

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

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ**

**Кафедра «Учет, анализ и аудит»**

**СОВРЕМЕННЫЕ ВИДЫ СТРАТЕГИЙ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В  
КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ**

**Выпускная квалификационная работа  
(бакалаврская работа)**

**обучающегося очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.01 Торговое дело  
профиль «Маркетинг»**

**4 курса группы 06001314**

**Бершаковой Жанны Георгиевны**

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Матвийчук Л.Н.

**БЕЛГОРОД, 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Современные конкурентные стратегии: виды и предъявляемые к ним требования.....	6
1.1. Понятия стратегий предприятия и их виды .....	6
1.2. Процесс выбора стратегии развития коммерческой деятельности предприятия.....	12
Глава 2. Стратегический анализ деятельности ООО ПФ «Ливам».....	22
2.1. Организационно-экономическая характеристика производственного предприятия ООО ПФ «Ливам».....	22
2.2. Анализ показателей работы производственной фирмы ООО ПФ «Ливам».....	31
2.3. Анализ и оценка стратегий реализуемых на предприятии ООО ПФ «Ливам».....	37
Глава 3. Стратегия развития ООО ПФ «Ливам» и мероприятия по ее реализации.....	42
3.1. Разработка мероприятий по реализации стратегий развития предприятия.....	42
3.2. Реализация мероприятий в рамках осуществления стратегии развития предприятия.....	47
Заключение.....	53
Список используемой литературы.....	55
Приложения .....	59

## **Введение**

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

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления. Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами, кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха. Кроме того, для эффективного практического функционирования стратегического менеджмента необходима разработка хорошей научной базы, сформированной с учетом специфического российского развития экономики. В связи с этим исследуемая в данной работе тема является достаточно актуальной в настоящее время.

Так же актуальность работы связана с тем, что функционирование любого субъекта экономической деятельности на протяжении всего периода протекания его жизненного цикла связано с постоянным взаимодействием с факторами внешней среды. Говоря об осуществлении коммерческой деятельности в современных условиях конкурентного рынка, глобализационных процессах, развитием информационном и прочем инфраструктурном полях, весьма важным аспектом остается ведение стратегической деятельности, как ключевого инструмента выживаемости и адаптивности организаций в долгосрочно перспективе.

При написании высоко-квалификационной работы использованы работы зарубежных и отечественных исследователей, в которых проведено наиболее полное и глубокое исследование вопросов, связанных с разработкой и выбором стратегии фирм. Данная работа доказывает, что стратегический менеджмент необходим для обеспечения эффективности управления в организациях. При этом построение эффективного менеджмента следует начинать с правильной постановки стратегических целей.

Несмотря на значительное количество исследований, и публикаций, связанных со стратегическим менеджментом, в отечественной литературе до сих пор не выработана обобщающая теория стратегического менеджмента применительно к российским условиям.

Цель дипломной работы – исследовать современные виды стратегий, разработка мероприятий по внедрению стратегического менеджмента на торговом предприятии.

Для достижения данной цели требуется решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть понятие и виды стратегий;
- 2) проанализировать основные этапы стратегического менеджмента;
- 3) исследовать особенности стратегии деятельности в сфере торговли;
- 4) провести анализ миссии и целей предприятия ООО ПФ «Ливам»;

- 5) исследовать внешнюю и внутреннюю среду предприятия ООО ПФ «Ливам»;
- 6) проанализировать эффективность коммерческой деятельности ООО ПФ «Ливам»;
- 7) разработать стратегию развития предприятия ООО ПФ «Ливам».

Предметом исследования является рассмотрение стратегического менеджмента на предприятии.

Объектом исследования будет являться производственная фирма ООО ПФ «Ливам»

Методом исследования данной выпускной квалификационной работы послужила общенаучная методология стратегического менеджмента, методы научного познания и анализ экономических процессов.

Структура высоко-квалификационной работы соответствует поставленной цели и задачам. Она состоит из введения, трех глав, включающих семь параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе исследуются теоретические основы стратегического менеджмента в коммерческой деятельности. Во второй главе производится стратегический анализ организации. В третьей главе разрабатывается стратегия ее развития и оценивается экономическая эффективность. Проведенное теоретическое исследование систематизирует и развивает данное научное направление, дает возможность на основе теоретических выводов совершенствовать практику использования стратегического менеджмента в организациях.

Информационную базу составили законы Российской Федерации и другие правовые акты. Официальные материалы и бухгалтерская отчетность фирмы ООО ПФ «Ливам», так же официальные документы ООО ПФ «Ливам».

# **Глава 1. Современные конкурентные стратегии: виды и предъявляемые к ним требования**

## **1.1 Понятия стратегий предприятия и их виды**

Слово «стратегия» происходит от греческого strategos («искусство развертывания войск в бою» или «искусство генерала»), которое первоначально использовалось в военной терминологии, обозначая искусство планирования военных операций высшим командованием. В настоящее время широко применяется в бизнесе и предполагает обоснование направлений эффективного развития фирмы высшим управленческим персоналом.

Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Стоит отметить, что разные ученые могут иметь противоположные взгляды на такое понятие, как стратегия.

По Альфреда Чандлера, стратегия - это определение основных долгосрочных целей вместе с соответствующим планом действий и распределением ресурсов для достижения этих целей.

По Игорем Ансоффом стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности при этом, существуют четыре разных группы правил: правила, используемые при и оценке результатов деятельности фирмы, правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешним окружением; правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации; правила, с какими фирма осуществляет свою ежедневную деятельность.

По И. Примаком стратегия - это генеральная комплексная программа действий, которая определяет приоритетные для предприятия проблемы.

По З.Е. Шершневу стратегия - это комплекс программ, реализуя который компания рассчитывает на значительное улучшение своих позиций на рынках.

Организации для грамотного осуществления стратегического планирования должны четко идентифицировать свои направления производственно-хозяйственной деятельности, в другой терминологии – стратегические хозяйственные единицы (СХЕ), стратегические единицы бизнеса (СЕБ) или центры бизнеса. Появление СХЕ было обусловлено ростом размеров организации и требованиями обеспечения эффективного управления.

Как правило, организации имеют несколько СХЕ. Отдельные бизнесы могут не соответствовать делению организации на отделения. Одно отделение может иметь несколько бизнесов, в то время как несколько других – иметь один совместный бизнес [1, с. 378].

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить, какой бизнес продолжить, в какой бизнес перейти. Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте.

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды, поэтому важно рассматривать причины, почему организация выбирает ту, а не другую стратегию.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к

достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала [3, с. 265].

Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы, во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников с тем, чтобы добиться с их стороны как понимания того, что делает фирма, так и неформального их вовлечения в процесс реализации стратегий, в частности добиться выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии. Во-вторых, руководство должно не только своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировать достижение каждой цели.

В процессе реализации стратегий каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Существуют четыре различные группы правил:

- Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса [8, с. 32].

- Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.



Уровни стратегии в организации:

Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациях, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий – функциональный уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.

Виды стратегий:

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию.

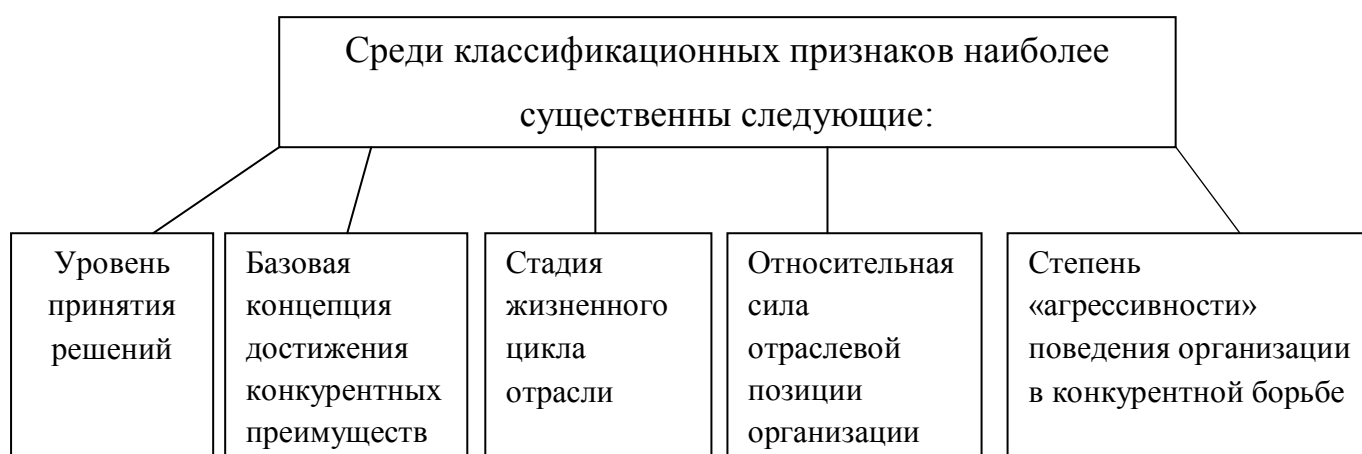


Рис.1.1. Классификационные признаки стратегий

Усложняющим фактором является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков.

Забелин П. В. и Моисеева Н. К. предлагают классифицировать все стратегии по трем признакам:

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные);

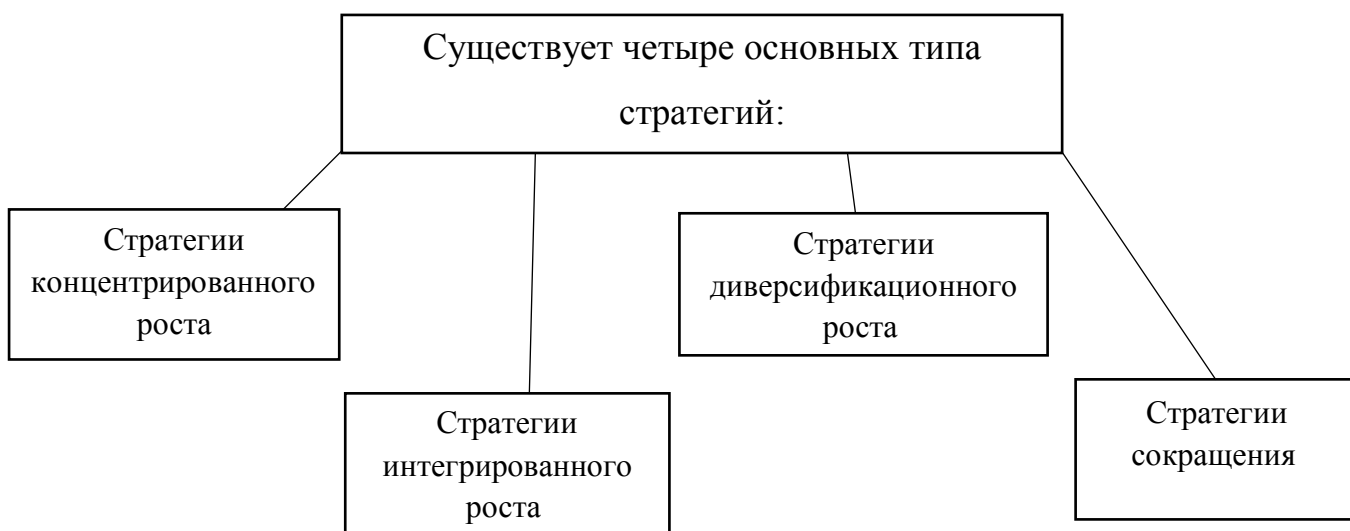


Рис. 1.2. Типы стратегий

Стратегическое управление предполагает, что предприятие определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Отсюда различные виды стратегий (табл.1.1), на которое оно может ориентироваться.

