запасам имеют дело с двумя чрезвычайно важными пробле­мами. Они должны знать, когда необходимо пополнять запасы и сколько нуж­но заказать товаров. Точка перезаказа характеризует уровень запасов, при ко­тором необходимо сделать новый заказ. Выбор точки перезаказа определяют три фактора: время запаздывания поступления товаров после того, как они были заказаны, скорость продажи товаров и запас безопасности, дающий воз­можность всегда удовлетворять запросы потребителей. Оптимальный уровень запаса безопасности зависит от спроса и стандарта по предоставлению услуг потребителям. Большие запасы безопасности гарантируют наличие требуемого товара на складе, они также снижают стоимость реализации заказов, поскольку последние осуществляются относительно редко. Малые запасы безопасности, с другой стороны, требуют частого перезаказывания и приводят к высокой стоимости реализации заказа. Вместе с тем такой подход уменьшает общую стоимость обслуживания запасов.

 Для анализа существующей организации формирования товарных запасов используют графическую схему. Она построена таким образом, чтобы имитировать все возможные и реальные варианты в процессе товародвижения после изготовления продукции и в сфере производства, включая перемещение через склады готовой продукции производителей и через материальные склады до начала производствен­ного процесса.

Модель представляет различные стадии движения продукции: в сфере товарообращения - через базы и склады посредниче­ских организаций, транспортные базы общего пользования по месту на­хождения поставщиков и потребителей; в сфере производства - через склады готовой про­дукции поставщиков и материальные склады потребителей.

Для подсчета вариантов движения продукции может быть использован следую­щий прием. Все места или пункты складирования сгруппированы при складской форме материально-технического обеспечения по трем ста­диям движения продукции: до завоза на складские предприятия посредни­ческих организаций, при завозе товаров на эти предприятия и после вы­воза с них товаров; при транзитной форме материально-технического обеспечения - по двум стадиям: по месту нахождения поставщиков (включая завоз грузов на транспортные базы общего пользования) и по­требителей.

Затем по каждой из этих стадий представляем возможные варианты движения продукции, количество которых составляет, например, при складской форме материально-технического обеспечения соответственно 12, 8 и 6 вариантов. После чего общее количество вариантов уста­навливаем как произведение указанных чисел (12 \* 8 \* 6 = 576). Для подсчета вариантов с участием в движении продукции отдельных баз и складов перемножаем выделенное по каждой из трех (двух) стадий соответствующее количество вариантов.

Большинство вариантов формирования товарных запасов связано с участием в этом процессе транспортных баз общего пользования, а именно: 504 : 576 \* 100 = 87,5% (см. табл. 1.1).

**Таблица 1.1- Количество существующих вариантов формирования товарных запасов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика вариантов | При транзитной форме МТО | При складской форме МТО |
| Общее количество вариантовв том числе: с участием транспортных складских баз общего пользования из них: - по месту нахождения поставщиков - перевалочных - по месту нахождения потребителейс участием складов и складских предприятий посреднических организаций, из них: - складов отраслевых посреднических организаций - межобластных и областных складских предприятий межотраслевых посредниче­ских организаций - складов отраслевых и складских пред- приятии межотраслевых посредническихорганизаций  | 7263363636 | 57650428828828857636014472 |

Причем половина вариантов (288 : 576 \* 100 = 50%) - с пе­ревалкой грузов через транспортные базы на подъездах к основным маги­стралям в местах производства, либо потребления, либо с перевалкой грузов с одного вида магистрального транспорта на другой.

Товарные запасы имеют важное значение и как показатель эффективности работы фирмы, могут выступать показателем эффективности процесса реализации готовой продукции. Поэтому вопросы управления товарными запасами на фирме являются стратегическим направлением развития, требующем соответствующей системы управления.

 **1. 2. Процесс стратегического управления товарными запасами на фирме**

В настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложненных рыночных условиях, но тем не менее постоянно можно наблюдать в действиях организации отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению в конкурентной борьбе. Стратегическое управление в данный момент фиксирует, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь поставленной цели в будущем, исходя при этом из того что окружение будет изменятся и условия жизни организации будут изменятся тоже. При стратегическом управление как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация будет делать в будущем.

Управление запасами заключается в создании и поддержании запасов товаров соответствующего ассортимента и в соответствующем количестве, необходимых для удовлетворения запросов потребителей. Кроме того, создание запасов слу­жит целям обеспечения непрерывного в течение года производства продуктов сезонного спроса. Поскольку доля основных фондов, необходимых для управления запасами, составляет 30—50% суммарных основ­ных фондов предприятия, то эффективное управление ими составляет важный резерв повышения всей деятельности в области физического распределения.

Возможности стратегического управления не безграничны. Существует ряд ограничений на использование стратегического управления, которые показывают, что этот тип управления не универсален для любой ситуации и любых задач.

Во-первых, оно уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Вырабатываемое в стратратегическом управление описания ее внутреннего состояния и положения во внешней среде, а скорее совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состояние должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру в какие деловые группы входить и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет ли организация в будущем в конкурентной борьбе или нет.

Во-вторых, стратегическое управление – это скорее определенная философия или идеология бизнеса. И каждым отдельным менеджером понимается по своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а так же осуществление стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом на практике стратегическое управление – это:

- симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям;

- высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов;

- активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поисках наилучших путей достижения целей.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание служб, осуществляющий отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, связи с общественностью и т.д. приобретают исключительную значимость и требуют существенных затрат.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.

В-пятых, при осуществление стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. Однако этого совершенно недостаточно. На самом деле важнейшим составляющим стратегического управления является реализация стратегического плана. А это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.

Процесс стратегического управления состоит из нескольких этапов:

- проведение анализа среды;

- формирование миссии и целей организации;

- выработка стратегии фирмы;

- выполнение и контроль стратегии.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу данных для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Любая организация находится и функционирует в среде. 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. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состояние постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Задача стратегического управления состоит в обеспечение 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 выжить в долгосрочной перспективе.

Производство товаров, в которых нуждаются потребители, правильное ценообразование и хорошо продуманные планы продвижения товаров на рынок — все это необходимые, но недостаточные условия удовлетворения потребителей. Товары должны быть в наличии в требуемых количествах, в нужных местах и в то время, когда потребители хотят их приобрести. Для того чтобы конечные потребители смогли приобрести товары компании-производителя, большинство поставщиков прибегают к услугам выполняющих самые разнообразные функции посредников. В совокупности посредники образуют маркетинговый канал (известный также как торговые каналы, или каналы распределения).

Часть посредников, и, прежде всего оптовые и розничные торговцы, покупают товар, т. е. приобрета­ют титул собственности, и перепродают его (их называют *торговцами).* Другие — брокеры, представи­тели производителя, торговые агенты — вступают в контакты с потребителями от имени компании-поставщика (т. е. их деятельность не связана с переходом прав собственности на товар; их называют *агентами).* Третьи, такие как транспортные компании, независимые склады, банки, рекламные агент­ства, принимают участие в процессе распределения товаров, но не получают ни прав собственности на них, ни прав заключения сделок; они называются *вспомогательными (поддерживающими, обслуживаю­щими).*

Канал распределения — это совокупность взаимозависимых организаций, участвующих в процес­се, направленном на то, чтобы сделать товар или услугу доступными для использования или по­требления,[13,с.35].

Почему производитель готов делегировать часть функций по продажам товаров посредникам? Обращаясь к услугам посредников, компании-поставщики получают оп­ределенные выгоды,[8,с.514].

1. Многие производители испытывают недостаток финансовых ресурсов для проведения мероприя­тий прямого маркетинга.

2. В некоторых случаях прямой маркетинг неэффек­тивен. Поэтому производители предпочитает ра­ботать с частными дистрибьюторскими организа­циями, специализирующимися на распределении и конечных продажах расфасованных товаров.

3. Если бы производители, финансирующие соб­ственные каналы распределения, направили инве­стиции в основные сферы деятельности, получае­мая ими прибыль могла бы существенно возрасти. Если производство обеспечивает норму прибыли в 20 %, а розничная торговля, в соответствии с про­гнозами, только 10 %, фирме-поставщику попрос­ту невыгодно самостоятельно заниматься реализа­цией продукции конечным пользователям.

Обращение к посредникам объясняется их непревзойденной эффективностью в доведении товара до целевых рынков. Благодаря своим кон­тактам, опыту, специализации и размаху деятель­ности посредники обычно обеспечивают компани­ям-поставщикам большие доходы, чем, если бы производители занимались распределени­ем самостоятельно.

Роль маркетингового канала заключается в пере­мещении товаров от производителей к потребителям. Благодаря каналу устраняются разрывы во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от тех, кто хотел бы воспользоваться ими. Кардинальный вопрос при принятии решения о стра­тегии построения канала распределения состоит в том, осуществлять ли сбыт непосредственно конечному потре­бителю или воспользоваться услугами торговых посред­ников, таких как розничные торговцы и (или) оптовики. Чтобы получить ответ на этот вопрос, необходимо понять функции промежуточных звеньев каналов распределения, т.е. разобраться, какие преимущества получат производи­тели от их использования. Функции таких звеньев состоят в следующем:

1. Согласование потребностей производителей и потреби­телей. Производители, как правило, выпускают ограничен­ный ассортимент товаров в огромных количествах, в то время как потребителям обычно необходим широкий ас­сортимент товаров в весьма ограниченном объеме. В задачи канала распределения входит разрешение этого противоречия. Связанная с этим функция, выполняемая торговыми посредниками, составляющими канал, заключается дроблении больших партий товара на более мелкие. Оптовый поставщик может закупить у производителя товар в очень большом объеме, а затем перепродать его в меньших объемах розничным тор­говцам. Или же крупные розничные торговцы, такие как супермаркеты, закупают большое количество товара у производителя, а затем разбивают закупленную партию, распределяя заказ между торговыми точками. Таким обра­зом, производители имеют возможность выпускать боль­шие объемы продукции, которая предлагается в ограниченном объеме потребителям в местах покупки.

2. Повышение эффективности распределения за счет уменьшения количества торговых операций или уве­личения объема партий товара. Торговые посредники, образующие промежуточные звенья канала, могут повысить эффективность распреде­ления за счет снижения числа операций и создания больших партий товара для транспортировки. Прямые поставки за­казчикам приводят к необходимости проведения девяти операций, в то время как участие посредника снижает их количество до шести. При этом снижаются затраты и усилия на распределение и сбыт .

Небольшие фирмы-производители могут получить выгоду от сбыта товара посредникам, которые затем объе­диняют большое количество малых закупок в крупные партии для транспортировки. В отсутствие посредника для каждого из мелких производителей затраты на транс­портировку товара потребителю могут оказаться слишком высокими. Мелкие производители зачастую выигрывают от такого упорядочения товародвижения.

