

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Каждая организация осуществляет сложный процесс, в который вовлечены все звенья и подразделения субъекта современного бизнеса. Хозяйственная деятельность предприятия и представляет собой взаимодействие между всеми составляющими производства на протяжении полного цикла от закупки сырья до продажи товара потребителю.

Для успешного управления бизнесом недостаточно разбираться в механизмах взаимодействия составляющих элементов, но и необходимо также анализировать процесс как изнутри, так и снаружи. С целью детального и корректного анализа, хозяйственная деятельность предприятия разбивается по нескольким аспектам, из которых выделяются основные показатели, которые используются для отслеживания динамики деятельности в разные отчетные периоды.

Нередко используются синтезирующие методики анализа: все показатели объединяются в единый механизм, и отслеживается связь между ними, определяется степень влияния друг на друга и уровень взаимозависимости факторов между собой (например, как косвенные издержки зависят от валового дохода и, наоборот, в отчетном периоде или в предыдущем).

В современных быстроменяющихся условиях каждая организация подвержена влиянию различных внешних и внутренних факторов. От того насколько грамотно выбрана стратегия развития предприятия, закреплены рыночные позиции, зависит успех в его деятельности. В этой связи существенная роль отводится регулярному анализу бизнес-среды, выявлению конкурентных преимуществ, определению наиболее эффективных мероприятий, позволяющих привлечь дополнительных покупателей и расширить рынки сбыта.

Целью данной работы является характеристика и анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия.

Объект исследования – ЗАО «Центр рекламных технологий» (ЗАО «ЦРТ»).

Предмет исследования – анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия.

В рамках написания проекта выделяются следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность внешней и внутренней среды организации;
2. Выявить методику проведения анализа внутренней и внешней среды функционирования предприятия;
3. Провести анализ деятельности ЗАО «ЦРТ»;
4. Предложить мероприятия по развитию деятельности ЗАО «ЦРТ».

Методы исследования – графический, расчетный, аналитический, а именно метод сравнения, табличного отображения аналитических данных.

Структура работы. Работа состоит из введения, основной части, заключения и списка использованной литературы.

## **Глава 1. Теоретические основы изучения внешней и внутренней среды деятельности организации**

### **1.1 Внешняя среда деятельности организации**

Следует отметить, что внешняя среда неоднородна по своему содержанию и структурирована.

Так, В. А. Барин, В. Л. Харченко внешнюю среду разделяют на [1]:

- экстрасреду;
- макросреду;
- микросреду.

А. Н. Хорин, В. Э. Керимов [10] внешнюю среду делят на микроокружение и макроокружение. По их мнению, макроокружение создает общие условия для деятельности организации во внешней среде. Макроокружение не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации, но степень его влияния на различные организации зависит от сферы их деятельности и от внутреннего потенциала. Соответственно, анализ микроокружения

организации направлен на оценку состояния тех элементов внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. [8].

Контролировать и влиять на макроокружение достаточно сложно. Однако, в процессе жизнедеятельности компании необходимо регулярно анализировать изменения, происходящие в макроокружении, оценивать их влияние на работу предприятия. Исследование законодательных факторов направлено на изучение нормативно-законодательных документов, определяющих границы действий в отношении к другим субъектам права и возможные методы отстаивания собственных интересов.

Анализ политического фактора осуществляется для определения прогнозов государственных органов в области развития общества, различных отраслей экономики и регионов страны. Изучение достижений научно-технического прогресса позволяют своевременно внедрить в производство инновационные технологии и прогрессивную технику. Анализ социальных факторов направлен на исследование предпочтений населения в потреблении товаров, работ, услуг и т. д.

Именно его результаты могут способствовать реализации востребованной продукции и услуги. Элементы макроокружения между собой взаимосвязаны, следовательно, изменение в одном из них провоцирует перемены в других. В этой связи при их анализе необходимо учитывать данные взаимосвязи. Факторы микроокружения непосредственно влияют на деятельность организации и их анализ необходим для определения рыночных позиций и формирования ее поведения.

Так результаты анализа покупателей, как фактора микроокружения, позволяют определить объем продаж, который может осуществить предприятие, выявить возможности и способы расширения потенциальных потребителей, спрогнозировать изменение спроса на предлагаемую продукцию или услуги и т. д. Анализ поставщиков способствует выявлению направлений деятельности тех субъектов, которые снабжают предприятие сырьем, материалами, полуфабрикатами и т. д.

Именно от них может зависеть себестоимость и качество производимой продукции или услуги. Анализ кредиторов и потенциальных инвесторов необходим для поиска возможностей привлечения нового капитала, расширения деятельности организации.