## Характеристика видов стратегий

Виды стратегий	Характеристика
Продуктово-рыночная стратегия	Направлена на определение конкретной продукции и технологий, которые будет разрабатывать предприятие; сфер и методов сбыта; способов повышения конкурентоспособности продукции
Стратегия маркетинга	Предполагает гибкое приспособление деятельности к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по фарсированию сбыта, а также распределение средств, ассигнованию маркетинговую деятельность, между выбранными рынками. Конкурентная стратегия ставит цель снижение издержек производства, индивидуализацию к повышению качества продукции, определение путем сегментации новых секторов деятельности на секретных рынках.
Стратегия управления	Набором отраслей предполагает, что высшее руководство предприятия постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции по фирме в целом в диверсификации видов деятельности и выпускаемой продукции за счет новых отраслей и прекращения производства в тех из тех, которые не согласуются с целями фирмы и ее ориентирами.
Стратегия капиталовложений	Предполагает определение относительного их уровня на основе расчета масштабов выпуска отдельных видов продукции и деятельности предприятия в целом
Стратегия развития	Направлена на обеспечение устойчивых темпов развития и функционирования как предприятия в целом, его филиалов, дочерних компаний.
Стратегия поглощения	Предполагает приобретение акций других компаний, быстрый рост и внедрение научно-технических достижений с целью повышения эффективности деятельности предприятия путем проникновения в новые отрасли хозяйства.
Стратегия зарубежного инвестирования	Направлена на создание за рубежом собственных производственных предприятий — сборочных и по разработке сырьевых ресурсов.
Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности	Предполагает разработку мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития такой деятельности, снизить до минимума возможные риски и оценить выгоды.
Стратегия внешнеэкономической экспансии	Предполагает по всем видам деятельности создание заграничного производства, экспорт в третьи страны товаров и услуг, заграничное лицензирование.

## **1.2. Процесс выбора стратегии развития коммерческой деятельности предприятия**

Процесс планирования - это не простая последовательность операций по составлению планов и не процедура, смысл которой в том, что одно событие обязательно должно произойти вслед за другим. Процесс требует большой гибкости и управленческого искусства. Если определенные моменты процесса не соответствуют поставленным организацией целям, они могут быть обойдены, что невозможно в процедуре. Участвующие в процессе планирования люди не просто выполняют предписанные им функции, а действуют творчески и способны к изменению характера действия, если этого требуют обстоятельства.

Процесс планирования состоит из ряда этапов, следующих друг за другом.

Первый этап. Фирма проводит исследования своей внешней и внутренней среды, определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для нее, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.

Второй этап. Фирма устанавливает желаемые направления и ориентиры своей деятельности (видение, миссию, комплекс целей). Иногда этап установления целей предшествует анализу среды.

Третий этап. Стратегический анализ. Фирма сравнивает цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяет разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

Четвертый этап. Производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

Пятый этап. Подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.

Шестой этап. Среднесрочное планирование. Готовятся среднесрочные планы и программы.

Седьмой этап. На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годовые планы и проекты.

Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, определяют предпосылки для создания новых планов.

Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом планировании [8, с 11].

Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии. Под тактическим планированием понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. Иными словами, тактика является одной из форм выражения стратегии. Стратегия и тактика, в общем плане, имеют родственные цели и их сущность заключается в определении средств, с помощью которых предприятие стремится к достижению поставленных целей и заданий. Тактическое планирование - это детальное планирование, определение и разработка вопросов в рамках технических линий. Тактику можно рассматривать как определенные шаги, ступени по направлению к вершине - общей цели, предусмотренной стратегией. Чтобы лучше понять, что такое тактическое планирование, рассмотрим различия между стратегическим и тактическим планированием по некоторым характеристикам.

Подробность. В стратегическом планировании проводится планирование общих линий деятельности предприятия. В тактическом планировании имеет место детальное планирование.

Временной уровень. В стратегическом планировании планы характеризуются долгосрочностью, а в тактическом планировании - краткосрочностью.

Лица, принимающие решения. В стратегическом планировании решения принимают немногочисленные специалисты из высшего руководства, в тактическом - многочисленные специалисты из среднего звена руководства.

Характер проблем. В стратегическом планировании рассматриваются редко повторяющиеся проблемы и задачи, а в тактическом планировании решаются однородные проблемы.

Степень регулярности действия. В стратегическом планировании действия могут носить как регулярный, так и нерегулярный характер. В тактическом планировании принят фиксированный график действий.

Количество альтернатив. В стратегическом планировании может быть много альтернатив, в тактическом планировании таких альтернатив мало.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий: подготовка плана и его принятие. Подготовка плана включает в себя сбор, систематизацию и уточнение различной информации э деятельности предприятия, анализ полученной информации, уощение целей и задач планирования, постановку менеджером задач отдельным структурным подразделениям и работникам. Процесс выбора стратегии развития коммерческой деятельности предприятия на рынке товаров [29].

Вначале опишем общую логику (последовательность этапов), а затем более подробно рассмотрим содержание каждого из предложенных этапов. Наилучшей представляется такая последовательность этапов разработки товарно-рыночной стратегии на конкретном предприятии.

Рассмотрим методику проведения этих этапов более подробно на примере формирования элементов товарно-рыночной стратегии.

Этап 1. Организационная подготовка процедуры стратегического планирования. Для успешного осуществления процедуры стратегического

планирования необходимо заблаговременно (не менее чем за неделю до начала установочных собеседований):

1) известить руководящих работников предприятия о необходимости формирования кратких (не более 1 страницы) предложений по стратегии развития предприятия, указав на предпочтительность коллективных предложений;

2) известить весь коллектив предприятия о начале работ по стратегическому планированию и предложить всем заинтересованным работникам сформулировать свои предложения по стратегии (в краткой форме, не более 1 страницы) и передать назначенному для их сбора представителю администрации; здесь также полезно подчеркнуть предпочтительность коллективных предложений;

3) предложить не позднее чем за 2 дня до объявленного срока начала установочных собеседований (плановых сессий) заявить о своем желании участвовать в стратегическом планировании всем авторам поступивших предложений, подчеркнув, что подавший предложение не обязан лично участвовать в плановой сессии;

4) зарегистрировать полученные предложения ответственным представителем администрации и передать руководству предприятия для ознакомления с ними консультантов и всех участников процедуры стратегического планирования.

Этап 2. Установочные собеседования с руководящими работниками предприятия. Назначение данного этапа - выработка согласованного «языка», ознакомление руководства (как функциональных, так и линейных руководителей) с основными категориями, с помощью которых осуществляются разработка, обсуждение и выбор варианта стратегии развития предприятия.

К таким категориям в первую очередь относятся ориентиры и направления развития, вариант стратегии, критерии оценки вариантов, относительная важность критериев.

В ходе установочных собеседований с группами руководителей (и других работников предприятия, проявивших интерес к стратегическому планированию и являющихся лидерами тех или иных статусных либо неформальных групп работников предприятия) консультанты разъясняют участникам совещаний содержание упомянутых понятий, отвечают на вопросы, задают проверочные вопросы, необходимые для контроля правильности понимания используемых понятий.

До сведения участников собеседований доводятся также общая логика и содержание последующих этапов работы, разъясняются назначение и особенности организации отдельных этапов. При этом очень важно объяснить, какую роль играет и может сыграть стратегия в реальной жизни предприятия, убедить в необходимости затратить время и усилия для ее совместной разработки.

Поскольку содержание установочных собеседований предполагает достижение достаточно тесного контакта консультантов и будущих стратегических планировщиков, такие занятия целесообразно проводить относительно небольшими группами по 7-8 человек, чтобы они не приобретали характера публичных лекций, предполагающих совершенно иной тип взаимоотношений, ведущих и слушателей.

Важный элемент установочных собеседований - определение «репрезентативной группы», т.е. юридических и физических лиц (включая собственников, руководство, коллектив), чьи интересы выражают интересы всего предприятия в целом и должны учитываться в первую очередь при разработке стратегии.

Этап 3. Уточнение руководящими работниками своих позиций и желательных вариантов стратегии развития. Данный этап, равно как и последующие этапы 4-6, реализуется в форме совместного заседания (совещания) всех участников процесса стратегического планирования. Соединение достаточно большого числа людей требует для обеспечения действенности процедуры четкой организации всей работы, дисциплины в



реализации отдельных действий и шагов. Достижение этих условий предполагает:

1) участие в процедурах первого лица предприятия, обеспечивающего строгое следование установленному порядку, без отклонений и уходов в иные этапы и процедуры;

2) ясное знание участниками логики и последовательности обсуждаемых вопросов;

3) желание участников добиться конечного результата;

4) наличие «домашних заготовок», выработанных на предыдущем этапе индивидуально или в группах (при этом группы, как было отмечено выше, должны создаваться не по формальным признакам, а возникать в результате процесса самоорганизации их участников). Выработка согласованных представлений о целях развития предприятия в соответствии с перечисленными условиями осуществляется в форме выбора участниками определенного типа целевого состояния с последующим уточнением (конкретизацией) описания такого состояния.

Типы стратегических вариантов, из множества которых производится отбор на данном этапе, могут быть заданы следующим перечнем.

. Сохранение достигнутых позиций на старых рынках сбыта продукции в изменившихся экономических условиях.

. Увеличение объемов продаж продукции при сохранении пропорций между выпускаемыми продуктами и сохранении географии рынков.

. Увеличение объемов продаж продукции при изменении пропорций между выпускаемыми продуктами и сохранении географии рынков.

. Увеличение объемов продаж продукции при изменении пропорций между выпускаемыми продуктами и изменении географии рынков.

. Увеличение объемов продаж продукции при сохранении пропорций между выпускаемыми продуктами и изменении географии рынков.

. Увеличение объемов продаж продукции за счет освоения новых видов продуктов при сохранении географии рынков.

. Увеличение объемов продаж продукции за счет освоения новых видов продуктов при изменении географии рынков.

. Уменьшение объемов продаж продукции за счет свертывания производства некоторых из выпускаемых продуктов.

Выбор типа стратегической цели может осуществляться участниками процедуры планирования путем голосования после короткого (не более получаса) обсуждения, в ходе которого высказываются аргументы в пользу того или иного варианта. Идеальный случай - достижение (или изначальное наличие) консенсуса; наихудший случай - разделение голосов на примерно одинаковые по численности группы между несовпадающими типами целей.

В промежуточных ситуациях решение может приниматься большинством голосов, в наихудшем случае решение может быть принято первым лицом, которому в последующей работе необходимо будет обратить самое серьезное внимание на консолидацию руководящего состава предприятия, укрепление корпоративного единства, вообще на развитие корпоративной культуры предприятия.

Этап 4. Выработка согласованных представлений о целях развития. При соблюдении сформулированных выше организационных условий реализация данного этапа нацелена на установление субординации критериев, по которым участники процедуры будут осуществлять оценку и отбор вариантов стратегии.

Под критериями в данном контексте понимаются признаки (свойства) вариантов стратегии, по значениям которых последние сопоставляются друг с другом для определения среди них наилучшего.

Примерный (исходный) перечень критериев, по которым обычно оцениваются варианты стратегий, следующий:

1. степень (уровень) достижения целевых ориентиров предприятия;
2. экономическая эффективность;
3. надежность реализации;
4. социальная приемлемость;

5. экологическая приемлемость;
6. технологическая осуществимость.

Данный перечень не является замкнутым, он может быть дополнен по совместному решению субъектов стратегического планирования либо могут быть уточнены (конкретизированы) отдельные формулировки критериев и т.п. Решения принимаются голосованием после краткого обсуждения.

Относительная важность критериев может быть выражена либо упорядочением их по убыванию значимости, либо назначением оценки значимости каждого по шкале от 1 до 10. Первоначально решается вопрос о форме выражения относительной важности критериев, затем соответственно о конкретной значимости каждого из критериев. Необходимые пояснения по смыслу критериев дают консультанты в ходе установочных собеседований, а в случае надобности - в ходе данного этапа процедуры выбора варианта стратегии.

Этап 5. Обсуждение возможностей формирования вариантов товарно-рыночной стратегии в соответствии с целями предприятия и с учетом анализа потенциала предприятия. На данном этапе обсуждаются ограничения, учитываемые при формировании вариантов, отбрасываются заведомо нереалистичные и не соответствующие принятым направлениям развития предприятия. По сути это один из наиболее сложных этапов, так как именно здесь многообразие реальной действительности и реализуемых возможностей должно претвориться в ограниченное множество вполне конкретных вариантов развития предприятия. Методика проведения данного этапа зависит от степени продвинутости субъектов стратегического планирования в понимании общих основ планирования и его стратегической специфики. В случае, если эта степень невелика, основную роль при формировании вариантов вынуждены брать на себя консультанты. Это, однако, должно быть сделано с максимальным тактом, чтобы не исключать из творческого процесса представителей предприятия.

Этап 6. Выработка частично согласованных вариантов стратегий. Опыт показывает, что исходное многообразие конкретных стратегических вариантов может быть путем уточнений, обобщений или переопределений сведено к сравнительно небольшому числу ясно различимых вариантов.