3. Повышение доступности товара за счет сокращения пространственных и временных разрывов между про­изводством и потреблением. Процессы производства и потребления зачастую оказы­ваются разделенными как в пространстве, так и во време­ни. Преодоление пространственной и временной несогласованности *—* одна из функций посредника, высту­пающего в качестве промежуточного звена канала распре­деления. Пространственный разрыввозникает в результате географического разделения производителей и потребите­ли, которых они обслуживают. Временной разрыввозникает в результате расхождения между временем, когда производителю удобно произвести товар, и временем, когда покупатель

желает его приобре­сти.

4. Предоставление потребителям специализированных услуг. Посредники

 могут оказывать клиентам специализиро­ванные услуги, предоставить которые сами производители не могут. Дистрибьюторы имеют большой опыт работы по продаже и предоставлению покупателям услуг по установке и обслуживанию изделий. Производители зачастую считают, что эти функции лучше выполнят посредники, а это, в свою очередь, дает им возможность специализиро­ваться в других областях производства и маркетинга.

В функциях кана­лов распределения можно выделить несколько общих свойств: ограниченность используемых ресурсов; специализацией, способствующей повы­шению эффективности деятельности участни­ков каналов; ответственность за выполнение функций, распределяемой между членами канала. Если поставщик передает часть функций по распределению посредникам, его затраты (а зна­чит и отпускные цены) уменьшаются (даже с учетом того, что партнеры по каналу взимают за услуги определенную плату). Следовательно, если посредники способны действовать более эффективно, чем производитель, конечная цена товара для потребителей снижается. В некото­рых случаях определенные функции распреде­ления выполняют и потребители, как бы “свои­ми руками” снижая цены.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации в отношении товарных запасов и привести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде, так и о внешней. При этом внутренняя среда изучается для того, чтобы вскрыть сильные и слабые стороны организации, а внешнее окружение изучается стратегическим управлением, в первую очередь для того чтобы увидеть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определение своих целей и при их достижение.

Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред: макроокружения, непосредственного окружения и внутренне среды организации.

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями в сферах деятельности, так и внутренним потенциалом организаций.

Анализ макроокружения включает в себя изучение нескольких компонент: экономической, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять, то, как формируются и распределяются ресурсы. Это является жизненно важным для организации. При изучение экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень разновидности конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы. Анализ экономической компоненты не должен сводиться к анализу отдельных ее составляющих. Он должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния.

Анализ правового регулирования, предполагает изучение законов и других нормативных актов, устанавливающий правовые рамки отношений, дает организации возможность определить для себя дополнительные границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. При изучении правовой компоненты макроокружения стратегического управления интересует степень правовой защищенности, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля за деятельностью правовой системы общества.

Политическая компонента должна в первую очередь изучаться для того, чтобы иметь представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Ключевым процессом этой компоненты является борьба за власть.

Социальная компонента направлена на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как существующие в обществе обычаи и верования, как разделяемые людьми ценности, как демографическая структура общества, рост населения, уровень образования и т.п. Особенность этой компоненты состоит в том, что она влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Еще одной отличительной особенность социальных процессов является то, что они изменяются относительно медленно, но приводят ко многим очень существенным изменениям в окружение 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, хранения и сбыта продукции.

Для результативного изучения состояния компонент макроокружения в организации создается специальная система отслеживания внешней среды. Данная система как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так проведение регулярных наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов.

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

Изучение непосредственного окружения направлено на анализ тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия.

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

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт реализуемый организацией. Изучение покупателей позволит организации лучше уяснить, какой продукт в наибольшей мере будит приниматься покупателями, на какой объем продаж можно рассчитывать, в какой мере покупатели привержены продукту именно этой организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Анализ поставщиков направлен на выяснение тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и потенциал, с тем чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

При анализе непосредственного окружения очень важное место занимает изучение конкурентов. Такое изучение направлено но то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на том же самом рынке, но и теми фирмами которые могут войти на рынок теми, что производят заменяющий продукт. Кроме них на конкурентную среду оказывают влияние покупатели ее продукта и поставщики, которые обладают силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает данная организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны - это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Наряду с изучением различных аспектов внутренней среды очень большое значение имеет анализ организационной культуры. Культуру организации можно определить как совокупность видов неформальных процедур, превалирующих в организации, или преобладающую в организации философию относительно того, как наилучшим способом достигнуть организационных целей, и что определило текущее состояние организации.

Анализ внутренней среды позволяет так же лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию. Никакая организация не может успешно выжить в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то к чему она стремиться, чего она хочет добиться своей деятельностью.

Миссия организации – выраженное словесно основное социально-значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде. Формулировка миссии может быть получена при ответе высшего руководства на вопрос:`` Кто мы, что мы делаем, куда мы движемся?`` Миссия может быть эффективна лишь тогда, когда:

- она действительно может помощь организации стать лучше;

- в ней сконцентрировано истинное видение менеджерами организации ее будущее;

- ее разделяют большинство сотрудников организации.

Определение миссии и целей организации, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый под процесс состоит в формировании миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы и ее предназначения. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идет процесс определения долгосрочных целей (3-5 лет и более). И завершается эта часть стратегического управления установлением краткосрочных целей. Формирование миссии и долгосрочных целей приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

После того как определены миссии и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будит добиваться достижения цели. Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающейся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к целям. Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится.

В теории стратегического управления существует классификация стратегий по следующим признакам:

- уровень принятия решений;

- базовая концепция достижения конкурентных достижений;

- стадия жизненного цикла отрасли;

- относительная сила отраслевой позиции организации;

- степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе.

Усложняющим фактором классификации является то, что большинство стратегий не могут быть определены по одному из признаков. Поэтому классификация стратегий дается по трем признакам:

1. Принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);

2. Принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные или корпоративные стратегии);

1. Принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные).

К выработке стратегии поведения на рынке применяются три основных подхода. Первый связан с лидерством в минимизации издержек производства. Этот подход 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 завоевание большей доли рынка.

Второй подход связан со специализацией в производстве продукции. В этом случаи фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию данной фирмы, даже если цена и достаточно высока.

Третий подход относится к фиксации определенного субъекта рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма досконально выясняет потребности определенного субъекта рынка в определенном типе продукции. На данном подходе фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта.

Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевиной стратегического управления. Определение стратегии - это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке.

Следующий процесс - выполнение стратегии. Особенность этого процесса состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию стратегического потенциала.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач. Во-первых 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. Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией. Все три задачи решаются посредством изменения.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Стратегические изменения, если они правильно проводятся, носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации. Однако можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез - это организационная структура, второй - организационная культура.

Анализ организационной структуры с позиции процесса выполнения стратегии направлен на получение ответа на два вопроса. Первый: в какой мере существующая организационная структура может способствовать или мешать реализации выбранной стратегии? Второй: на каких уровнях в организационной структуре должно осуществляться решение определенных задач в процессе осуществления стратегии? К сожалению, нет алгоритмизированных схем позволяющих четко и однозначно подойти к поиску ответа на эти вопросы. Однако полезно знать, какие типовые организационные структуры могут применяться у управлении организацией.

Существует несколько организационных структур:

1. Функциональная структура предполагает выделение в организации сфер деятельности, таких как управление, НИОКР, производством, маркетингом, персоналом, финансами и т.д. Данная структура наиболее пригодна для организаций, действующих в одной сфере бизнеса.

2. Региональная организационная структура используется крупными организациями, ведущими дела в отдаленных друг от друга территориях и вынужденными приспосабливаться к специфики конкретных регионов.

3. Децентрализованная структура предназначена для не слишком крупных и не связано диверсифицированных организаций.

4. Структура стратегических групп предназначена для особо широко диверсифицированных, крупных организаций, в которых число сфер бизнеса особенно велико. Впервые эта структура была применена в компании Gneral Electric. 190 сфер бизнеса были разделены на 43 стратегические группы (укрупненные корпоративные формирования, состоящие из связно диверсифицированных сфер бизнеса.) Данная структура является единственно правильным решением для крупных, широко диверсифицированных компаний, в ней достаточно четко распределены полномочия.

5. Матричная структура характеризуется более чем одним каналом управления (обычно двумя). Эффективность данной структуры в первую очередь определяется характером деятельности, а не ее размахом. При принятии решений относительно оргструктуры следует помнить, что лучшая организационная структура – это та, которая наиболее соответствует текущей ситуации.

Если организационная структура выступает как бы “скелетом” организации, то своего рода “душой” организации устанавливающей невидимые рычаги, направляющие действия членов организации, является организационная культура. Культура определяется преобладающими постулатами веры и этическими стандартами, доминирующими в организации. Организационная культура определяется:

- стилем отношений между сотрудниками и, в частности между руководителями и подчиненными, в значительной степени формирующим моральную атмосферу;

- стилем принятия решений;

- стилем управления проблемами;

- стилем отношения между внешними компонентами микро - и макросреды;

- отношением к истории организации и ее фольклору;

- реальными и провозглашенными руководителями ценностям;

- этическими стандартами;

- стилем осуществления изменений в организации.

Культуру организации в значительной степени формируют этические стандарты, основной функцией которых являются разграничение допустимого и недозволенного, естественно с моральной точки зрения.

Следует отметить, что если организационная культура относительно легко может быть подвергнута изменениям, изменение организационной культуры представляет собой очень сложную, а иногда невыполнимую задачу. Поэтому на уровне стадии определения стратегии, предшествующей стадии ее выполнения, необходимо по возможности максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнение стратегии, и стараться выбирать такую стратегию, которая не требует осуществление заведомо невыполненных действий по изменению организационной культуры.

Выполнение стратегии предполагает проведение необходимых изменений, без которых даже самая хорошо проработанная стратегия может потерпеть провал. В силу этого с полной уверенностью можно утверждать, что стратегические изменения - это ключ к осуществлению стратегии.

Выработка стратегии позволяет организации определить направление и способ ее движения к целям, выполнение стратегии создает условия для того, чтобы организация могла реализовать свою стратегию. Может показаться, что если стратегия была выбрана правильно и были созданы необходимые условия для ее выполнения, то на стадии реализации проблем не будит. Но на самом деле бизнес протекает в очень изменчивой среде. Поэтому перед управлением стоит серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется организация к своим целям, а также определение того, сумеет ли она достичь, и если нет, то что она должна изменить в своем поведение.