## 1.2 Внутренняя среда деятельности организации

Факторы микроокружения непосредственно влияют на деятельность организации и их анализ необходим для определения рыночных позиций и формирования ее поведения. Так результаты анализа покупателей, как фактора микроокружения, позволяют определить объем продаж, который может осуществить предприятие, выявить возможности и способы расширения потенциальных потребителей, спрогнозировать изменение спроса на предлагаемую продукцию или услуги и т. д. Анализ поставщиков способствует выявлению направлений деятельности тех субъектов, которые снабжают предприятие сырьем, материалами, полуфабрикатами и т. д.

Именно от них может зависеть себестоимость и качество производимой продукции или услуги. Анализ кредиторов и потенциальных инвесторов необходим для поиска возможностей привлечения нового капитала, расширения деятельности организации. Исследование конкурентов позволяет определить преимущества и недостатки в их работе, на основе которых можно выявить собственные конкурентные преимущества и сформировать стратегию конкурентной борьбы.

Следует отметить, что большинство организаций уделяют незначительное внимание новым конкурентам и не видят в них потенциальную угрозу, что способствует неправильному формированию конкурентного поведения и потери доли рынка.

Таким образом, анализ бизнес-среды нацелен на исследование внешнего окружения предприятия и внутренних факторов. На его основе выявляются возможности повышения эффективности функционирования, а также предпринимательские риски, способные негативно повлиять на развитие организации. Основные направления анализа бизнес-среды организации представлены на рисунке 1.1.

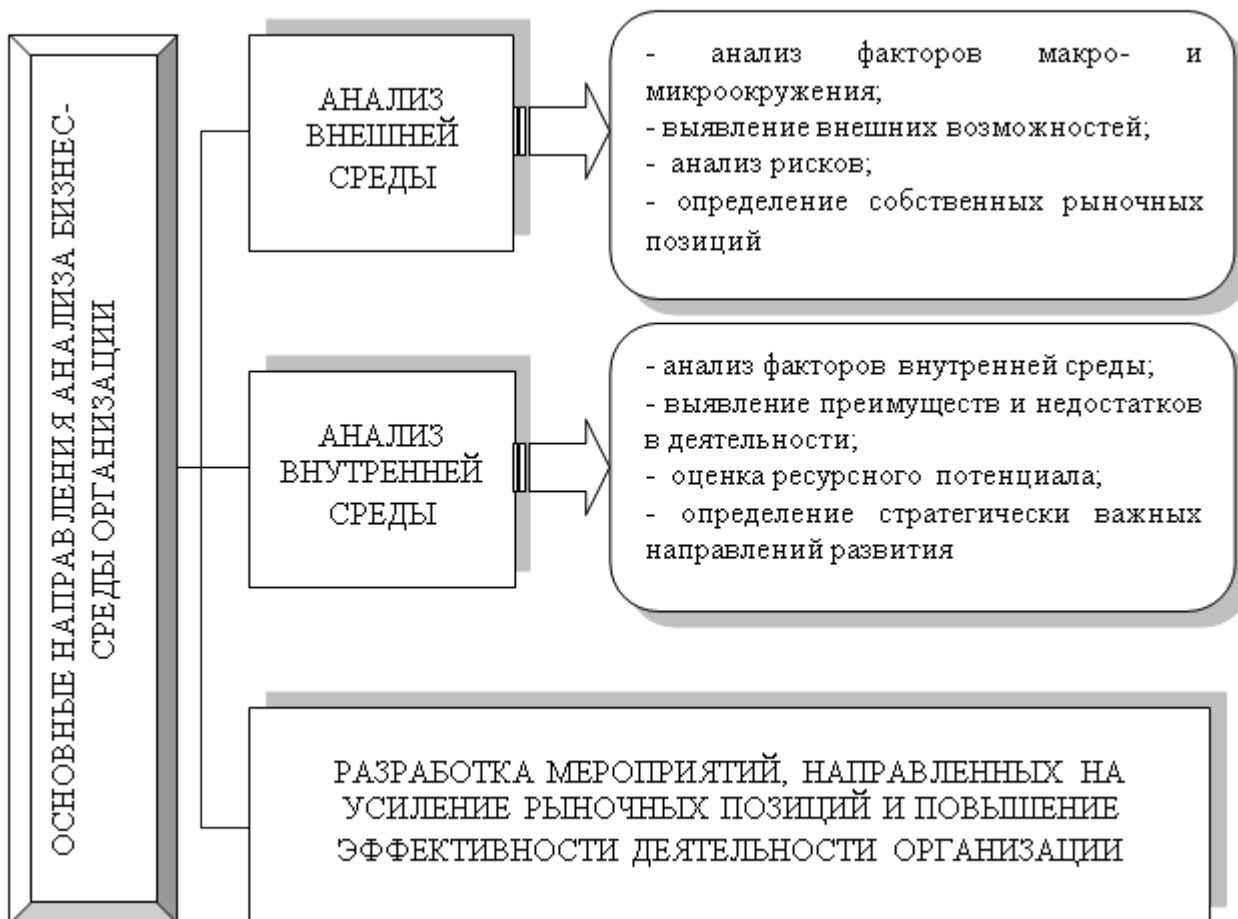


Рисунок 1.1. Основные направления анализа бизнес-среды организации

К основным направлениям анализа бизнес-среды необходимо отнести анализ внешней и внутренней среды, а также разработку мероприятий, направленных на усиление рыночных позиций и повышение эффективности деятельности организации.