Суть предлагаемого варианта товарно-рыночной стратегии во взаимосвязи с другими элементами стратегии должна быть раскрыта, как минимум, по следующим параметрам:

- 1) предполагаемые изменения в номенклатуре (рост выпуска одних продуктов, сокращение других, освоение новых видов);
- 2) желаемая география рынков, группы потребителей;
- 3) оценка капиталовложений, источников финансирования;
- 4) сроки реализации проектов преобразований.

Мы можем наблюдать, что некоторые элементы варианта выходят за рамки данного вида стратегии, если рассмотреть эти параметры, то это может облегчить выбор вариантов финансово-инвестиционной и других видов стратегий.

Перечисленные требования к вариантам стратегий сообщаются участникам процедуры в ходе установочных собеседований. Особо подчеркивается необходимость указания авторских оценок по всем названным параметрам[23, с 112].

Важное требование к проведению этого этапа - сознательный отказ от критики своих высказываний и предложений других участников. Иными словами, последние могут только задавать вопросы по поводу неясных моментов, уточнять детали, сообща выработать недостающие оценки параметров вариантов, если таковые имеются, наконец, предлагать какие-то новые варианты. После подведения черты целесообразно объявить большой перерыв или вообще прервать процедуру до следующего дня. В ходе этого перерыва консультанты в случае необходимости занимаются анализом и обобщением обнародованных вариантов, представляя их в форме, удобной для последующей работы, и стараясь сократить количество вариантов до

указанных выше пределов. Обсуждение большего количества вариантов вряд ли может быть продуктивным, они с трудом одновременно удерживаются в сознании стратегических плановиков, что раздражает их и негативно сказывается на качестве и обоснованности определения критериальных оценок вариантов, а, следовательно, и на обоснованности самого выбора предпочтительного варианта.

Этап 7. Анализ выбранного варианта, его детализация и определение первоочередных задач. Наиболее целесообразно, чтобы работы данного этапа выполнялись первоначально консультантами, которые, исходя из основных положений выбранного варианта стратегии, разворачивают и детализируют его в соответствии с методологией и методикой стратегического планирования в совокупность вариантных действий, осуществление которых руководящими работниками предприятия позволит начать реализацию выбранной стратегии.

Результаты такой предварительной проработки обсуждаются затем с руководством предприятия и исполнителями с целью получения необходимых разъяснений, уточнения и корректировки самих рекомендаций. На этой основе исполнители затем самостоятельно формируют планы действий по реализации своих задач в рамках единой выбранной стратегии развития предприятия [9, с 270].

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

Таким образом, стратегический менеджмент сегодня является передовым современным эффективным способом продвигать свою продукцию и фирму любого вида деятельности.

## **Глава 2. Характеристика, анализ стратегий в коммерческой деятельности производственной фирмы ООО ПФ «Ливам»**

### **2.1. Организационно - экономическая характеристика производственного предприятия ООО ПФ «Ливам»**

Общество с ограниченной ответственностью Производственная фирма «Ливам» основана в 1992 году и работает на основе Устава (см. Приложение 1), является специализированным производителем аквадистилляторов медицинских электрических, бидистилляторов электрических, установок получения воды для лабораторного анализа I-й и II-й степени чистоты (УПВА) и сборников для хранения очищенной воды.

Местонахождение: Россия, г. Белгород, ул. Кооперативная, 2 А.

Производство сертифицировано на соответствие Международному стандарту системы менеджмента качества ISO 9001:2008 «Производство, сбыт и сервисное обслуживание оборудования по очистке жидкостей для промышленных бытовых и медицинских нужд».

Оборудование ООО ПФ «Ливам» выпускается по собственным ТУ, на основе собственных запатентованных изобретений.

На выпускаемую продукцию получены Регистрационные удостоверения на медицинские изделия, выданные Федеральной службой по надзору в сфере здравоохранения и социального развития.

Выпускаемая продукция отмечалась дипломами, грамотами и наградами международных и региональных выставочных центров, а также городской и областной администрацией (см. Приложение 2), в том числе:

1. Лауреат конкурса «Золотая медаль «Европейское качество»,
2. Диплом Белгородской торгово-промышленной палаты «Золотой Меркурий 2008» в номинации «Лучшее малое предприятие в сфере промышленного производства»,

3. Почетный диплом победителя всероссийского конкурса «100 лучших предприятий и организаций России – 2012» в номинации «Лучшее инновационное предприятие»,

4. Золотая и серебряная медали XVII-го Московского международного Салона изобретений и инновационных технологий «Архимед-2014» за разработку Установок получения воды I и II типа УПВА-5-1 и УПВА-5

Технические работники фирмы «Ливам» не раз побеждали в областном конкурсе «Инженер года».

Указом Президента РФ от 03.02.2015 г. № 48 генеральному директору ООО ПФ «Ливам» Литовке Павлу Александровичу присвоено почетное звание «Заслуженный изобретатель Российской Федерации».

Перспективы развития Производственной фирмы «Ливам» связаны с выпуском новых высокотехнологичных изделий, модернизацией текущего модельного ряда производимого оборудования, освоением нового производственного оборудования и площадей, а также поиском партнеров для взаимовыгодного сотрудничества.

ООО ПФ «Ливам» выпускает оборудование:

1. для производства дистиллированной и бидистиллированной воды, воды для инъекций – аквадистилляторы, бидистилляторы.

2. для производства воды для лабораторного анализа (степень чистоты I, II, III) – установки УПВА, бидистилляторы;

3. для накопления и хранения очищенной воды – водосборники С вместимостью от 30 до 500 литров;

Аквадистилляторы, бидистилляторы и установки УПВА проточного типа водоснабжения таблица 2.1, работают по принципу нагрева исходной воды до кипения с дальнейшей конденсацией образующегося водяного пара и получением дистиллята (бидистиллята).

В установках УПВА используются два последовательных метода очистки исходной воды – предварительная механическая фильтрация (включая обратный осмос) и дистилляция (финишный этап очистки) [27].

## Глубина и ширина номенклатуры выпускаемого оборудования

Ширина ассортимента	Глубина ассортимента	
	Серия	Производительность
Аквадистилляторы	Серии «АЭ»	1) 5, 15, 25 литров в час – для получения дистиллированной воды, соответствующей требованиям ГОСТ 6709-72 «Вода дистиллированная», статьи ФС 42-2620-97 ГФ XI издания «Вода для инъекций», EN ISO 3696:1995 «Вода для лабораторного анализа» (вода III типа). 2) 4, 10 литров в час со встроенным водосборником для получения, накопления и отбора дистиллированной воды, соответствующей требованиям ГОСТ 6709-72 «Вода дистиллированная», статьи ФС 42-2620-97 ГФ XI издания «Вода для инъекций», EN ISO 3696:1995 «Вода для лабораторного анализа» (вода III типа).
	Серии «АДЭ»	1) 40 и 50 литров в час 2) (на электродах) 40, 50, 70, 100, 140 и 210 литров в час – для получения дистиллированной воды, соответствующей требованиям ГОСТ 6709-72 «Вода дистиллированная», статьи ФС 42-2619-97 ГФ XI издания «Вода очищенная».
Бидистилляторы	серии «БЭ»	производительностью 2 и 4 литра в час – для получения дистиллированной и бидистиллированной воды, соответствующей требованиям ГОСТ 6709-72 «Вода дистиллированная», статьи ФС 42-2620-97 ГФ XI издания «Вода для инъекций», EN ISO 3696:1995 «Вода для лабораторного анализа» (вода III типа).



Продолжение таблицы 2.1

<p>(УПВА) Устройство вторичной проверки</p>		<p>1) Установки получения воды аналитического качества УПВА производительностью 5, 15, 25 литров в час – для получения воды для лабораторного анализа, соответствующей требованиям ГОСТ Р 52501 (ISO 3696:1987) «Вода для лабораторного анализа» (вода II типа) и статьи ФС 42-2620-97-ГФ XI издания «Вода для инъекций».</p> <p>2) Установки получения сверхчистой воды степени чистоты I УПВА производительностью 3 литра в час – для получения сверхчистой воды для лабораторного анализа, соответствующей требованиям ГОСТ Р 52501 (ISO 3696:1987) «Вода для лабораторного анализа» (вода I и II типа) и статьи ФС 42-2620-97-ГФ XI издания «Вода для инъекций».</p> <p>3) Сборники для хранения очищенной воды С вместимостью от 30, 60, 100, 180, 240, 300 и 500 литров, оборудованные водоуказательной колонкой, воздушным бактерицидным фильтром и устройством отключения дистиллятора при наполнении емкости</p>
---	--	---

Ко всему выпускаемому оборудованию прилагается паспорт, в котором прописывается следующее:

1. Технические характеристики,
2. Комплектность,
3. Устройство и принцип работы,
4. Указание мер безопасности,
5. Монтаж,
6. Подготовка к работе и порядок работы,
7. Проверка технического состояния,

8. Техническое обслуживание и текущий ремонт,
9. Возможные неисправности и способы их устранения,
10. Свидетельство о приемки,
11. Гарантийные обязательства,
12. Сведения о рекламациях,
13. Свидетельство об упаковке.

Общее число сотрудников ООО ПФ «Ливам» на 2017 год составляет 61 человек. Кадровый состав представлен в таблице 2.2

Таблица 2.2

Кадровый состав ООО ПФ «Ливам»

Должность	2015		2016	
	Кол. чел.	Уд. Вес, %	Кол. Чел.	Уд. Вес, %
Генеральный директор	1	1,7	1	1,6
Главный инженер-представитель по СМК:	1	1,7	1	1,6
- Технический отдел	3	5	3	4,9
- Производственный цех	9	15,2	9	14,7
- Участок технического обслуживания	6	10	6	9,8
- Инженера	3	5	3	4,9
Заместитель ген. Директора по общим вопросам:	1	1,7	1	1,6
- Отдел материально технического обслуживания	8	13,6	8	13,1
- Центральный склад	6	10	6	9,8
- Транспортный участок	3	5	3	4,9
- Служба охраны и уборки	2	3,4	2	3,8
Заместитель ген. Директора по маркетингу, сбыту и общественным связям:	1	1,7	1	1,6
- ОМСиРБ	4	6,8	4	6,6
- Торговый зал Крейда	4	6,8		
Заместитель ген. Директора по финансам:	1	1,7	1	1,6
- Бухгалтерия	4	6,8	4	6,6
- Юрисконсультант	1	1,7	1	1,6
- Специалист отдела кадров	1	1,7	1	1,6
<b>ИТОГО</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Организационная структура управления включает в себя установление вертикальной власти, что подразумевает установление власти высшим руководством предприятия над руководителями отделов и подразделений предприятия, и установление власти руководителей отделов или подразделений предприятия над сотрудниками отделов или подразделений

Этим достигается качество управления и принятия оперативных решений, что положительно отражается на качестве производимой продукции и предоставляемых услуг.

Организационная структура ООО ПФ «Ливам» приведена на рисунке 2.1. (см. Приложении 3).

Персоналом (кадрами) предприятия называется основной (штатный) состав его работников.

На предприятии ООО ПФ «Ливам» работает промышленно-производственный персонал. Это работники основных, вспомогательных и подсобных подразделений предприятия, а также всех служб и хозяйств, обслуживающих эти подразделения и оказывающих персоналу промышленного производства услуги, связанные с производственной работой.

Кадровая политика предприятия ООО ПФ «Ливам» включает в себя следующие направления деятельности:

- наём и отбор персонала;
- адаптация;
- составление и выполнение должностных инструкций, контроль их выполнения;
- оценка персонала;
- повышение квалификации персонала;
- создание кадрового резерва.

Цели в области качества на 2017 год отдела кадров ООО ПФ «Ливам»:

1. Осуществление мероприятий по обучению персонала согласно плану обучения, разработанного на 2016 год;

2. Внедрение новой версии стандарта менеджмента качества ISO 9001:2015;

3. Организация повышения квалификации сотрудников в количестве не менее 15% от списочной численности.

Задачи отдела кадров в области управления качеством на 2017 год:

– организация набора, отбора и найма персонала необходимой квалификации и в требуемом объеме;

– организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров;

– определение основных требований к персоналу с учетом перспектив развития предприятия;

– стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к самовыражению и проявлению творческой активности;

– обеспечение условий реализации прав и обязанностей работников фирмы, предусмотренных трудовым законодательством РФ;

– улучшение взаимодействия всех подразделений, обеспечение и сохранение благоприятного морального климата;

– создание необходимых условий для реализации Политики и достижения поставленных руководством целей в области качества.

Одним из документов, регламентирующих трудовые отношения у работодателя в соответствии с законодательством РФ, являются правила внутреннего трудового распорядка (см. Приложение 4).