Система стратегического контроля включает в себя четыре основных элемента. Первое - это установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Обычно эти показатели связаны на прямую с той стратегией, которую реализует организация. Вторым элементом является создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Это очень трудная задача, так как во многих случаях измерить их не так уж просто. Третий элемент - сравнение реального состояния контроля с желаемым состоянием. При проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями: реальное состояние лучше желаемого, реальное состояние соответствует желаемому и реальное состояние хуже желаемого. Четвертый, заключительный элемент - оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке. Если реальное состояние соответствует желаемому, то принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации. Когда же реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и, если надо, провести корректировку в поведении организации. Эта корректировка может касаться как средств достижения целей, так и самих целей.

Проведение стратегического контроля имеет очень большое значение для организации, более того, неправильная организованная работа по контролю может создавать трудности в работе организации и даже вред. Руководство организации должно иметь четкую позицию в отношении роли и места системы контроля, с тем чтобы она эффективно справлялась с решением только тех задач, которые соответствуют общим задачам стратегического управления.

Выбор стратегии осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов. Основными ключевыми факторами, которые должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии, являются следующие.

Состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. Слабые фирмы должны вести себя по другому. Они должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Для анализа данного фактора можно применить матрицу, предложенную Томпсоном и Стрикландом, в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции фирмы.

При сильной конкурентной позиции и высоких темпах роста рынка фирма имеет несколько вариантов для поведения, самым лучшим из которых является продолжение концентрации на единственном виде бизнеса. Высокие темпы роста отрасли (а также безусловная привлекательность на долгосрочную перспективу) заставляют фирму в данном случае прилагать все усилия для сохранения и увеличения своей доли на рынке и дальнейшего развития основных конкурентных преимуществ, а также капитализировать прибыль для сохранения сильной позиции в отрасли.

В определенный момент компания может ощутить необходимость в вертикальной интеграции с целью укрепить свои конкурентные позиции. Позже, когда рост на данном рынке начнет замедляться, будет разумным задуматься о диверсификации как о средстве снижения риска и переноса накопленных компанией знаний и опыта в смежные отрасли.

Фирма в ситуации, характеризующейся высокими темпами роста и слабой конкурентной позицией, должна, во-первых, решить следующие вопросы: 1) почему ее переход к рынку дал негативный результаты и что нужно сделать, чтобы усилить свои конкурентные позиции; 2) фирма "должна рассчитывать свой возможности по обновлению конкурентной стратегии, учитывая высокие темпы роста рынка.*''* На быстрорастущем рынке даже самые слабые фирмы должны быть в состоянии улучшить свое положение. Если компания молода и борется за существование, то в таких условиях у нее гораздо больше шансов выжить, так как здесь существует множество еще не освоенных сфер для предпринимательства (в отличие от отраслей, в которых намечаются стагнация или спад производства).

 Быстрый рост рынка

II квадрант стратегий I квадрант стратегий

1. Пересмотр стратегий 1. Концентрация

 концентрации 2. Вертикальная интеграция

1. Горизонтальная 3. Центральная диверсификация

 интеграция или слияние

1. Сокращение
2. Ликвидация

Слабая конкурентная Сильная конкурентная

 позиция позиция

III квадрант стратегии IV квадрант стратегии

1. Сокращение расходов 1. Центральная диверсификация

2. Диверсификация 2. Конгломеративная диверсификация 3

1. Сокращение 3. Совместное предприятие в новой

4. Ликвидация области

 Медленный рост рынка

Рисунок 1.1- Матрица Томсона и Стрикланда

Однако, если слабая фирма все же будет испытывать недостаток в ресурсах и знаниях и не сможет развиваться самостоятельно, то у нее останутся только два пути: объединиться либо с другой компанией данной отрасли, либо с компанией другой отрасли, чтобы за счет ее ресурсов и денежной наличности поддержать свое производство. Вертикальная интеграция является хорошим вариантом для слабой фирмы, но только при наличии у нее достаточного количества материальных ресурсов. Третий путь — диверсификация в смежные или в новые для фирмы отрасли. В том случае, если ни один из перечисленных вариантов не даст ожидаемого эффекта, то активной стратегической позицией для диверсифицированной компании будет свертывание одного из видов ее деятельности, а для специализированной - самоликвидация. Хотя уход из отрасли вопреки ее большому потенциалу для нее может показаться слишком экстремальной мерой, компания, не способная работать с прибылью в развивающейся отрасли, по всей видимости, неспособна эффективно функционировать вообще, тем более в условиях ужесточающейся конкурентной борьбы и ухудшения условий для бизнеса в отрасли.

Компании со слабой конкурентной позицией на относительно медленно растущем рынке должны обратить внимание на следующие возможности: 1) перестройку рыночной стратегии с целью поправить свое положение и занять более выгодную позицию; 2) слияние с другой фирмой или поглощение фирмой-конкурентом для создания более сильной базы для конкуренции; 3) диверсификацию в смежные или другие отрасли при наличии определенных финансовых ресурсов; 4) интеграцию "вперед и назад'", если эти действия будут увеличивать прибыль и усиливать долгосрочную конкурентную стратегию; 5) "снятие урожая" и последующий уход; 6) ликвидацию своего присутствия в бизнесе путем продажи другой фирме либо путем прекращения операции.

Сильные компании в условиях медленно растущей отрасли должны рассмотреть возможности использования избытка наличности для начала диверсификации. Диверсификация в сферы, где фирма может эффективно использовать свои главные достоинства, является наилучшей стратегией. Однако диверсификация в совершенно новые для фирмы отрасли должна рассматриваться только в том случае, если ни одна из родственных отраслей уже не обеспечивает перспектив для роста. Совместные предприятия с другими компаниями с целью функционирования в новых отраслях являются еще одной логической возможностью. Вертикальная интеграция должна рассматриваться в самую последнюю очередь (так как она не обеспечивает выхода из состояния медленного роста) и будет иметь смысл, только если вопрос о начале диверсификации зависит частично от возможности роста компании в ее настоящей отрасли, а частично - от ее конкурентных позиций.

Следующим ключевым фактором придающим уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме являются цели фирмы. В целях отражено то к чему стремиться организация. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке и в отрасли, так и потенциале фирмы.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль при выборе стратегии развития. Например, бывают случаи, когда высшее руководство не хочет пересматривать ранее принятые решения, даже если и открываются новые перспективы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии разработки нового продукта или освоения новых рынков.

Финансовые ресурсы также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведение фирмы, такие как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат. Поэтому фирмы, имеющие большие финансовые ресурсы либо же легкий доступ к ним, при выборе стратегии поведения находятся в гораздо лучшем положение и имеют для выбора гораздо большее число вариантов стратегий, чем фирмы с сильно ограниченными финансовыми возможностями.

Квалификация работников, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития. Углубление и расширение квалификационного потенциала работников является одним из важнейших условий, обеспечивающих возможность перехода производства к новым технологиям. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии.

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

Степень зависимости от внешней среды оказывает существенное влияние. Бывают такие случаи, что фирма так зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делает выбор стратегии, исходя только из возможностей более полного использования своего потенциала. В ряде случаев внешняя зависимость может играть гораздо большую при выборе стратегии, чем остальные факторы. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена правовым регулированием поведения фирмы, а также социальными ограничениями, условиями взаимодействия с природной средой и другое.

Временный фактор должен обязательно принимать участие при выборе стратегии. Связано это с тем, что возможности и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и продолжительность этапов осуществления конкретных действий по реализации стратегии.

Таким образом, выбор стратегии является основным этапом в процессе стратегического управления. Для выбора стратегии необходимо учесть все внутренние особенности предприятия и тщательно проанализировать внешние факторы действующие на него.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. И это является основным критерием при оценке выбранной стратегии. Наряду с этой оценкой необходимо определить уровень риска. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;

- к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;

- оправдывает ли возможный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Для определения уровня риска можно воспользоваться формулой Z - фактора Альтмана:

Z - фактор = 0,012Х1 + 0,0144Х2 + 0,033Х3 + 0,006Х4 + 0,999Х5 (1.1)

где: Х1 - стоимость оборотных фондов, деленная на итого активы (оборотные + основные фонды - амортизация);

 Х2 - нераспределенная прибыль, деленная на итого активы;

 Х3 - прибыль до уплаты налогов и процентов, деленная на итого активы;

 Х4 - рыночная стоимость основного капитала, деленная на бухгалтерскую стоимость всех пассивов;

 Х5 - объем продаж, деленный на итого активы.

Если Z - фактор >= 2,99 - риск провала минимальный.

Если Z - фактор <= 1,81 - риск провала высок.

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 проявлению новых конкурентных преимуществ.

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.

Таким образом, если выбранная стратегия соответствует всем направлениям и критериям оценки ее можно принимать к выполнению.

Таким образом, стратегическое управление товарными запасами - это управление , которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выжить в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

**1.3. Процесс оптимизации товарных запасов на фирме.**

В комплексе традиционных и новых логистических функций, выпол­няемых в процессе товародвижения предприятиями и другими субъектами товарного рынка, существенное место занимают функции складирования продукции. Предприятия-изготовители и потребители, дилеры выполняют эти функции соответственно на складах готовой продукции, материаль­ных складах и складских предприятиях посредников.

Склады промышленных предприятий и дилеров, выступая, в свою очередь, субъектами складского процесса, взаимодей­ствуют между собой и с транспортными терминалами, транспортными складами общего пользования на подъездах к основным магистралям.

Развитие системы интегрированной организации формирования товарных запасов на­правлено на маневренное использование складских мощностей и коор­динацию товаропотоков через складские объекты. Основными условия­ми создания такой системы являются: становление посреднических ор­ганизаций в качестве субъектов логистического обслуживания; рацио­нальное использование материально-технической базы коммерческо-посреднических организаций при развитии транспортных терминалов и в интегрированных с ними структурах; интеграция функций коммерческо-посреднических организаций с функциями складов обслуживаемой клиентуры и создание ими на этой основе совместных структур.

Эти условия предусматривают функционирование межпроиз­водственных

выходных баз и кустовых материальных складов, при на­личии которых возможны варианты соответственно вывоза и завоза про­дукции непосредственно на производственные участки, минуя склады предприятий. Причем функции выходных баз, которые используются при транзитной форме материально-технического обеспечения, при складской форме могут быть возложены на коммерческо-посреднические организации, имеющие межрегиональное значение.

В условиях интегрированной организации формирования товарных запасов возможно решение задачи создания системы независимого складирования. Экономические последствия интегрированной организации формирования товарных запасов , ее эффективность определяется с помощью графического анализа вариантов движения товаров через склады посреднических орга­низаций, транспортных и обслуживаемых предприятий. С помощью это­го анализа можно рассчитать показатели интегрированной организации формирования товарных запасов.