Правилами внутреннего трудового распорядка в организации определяются трудовой режим, внутренний распорядок работы, порядок применения к работникам мер поощрений и взысканий, устанавливаются права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, а также прочие условия труда.

Таким образом, Правила внутреннего трудового распорядка в ООО ПФ «Ливам» являются документом, позволяющим работодателю отразить всю

специфику трудовых отношений, характерных для данного предприятия, с учетом как интересов работодателя, так и интересов работников с целью стимулирования последних к увеличению производительности труда.

Основными конкурентами ООО ПФ «Ливам» являются следующие производители аквадистилляторов (бидистилляторов):

- ООО «Завод ЭМО» (г. Санкт-Петербург) - аквадистилляторы марок ДЭ-4М, ДЭ-10М, ДЭ-25М.
- АО «ТЗМОИ» (г. Тюмень) - аквадистилляторы марок PHS Aqua 4, PHS Aqua 10, PHS Aqua 25 (сняты с производства в 2015 г., но их складские запасы реализуются по настоящее время).
- ООО «Ферропласт Медикал» (г. Ярославль) - аквадистилляторы марок АЭ-14-«Я-ФП»-01, АЭ-14-«Я-ФП»-02, АЭ-14-«Я-ФП»-03.
- ОАО «Медоборудование» (г. Саранск) - аквадистилляторы марок АДЭа-4, АДЭа-10, АДЭа-25.
- ООО «Листон» (г. Обнинск) - аквадистилляторы марок Liston A 1204, Liston A 1210; аквадистилляторы с баком-накопителем марок Liston A 1104, Liston A 1110, Liston A 1125.
- ОАО «ХИМЛАБОРПРИБОР» (г. Клин) - бидистиллятор БС.
- GFL (Германия) - аквадистилляторы, бидистилляторы, аквадистилляторы с баком-накопителем GFL.
- Производители из КНР (YAZDI, ZLSC, UD и проч.).
- Millipore - установки для получения воды для лабораторного анализа Elix, Milli-Q, Direct-Q, Synergy, RiOs.

Сравнительные характеристики оборудования ООО ПФ «Ливам» и аналогичного оборудования основных конкурентов (см. приложение 5).

Преимущества продукции ООО ПФ «Ливам» :

А) Широкий модельный ряд выпускаемой продукции:

- По производительности аквадистилляторов (от 4 до 210 литров в час),

- По качеству производимой воды (вода всех типов чистоты: деионизированная вода I-й степени очистки; дистиллят II-й и III-й степени чистоты; бидистиллированная вода; дистиллят для инъекций),

- По емкости сборников для хранения очищенной воды (от 30 до 500 литров).

Б) Оборудование производит именно дистиллированную воду, а не фильтрованную (как в обратноосмотических и аналогичных фильтрующих установках). Деионизированный дистиллят 1-й степени очистки – производит УПВА-5-1.

В) Оборудование выпускается из высококачественной зеркальной коррозиестойкой нержавеющей стали с содержанием титана.

Г) Компактные габаритные размеры и небольшой вес, по сравнению с аналогичным оборудованием других производителей.

Д) Экономия воды на охлаждение – до 30%, по сравнению с аквадистилляторами и бидистилляторами других производителей.

Е) Экономное потребление электроэнергии (из расчета на 1 литр получаемого дистиллята/бидистиллята), по сравнению с оборудованием других производителей.

Ж) Качество (по показателю «удельная электропроводность») производимой воды в полтора-два раза лучше, чем у оборудования других производителей.

З) Дистилляторы оснащены:

- легко-разборным баком конденсатора, позволяющим осуществлять очистку камеры испарения и нагревательных элементов при проведении технического обслуживания,

- устройствами, дегазирующими и сепарирующими водяной пар, которые позволяют улучшить качество дистиллированной воды,

- системой защиты, повышающей надёжность и срок службы оборудования.

И) На оборудование получены «Регистрационные удостоверения на медицинское изделие», выданные Федеральной службой по надзору в сфере здравоохранения (РОСЗДРАВНАДЗОР).

К) Минимальные сроки отгрузки: все оборудование – в наличии на складе предприятия. В случае отсутствия продукции на складе предприятия – срок изготовления не более 15 (пятнадцати) рабочих дней.

## **2.2. Анализ показателей работы производственного предприятия ООО ПФ «Ливам»**

Анализ хозяйственной деятельности ООО ПФ «Ливам» по существу представляет собой изучение определенных экономических показателей, характеризующих различные стороны этой деятельности. Система показателей, отражающая деятельность предприятия – это совокупность взаимосвязанных величин, которая всесторонне характеризует имущественно-финансовое положение организации, ее деятельность и результаты этой деятельности. Все данные были взяты из бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах (см. Приложение 6).

Проанализировав основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО ПФ «Ливам» за 2015-2016 гг. в таблице 2.3. (см. Приложение 7), можно сказать, что выручка увеличилась на 6 137 тыс. руб., что оценивается положительно, так как это связано с увеличением физического объема производства и свидетельствует о повышении спроса на продукцию. Увеличилась дебиторская задолженность почти в 4 раза, что может привести к отвлечению оборотных средств непосредственно из оборота т. е. может привести к уменьшению средств на счетах, что отрицательно влияет на платежеспособность предприятия.

Рассмотрим группировку статей актива и пассива баланса для составления сравнительного анализа в таблице 2.4 и таблице 2.5 (см. Приложение 8).

Проанализировав данные статей актива баланса, мы можем наблюдать, что в 2016г. произошло увеличение статей актива. Общая стоимость имущества выросла на 17 510 руб. На это повлияло увеличение стоимости (на 7 179 тыс.руб.) и удельного веса основных средств. Так же в 2016г. увеличилась стоимость оборотных средств предприятия по сравнению с 2014г. на 10 631 тыс.руб.

Отмечается значительный рост запасов за 2016г. – 4 713 тыс. р., что может говорить об отсутствии долгосрочной дебиторской задолженности и резким уменьшением краткосрочной, так же это может привести к замедлению оборачиваемости оборотного капитала, спаде активности предприятия.

В пассиве мы наблюдаем увеличение доли собственного капитала на 18 606 тыс. руб., что дало увеличение баланса.

Увеличение кредиторской задолженности в 2016г. составило 1 922 тыс. руб. относительно 2014 г. Это может привести к снижению ликвидности компании.

Результаты расчетов по данным предприятия таблица 2.6 (см. Приложение 9) показывают, что сопоставление итогов групп по активу и пассиву в конце анализируемого периода имеет вид:

$$\{A1 > П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 < П4\}$$

Исходя из этого, можно охарактеризовать текущую ликвидность баланса как достаточную. Анализ второго неравенства свидетельствует о том, что быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и организация может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит.

Рассчитаем коэффициенты ликвидности по данным бухгалтерского баланса ООО «Ливам» в таблице 2.7.



## Анализ показателей платежеспособности ООО ПФ «Ливам»

Наименование показателя	2014г.	2015г.	2016г.	Изменение 2016г. к 2014г (+,-,-)
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,1	1,7	1,6	+0,5
Коэффициент "критической оценки"	1,4	1,9	2,05	+0,65
Коэффициент текущей ликвидности	3,1	4,6	4,4	+1,3
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,6	0,8	0,8	+0,2

Проанализировав показатели платежеспособности можно сказать, что коэффициент абсолютной ликвидности показывает, что наше предприятие может погасить немедленно краткосрочные обязательства за счет имеющихся денежных средств. Показатель коэффициента за 2016 г. составил 1,6 % при нормативе данного коэффициента 0,2-0,3. Это значительно превышает оптимальный норматив и может свидетельствовать о неэффективности использования предприятием денежных средств в случае, если они не хранятся на банковском депозитном счете.

Коэффициент критической ликвидности показывает, превышение в 2 раза, предприятие при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами может погасить краткосрочную задолженность за период времени равный средней продолжительности одного оборота дебиторской задолженности.

Коэффициент текущей ликвидности показывает степень, в которой оборотные активы покрывают краткосрочные пассивы. Норматив данного коэффициента - больше 2. На предприятии коэффициент текущей ликвидности составил на 2016 г. – 4,4.

Превышение оборотных активов предприятия над краткосрочными финансовыми обязательствами обеспечивает резервный запас для компенсации убытков, которые может понести предприятие при размещении и ликвидации всех оборотных активов, кроме наличности. Чем больше величина этого показателя, тем больше уверенность кредиторов, что долги будут погашены.

Анализ показателей финансовой устойчивости и ликвидности предприятия показал, что за анализируемый период предприятие улучшило свое финансовое положение, тем самым обеспечив себе абсолютную ликвидность.

Итогом выживаемости и основой стабильности организации служит ее финансовая устойчивость, т.е. такое состояние финансов, которое гарантирует ее постоянную платежеспособность. Такой хозяйствующий субъект за счет собственных средств покрывает вложенные в активы средства, не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности и расплачивается в срок по своим обязательствам.

В качестве абсолютных показателей финансовой устойчивости используют показатели, характеризующие степень обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования.

Основной целью финансового анализа является получение небольшого числа ключевых параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния организации, его прибылей и убытков.

Рассмотрим тип финансовой независимости предприятия ООО ПФ «Ливам» в соответствии с трех размерным показателем в таблице 2.8. (см. Приложение 10)

Проанализировав финансовую независимость, можно сделать вывод, что в ООО ПФ «Ливам» устойчивое состояние и в начале, и в конце анализируемого периода. В данном случае предприятие не зависит от внешних кредиторов, запасы и затраты полностью покрываются собственными ресурсами.

Обеспеченность запасов источников формирования – сущность финансовой устойчивости, тогда как платежеспособность – ее внешнее проявление.

Рассмотрим анализ показателей финансовой устойчивости в таблице 2.9. (см. Приложение 11) Анализ устойчивости финансового состояния на ту или иную дату позволяет выяснить, насколько правильно предприятие управляло ресурсами в течение периода, предшествующего этой дате.

Целью анализа финансового состояния предприятия являются повышение эффективности его работы на основе системного изучения деятельности и обобщения ее результатов.

В 2014г. у предприятия была высокая зависимость от заемных средств. Однако в 2015 и 2016гг. ситуация кардинально изменилась.

В 2014г. у предприятия наблюдалась низкая степень независимости. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств в 2016г. увеличился на 0,32, а коэффициенты независимости и финансовой устойчивости увеличились на 0,71. Следовательно, в динамике за три года финансовая устойчивость предприятия повысилась.

Деловая активность предприятия в финансовом аспекте проявляется прежде всего в скорости оборота средств.

Проанализируем показатели деловой активности в таблице 2.10. (см. Приложение 12)

По данным проведенного анализа, можно сказать, что коэффициент оборачиваемости активов в 2016 году увеличился на 0,09 по сравнению с 2015 годом, это повышение свидетельствует о более эффективном использовании средств в отчетном периоде. Увеличение коэффициента оборачиваемости собственного капитала в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 0,15, говорит о том, что собственные средства ООО ПФ «Ливам» вводит в оборот. Увеличение оборачиваемости активов связано с увеличением выручки от продажи товаров. Собственный капитал в 2016г. по сравнению с 2015г. увеличился на 6 137 тыс. руб.

Рентабельность основной деятельности предприятия показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции.

Расчет к рентабельности предприятия приведен в таблице 2.11.

Таблица 2.11.

Анализ показателей рентабельности ООО ПФ «Ливам»

Наименование показателя	2015г.	2016г.	Изменение 2016г. к 2015г. (+,-)
1. Прибыль от продаж, тыс.руб.	14 064	17 194	+3 130
2. Чистая прибыль, тыс.руб.	10 939	13 445	+2 506
3. Выручка	97 554	103 691	+6 137
4. Себестоимость продаж.	78 667	80 166	+1 499
5. Общая рентабельность	14,9	16,2	+1,3
6. Рентабельность продукции	17,9	21,4	+3,5
7. Рентабельность продаж	14,4	16,6	+2,2
8. Рентабельность собственного капитала	22,04	23,6	+1,56
9. Рентабельность постоянного капитала	22,04	23,6	+1,56

Проанализировав показатели рентабельности ООО ПФ «Ливам» за 2015 - 2016 гг., можно отметить положительную тенденцию повышения рентабельности в 2016 году, по сравнению с 2015. Все показатели возросли в динамике, это является предпосылкой улучшения эффективности сбытовой деятельности предприятия.

Рентабельность продаж характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности: сколько прибыли имеет предприятие с каждого рубля продаж. В сравнении с 2015г. и 2016г. этот показатель эффективности предприятия так же улучшился на 2,2%, повысился с 14,4% до 16,6%.

## 2.3. Анализ существующих стратегий на предприятии ООО ПФ

### «Ливам»

В результате изучения факторов внешней среды, оказывающих влияние на ведение бизнеса в России, и в первую очередь на деятельность рассматриваемой компании, сформируем таблицу факторов, имеющих существенное положительное или отрицательное влияние на итоги работы предприятия. Проведем SWOT – анализ в таблице 2.12.

Таблица 2.12

#### SWOT – анализ процесса

<p><b>S</b> Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- широкий модельный ряд</li><li>- высочайшее качество производимого дистиллята (бидистиллята)</li><li>- компактные габаритные размеры и небольшой вес продукции</li><li>- производство оборудования лицензировано</li><li>- на все оборудование получены «Регистрационные удостоверения на медицинское изделие»</li><li>- наличие деклараций соответствия ЕАС и сертификата СЕ</li><li>- экономное потребление воды и электроэнергии (из расчета на 1 литр получаемого дистиллята/бидистиллята)</li><li>- знание конкурентов</li></ul>	<p><b>W</b> Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- узкая специализация выпускаемого оборудования</li><li>- недостаточная известность бренда</li><li>- сезонность спроса</li></ul>
<p><b>О</b> Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- развитие экспортных рынков сбыта</li><li>- расширение номенклатуры выпускаемых изделий</li><li>- модернизация выпускаемых изделий</li><li>- расширение кооперации с другими производителями аналогичной и смежной продукции, а так же с научно-исследовательскими учреждениями</li><li>- дальнейшее развитие дилерской сети (выход на Европейский и Азиатский рынок)</li></ul>	<p><b>Т</b> Угрозы (Риски)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- риск изменения государственного регулирования сферы деятельности компании или оборота выпускаемой ею продукции</li><li>- конкурентные риски</li><li>- риски, связанные с ухудшением рыночного образа (имиджа) компании</li><li>- риски, связанные с изменением конъюнктуры и емкости рынка</li><li>- риски, связанные с коммуникациями с Заказчиками</li><li>- риски, связанные с обработкой обращений Заказчиков</li><li>- риски, связанные с ошибочной отгрузкой продукции</li><li>- риски, связанные с ошибочной обработкой (регистрацией, оформлением, учетом, архивированием) документированной информации ОМСиРБ.</li></ul>

По итогам SWOT анализа сделаны следующие выводы:

- главной задачей рассматриваемого производственного предприятия должно стать улучшение финансового положения, увеличение роста объема реализации и сокращения затрат, то есть на этом этапе формирование стратегии — стратегия увеличения объема производства продукции представляется нам основной, а стратегия повышения эффективности — дополнительной (но также немаловажной). Организация должна разработать стратегию, которая одновременно позволит избавиться от слабостей и предотвратить угрозу.

Потенциальные возможности предприятия по росту объема реализации могут быть ограничены влиянием различных факторов, но главные из них — мощность предприятия, его производственные особенности и состояние дальнейшего развития рынка представляемых предприятием товаров. Выявив перечень факторов среды, значимые для ООО ПФ «Ливам» в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Перечень факторов среды, имеющих наибольшую значимость для ООО  
ПФ «Ливам»

Наименование факторов	
Положительное влияние	Отрицательное влияние
Расширение рынка работ и услуг	Появление новых предприятий-конкурентов.
Увеличение объема работ.	Отсутствие источников финансирования.
Наличие высокоразвитого производственного потенциала.	Неблагоприятная политика органов власти.
Благоприятный имидж предприятия.	Обеспеченность высококвалифицированными кадрами
Высокая эффективность и качество работ и услуг, относительно низкие цены	

В настоящее время ООО ПФ «Ливам» реализуют следующие 2 маркетинговые стратегии по продвижению готовой продукции, представленные в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Вид стратегии	Направление
Стратегия интенсивного роста	<ul style="list-style-type: none"> <li>– усиление положения на существующем рынке (Расширение клиентской базы методом «холодных» звонков, поиск новых дилеров и торгующих организаций)</li> <li>– развитие товаров (изменение модельного ряда, выпускаемого оборудования, его модернизация и улучшение потребительских и эксплуатационных характеристик, внешнего вида оборудования и его упаковки).</li> <li>– развитие рынков: осуществляется путем выхода на новые территориальные рынки – страны ближнего и дальнего зарубежья.</li> <li>– диверсификация производства: постоянный поиск новых видов продукции (оборудования).</li> </ul>
Стратегия интегрированного роста.	Проводится в направлении горизонтальной интеграции (кооперации) с другими предприятиями – производителями аналогичной или смежной продукции.

Несмотря на хорошие маркетинговые стратегии предприятия, представленные выше, число конкурентов постоянно растет и нужно как лучше, правильнее и четче использовать данные стратегии и находить новые способы продвижения продукции.

Непосредственное влияние на результаты деятельности ООО ПФ «Ливам» оказывают и конкуренты.

Обозначим факторы конкуренции, связанные с ООО ПФ «Ливам» в таблице 2.14

Таблица 2.15

## Факторы конкуренции

Сила конкуренции	Факторы
Внутриотраслевая конкуренция	Привлекательность рынка для работающих на нем организаций-конкурентов
	Степень насыщенности и концентрации рынка
Влияние со стороны потенциальных конкурентов (угроза появления нового игрока)	Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку
Влияние товаров-заменителей	Переход на новые способы подачи информации

Основными конкурентами ООО ПФ «Ливам» на территории страны выступают:

- ООО «Завод ЭМО»
- АО «ТЗМОИ»
- ООО «Ферропласт Медикал»
- ОАО «Медоборудование»

Таблица 2.16

## Характеристика конкурентов ООО ПФ «Ливам»

Наименование критерия	ООО «Завод ЭМО»	АО «ТЗМОИ»	ООО «Ферропласт Медикал»	ОАО «Медоборудование»	ООО ПФ «Ливам»
Стоимость дистиллятора	34 000 р.	33 100 р.	36 500 р.	33 760 р.	33 300 р.
Уровень цен	Средние	Ниже среднего	Высокие	Высокие	Средние
Модульная реклама	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Интернет-сайт	Имеется	Имеется	Имеется	Имеется	Имеется



Анализ данной таблицы показывает, что все критерии почти совпадают, за исключением цены, это может быть связано с качеством используемых материалов, месторасположение предприятий, поэтому нельзя сбавлять обороты, а наоборот разрабатывать новые маркетинговые исследования и маркетинговые стратегии.

На основе проведенных стратегий ООО ПФ «Ливам» можно выделить сильные, слабые и нейтральные стороны организации.

Сильные стороны организации: широкий модельный ряд; полная компетентность в ключевых вопросах; хорошее впечатление, сложившееся о компании у клиентов и потребителей; умение избежать давления со стороны конкурентов; большой опыт работы на данном сегменте рынка.

Нейтральные стороны: адекватные финансовые ресурсы, хорошо проработанная функциональная стратегия.

Слабые стороны: слабая корпоративная культура, ограниченное количество постоянных клиентов, недостаточная известность бренда.

Подводя итог представленному анализу реализуемой фирмой стратегии, можно отметить, что на наш взгляд, текущее стратегическое положение ООО ПФ «Ливам» в целом может быть оценено как устойчивое.

В данных условиях наиболее предпочтительной стратегической опцией рынка дистилляторов на данный момент может стать деятельность, направленная на усиление бренда и увеличение аудитории. Реализация подобной стратегии представляется наиболее перспективной, поскольку она охватывает важнейшие возможности рынка, новые средства предоставления информации.

## Глава 3. Стратегия развития ООО ПФ «Ливам» и мероприятия по ее реализации

### 3.1. Разработка мероприятий по реализации стратегий развития предприятия

Проведенный SWOT-анализ позволил выделить ряд стратегий развития предприятия. Необходимо выбрать те из них, которые более всего приблизят предприятие к выполнению целей, которые перед ним стоят.

Считается, что оптимальной базовой стратегией производственной фирмы ООО ПФ «Ливам» является стратегия усиления позиций на рынке.

Приоритетным направлением стратегии развития ООО ПФ «Ливам» может стать увеличение объема реализации продукции, резервы увеличения прибыли за счет оптимизации затрат на предприятии еще имеются. Кроме того, для достижения данной цели необходимо оптимизировать систему управления и производство. Меры по реализации оборудования на предприятии ООО ПФ «Ливам», представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1.

Стратегия развития предприятия ООО ПФ «Ливам»

Стратегия	Локальные и функциональные стратегии	Конкретные меры по реализации
1. Основная. Рост объема реализации продукции	Сохранение имеющегося рынка	Разработка рекламной кампании по продвижению оборудования
	Расширение рынка	Выход в новые регионы для сбыта продукции
2. Систематическое повышение эффективности производства, снижение затрат	Использование передовой техники и технологии	Приведение в соответствие наличия техники, оборудования с объемами работ
	Разработка норматива запаса материалов и готовой продукции	Анализ причин возникновения потерь

Для управления реализацией стратегии предприятия нужно предусматривать следующие меры:

1) для обеспечения поддержки стратегии нужно постоянно информировать персонал об изменениях в стратегии, целях, миссии, темпах реализации;

2) организовать обучение персонала с привлечением ученых и ведущих специалистов из других организаций;

3) привлечь наиболее квалифицированных специалистов к работе по реализации основной стратегии, обеспечить четкое распределение ответственности за реализацию принимаемых мер;

4) осуществлять планирование внедрения мероприятий при внесении изменений в стратегию;

5) ввести специализированный отдел, отдел разработки стратегии. Созданный отдел должен обратить особое внимание на мониторинг внешней среды и формирование благоприятного имиджа, что позволит сохранить имеющиеся объемы работ и найти новые рынки сбыта.

Оптимизацию предприятия необходимо проводить одновременно с перестройкой всей системы управления. Смысл оптимизации - в проведении комплекса мероприятий финансового, хозяйственного и юридического характера, позволяющих предприятию выжить, надежно улучшить эффективность показателей, стать конкурентоспособной.

Таблица 3.2.

#### Основные этапы оптимизации

Этапы	Цель	Задачи
1	Мониторинг экономического состояния предприятия	<ul style="list-style-type: none"><li>- Осмысление и определение целей развития предприятия.</li><li>- Выделение критериев эффективности.</li><li>- Анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия.</li><li>- Анализ финансового состояния.</li><li>- Анализ и выделение ключевых проблем.</li></ul>

## Продолжение таблицы 3.2

2	Ориентация на потребителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Изучение потребностей в каждом виде реализуемой продукции.</li> <li>- Сегментация рынка.</li> <li>- Выявление конкурентов и их конкурентных преимуществ.</li> <li>- Стратегия по каждому виду добываемого сырья.</li> </ul>
3	Качественные преобразования организационной структуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уточнение задач и функций подразделений, делегирование ответственности и необходимых полномочий.</li> <li>- Расчеты себестоимости по конкретным видам продукции, полный учет по предприятию.</li> </ul>
4	Преобразование основного производства	Оптимизация управленческих звеньев.

На первом этапе происходит осмысление и определение целей развития предприятия и критериев их достижения, анализ сильных, и слабых сторон, общая диагностика состояния и тенденций, анализ финансового состояния, анализ и выделение ключевых проблем, определение первоочередных организационных шагов.

На втором этапе необходимо ориентироваться, как правило - производить то, что в дальнейшем будет пользоваться спросом, а решение принимать, исходя из того, что выгодно производить предприятию. Отсюда возникает новое видение ситуации исходя из оценок, что востребовано и, что выгодно производить предприятию.

На третьем этапе, когда экстенсивные факторы развития исчерпаны, переходим к качественным преобразованиям, приступаем к созданию объединенной, находящейся в зависимости от предприятия системы управления. Это приводит к уточнению задач и функций подразделений, делегированию ответственности и необходимых полномочий. Бюджетирование идет в полном объеме (финансы), рассчитывается

себестоимость по продуктам, отделам, ведется полный учет по всему предприятию, происходит автоматизация отдельных подразделений.

На четвертом этапе переходим к преобразованию основного производства, т.е. к формированию структуры с минимальным числом управленческих звеньев, четким распределением функций, оперативностью и гибкостью в работе и ответственностью за принимаемые решения.

Создание соответствующих служб и реорганизация прежней организационной структуры приводит к наиболее оптимальной организационной структуре, максимально гибкой, быстро адаптирующейся изменениям среды. В этой связи целесообразно выявить роль и возможности формирования систем управления рисками.