Организационно-экономические преимущества интегрированного управления организации формирования товарных запасов через складские объекты (включая посред­нические и транспортные складские предприятия, а также производ­ственные склады) определяем на основе имитационной модели.

В новой схеме показаны все возможные варианты складирования в процессе товародвижения (см. табл. 1.2). Для подсчета указанных вариантов и количества складских перевалок в схеме указаны точками различные сочетания пунктов складирования. С помощью графа рассчитаны показатели интегрированного управления и опреде­лены его преимущества по сравнению с существующей системой.

После выпуска продукции и до ее производ­ственного потребления при транзитной форме материально-технического обеспечения участвуют транспортные, складские базы общего пользования на подъездах к основным магистралям у поставщиков и потребителей и склады для перевалки грузов с одного вида магистрального транспорта на другой, т.е. могут осуществляться трехкратные перевалки грузов.

Таблица 1.2- Количество ожидаемых вариантов процесса товародвижения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика вариантов | При транзитной форме МТО | При складской форме МТО |
| Общее количество вариантовв том числе:  - с участием транспортных складов для перевалки грузов с одного вида магистрального транспорта на другой - с участием кустовых материальных складов и складских предприятий межотраслевых посреднических организаций из них: - межобластных складских предприятий - областных складских предприятий - межобластных и областных складских предприятий  - кустовых материальных складов - межобластных складских предприятий и кустовых материальных складов   | 56282828 | 48244836241212 |

При складской форме материально-технического обеспечения перевалки осу­ществляются также через межотраслевые, межобластные и областные складские предприятия, а также через склады отраслевых посреднических организаций по месту нахождения потребителей либо поставщиков, т.е. в целом 6 раз. В сфере производства продукция может складироваться дважды у поставщиков и у потребителей, т.е. всего 4 раза.

В новых условиях при транзитной форме материально-технического обеспечения участвуют только транспортные склады для пе­ревалки грузов с одного вида магистрального транспорта на другой, а также кустовые материаль­ные склады, т.е. осуществляются двукратные перевалки. При складской форме материально-технического обеспечения добавляются перевалки че­рез межобластные складские предприятия либо выходные базы, а вместо кустовых материальных складов - через областные складские предприя­тия, т.е. в целом осуществляются три складские перевалки. В сфере про­изводства наиболее характерными будут две стадии складирования у по­ставщиков (через склады готовой продукции предприятий) и у потребителей, т.е. всего 3 стадии складирования.

Таким образом, максимальное число складских перевалок (стадий складирования) составляет (см. табл. 1.3).

Таблица 1.3-Количество стадий складирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | В существую- щих условиях | В новых условиях |
| При транзитной форме материально-технического обеспечения | 3 | 2 |
| При складской форме обеспечения | 6 | 3 |
| В сфере производства | 4 | 3 |

Расчет максимального количества складских перевалок в новых усло­виях показывает, что оно сокращается в сфере товарообращения при транзитной форме ресурсообеспечения с трех до двух (через кустовые материальные склады и транспортные перевалочные базы); при склад­ской форме - с шести до трех (помимо транспортных баз, через межрай­онные и областные складские предприятия или кустовые материальные склады); в сфере производства - с четырех до трех этапов складирования, т.е. соответственно в 1,5-2 раза и на 25%. Кроме того, примерно на 1/5 сокращается общее число вариантов то­вародвижения при транзитной и в 12 раз - при складской форме ресур­сообеспечения.

# 2. Диагностика состояния ООО «Посейдон»

## 2.1 Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности

ООО «Посейдон» является юридическим лицом, создано 01.02.2002 года, свою финансово-хозяйственную деятельность осуществляет в соответствии с Уставом общества с ограниченной ответственностью на основание потребностей рынка, заказов потребителей продукции в целях извлечения прибыли. Производственную базу общества составляют: головное предприятие в городе Ростове - на - Дону, а также производственные расположенные в городах Российской Федерации: Краснодар, Волжск, Астрахань, Самара, Орел, Воронеж и другие.

Основным видом деятельности является реализация кондитерской продукции.

Как и на любом другом предприятии, управление организацией ООО “Посейдон” осуществляется с помощью организационной структуры.

 Рисунок 2.1- Организационная структура ООО «Посейдон»

Руководи-

тель по региону А

Генеральный директор

менеджер по финансам и экономике

 Анализ и отчетнос-ть

Бухгалте-рия

Служба договор.

менеджер

по прода-

жам продукции

Руководи-

тель по региону

 Б

менеджер по товарным запасам

Руково-

дитель по региону

А

Транспортная служба

Коммерческий директор

Руково-

дитель по региону

 А

Руково-

дитель по региону

Б

Руково-

дитель по региону

С

менеджер по марке-

тингу

Склад

ское хозяйство

Руководи

тель по региону

С

Руково-

дитель по региону

Б

Руково-

дитель по региону

 С

Данная организационная структура является мобильной, адаптивной, учитывает изменения рыночной конъюнктуры и не требует существенных финансовых затрат.

Важное значение, при анализе предприятии имеет анализ финансового

состояния. Проанализировать его можно с помощью баланса и финансовых коэффициентов (см. табл. 2.1, 2.2).

Таблица 2.1- Основные экономические показатели деятельности (тыс. рублей)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статьи баланса | 2005 г.   | 2006 г.  | 2007 г. |
| **Статьи баланса** |  |  |  |
| Денежные средства | 415400 | 415896 | 61504 |
| Быстрореализуемые ценные бумаги | 427552 | 112716 | 760213 |
| Кредиторская задолженность | 197067 | 352284 | 250077 |
| Дебиторская задолженность | 84072 | 107415 | 82615 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 428079 | 112716 | 760213 |
| Краткосрочные обязательства | 198090 | 725710 | 545104 |
| Текущие активы | 1111288 | 1531803 | 1616433 |
| Текущие пассивы | 198090 | 725710 | 545104 |
| Внеоборотные активы | 952630 | 1097121 | 1095695 |
| Оборотные капитал | 1111288 | 1531803 | 1616433 |
| Собственный капитал и резервы | 1865828 | 1903214 | 2167024 |
| Пассив баланса | 2063918 | 2628924 | 2712128 |

1. Коэффициент финансовой устойчивости.

К фин. уст. 2005 г. = 0,68

К фин. уст. 2006 г. = 0,72

К фин. уст. 2007 г. = 0,8 **(2.1)**

2. Коэффициент ликвидности.

2.1. К абс. лик. = (денежные средства + быстрореализуемые ценные бумаги) / кредиторская задолженность.

К абс. лик. 2005г. = 2,19

К абс. лик. 2006г. = 1,5

К абс. лик. 2007г. = 3,29 **(2.2)**

2.2. К тек. лик. = (денежные средства + краткосрочные фин. вложения +

дебиторская задолженность) / краткосрочные обязательства.

К тек. лик. 2005г. = 2,61

К тек. лик. 2006г. = 0,88

К тек. лик. 2007г. = 1,66 **(2.3)**

2.3. Коэффициент покрытия.

 К п. = текущие активы / текущие пассивы

К п. 2005 г. = 5,61

К п. 2006 г. = 2,11

К п. 2007 г. = 2,97 **(2.4)**

2.4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

К об. = (собственный капитал и резервы – внеоборотные активы) / оборотные средства

К об. 2005 г. = 0,8

К об. 2006 г. = 0,5

К об. 2007 г. = 0,6 **(2.5)**

В условиях рыночной экономики необходимо осуществлять также прогнозирование возможности банкротства предприятия. Для прогноза вероятности банкротства можно использовать корреляционное уравнение:

Z счет = (прибыль до выплат платежей / активы все) \* 3,3 + (выручка от реализации / активы все) + (собственный капитал / привлеченный капитал) \* 0,6 + (инвестиционный капитал / активы все) \* 1,4 + (собственные оборотные средства / активы все) \* 1,2 **(2.6)**

Если Z счет ≥ 2,675 – это устойчивое финансовое состояние;

Если Z счет ≤ 2,675 – прогнозируется банкротство.

Z счет = 7,14

Полученный коэффициент показывает, что на данный момент финансовое состояние предприятия достаточно устойчиво.

Согласно данных таблицы, оборотный капитал за 2007 год по сравнению с итогами работы за 2006 год увеличен почти на 6%, а по сравнению с 2005 годом на 45%. На основании выше изложенного видно, что предприятие платежеспособно. Рост чистого оборотного капитала свидетельствует о том , что предприятие расширяется .

 За период с 2005 по 2007 год на предприятии наблюдается рост объема наиболее ликвидных активов - денежных средств и ценных бумаг. Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие имеет средства на покрытие наиболее срочных обязательств.

 На основании выше изложенного видно, что наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность) полностью покрывается ликвидными активами. При всем этом очень важно учитывать, что для успешного финансового управления деятельностью предприятия наличные (денежные средства) более важны, чем прибыль, так как их отсутствие в силу объективных особенностей кругооборота средств (несовпадение момента потребности и высвобождения средств в каждый данный момент) может привести к кризисному состоянию.

Рассчитанные коэффициенты обеспеченности собственными оборотными средствами за период времени с 2005 по 2007 год превышают нормативный показатель равный 0,5. Таким образом, у предприятия имеются оборотные средства необходимые для расчета по краткосрочным обязательствам.

 На основании выше изложенного видны ликвидные затруднения, так как значение коэффициента текущей ликвидности в 2005-2007 гг. менее нормативного значения равного 2. Это свидетельствует не о финансовом нездоровье и неплатежеспособности, а о динамичном развитии ООО “Посейдон ”, бурном наращивании оборота и быстром освоении рынка.

Все вышеперечисленные коэффициенты говорят о достаточной обеспеченности предприятия, как денежными средствами, так и собственными оборотными средствами для ритмичности работы ОАО “Посейдон” и получения прибыли.

Одним из каналов распределения готовой продукции на ООО “Посейдон” является продажа готовой продукции оптовым реализаторам.

На ООО «Посейдон» доля сторонних реализаторов в общем объеме продаж с каждым годом увеличивается (см. табл. 2.2). В 2005 году, доля продаж по сторонним реализаторам составила 10%. В 2006 году, этот показатель увеличился на 8%, а в 2007 году вырос по сравнению с 2006 годом на 16%. Увеличение продаж сторонним реализаторам обусловлено выгодными условиями для каждой из сторон.

В связи с необходимостью формирования норм оптимальных остатков продукции на складе и уменьшения потерь от производства изделий, являющимися низко ликвидными, был проведен анализ производства, хранения и реализации готовой продукции по следующей методике (табл.2.2).