Таблица 3.3

Возникающие риски и действия в их отношении

Наименование рисков	Действия в отношении рисков
1) Внешние риски	
1.1. Риск изменения государственного регулирования сферы деятельности компании или оборота выпускаемой ею продукции.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Непрерывный мониторинг государственного регулирования деятельности хозяйствующих субъектов и оборота продукции, выпускаемой компанией.</li> <li>- Участие в выставках, форумах, семинарах.</li> <li>- Членство в ТПП, общественных организациях</li> </ul>
1.2. Конкурентные риски: появление новых конкурентов, изменение конкурентами номенклатуры выпускаемой продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мониторинг сайтов (информационно-рекламных каталогов) конкурентов и торгующих организаций.</li> <li>- Изучение специализированных печатных изданий (журналов, газет, каталогов) и участие в тематических выставках</li> </ul>

Продолжение таблицы 3.3

<p>1.3. Риски, связанные с ухудшением рыночного образа (имиджа) компании в глазах Потребителей и общественности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Грамотное и вежливое общение с Клиентами и прочими сторонними организациями.</li> <li>- Грамотная и эстетично оформленная документированная информация.</li> <li>- Выполнение принятых на себя обязательств.</li> <li>- Участие в выставках, конференциях, форумах.</li> <li>- Членство в общественных организациях.</li> <li>- Благотворительность, шефская помощь.</li> </ul>
<p>2. Внутренние риски</p>	
<p>2.1. Риски, связанные с коммуникациями с Заказчиками: сбои в работе телефона, факса, электронной почты, сайта.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие резервных линий связи: сотовых телефонов, альтернативных факсов и адресов электронной почты, хостингов для размещения корпоративного сайта.</li> <li>- Изменение каналов распространения рекламно-информационной продукции.</li> </ul>
<p>2.2. Риски, связанные с обработкой обращений Заказчиков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нарушение сроков обработки обращения</li> <li>- ошибочный подбор продукции (комплектности ее поставки), не соответствующей потребностям Заказчика.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обучение сотрудников ОМСиРБ номенклатуре, техническим характеристикам и специфике монтажа и эксплуатации выпускаемой продукции (комплектующих, расходных материалов и сменных элементов).</li> <li>- Обучение сотрудников ОМСиРБ чтению тех.заданий Заказчиков.</li> <li>- Своевременное получение ОМСиРБ информации об изменении технических характеристик выпускаемой продукции (комплектующих, расходных материалов и сменных элементов).</li> </ul>
<p>2.4. Риски, связанные с ошибочной обработкой (регистрацией, оформлением) документированной информации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Соблюдение требований к документированной информации.</li> <li>- Ежедневный контроль регистрации (учета, архивирования) документированной информации.</li> </ul>

Выявление рисков является необходимым средством для обнаружения слабых мест и повышения конкурентного потенциала в предприятии в условиях кризиса.

Проанализировав данные, полученные в ходе выполнения работы, можно предложить оптимизировать издержки ООО ПФ «Ливам» за счет автоматизации системы планирования ресурсов и поставок предприятия.

### **3.2. Реализация мероприятий в рамках осуществления стратегии развития предприятия**

Так как мы выбрали стратегию увеличения объема производства, а также стратегию усиления позиций на рынке нам нужно не только оптимизировать производство, но и привлечь как можно больше клиентов при помощи внедрения рекламной кампании.

В целом средства рекламной политики, которые применяет ООО ПФ «Ливам» остаются прежними. В данной работе предлагается провести рекламную кампанию товара, акцентирующую внимание на преимуществах сотрудничества и товарном предложении компании.

Генеральная цель компании – повышение узнаваемости продукта и обеспечение прироста прибыли через развитие информационного поля.

На основе всего вышеперечисленного необходимо разработать рекомендации по ее улучшению, для их возможного внедрения на предприятии в краткосрочной перспективе.

Для получения максимального эффекта от проводимой рекламной кампании в организации необходима тщательная разработка тех этапов, которые проводятся в рамках рекламной деятельности ООО ПФ «Ливам». А именно:

- 1) На этапе определения размеров бюджета, выделяемого на рекламную кампанию, прежде всего, необходимо обратить внимание на методы его определения. Сейчас на предприятии применяют метод «исходя из наличных средств», что весьма неэффективно, так как при его использовании не учитываются такие факторы, как особенности действия конкурентов, специфика рынка, специфика товаров, да и зачастую

прослеживается связь между расходами на рекламную кампанию и ее целями. Таким образом, управляющий по маркетингу должен в первую очередь сменить метод определения бюджета рекламной кампании, либо продолжить его использовать в комбинации с другими методами. Например, вдобавок к имеющемуся методу можно использовать метод исчисления «исходя из поставленных целей и задач». Несомненно, для его использования понадобятся дополнительные маркетинговые исследования и более трудоемких работ, но это является одним из способов повышения эффективности рекламной кампании в ООО ПФ «Ливам».

2) Имеет смысл обратиться в рекламное агентство, которое грамотно и более эффективно поможет в разработке не только дизайна рекламных носителей, но также в выборе самих рекламных носителей. Важно выбирать более известные фирмы данного направления, иначе есть риск потерять средства, выделенные на данную рекламную кампанию.

3) Применение в ходе рекламной кампании в ООО ПФ «Ливам» более широкого спектра видов реклам. Для привлечения большего количества клиентов можно воспользоваться услугами радиорекламы, ТВ-рекламы, использование наружной рекламы на улицах города, также можно воспользоваться интернет рекламой, также необходимо информировать население о своей организации через различные выставки. Большую эффективность рекламной кампании можно будет ожидать при применении данных видов рекламы в комбинации.

4) Для уменьшения затрат следует размещать рекламные ролики (и на радио, и на телевидении) не ежедневно, а приуроченные к каким-либо событиям. Например, разработать рекламу о проведении акции в дни новогодних праздников – такая реклама принесет максимум эффекта, при наименьших расходах.

5) При внедрении вышеизложенных рекомендаций в ООО ПФ «Ливам», естественно изменится и определение эффективности проводимых рекламных кампаний. Потребуется большее количество времени, чтобы



понять, были ли эти методы эффективны. Возможны дополнительные маркетинговые исследования о том, насколько выросла узнаваемость фирмы и отношение к ней в целом.

б) При проведении рекламной кампании в ООО ПФ «Ливам» мало определить одного ответственного за ее планирование и реализацию, прежде всего, необходим координатор проводимых действий. В качестве координатора может выступать сам руководитель фирмы.

Таким образом, для повышения эффективности нашей стратегии планирования необходимо учитывать предложенные рекомендации по улучшению мероприятий при планировании рекламной кампании на данном предприятии. Возможно, тогда в ближайшие сроки будет наблюдаться рост эффективности использования данных мероприятий в рассматриваемой организации.

Предложенные рекомендации по улучшению планирования рекламной кампании на предприятии нуждаются в экономическом обосновании данных мероприятий, с целью выявления их влияния на деятельность предприятия ООО ПФ «Ливам».

При обращении фирмы ООО ПФ «Ливам» в рекламные агентства окажется эффективной мерой уже потому, что нагрузка по проведению рекламной кампании на управляющем по маркетингу существенно снизится, и, тем не менее, он сможет руководить ею и контролировать все этапы ее построения.

Рассчитаем возможные расходы и доходы по рекламной кампании для ООО ПФ «Ливам». К инвестиционным расходам относятся затраты на изготовление ролика, изготовление эскиза баннера. В таблице 3.4 отразим возможные инвестиционные расходы, которые понесет ООО ПФ «Ливам».

Таблица 3.4

## Инвестиционные затраты ООО ПФ «Ливам»

Наименование затрат	Сумма, руб.
Изготовление радио - ролика «Русское радио» В стоимость входит: запись голоса дикторской базы, подбор музыкального фона, спецэффектов.	4 300
Изготовление эскиза для баннера	2 500
Изготовление текстового эскиза	1 500
Итого	8 300

В итоге для инвестиционных затрат нам потребуется 8 300 тыс. рублей для элементов рекламной кампании.

Помимо инвестиционных вложений появляются постоянные расходы, отраженные в таблице 3.5.

Таблица 3.5

## Постоянные затраты на рекламу ООО ПФ «Ливам»

Наименование затрат	Сумма, руб. в месяц
Радио реклама «Русское радио» 30 секунд, с 7:00 до 8:00, каждый день	Стоимость трансляции 1 секунды = 20 руб. 20х30 сек.=600 руб. в день, 750х30=18 000 в месяц.
Наружная реклама (баннер) 6 м <sup>2</sup>	1 м <sup>2</sup> = 350 руб., 350х6 = 2 100 руб.
Реклама в газете «Визит». 90 см <sup>2</sup> , 1 раз в две недели.	Стоимость 1 см <sup>2</sup> = 45 р. 4 050х2 = 8 100 руб.
Итого	28 200

Предположим, что компания ООО ПФ «Ливам» в первый месяц после рекламы продаст на 20 шт. больше оборудования, следовательно, доходы будут составлять:  $(28\ 200 + 8\ 300) * 20 = 730\ 000$  тыс. руб.

Внедрение рекламной кампании значительно улучшит ситуацию на предприятии.

При расчете эффективности рекламы следует учитывать такое понятие, как бесполезная аудитория.

Бесполезная аудитория – это та ее часть, которая не является целевым рынком предприятия. В силу того, что средства информации ориентируются на массовые аудитории, это существенный фактор в рекламе. Например, аудитория фирмы ООО ПФ «Ливам» около 700 тыс. человек, рекламой заинтересуется только 100 тыс. человек, следовательно, бесполезная аудитория составляет 600 тыс. человек.

$36\ 500 \text{ тыс. руб.} / 700 \text{ тыс. чел.} = 0.05 \text{ тыс. руб.}$  на одну тысячу потребителей.

$0.05 \text{ тыс. руб.} \times 10 = 0,5 \text{ тыс. руб.}$  на тех читателей, которые заинтересуются данной информацией.

Рассчитаем эффективность от проведения рекламной кампании производственной фирмы ООО ПФ «Ливам» по реализации оборудования в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Исходные данные ООО ПФ «Ливам»

Показатели	Единица измерения	Величина показателя
Среднедневной объем выручки до рекламного периода	тыс. руб.	270
Относительный процент прироста среднедневной выручки	%	8
Количество дней учета объема выручки в рекламный период	дни	30
Прибыль на один рубль реализации продукции	руб.	21,4
Затраты на рекламу	тыс. руб.	36 500

Дополнительный объем выручки составит:  $270 \times 8 \times 30 = 64\ 800$  тыс. рублей

Прирост прибыли составит:  $21,4 \times 64\ 800 = 1\ 386\ 720$  тыс. руб.

Таким образом, из расчетов, очевидно, что предлагаемые мероприятия по расширению рекламной кампании являются эффективными и их можно внедрять в организацию. Их реализация будет способствовать дальнейшему увеличению объемов продаж ООО ПФ «Ливам» и позволять держать лидирующие позиции на рынке.

## Заключение

Стратегия компании – это единая система, исходящая от целей и ожидаемых результатов компании в целом и доходящая до целей и результатов каждого подразделения, каждого сотрудника, и обратно - от частных результатов до результата компании в целом. Любая компания существует в динамично изменяющейся среде, и стратегия как раз и нужна для того, чтобы строить деятельность компании и в соответствии с дальними общими планами и с текущими конкретными планами, с конкретной текущей ситуацией, с конкретными частными результатами, достигаемыми на нижних уровнях. Если бы внутренняя и внешняя среда была бы статичной и предсказуемой, то и стратегии не потребовалось бы.

В данной работе был проведен анализ современных видов стратегий и их использования в коммерческой деятельности на примере производственной фирмы ООО ПФ «Ливам». Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: 1. Рассмотрены теоретические основы стратегий в коммерческой деятельности предприятия, где были полностью отражены все виды стратегий. 2. Полностью охарактеризовано предприятие, а так же проведен анализ стратегий, используемых на данном предприятии 3. Были выявлены оптимальные мероприятия по реализации стратегий для предприятия ООО ПФ «Ливам».

Мы выяснили, что для предприятия ООО ПФ «Ливам» для увеличения объема продаж, а так же для повешения узнаваемости бренда следует придерживаться стратегии усиления позиций на рынке, с помощью внедрения рекламной кампании. Так же мы обозначили инвестиционные и постоянные затраты, и отобразили число бесполезной аудитории.

В работе было выявлено, что стратегия усиления позиций на рынке, это то, что нужно на данный момент предприятию. Для этого мы рассчитали стоимость рекламы для ООО ПФ «Ливам», которая составила 36 600 тыс. руб.

Перед ООО ПФ «Ливам» стоит трудная, но, несомненно, важная задача – формирование принципиально новой системы управления предприятием, которая включает в себя полную электронную поддержку жизненного цикла изделия. В целом внедрение стратегической системы управления является составной частью решения основной задачи предприятия – непрерывного и гармоничного развития. Проведенные преобразования позволили устранить дублирование функций управления, повысить быстроту подготовки и принятия решений и сократить хозяйственные расходы, усилить степень интеграции основных подразделений предприятия, обеспечить согласованность их действия для достижения общих целей. Таким образом, исходя из финансовых показателей, видно, что внедрение стратегических показателей поможет предприятию достичь своих поставленных целей.

### Список использованной литературы

1. Федеральный закон РФ от 08 февраля 1998 г. № 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (в ред. Федеральных законов от 11.07.1998 N 96-ФЗ, от 31.12.1998 N 193-ФЗ, от 21.03.2002 N 31-ФЗ, от 29.12.2004 N 192-ФЗ, от 27.07.2006 N 138-ФЗ, от 18.12.2006 N 231-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. - 2007 - № 7. - Ст.785.
2. Голубков Е.П. Маркетинг: выбор лучшего решения / Е.П. Голубков и [др]. – М.: Экономика, 2013. – 372 с.
3. Соловьев, Б.А. Маркетинг / Б.А. Соловьев – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 381 с.
4. Хлусов, В.П. Основы маркетинга / В.П. Хлусов - М.: "Издательство ПРИОР", 2013. – 260 с.
5. Голубков, Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / Е.П. Голубков – М.: Издательско-торговый дом "Русская Редакция", 2012. – 261 с.
6. Анিকেев, С.Н. Методика разработки плана маркетинга / С.Н. Анিকেев - М.: Фолиум, 2012. – 131 с.
7. Уткин, Э.А. Маркетинг / Под. Ред. проф Э.А. Уткина – М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Издательство ЭКМОС, 2012 – 320 с.
8. Основы маркетинга / Ф. Котлер и [др]. - Второе европейское издание. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 652 с.
9. Пешкова, Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы / Е.Н. Пешкова – М.: Ось-89, 2012. – 368 с.
10. Голубков Е.П. О понятии «стратегия», ее роли и месте в маркетинговом планировании // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 3-20.
11. Гаранина Н.В. Современная организация: дерево целей – дерево стратегий // Проблемы экономики и менеджмента. - №5. -2013 г. – С. 14-18.

12. Гарипов А.Ш. Бенчмаркинг – процесс исследования, адаптации и внедрения передового опыта // «Ученые записки», выпуск 3 - Казань: Изд-во КГФЭИ, 2014. – С. 271-274.
13. Жемчугов А.М. Современный менеджмент. Четыре уровня цели и стратегии, единство и противоположность составляющих // Проблемы экономики и менеджмента. - №12. - 2013. – С. 21-24
14. Козырь В.Е. Разработка эффективной стратегии и структуры предприятия – практическая пошаговая методика // Проблемы экономики и менеджмента. - №6. - 2013. – С. 16 – 19.
15. Степанова Е.Н. Бенчмаркинг как инструмент стратегического маркетинга. // Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции» - Казань: Изд-во КГФЭИ, 2014. – С. 127-129.
16. Эффективность стратегического управления/Под ред. Ю. Н. Лапыгина. – Владимир: ВлГУ, 2014. – 350 с.
17. Виханский О. С. Стратегическое управление / Виханский О.С. – М. : Гардарика, 2013. – 296 с.
18. Курченков В. В., Фетисова О. В., Чигарева Т. В. Экспансия сетевых компаний на региональном потребительском рынке: тенденции и последствия // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика, — 2013, — № 1, — с.83.
19. Основы маркетинга / [Филип Котлер, Армстронг Гари, Сондерс Джон, Вонг Вероника]. – М.: Вильямс, 2013. – 1200 с.
20. Саакян В. А. Сущность и типология стратегий предприятий // Молодой ученый. — 2015. — №15. — С. 415-419.
21. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275 с.
22. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
23. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.



24. Галицкий Е.Б. методы маркетинговых исследований. М.: Иститут Фонда «Общественное мнение» №, 2014.-398с.
25. Лам бенЖан Жак Стратегический маркетинг: Европейская перспектива./ Пер. с франц. - СПб; Наука, 2014.
26. Кунявский, М.Е. Управление маркетингом промышленного предприятия / М.Е. Кунявский, И.М. Кублин, К.О. Распаров. – М.: Междунар. отношения, 2014. – 375 с.
27. Паничкина, Г. Г. Как провести успешную рекламную кампанию / Г.Г. Паничкина, Н.С. Носова. - М.: Дашков и Ко, Либро, 2014. - 160 с.
28. Мельникова, Н. А. Медиапланирование. Стратегическое и тактическое планирование рекламных кампаний / Н.А. Мельникова. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 180 с.
29. Архипов В. Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 256с.
30. Батра Р., Майерс Дж., Аакер Д. Рекламный менеджмент. / Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2013. - 234с.
31. Викентьев И. Л. Приемы рекламы и Public Relations. М.: Бизнес-пресса, 2014. - 380с.
32. Вирин Ф.Ю. Современные средства глубокого анализа рекламных кампаний. // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - №6. - С.86-92.
33. Гончаров В.И. Менеджмент / В.И. Гончаров. - Мн.: Мисанта, 2013. - 322 с.
34. Жемчугов А.М. Эффективность организации - единство целей, стратегии и структуры / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. - 2013.- №1. - С.32.
35. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
36. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д.С. Синк - М.: Прогресс, 2013. - 528 с.
37. Мейер, Маршал В. Оценка эффективности бизнеса / Маршал В. Мей-ер: [Пер. с англ. А.О. Корсунской]. - М.: ООО «Вершина», 2014. – 272

38. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 320 с.
39. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. - 275 с.
40. Официальный сайт ООО ПФ «Ливам» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://livam.ru> (Дата обращения: 27.04.2017)
41. Официальный сайт «Studme» Электронный ресурс – Режим доступа: [http://studme.org/1821071218655/menedzhment/klassifikatsiya\\_strategiy](http://studme.org/1821071218655/menedzhment/klassifikatsiya_strategiy) (Дата обращения: 30.04.2017)
42. Официальный сайт «Студопедия» Электронный ресурс – Режим доступа: <http://studopedia.ru> (Дата обращения: 01.05.2017)
43. Официальный сайт «Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации» Электронный ресурс – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200001260> (Дата обращения: 16.05.2017)
44. Официальный сайт Завод «Электромедоборудование» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.zavod-emo.ru/index.htm> (Дата обращения: 19.05.2017)
45. Официальный сайт АО «ТЗМОИ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.phs-mt.ru/importozameschenie/aotzmoi/> (Дата обращения: 19.05.2017)
46. Официальный сайт ООО «Ферропласт Медикал» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ferroplast.ru> (Дата обращения: 19.05.2017)
47. Официальный сайт АО «Медоборудование» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://szmo13.ru> (Дата обращения: 19.05.2017)



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ  
БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ  
АДМИНИСТРАЦИЯ г. БЕЛГОРОДА

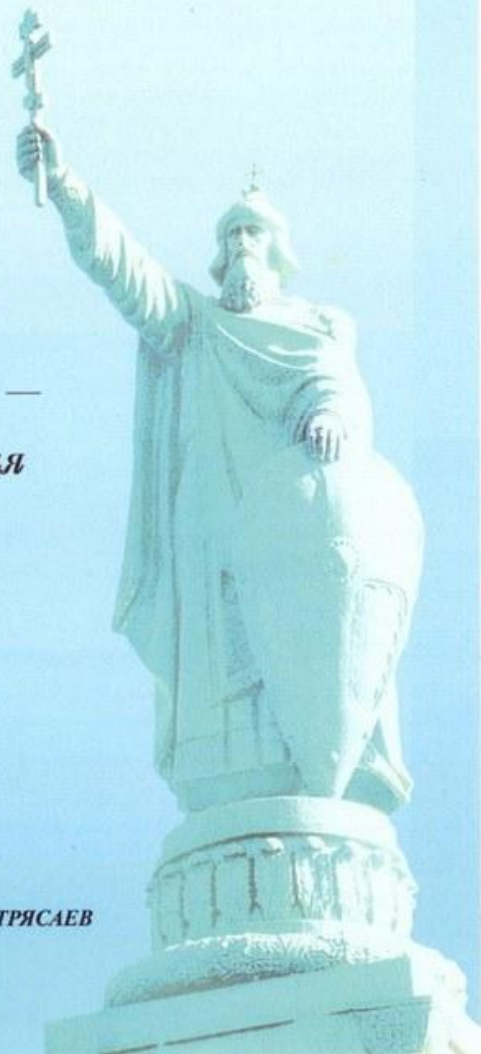
# СВИДЕТЕЛЬСТВО

О ЗАНЕСЕНИИ НА ГОРОДСКУЮ ДОСКУ ПОЧЁТА

*коллектива  
ООО Производственная  
фирма «Ливам»  
(директор Литовка П.А.) —  
лучшего малого предприятия  
по итогам 2007 года*

ГЛАВА  
АДМИНИСТРАЦИИ  
г. БЕЛГОРОДА

В. ПОТРСЯЕВ







# ДИПЛОМ

*Международная выставка-ярмарка промышленных технологий, средств производства, товаров и услуг  
Беларуси, России, Украины*

## НАГРАЖДАЕТСЯ

**ООО Производственная фирма «Ливам»  
г. Белгород**

**за активное участие в выставке и содействие  
сближению национальных экономических интересов**

Член Совета Собора  
славянских народов  
Беларуси, России, Украины,  
Губернатор  
Белгородской области

**Е. С. Савченко**

Председатель Исполкома  
Совета Собора  
славянских народов  
Беларуси, России, Украины

**Ю. А. Дергаусов**

**г. Белгород  
сентябрь 2007 г.**





БЕЛГОРОДСКАЯ  
ТОРГОВО-  
ПРОМЫШЛЕННАЯ  
ПАЛАТА

# ДИПЛОМ

*Награждается  
победитель  
регионального тура конкурса  
Национальной премии в области  
предпринимательской  
деятельности  
«Золотой Меркурий 2008»  
в номинации -  
«Лучшее малое предприятие  
в сфере промышленного  
производства»  
ООО «Производственная  
фирма «Ливам»*

*Президент  
БППИ*

*Скруз В.С.*

г. Белгород



ЕЖЕГОДНЫЙ ОБЛАСТНОЙ КОНКУРС

# ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ГОДА 2008



# ДИПЛОМ

## Награждается

ООО Производственная  
фирма "Ливам"  
генеральный директор


**Литовка**

**Павел Александрович**

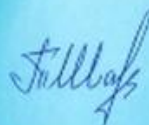
за победу в номинации

**"Создание новых рабочих мест  
и улучшение условий труда"**

Начальник департамента  
экономического развития Белгородской  
области - заместитель председателя  
правительства Белгородской области

 А. Левченко

Исполнительный директор  
Белгородского ОФМП



Т. Шарова



25 февраля 2009 г.



# Certificate of Registration

## Intertek

Настоящим подтверждается, что система менеджмента качества компании:

**ООО ПФ «Ливам»**

Юридический адрес: 308023, Россия, Белгород, пр-т Богдана  
Хмельницкого, 134-а

Фактический адрес: 308013, Россия, Белгород, ул. Кооперативная, 2-а

была проверена и зарегистрирована Интертек как соответствующая требованиям:

## ISO 9001:2015

Система менеджмента качества распространяется на

*Разработка, производство, сбыт и сервисное обслуживание оборудования по  
очистке жидкостей для промышленных, бытовых и медицинских нужд.*

Сертификат №:  
Дата выпуска:  
Действителен до:

QMS 41061-04  
02 Сентября 2016  
01 Сентября 2019



014

Подпись уполномоченного лица: Калин Молдован – Президент, Business Assurance  
Intertek Certification Limited, Великобритания, DE24 8ZF Дерби, Виктори парк 10А, Виктори  
Роад

Intertek Certification Limited аккредитована UKAS, согласно сертификату аккредитации № 014 и приложению к нему.

Издавая этот сертификат, Интертек принимает на себя ответственность только перед своим клиентом, и  
только в соответствии с Сертификационным соглашением.

Для сохранения действия этого сертификата организация должна поддерживать свою систему  
менеджмента в соответствии с требованиями по сертификации Интертек.