Таблица 2.2-Определение рейтинга товара для целей решения вопроса о снятии его с производства или его модификации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Вес (W)** | **Рейтинг (R)** | **W \* R** |
|  |  |  |  |
| 1. Товар обеспечивает поступление значительной части прибыли | 10 |  1 10Низкий высокий  | ---- |
| 2. Товар, доля которого в общем обороте высока | 9 |  1 10Низкий высокий | ---- |
| 3. Товар на стадии спада | 8 |  1 10 да нет | ---- |
| 4. Товар со сложным процессом производства | 7 |  1 10 да нет  | ---- |
| 5. Товар на стадии зрелости | 6 |  1 10 Да нет | ---- |
| 6. Если товар снят с производства, освободившиеся мощности можно переориентиро-вать на выпуск другого товара | 5 |  1 10 да нет  | ---- |
| 7. Конкуренты снижают цены | 5 |  1 10 часто редко  | ---- |
| 8. Рост конкуренции | 4 |  1 10 слабый сильный  | ---- |
| 9. Снятие с производства ряда товаров | 3 |  1 10 нет да  | ---- |
| 10. В последнее время произведены значительные капиталовложения в производство товара | 3 |  1 10незначи- значи-тельные тельные | ---- |
|  |  | **Общий рейтинг**  | **W \* R ----** |

Исследовались следующие номенклатурные позиции:

1. Производство конфет
2. Производство кондитерских изделий.
3. Производство других продуктов питания.

В результате анализа было выявлено, что все направления деятельности фирмы имеют высокие весовые характеристики в балансе и обладают приемлемым рейтингом роста около 10. В результате общий рейтинг деятельности организации оказался достаточно высок.

 **Анализ товарных запасов**

Товарные запасы на фирме формируются в виде остатков готовой продукции. Далее проанализируем структуру и динамику изменения товарных запасов.

Проведенный анализ показал, что удельный вес товарных запасов в общем объеме готовой продукции за 2007 г. составила 46 % против 44 % в 2006 г. и 42.1 % в 2005 г.

Таким образом, уровень товарных запасов по сравнению с 2006 г. Увеличился на 2 %, а по сравнению с 2005 годом увеличилась на 3.9 %.

Произошло увеличение товарных запасов и в натуральном выражении. Остатки товарных запасов на конец 2005 года составили 1500 шт., на конец 2006 года составили 1920 шт., на конец 2007 года составили 2500 шт.

Таким образом, остатки товарных запасов увеличились в 2007 году на 580 шт. по сравнению с 2006 годом и на 1000 шт. по сравнению с 2005 годом.

Также росла стоимость товарных запасов. Так в 2005 году она составила 2340 тыс.рублей, в 2006 году 2670 тыс. рублей, а в 2007 году 2880 тыс. рублей.

Данные анализа сведем в таблицу 2.3.

Таблица 2.3- Динамика изменения товарных запасов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели |  Остатки товарных запасов | Уровень отклонения |
|  2005 г. |  2006 г. |  2007 г. | 2007г. к 2005 г. | 2007г. к 2006 г. |
| 1. Удельный вес товарных остатков в общем объеме готовой продукции в % |  46 |  44 |   42.1 |  + 3.1 | + 2 |
| 2. Обьем товарных запасов в натуральном выражении ( шт.) |  1500 |  1920 |  2500  |  +1000 |  +580 |
| 3. Стоимость товарных запасов в (тыс. рублей) |   2340  |  2670 |  2880  |  +540 |  +210 |

Рост объемов и стоимости товарных запасов в период с 2005- 2007 гг. объясняется следующими основными причинами:

- увеличение объемов производства и стоимости готовой продукции;

- увеличение номенклатурных и ассортиментных позиций;

- сезонными колебаниями спроса на отдельные группы товаров;

- ростом стоимости транспортных издержек и др.

Структура товарных засов не изменилась за период с 2005-2007 гг. Однако, здесь также произошло увеличение в натуральном и стоимостном выражении (табл. 2.4).

Таблица 2.4- Структура товарных запасов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Объем товарных запасов в натуральном выражении (шт.) |  Стоимость товарных запасов (тыс.рублей) |
| 2005 г. | 2006г. | 2007г. |  2005 г. |  2006г.  |  2007 г. |
| 1. Готовая продукция | 1000 | 1100 | 1500 | 1360 | 1570 | 1650 |
| 2. Сырье и полуфабрикаты | 500 | 820 | 1000 | 980 | 1100 | 1230 |

Рост анализируемых показателей за отчетный период объясняется увеличением объемов производства, расширением перечня номенклатурных позиций, увеличением клиентской базы по предварительным заказам, расширением сети реализации.

Далее проведем анализ динамики изменения товарных запасов в 2005-2007 гг. в рамках основных ассортиментных позиций (таблица 2.5)

Таблица 2.5- Динамика изменения товарных запасов в рамках основных ассортиментных позиций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Объем товарных запасов в натуральном выражении (шт.) |  Стоимость товарных запасов (тыс.рублей) |
| 2005 г. | 2006г. | 2007г. |  2005 г. |  2006г.  |  2007 г. |
| Конфеты-остатки готовой продукции;- сырье | 450350100 | 560436124 | 850713137 | 1740960780 | 18201000820 | 20851120965 |
| КондитерскиеИзделия-остатки готовой продукции;- сырье | 95086585 | 12001095105 | 14501326124 | 400300100 | 510370140 | 586430156 |

Проведенный анализ товарных запасов в период за 2005-2007 годы показал рост оцениваемых показателей как в общем объеме, так и в разрезе основных ассортиментных позиций. Выявленные тенденции роста свидетельствуют о необходимости дальнейшей работы по эффективному управлению товарными запасами в направлении разработки и внедрения системы их оптимизации.

## 2.3 Анализ внешней среды, решетка менеджмента, SWOT-анализ, матрица BCG, построение конкурентного профиля фирмы

Внешняя среда представляет собой источник, дающий организации ресурсы, необходимые для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состояние постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выжить. Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно проведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвратить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Основными компонентами внешней среды являются покупатели, поставщики, конкуренты.

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 организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Таблица 2.6- Потребители основной продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Вид деятельности | Товар | Объем реализации, тыс. руб. |
| Крупные торговцы | Оптовая торговля | ассортимент | 25690,2 |
| Розничные торговцы | Розничная торговля | ассортимент | 14070,6 |

Проанализировав покупателей продукции и услуг можно сделать вывод, что основными потребителями являются оптовые и розничные торговцы, а также собственная сеть реализации.

Для комплексной оценки возможности успешной работы предприятия в существующей рыночной ситуации необходимо учитывать влияние всех внешних факторов окружающей среды. Проведение по факторного анализа влияния внешнего окружения представлено в (табл. 2.4).

Таблица 2.7-Угрозы и возможности внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Угроза(балл) | Вом-ть(балл) | Ответные меры предприятия |
| ОБЩАЯ СРЕДА |
| 1. Экономические факторы |
| 1.1. Рост курса доллара | -2 |  | Осуществление расчетов в СКВ |
| 1.2. Увеличение длительности перевода платежей | -4 |  | Контроль за движением платежей |
| 1.3.Прибыльность предприятий - потенциальных потребителей |  | +3 | Расширение рынков сбыта |
| 1.4. Высокие процентные ставки по кредиту | -3 |  | Возвращение кредита в более короткий срок, за счет получения предоплаты за работы |
| 1.5. Рост уровня безработицы |  | +3 | Найм высококвалифи-цированных работников |
| 1.6. Увеличение ставки налоговых платежей | -3 |  | Максимальное использование льгот по налогам |
| 2. Политические факторы |
| 2.1. Снижение политической стабильности | -1 |  | Страхование от политических рисков |
|  |
| 3. Технологические факторы |
| 3.1. Отсутствие информации по новейшим технологиям |  | +1 | Анализ аналогичной продукции, поиск информации |
| ОПЕРАТИВНОЕ ОКРУЖЕНИЕ |
| 1. Потребители |
| 1.1 Невысокий платежеспособный спрос | -2 |  | Ценовая конкуренция |
| 1.2. Заинтересованность в услугах предприятия |  | +4 | Повышение цены на продукцию |
| 2. Конкуренты |
| 2.1. Большое количество конкурентов | -2 |  | Активизация на рынке |
| 2.2. Отсутствие аналогов некоторых видов аппаратуры, применение новейших технических разработок |  | +3 | Повышение цены на конкретные виды услуг |
| 3. Поставщики |
| 3.1. Географическая удаленность поставщиков | -2 |  | Сложность перевозок |
| 3.2. Надежность |  | +3 | Укрепление связей с поставщиками |
| 4. Государственные органы |
| 4.1. Отсутствие стабильного законодательства | -1 |  | Ориентация на соблюдение законодательных актов |

Анализ таблицы угроз и возможностей внешней среды показывает, что факторы внешней среды несут 9 угроз и рождают 6 возможностей. Однако в балльном отношении интегральная оценка влияния угроз равна -20, а интегральная оценка возможностей +17 баллам. Таким образом, интегральная оценка угроз выше интегральной оценки возможностей на 3 балла. Это характеризует внешнюю среду, как не вполне благоприятную в существующих условиях функционирования. Самую большую угрозу для организации среди факторов, характеризующих общую среду, представляют экономические факторы. Интегральная оценка угроз и возможностей по этим факторам соответственно составляет -12 и +6.

Положительное влияние на деятельность организации оказывают технологические факторы, а также оперативное окружение в целом. Интегральная оценка влияния угроз и возможностей оперативного окружения равна соответственно -7 и +10 баллов.

Особую опасность для организации представляют экономические факторы общей среды, поэтому для успешной деятельности предприятие должно максимально сконцентрировать свои усилия в экономической области.

Проанализировав внешнюю среду в которой находится ООО «Посейдон» можно сделать вывод, что она оказывает отрицательное влияние из-за нестабильности экономических, политических, правовых компонент. Нужно помнить, что изменение одной из компонент обязательно приводят к изменению в других компонентах. Поэтому наблюдение за изменениями во внешней среде должны проводиться системно и предприятие должно быстро реагировать на них.