Действие сертификата может быть проверено по адресу [certificate.validation@intertek.com](mailto:certificate.validation@intertek.com).



Сертификат является собственностью Интертек и должен быть возвращен по запросу.







TECHNICKÝ SKÚŠOBNÝ ÚSTAV PIEŠŤANY, š.p.  
Certifikačný orgán certifikujúci výrobky  
Krajinská cesta 2929/9  
921 01 Piešťany, Slovak Republic



## CONFORMITY CERTIFICATE

No. 161299267

Manufacturer: **LIVAM production company, Limited liability company**  
**Russia, 308023, Belgorod city**  
**B. Khmel'nitskogo avenue, house 134a**

Product: **Electric water distillers, Livam**

Models: **AE-4, AE-4/8, AE-5, AE-10, AE-10/20, AE-15, AE-25**

This conformity certificate approves the compliance of the product with essential safety requirements of the following EC New Approach Directives as amended:

**2014/35/EU Low Voltage Directive**

**2014/30/EU EMC Directive**

European harmonized standards used for the conformity assessment:

**EN 61010-1:2010**

**EN 61326:2013**

The certificate has been issued on the basis of the tests of the product type sample. The results are recorded in the Conformity assessment report No 160500206/1 dated 19<sup>th</sup> December 2016.




mark can be used only in the case of conformity assessment according to all relevant EC Directives

Issue date: 19.12.2016

Expiry date: 18.12.2019

Issue: 1



  
Ing. Dušan HANKO  
Head of Product Certification Body

## Приложение №5

### Сравнительные характеристики оборудования ООО ПФ «Ливам» и аналогичного оборудования основных конкурентов

#### 1. Аквадистилляторы производительностью 10-15 литров/час

Наименование характеристики	Производитель / Модель аквадистиллятора					
	ООО ПФ «Ливам» АЭ-15	ООО «Завод ЭМО» ДЭ-10М	ООО «Ферропласт Медикал» АЭ-14-«Я- ФП»-02	ПАО «Медобору дование» АДЭа-10 «СЗМО»	ООО «Листон» Liston A 1204	ОАО «ТЗМОИ » PHS Aqua 10
Производительность, л/час	15 (-10%)	10 (-10%)	10 (-10%)	10 (-10%)	10 (-10%)	10 (-10%)
Потребляемая мощность, кВт	9,0	7,5	7,5	9,0	7,5	7,2
Напряжение, В	380	380	380	220	380	380
Род тока	переменный трехфазный 50 Гц	переменный трехфазный 50 Гц	переменный трехфазный 50 Гц	переменный однофазный 50 Гц	переменный трехфазный 50 Гц	переменный трехфазный 50 Гц
Количество потребляемой исходной воды, л/час	110	200	250	130	150	120
Габариты (ДхШхВ), мм	335x275x460	325x230x518	340x325x805	540x275x665	410x370x550	310x255x337
Масса, кг.	11	10,5	10	20	17,5	10,1
Электропроводность получаемого дистиллята, мкСм/см.	1,8-2,0	3,0-4,0	3,0-4,0	3,0-4,0	2,5	3,0-4,0
Температура наружной части ОС	40-45	30-35	70-80	35-40	35-40	35-40

## 2. Аквадистилляторы производительностью 20-25 литров/час

Наименование характеристики	Производитель / Модель аквадистиллятора				
	ООО ПФ «Ливам» АЭ-25	ОАО «ТЗМОИ» PHS Aqua 25	ООО «Завод ЭМО» ДЭ-25М	ООО «Ферропла ст Медикал» АЭ-14-«Я- ФП»-03	ПАО «Медоборудов ание» АДЭа-25 «СЗМО»
Производительность, л/час	25 (-10%)	25 (-10%)	25 (-10%)	20 (-10%)	25 (-10%)
Потребляемая мощность, кВт	16,2	16,2	15	15	20
Напряжение, В	380	380	380	380	380
Род тока	переменный трехфазный  50 Гц	переменный трехфазный  50 Гц	переменный трехфазный  50 Гц	переменный трехфазный  50 Гц	переменный трехфазный  50 Гц
Количество потребляемой исходной воды, л/час	180	250	350	500	350
Габариты (ДхШхВ), мм	365х310х580	453х395х400	460х382х 685	695х450х48 0	650х385х910
Масса, кг.	16	18	22	13,5	48
Электропроводность получаемого дистиллята, мкСм/см.	1,8-2,0	3,0-4,0	3,0-4,0	3,0-4,0	3,0-4,0
Температура наружной части 0С	40-45	35-40	30-35	70-80	35-40

3. Аквадистилляторы со встроенным баком-накопителем (водосборником),  
производительностью 4 литра/час

Наименование характеристики	Производитель / Модель аквадистиллятора		
	ООО ПФ «Ливам» (Россия) АЭ-5 (с водосборником)	GFL (Германия) GFL 2004	ООО «Листон» (Россия) LISTON A 1104
Производительность, л/час:	4 (-10%)	4 (-10%)	4 (-10%)
Ёмкость бака-накопителя, л:	9	8	8
Потребляемая мощность, кВт:	3,0	3,0	3,0
Напряжение, В:	220	220	220
Расход воды, л/час:	30	48	70
Удельный расход воды на получение 1 литра дистиллята, л:	7,5	10	18
Габариты (ДхШхВ), мм:	290х320х570	620х330х460	620х320х490
Масса, кг:	13,5	21	25
Электропроводность получаемого дистиллята, мкСм/см	1,5-1,8	2,3	2,5
Наличие бактерицидного фильтра	да	нет	нет
Возможность отдельной эксплуатации аквадистиллятора и бака-накопителя	возможно	нет	нет

## Приложение №7

Таблица 2.3.

Основные показатели финансово - хозяйственной деятельности ООО ПФ  
«Ливам» за 2015-2016 г.г.

Наименование показателей	2016г.	2015г.	Отклонение	
			Абсолютное(+,-) 2016 к 2015	Относительное(%) 2016 к 2015
Выручка тыс. руб	103 691	97 554	+ 6 137	106,3
Среднесписочная численность работников, чел.	61	59	+ 2	103,4
Среднесписочная стоимость основных средств	27 887	22 659	5 228	123,1
Среднесписочная стоимость дебиторской задолженности	3 541	897	2 644	394,7
Прибыль от продаж продукции тыс. руб	17 194	14 064	3 130	122,6
Чистая прибыль тыс. руб	13 445	10 939	2 506	122,9
Прочие расходы, тыс. руб	2 045	4 222	- 2 177	48,4

Приложение №8

Таблица 2.4.

Группировка статей актива баланса

Наименование статей	2014 г.		2015г.		2016г.		Изменения в структуре 2016. к 2014г. (+,-)
	сумма, тыс. руб.	в % к ито-гу	сумма, тыс. руб.	в % к ито-гу	сумма, тыс. руб.	в % к ито-гу	
1. Нематериальные активы	32	0,15	32	0,14	32	0,12	0
Основные средства	20 647	0,005	22 659	99,8	27 887	99,9	+7 240
Отложенные налоговые активы	61	0,3	-	-	-	-	-61
Итого внеоборотных активов	20 740	0,455	22 691	99,94	27 919	100,02	+7 179
2. Запасы	14 538	54	20 333	59	19 251	51	+4 713
НДС по приобретенным ценностям	-	-	70	0,2	631	1,7	+631
Дебиторская задолженность	2 760	10,2	897	2,6	3 541	9,4	+781
Финансовые вложения	5 000	18,5	8 000	23,3	9 000	23,9	+4 000
Денежные ср-ва и эквиваленты	4 558	16,9	5 053	14,7	5 101	13,6	+543
Прочие оборотные активы	116	0,4	68	0,2	79	0,2	-37
Итого оборотных активов	26 972	100	34 421	100	37 603	100	+10 631
БАЛАНС	47 712	100	57 112	100	65 522	100	+17 510

Таблица 2.5.

## Группировка статей пассива баланса

Наименование статей	2014 г.		2015г.		2016г.		Изменения в структуре 2014. к 2016. (+,-)
	сумма, тыс. руб.	в % к ито-гу	сумма, тыс. руб.	в % к ито-гу	сумма, тыс. руб.	в % к ито-гу	
1. Уставный капитал	100	0,3	100	0,2	100	0,2	0
Переоценка внеоборотных активов	530	1,4	530	1,1	530	0,9	0
Резервный капитал	184	0,5	184	0,4	184	0,3	0
Нераспределенная прибыль	37 510	97,8	48 815	98,3	56 116	98,6	+18 606
Итого по разделу:	38 324	100	49 629	100	56 930	100	+18 606
2.Отложенные налоговые обязательства	834	100	-	-	-	-	-834
Итого по разделу:	834	100	-	-	-	-	-834
3. Кредиторская задолженность	6 670	78	7 483	100	8 592	100	+1 922
Оценочные обязательства	1 884	22	-	-	-	-	-1 884
Итого по разделу:	8 554	100	7 483	100	8 592	100	+38
БАЛАНС	47 712	100	57 112	100	65 522	100	+17 810

## Приложение №9

### Таблица 2.6.

Анализ ликвидности баланса ООО ПФ «Ливам» за 2014 – 2016гг.

Показатели	Годы			Тем роста, %		Отклонение	
	2014	2015	2016	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014
1. Абсолютно ликвидные активы (A1), (с. 1240+с. 1250)	9 558	13 053	14 101	108	136	1 048	3 495
2. Быстрореализуемые активы (A2), (с. 1230)	2 760	897	3 541	394	32	2 644	- 1 863
3. Медленно реализуемые активы (A3), (с.1210 + с. 1220 + с. 1260)	14 654	20 471	19 961	97	139	- 510	5 817
4. Трудно реализуемые активы (A4), (с. 1100)	20 740	22 691	27 919	123	109	5 228	1 951
1. Срочные обязательства (П1), (с. 1520)	6 670	7 483	8 592	114	112	1 109	813
2. Краткосрочные обязательства (П2), (с. 1500 - с.1520 – с. 1530)	0	0	0	0	0	0	0
3. Долгосрочные обяза- тельства(П3), (с. 1400)	834	0	0	0	0	0	- 834
4. Постоян. Пассивы (П4), (с.1300 + с. 1530 + с. 1540)	40 208	49 629	56 930	114	123	7 301	9 421



**Приложение №10**

Таблица 2.8.

Анализ финансовой независимости ООО «Ливам», тыс. руб.

Показатели	2014г.	2015г	2016г	Абсолютное отклонение	
				2015 к 2014	2016 к 2015
Общая величина запасов и затрат (ЗЗ)	14 538	20 403	19 882	5 865	-521
Наличие собственных оборотных средств (СОС)	17 584	26 932	29 011	9 347	2 079
Долгосрочные источники (ДИ)	18 418	26 932	29 011	8 514	2 079
Общая величина источников (ВИ)	18 418	26 932	29 011	8 514	2 079
СОС - ЗЗ	+3 047	+6 529	+9 129	3 482	2 600
ДИ – ЗЗ	+3 834	+6 529	+9 129	2 695	2 600
ВИ – ЗЗ	+3 834	+6 529	+9 129	2 695	2600

Приложение №11

Таблица 2.9.

Анализ показателей финансовой устойчивости

Наименование показателей	2014г.	2015г	2016г	Изменение 2016г. к 2014г.(+,-)
Величина реального собственного капитала, тыс. руб.	5057	245487	471883	+466826
Долгосрочные обязательства (за минусом отложенных налоговых обязательств), тыс. руб.	26	-	-	-26
Краткосрочные обязательства (за минусом доходов будущих периодов и резервов предстоящих расходов), тыс. руб.	16730	10617	8347	-8383
Всего источников, тыс. руб.	18743	256830	480230	+461487
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	3,31	0,04	0,01	-3,3
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,13	0,25	0,45	+0,32
Коэффициент финансовой независимости	0,27	0,95	0,98	+0,71
Коэффициент финансовой устойчивости	0,27	0,95	0,98	+0,71

**Приложение №12**

Таблица 2.10.

**Анализ показателей деловой активности**

Наименование показателей	2015г.	2016г.	Изменение 2016г. к 2014г. (+,-)
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	97 554	103 691	+6 137
Коэффициент оборачиваемости активов	0,9	0,99	+0,09
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	2,21	2,36	+0,15
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	53,35	56,7	+3,35
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	13,8	14,6	+0,8
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	19,3	22,7	+3,4
Коэффициент оборачиваемости запасов	5,6	5,9	+0,4