Таблица2.8 - Решётка менеджмента

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Функция | Что делается  | Что нужно делать | Недостатки в организации менеджмента |
| .Планирование. | кратко формируются задачи компании по данному товару, включая вопросы продаж, хранения доли рынка и прибыли; определяется, что, кем, когда будет сделано и сколько это будет стоить; оцениваются предполагаемые расходы и доходы, которые позволяют дать предварительную финансовую оценку результатов выполнения данного плана. | Разработать долгосрочную стратегию организации, анализ рыночных возможностей, разработать стратегию роста, осуществить миссию, цели и разработку политики и программы действий, установление сроков выполнения, определение источников финансирования, оптимизировать складскую деятельность, оптимизировать товарные запасы | Несовершенность методов прогнозирования, оценки и анализа информации |
| 2.Организации | Исследуется коньюнктура рынка; существует система индивидуальной работы с клиентами. | Осуществлять разработку и построение организационной структуры; персонификацию должностных обязанностей для каждого структурного элемента; делегирование полномочий. Составлять должностные инструкции работников подразделения.  |  |
| 3. Руководство | Мотивация: существует система премий для специалистов наиболее точно и качественно осуществляющих запланированную работу, приносящую прибыль компании. Существует система подготовки высококвалифицированных кадров.  | Осуществлять мотивационные действия; организовывать систему коммуникаций; взаимодействовать между подсистемами в организации; осуществлять поиск, отбор и обучение кадров; оценивать деятельность, определять стратегии устранения конфликтов и организационной культуры. | Сложность связей между подразделениями. |
| 4. Контроль | Ежемесячно проводится контроль и оценка действительных результатов работы от планируемых каждого подразделения. | Осуществлять разработку стандартов, определять, оценивать и информировать об отклонении действительных значений от заданных или их совпадениях; анализировать результаты, принимать корректирующие меры, в случае необходимости, для достижения поставленных целей. | Недостаточный контроль выполнения определённых работ. |

Анализ решетки менеджмента показал, что на стадии планирования основной проблемой является не совершенствование методов прогнозирования, что объясняется малочисленностью специалистов, участвующих в процессе сбора, обработки, анализа информации. Рекомендуется запланировать увеличение штатной численности данной функциональной службы или перераспределить имеющиеся обязанности.

На стадии организации, в связи с расширением деятельности структурных подразделений, необходимо осуществить перераспределение функциональных обязанностей, усилить горизонтальные связи между структурными единицами, наладить более четкое взаимодействие с потребителями.

На стадии руководства необходимо усилить организационную работу с реализаторами, посредством взаимодействия с подведомственными структурными подразделениями с помощью мотивационных стимулов, оперативного контролинга.

На стадии контроля была выявлена проблема недостаточного контроля структурных подразделений, что объясняется как дублированием функций структурных подразделений, так и достаточной степенью их свободы. Необходимо усилить вертикальные связи и сбалансировать систему взаимодействия между структурными подразделениями.

В процессе SWOT – анализавыявляются факторы отличительной компетенции компании**.** Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору стратегической альтернативы.

Таблица 2.9-SWOT- анализ

|  |
| --- |
|  |
| **Возможности (О)**-Увеличение ассортимента выпускаемой продукции -устойчивая позиция на рынке;-оптимизация складского хозяйства-повышение квалификации руководителей и персонала. | **Угрозы (Т)**-Ожидается выход на рынок крупных компаний - конкурентов; . |
| **Сильные стороны (S)**-адекватные финансовые ресурсы;-Проверенные и надежные оптовые покупатели продукции; -Система скидок;-Хорошая репутация у покупателей;-цены продукции на 5% ниже, чем у конкурентов. | **SO (СИВ)**Реализация стратегии усиления позиций на рынке. Оптимизация движения товарных запасов. | **ST (СИУ)**Повышение конкурентных преимуществ. |
| **Слабые стороны (W)**-Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии компании;-Текучесть кадров;-Ухудшающаяся конкурентная позиция (появление сильных конкурентов);-Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;-Отсутствует система обучения персонала;-Отсутствует отдел логистики. | **WO (СЛВ)**Необходимо выработать систему мотивации, обучения персонала, повышения квалификации руководителей, проводить интенсивную рекламную компанию. | **WT (СЛУ)**Увеличение объема продаж, путем оптимизации складской деятельности. Снижение цены за счет повышения объема продаж, и рекламной компании. |

**На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:**

1. **ООО «Посейдон» реализует конкурентноспособную продукцию.**
2. **Имеет широкую сеть реализации.**
3. **Постоянно увеличивает рост объемов производства.**
4. **Обновляет и расширяет ассортимент продукции.**
5. **Имеет сбалансированную систему организации, управления и сбыта.**
6. **Имеет адаптивную систему складского хранения.**
7. **Выявленные угрозы не снижают конкурентной привлекательности и не влияют на адаптивную реакцию компании.**

Матрица Бостонской консультативной группы

Таблица 2.10 - Относительная доля рынка за год 2007

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегическая бизнес единица | Объем продаж тыс.руб. | Доля рынка  | Темп роста рынка, % |
| Конфеты «Русские просторы» | 7680 | 2 | 59% |
| Торт «Вдохновение» | 2340 | 0,6 | 68% |
| Пастила «Искушение» | 456 | 0,4 | 5% |
| Зефир ««Удача» | 2254 | 0,9 | 86% |
| Кекс «Надежда | 765 | 0,7 | 10% |

-10%

0%

10%

20%

30%

40%

50%

60%

70%

80%

90%

100%

0,1

1

10

**Относительная доля рынка**

**Темпы роста рынка**

РП

Вдохновение

Искушение

Удача

Надежда

Рисунок 2.3 - Матрица БКГ ООО «Посейдон»

Пунктирное разделение на матрице условно делит ее на сектора:

Левый верхний – «ЗВЕЗДЫ» – перспективные направления, обеспечивающие будущее компании, лидеры на рынке.

Левый нижний – «ДОЙНЫЕ КОРОВЫ» – источник стабильных доходов, не имеющий, однако, больших перспектив.

Правый верхний – «ВОПРОСИТЕЛЬНЫЕ ЗНАКИ» – требуют значительных затрат для увеличения доли рынка, перспективные с высокой степенью неопределенности.

Правый нижний – «СОБАКИ» – товары, которые не приносят высоких доходов и не имеют текущих перспектив. Таких товаров не должно быть много.

В качестве критериев при построение двухмерной матрицы БКГ рассматриваются: темпы роста рынка (объем продаж) предприятия и относительная доля рынка. Темпы роста рынка (РР) характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за рассматриваемый период (2005-2007гг.) или через среднегодовые темпы их изменения.

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2007 год к объему ее реализации за 2006 год и выражается в процентах или коэффициентах роста.

Относительную долю рынка, занимаемую компанией на рынке (ОДР), по каждому продукту определяют отношением доли предприятия на рынке к доли ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка компании или сильнейшего конкурента находятся как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции соответственно предприятием или сильнейшим конкурентом.

**АНАЛИЗ КОНКУРЕНЦИИ.**

Конкурентная среда ООО » Посейдон» представлена широким кругом участников. Компания не является крупной, хотя и имеет свою производственную базу, складское хозяйство и сеть реализации. На региональном рынке представлены крупные московские, питерские и другие компании, как производители, так и коммерческие посредники, непосредственно занимающиеся реализацией кондитерских изделий, как через свои торговые сети, так и через имеющуюся сеть сбыта. Среди них «Бабаевская шоколадная фабрика», «Русские продукты», «ТД Коста» (г. Москва), «Райский сад», «Петровский кондитерский дом», «Фебус» (Санкт-Петербург», «КС компания», «Оптиком групп» (Самара), «Руслада» (Челябинск), ООО «Флагман- айском»(Тверь) и другие. Кроме этого на региональном рынке представлены и ростовские и краснодарские и ставропольские компании. Крупные конкуренты представляют широкий ассортимент продукции кондитерского назначения. Средние конкуренты ориентируются на потребителей конкретного региона и на определенный ассортимент продукции, мелкие осуществляют свою деятельность в зависимости от определенных заказов и ориентируются на качественные характеристики продукции. В соответствии с указанными характеристиками доля рынка кондитерских изделий распределяется следующим образом (таблица 2.10).

Таблица 2.11- Распределение конкурентных сил на региональном рынке кондитерских изделий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Участники | НаименованиеПродукции | Выручка от реализации (тыс. рублей) | Охват доли рынка в % |
| Бабаевская шоколадная фабрика (БШФ) | Шоколад и другая кондитерская продукция | 25 000 | 55% |
| Петровский кондитерский дом (ПКД) | Кондитерская продукция в ассортименте | 5000 | 15% |
| «Фебус» | Кондитерская продукция в ассортименте | 3000 | 24% |
| «Райский сад» | Кондитерская продукция в ассортименте | 10 000 | 40% |
| «КС компания» | Кондитерская продукция в ассортименте | 6500 | 36% |
| «Руслада» | Кондитерская продукция в ассортименте | 3450 | 33% |
| «Русские продукты» | Кондитерская продукция в ассортименте | 6784 | 27% |
| ООО «Посейдон» | Кондитерская продукция в ассортименте | 4567 | 15% |



Рисунок 2.4- Распределение конкурентных сил на региональном рынке

По данным таблицы можно сделать вывод, что наиболее полным ассортиментом обладает компания «Бабаевская шоколадная фабрика», на втором находится «Райский сад».

Таблица 2.12 – Оценка конкурентных сил

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключевые факторы успеха | «Райский сад» | «БШФ» | «Посейдон» | «ПКД» |
| Торговая площадь | 5 | 5 | 4 | 5 |
| Качество продукции | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Качество обслуживания | 5 | 5 | 3 | 4 |
| Известность | 5 | 5 | 3 | 4 |
| Ассортимент | 5 | 4 | 3 | 3 |
| Место расположения | 4 | 5 | 4 | 4 |
| Реклама | 5 | 5 | 3 | 3 |
| Ценовая политика | 5 | 4 | 4 | 4 |
| Опыт работы | 5 | 5 | 3 | 4 |
| *Итого, балл:* | 44 | 43 | 31 | 36 |

0

2

4

6

Торговая

площадь

Качество

продукции

Качество

обслуживания

Известность

Ассортимент

Место

расположения

Реклама

Ценовая

политика

Опыт работы

«БШФ»

 «Райский сад»

 «Посейдон»

«ПКД»

**Рисунок 2.5 - Конкурентный профиль**

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что ООО «Посейдон» не является лидером на рынке кондитерских изделий, но в тоже время предоставляет потребителю качественную продукцию и в необходимом ассортименте.

# 3. Проект оптимизации товарных запасов ООО «Посейдон» и оценка его эффективности

**3. 1. Цели и задачи проекта**

Разработка мероприятий по оптимизации товарных запасов на фирме.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Создание отдела логистики для проведения мероприятий по оптимизации товарных запасов.
2. Приобретение необходимого оборудования для совершенствования процесса хранения товарных запасов и реализации со склада готовой продукции.

Политика фирмы по оптимизации товарных запасов должна включать следующие основные приоритеты:

- товарные запасы должны быть доступными потребителю в необходимом ассортименте и количестве;

- товарные запасы должны стать еще более качественным и надежным продуктом;

- организация должно предлагать разумную цену на свои товарные запасы, притом, что качество этих товаров будет на уровне самых высоких требований потребителя.

Организации для оптимизации товарных запасов необходимо выполнить следующие задачи:

1. Заключить договора с торговцами на реализацию товарных запасов.

Комплекты товаров, находящиеся в виде товарных запасов должны реализовываться по всей номенклатуре товаров, по которым заключены контракты.

2. Создать плотную сеть реализаторов по продаже комплектов товаров по России. В результате этого потребитель сможет заказать и быстро получить требуемые кондитерские изделия у реализатора в непосредственной близости .

3. Разработать специализированные каталоги по кондитерским товарам. Практика торговли кондитерскими изделиями показывает, что реализаторы не изучают в достаточной степени номенклатуру кондитерских изделий и много заказов на склад поступает без указания номеров изделий по каталогу. Только немногие крупные и длительное время работающие реализаторы, имеющие опытных складских работников достаточно уверенно пользуются каталогами и оформляют заявки с указанием номеров кондитерских изделий. Что касается мелких торговцев, то они, за недостатком времени, и не пытаются изучать номенклатуру кондитерских изделий. По этой причине работники склада, принимая телефонные заказы, обязаны консультировать заказчика, сверяться с каталогами. Приём заказов по телефону и проверка письменных заказов требуют не только много времени, но и высокой квалификации работников склада.

 В связи с этим необходимо обучать персонал склада основам работы с каталогами кондитерских изделий и прейскурантам, учитывая, что номенклатура, указанная в каталогах нередко не соответствует той, что поставляется реализатору. Кроме того, важно систематически информировать персонал о новых и модифицированных изделиях, взаимозаменяемости, унифицированных изделиях и т.п.

4. Подбор и специальное обучение сотрудников склада. В связи с недостаточной квалификацией сотрудников склада работу по оптимизации размещения деталей на складе, по выявлению и реализации неликвидов, по изысканию резервов увеличения сбыта, по заказам товаров у производителя, по ценам и т.д., т.е. основные организационные и коммерческие функции обычно выполняет руководитель. Однако целесообразно обучить наиболее способного сотрудника склада выполнению функций для обеспечения замены на случай длительного отсутствия руководителя службы. Более того, желательно таким образом подготовить сотрудников склада, чтобы не только текущая работа, но и вышеназванные функции исполнялись на должном уровне без участия руководителя. По этой причине систематическая проверка правильности исполнения всех операций, выполняемых персоналом является необходимой, т.к. от качества поставок кондитерских изделий реализаторам зависит репутация товаров и их реализация на рынке.

5. Использование при обработке данных о запасах ЭВМ. Прибывшие и находящиеся на складе изделия должны заноситься в базу данных ЭВМ. Системы управления запасами с применением ЭВМ позволяют не только оптимизировать запасы, механизировать обработку документации и снизить расходы по хранению изделий, но и значительно ускорить обслуживание покупателей.

6. На складах должен иметь место принцип: чаще спрос ближе к проезду (проходу). Товары ежедневного спроса должны храниться в непосредственной близости от рабочего места кладовщика. При такой организации размещения товаров на складе можно хранить в 1,5-2 раза больше запасных частей, чем при размещении, ориентированном на каталожные номера товаров.

 7. Применять при складской обработке пакетирования грузов в стандартные контейнеры. Это позволяет механизировать перемещение грузов внутри склада, максимально использовать помещение склада за счёт штабелирования контейнеров, обеспечивает быстрый доступ к содержимому контейнеров. Всё это в конечном итоге способствует сокращению затрат по складской обработке.

 8. Разработать систему приема заказов. Работу служб, связанную с реализацией товарных запасов следует строить так, чтобы первоочередными всегда были вопросы поддержания запасов на складе по номенклатуре постоянного спроса на необходимом уровне.

 Целесообразно применять следующую схему заказов на реализацию товарных запасов:

 Годовые заявки на товары постоянного спроса в объёме годовой потребности с учётом страхового запаса на случай скачков спроса (по определённым позициям) и переходящего запаса на случай опоздания поставок.

 Квартальные заявки на товары неустойчивого спроса и изделия постоянного спроса, если повысился их расход.

 Срочные заявки фирмам по товарам, спрос на которые не был предусмотрен.

9. Немыслимо рассчитывать на успех в продаже имеющихся запасов, если предприятие или дилер не обслуживает их после реализации. В этом направлении предоставляется необозримый простор для деятельности. Все уважающие себя фирмы, обязательно, прежде всего, уважают своих клиентов, подтверждая это организацией сети технических станций обслуживания, поэтому предприятие должно создать в регионах свои представительства, которые должны заниматься сервисным обслуживанием.

10. Организовать в этих центрах предпродажный сервис.Предпродажный сервис заключается в том, что фирма-производитель изучает (через своего агента-дилера) требования потенциальных покупателей к предлагаемому товару во всех его аспектах.

11. Организовать диагностические пункты. Наличие диагностических пунктов поднимает престиж фирмы.

Таблица 3.1- Организационный план реализации программы оптимизации товарных запасов на складе на 2009 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Мероприятия** | **Ответственный** | **Сроки исполнения** |
| **1кв.** | **2кв.** | **3 кв.** | **4 кв** |
| 1. Организация осуществления программы
 | Руководители структурных подразделений | **₊** | **₊** | **₊** | **₊** |
| 1. Организация взаимодействия выделенного направления со всеми структурными подразделениями
 | Коммерч. Директор | **₊** | **₊** | **₊** | **₊** |
| 1. Организация проведения соответствующих мероприятий по реорганизации работы склада
 | Зав. Складом | **₊** | **₊** | **₊** | **₊** |
| 1. Создание оперативной группы управления реализации программы с привлечением специалистов всех структурных подразделений.
 | Руководители структурных подразделений | **₊** |  |  |  |
| 1. Формирование нормативной документации и перераспределение функциональных обязанностей.
 | Отдел кадров | **₊** |  |  |  |
| 1. Организация работы с торговой сетью
 | Руководители структурных подразделений | **₊** | **₊** | **₊** | **₊** |

## 3.2 Расчет экономической эффективности реализации программы и прогнозирование рисков

Продукция ООО «Посейдон» пользуется большим спросом. Это дает возможность руководству рассматривать проект увеличения производительности фабрики за счет выпуска новой продукции, что в свою очередь потребует проведения мероприятий по **оптимизации склада**( приобретение соответствующего оборудования, оплата труда дополнительным сотрудникам и т.д.).

Составим план доходов и расходов на год, таблица .

Таким образом, проект окупится в течение 7,8 месяцев.

Рентабельность проекта составит 128,3%, проект целесообразен.

Таблица 3.2 – План доходов и расходов

В тысячах рублей

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Месяцы |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | ИТОГО |
| 1.Выручка  | 469,4 | 469,4 | 469,4 | 469,4 | 469,4 | 469,4 | 469,4 | 469,4 | 469,4 | 469,4 | 469,4 | 469,4 | 5632,8 |
| 2.Себестоимость | 328,6 | 328,6 | 328,6 | 328,6 | 328,6 | 328,6 | 328,6 | 328,6 | 328,6 | 328,6 | 328,6 | 328,6 | 2587,2 |
| 3.Валовая прибыль | 49,4 | 49,4 | 49,4 | 49,4 | 49,4 | 49,4 | 49,4 | 49,4 | 49,4 | 49,4 | 49,4 | 49,4 | 592,8 |
| 4.Расходы | 6,3 | 6,3 | 6,3 | 6,3 | 6,3 | 6,3 | 6,3 | 6,3 | 6,3 | 6,3 | 6,3 | 6,3 | 75,6 |
| 5.Налоги | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 6 |
| 6.Процент по кредиту (средний) | 2,7 | 2,7 | 2,7 | 2,7 | 2,7 | 2,7 | 2,7 | 2,7 | 2,7 | 2,7 | 2,7 | 2,7 | 32,4 |
| 7.Прибыль до уплаты налогов | 46,5 | 46,5 | 46,5 | 46,5 | 46,5 | 46,5 | 46,5 | 46,5 | 46,5 | 46,5 | 46,5 | 46,5 | 558 |
| 8.Налог на прибыль | 11,7 | 11,7 | 11,7 | 11,7 | 11,7 | 11,7 | 11,7 | 11,7 | 11,7 | 11,7 | 11,7 | 11,7 | 140,4 |
| 9.Чистая прибыль | 34,8 | 34,8 | 34,8 | 34,8 | 34,8 | 34,8 | 34,8 | 34,8 | 34,8 | 34,8 | 34,8 | 34,8 | 417,6 |
| 10.Возврат кредита | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 180 |

## Календарный план

Таблица 3.3 – Календарный план проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Название задачи** | **Длительность, дней** | **Начало** | **Окончание** |
| **Этап 1 - Планирование проекта** | **39 дней** | **01.01.2009** | **24.02.2009** |
| формирование идеи | 5 дней | 01.01.2009 | 07.01.2009 |
| определение перспектив | 5 дней | 08.01.2009 | 14.01.2009 |
| Сбор информации по проекту | 5 дней | 15.01.2009 | 21.01.2009 |
| Оценка потенциальных доходов и расходов | 10 дней | 22.01.2009 | 04.02.2009 |
| принятие решения о кредите | 4 дней | 05.02.2009 | 10.02.2009 |
| сбор информации об условиях кредитования | 4 дней | 11.02.2009 | 16.02.2009 |
| принятие решения о продолжении | 1 день | 17.02.2009 | 17.02.2009 |
| планирование проекта завершено | 5 дней | 18.02.2009 | 24.02.2009 |
| **Этап 2 - Реализация проекта** | **172 дней** | **25.02.2009** | **22.10.2009** |
| организация отдела логистики | 10 дней | 25.02.2009 | 10.03.2009 |
| покупка складского оборудования | 20 дней | 11.03.2009 | 07.04.2009 |
| Монтаж | 30 дней | 08.04.2009 | 19.05.2009 |
| оформление документов | 12 дней | 20.05.2009 | 04.06.2009 |
| реализация проекта завершена | 100 дней | 05.06.2009 | 22.10.2009 |
| **Этап 3 - Завершение проекта** | **48 дней** | **23.10.2009** | **29.12.2009** |
| введение в эксплуатацию | 30 дней | 23.10.2009 | 03.12.2009 |
| Анализ результатов | 16 дней | 04.12.2009 | 25.12.2009 |
| Проект завершен | 2 дней | 28.12.2009 | 29.12.2009 |
|  |  |  |  |

В проекте имеются задачи с длительностью равной нулю (вехи). Их назначение – показ завершения этапа.

Таблица 3.4- Финансовый план

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название задачи** | **Длительность, дней** | **Затраты (в тыс. рублях** |
| **Этап 1 - Планирование проекта** | **39 дней** | **356** |
| формирование идеи | 5 дней |  |
| определение перспектив | 5 дней |  |
| Сбор информации по проекту | 5 дней |  |
| Оценка потенциальных доходов и расходов | 10 дней |  |
| принятие решения о кредите | 4 дней |  |
| сбор информации об условиях кредитования | 4 дней |  |
| принятие решения о продолжении | 1 день |  |
| планирование проекта завершено | 5 дней |  |
| **Этап 2 - Реализация проекта** | **172 дней** | **2456** |
| организация отдела логистики | 10 дней |  |
| покупка складского оборудования | 20 дней |  |
| Монтаж | 30 дней |  |
| оформление документов | 12 дней |  |
| реализация проекта завершена | 100 дней |  |
| **Этап 3 - Завершение проекта** | **48 дней** | **134** |
| введение в эксплуатацию | 30 дней |  |
| Анализ результатов | 16 дней |  |
| Проект завершен | 2 дней |  |
| Итого затрат |  | **2946** |

Сведя этапы в таблицу, и указав их параметры, определим плановую длительность проекта в целом, плановую дату начала проекта и плановую дату окончания проекта (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Плановые показатели проекта по задачам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Этап** | **Длительность, дней** | **Начало** | **Окончание** |
| Этап 1 - Планирование проекта | 39 | 01.01.2009 | 24.02.2009 |
| Этап 2 - Реализация проекта | 172 | 25.02.2009 | 22.10.2009 |
| Этап 3 - Завершение проекта | 48 | 23.10.09 | 29.12.2009 |
| Итого | 259 | 01.01.2009 | 29.12.2009 |

Таким образом, из таблицы 3.3 видно, что продолжительность (плановая длительность) проекта составляет 259 рабочих дней, дата начала – 01 января 2009 года, дата окончания – 29 декабря 2009 года.



Рисунок 3.1- Диаграмма Ганта

Таблица 3.5 - Планируемый уровень доходности по 2009 году (тыс.руб.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Виды доходов** | **Сумма** **за год** | **Календарный период** |
| **1кв.** | **2кв.** | **3кв.** | **4кв.** |
| 1. Выручка от реализации  | 25 000 | 10000 | 5000 | 5000 | 5000 |
| 2. Вне реализационные доходы | 8000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 |
| 3. Иные виды доходов | 4000 | 1000 | 1000 | 1000 | 1000 |
| **Всего доходов** |  |  |  |  |  |

Для обоснования эффективности предложенных мероприятий необходимо планирование реализации проекта во времени, расчет затрат, а также экспертная оценка по эффективности проекта.

Рп = Эпр / К × 100% (3.1)

где Рп – рентабельность проекта;

Эпр – экономическая выгода от внедрения;

К – размер капитальных вложений.

Подставив имеющиеся значения в формулу (3.1), рассчитаем рентабельность проекта:

Рентабельность проекта, проценты 128.3 (3788000/(2946000)\*100%

Срок окупаемости проекта рассчитаем по формуле:

Сок = К / Эпр (3.2)

где Сок – срок окупаемости затрат;

К – размер капитальных вложений;

Эпр – экономическая выгода от внедрения.

Таким образом, подставив полученные при расчетах данные в формулу, получим срок окупаемости проекта равный:

Срок окупаемости, месяцы 7,8 (2946000)/3788000)

В результате анализа эффективности реализации проекта были рассчитаны следущие финансово-экономические показатели

Таблица 3.6- Финансово-экономические коэффициенты

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Строка** | **1 квартал** | **2 квартал** | **3 квартал** | **4 квартал** |
| Коэффициент текущей ликвидности (CR), % | 867 | 758 | 1115 | 1225 |
| Коэффициент срочной ликвидности (QR), % | 768 | 879 | 1234 | 1763 |
| Коэффициент оборачиваемости запасов (ST) | 20 | 25 | 26 | 25 |
| Коэффициент оборачиваемости основных средств(FAT) | 57 | 65 | 68 | 69 |
| Коэффициент оборачиваемости активов (ТАТ) | 3 | 3 | 3 | 2 |
| Коэффициент рентабельности валовой прибыли (GPM), % | 78 | 79 | 79 | 77 |
| Коэффициент рентабельности чистой прибыли (NPM), % | 57 | 56 | 57 | 58 |
| Рентабельность оборотных активов (RCA), % | 157 | 146 | 148 | 152 |
| Рентабельность внеоборотных активов (RFA), % | 3423 | 3547 | 3678 | 3745 |
| Рентабельность инвестиций (ROI),% | 172 | 179 | 183 | 178 |
| Рентабельность собственного капитала (ROE),% | 189 | 165 | 145 | 176 |

На основании полученных данных, можно сделать следующие выводы:

1. ООО «Посейдон» полностью устойчиво к имеющимся рисковым ситуациям.
2. Рассчитанные коэффициенты свидетельствуют о ликвидности, рентабельности имеющихся проектных решений.
3. Имеющееся активы компании полностью покрывают возможные издержки на реализацию проектных решений.

Заключение

Компании в условиях рыночной экономики значительное внимание уделяют проблемам оптимизации процесса распределения и товародвижения товаров от производителя к потребителю. И здесь большое значение приобретают вопросы оптимального управления товарными запасами. Так как от того сколько, как, где и в каких приемлемых нормах осуществлять хранение зачастую зависит бесперебойная работа всей организации; а если реализация продукции производится со склада то и прибыльность, и эффективность работы.

У многих производителей не хватает финансовых ресурсов для осуществления системы оптимального управления товарными запасами. Но даже если производитель и может позволить себе создать собственные каналы распределения, во многих случаях он заработает больше, если увеличит капиталовложения в свой основной бизнес. Использование посредников объясняется в основном их непревзойденной эффективностью в обеспечении широкой доступности товара и доведения его до целевых рынков. Благодаря своим контактам, опыту, специализации и размаху деятельности посредники предлагают фирме больше того, что она сама может сделать в одиночку. Однако развитие собственных складского хозяйства и сети реализации необходимо для экономической мобильности и независимости компании.

В дипломном проекте рассматривались процесс формирования и реализации товарных запасов, система их оптимального управления и контроля.

В первой главе работы были изучены теоретические аспекты, касающиеся содержания и форм товарных запасов, возможных видов организации реализации готовой продукции со склада, а также рассматривался процесс управления товарными запасами.

Исследования деятельности предприятия, проведенные во второй главе данного дипломного проекта, позволили выявить сильные и слабые стороны организации. К числу основных сильных сторон предприятия можно отнести следующие:

- достаточная доля рынка;

- огромный опыт продаж;

- известность предприятия и его продукции на рынке;

- устойчивое финансовое состояние.

К числу слабых сторон предприятия относятся следующие:

- большое количество конкурентов;

- слабо развитое сервисное обслуживание;

- не проводятся мероприятия по связям с общественностью.

В данной главе была также проведена оценка финансового, хозяйственного и маркетингового состояния, проведен анализ организационной структуры предприятия, проведен анализ конкуренции и маркетинговый анализ.

 В третьей главе был разработан ряд рекомендаций по совершенствованию управления в организации товарными запасами. В целях повышения эффективности функционирования организации на рынке кондитерских изделий необходимо:

1) разработка программы по продаже комплектов кондитерских изделий реализаторам;

2) формирование политики по оптимальному управлению товарными запасами;

3) применение интегрированной организации товародвижения через места складирования для сокращения расходов на складирование и транспортировку готовой продукции.

Дипломный проект носил исследовательский характер и направлен на решение практических задач по оптимизации управления товарными запасами в ООО «Посейдон» и создание системы эффективной реализации готовой продукции со склада. Данные дипломного проекта могут быть использованы на широком круге предприятий и организаций данной отрасли.

Список использованных источников:

1. Акулич И.Л. Маркетинг.- Учебник. – Мн.: Выш. шк., 2004. – 447с.

2. Гаджинский А.М. Логистика. – М.: Информационно-внедренческий центр “Маркетинг”,2005. – 228с.

3. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство “Финпресс” , 2003. – 656 с.

4. Гордон М.П., Карнаухов С.Б. Логистика товародвижения. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2004. – 168с.

5. Джоббер, Дэвид. Принципы и практика маркетинга: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2002. – 688с.

6. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 285с.

Константинов В.М., Челидзе Ю.Б. Экономические основы природопользования: Учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования.- М.: Издательский центр “Академия”; Высшая школа, 2001.- 208с.

8. Крутик А.Б., Хайкин М.М. Основы финансовой деятельности предприятия: Учебн. пособие- 2-е изд., перераб. и доп.- Спб.: Бизнес- пресса, 2002.- 448с.

. Анклис М., Белл Дж., Практический маркетинг: книга 4. Общение с Вашими потребителями. Жуковский: МЦДО ЛИНК, 1995.

2. Вайсман А., Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Экономика, 1995.

3. Веснин В. Р., Основы менеджмента. М.: ИМП, 1996.

4. Виханский В. Р., Наумов А. И., Менеджмент. М.: Фирма Гардарика, 1996.

5. Голубков Е. П., Голубкова Е. Н., Секерин В. Д., Маркетинг: выбор лучшего решения. М.: Экономика, 1993.

6. Грейсон Дж. О`Делл К., Американский менеджмент на пороге 21 века. М.: Экономика, 1991.

7. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1993.

8. Кромптон А., Мастерская рекламного текста. Лондон: 1995.

9. Маркова В. Д., Маркетинг услуг. М.: Финансы и статистика, 1996.

10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента: реферат-дайджест. М.: 1996.

11. Плас А., Практический маркетинг: книга 2. Точка зрения потребителя. Жуковский: МЦДО ЛИНК, 1995.

12. Поллард А., Практический маркетинг: книга 6. Реакция на факторы внешней среды, Жуковский: МЦДО ЛИНК, 1995.

13. Роджерс Л., Маркетинг в малом бизнесе. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996.

14. Румянцева З. П., Саломатина Н. А., Менеджмент организации. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 1996.

15. Смирнов А. Д., Максимова В. Д., Рыночная экономика: учебник в 3т. Т2, ч.2. Основы бизнеса. М.: СОМИНТЭК, 1992.

16. Смит А., Френк Дж., Практический маркетинг: книга 8. Планирование хороших отношений, Жуковский: МЦДО ЛИНК, 1995.

17. Хоскинг А., Курс предпринимательства: практическое пособие. М.: Международные отношения, 1993.

 18. Экономическая стратегия фирмы. Под ред. проф. Градова А.П. Учебное пособие. С-Пб.: Специальная литература, 1995 г.

19. Идрисов А.Б.. Картышев С.В.. Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций - М.: Информационно-издательский дом “ФИЛИНЪ”, 1996