Следует подчеркнуть, что эффективность проведенного анализа во многом определяется достоверностью используемой информации, выбранными методами и методиками исследования, техническим обеспечением, а также квалификацией аналитика.

Таким образом, благополучное развитие организации в долгосрочной перспективе зависит от регулярного анализа ее бизнес-среды, выявления рыночных позиций и своевременно разработанных мероприятий по повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности.

# **Глава 2. Анализ внешней и внутренней среды деятельности ЗАО «Центр рекламных технологий»**

## **2.1 Краткая характеристика организации**

ЗАО «Центр рекламных технологий» (далее ЗАО «ЦРТ») получило статус юридического лица в январе 1998 года.

Юридический адрес предприятия: 162610, Вологодская область, г. Череповец, ул. Гоголя, 47.

Основной вид деятельности предприятия – предоставление услуг по изготовлению и размещению рекламы.

ЗАО «ЦРТ» предоставляет следующие товары и услуги: изготовление наружной рекламы; аппликации на автотранспорте; полноцветные баннерные плакаты; реклама на установках; визитки, бэджи, буклеты, значки, изделия из пластика различного назначения; кронштейны; подвесы из пластика для плакатов и афиш; демонстрационные стенды; стойки; вывески и принадлежности; рекламные демонстрационные стенды из листового металла; рекламные таблички и модели из пластика; витрины; рекламные щиты из пластика; рекламные вывески; вывески для магазинов неэлектрические; знаки, символы, вывески из нержавеющей стали; знаки, символы, вывески из пластика; знаки, символы, вывески с названием и логотипом компании.

К началу 2016 года ЗАО «ЦРТ» имеет имидж крупной фирмы по изготовлению наружных вывесок, аналогов которой нет в Вологодской области. На сегодняшний день фирма участвует (и выигрывает) наравне со столичными компаниями в тендерах на изготовление вывесок в г. Череповце для столичных брендов (например, компании «Евросеть», сети игровых залов «Вулкан»). Кроме того, вывески, изготовленные ЗАО «ЦРТ» можно увидеть не только в Череповце, но и в других городах Вологодской области (например, г. Бабаево).

Далее рассмотрим структуру ЗАО «ЦРТ» (рисунок 2.1).

Директор

Начальник производственного отдела

Начальник неоновомго производства

Главный бухгалтер

Бухгалтер

Заведующий складом

Отдел продаж

Отдел верстки

Цех изготовления

Монтажные бригады

Менеджер (4)

Дизайнер (4)

Электросварщик

Бригада

№ 1

Бригада

№ 2

Бригада

№ 1

Бригада

№ 2

Бригада

№ 3

Электрик

Стеклодув (2)

## Рисунок 2.1. Организационная структура ЗАО «ЦРТ»

С увеличением штата в 2018 году возникла необходимость структурирования организации. Сначала были выделены два подразделения: отдел продаж (менеджеры – 2 человека, и бухгалтерия – 2 человека) и изготовление (дизайнеры – 2 человека, бригады изготовления – 4 человека и монтажники – 3 человека).

В конце 2018 года количество работников выросло до 37 человек, структура постепенно приняла тот вид, который существует сейчас. Кроме того, в штатном расписании появились новые руководящие должности: начальники отделов продаж и верстки, бригадиры.

Организационная структура управления ЗАО «ЦРТ» относится к линейно-функциональным организационным структурам. В целом можно сказать, что в ЗАО «ЦРТ» тип структуры соответствует целям организации.

Достоинствами линейно-функциональной организационной структуры ЗАО «ЦРТ» являются следующие:

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
- построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатками линейно-функциональной организационной структуры ЗАО «ЦРТ» являются следующие:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали.

## **2.2 Оценка микросреды деятельности ЗАО «Центр рекламных технологий»**



В рамках анализа внутренней среды деятельности ЗАО «ЦРТ» рассмотрим трудовые ресурсы предприятия.

Таблица 2.1 - Обеспеченность трудовыми ресурсами ЗАО «ЦРТ», 2016 – 2018 годы

Наименование	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение 2017/2016 годы		Отклонение 2018/2017 годы		Отклонение 2018/2016 годы	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
				Руководители	3	3	7	0	0,0
Специалисты	7	9	15	2	28,6	6	66,67	8	114,29
Рабочие	4	8	15	4	100,0	7	87,50	11	275,00
Итого	14	20	37	6	42,9	17	85,00	23	164,29

Данные, приведенные в таблице 2.1, изобразим графически (рисунок 2.2)



Рисунок 2.2. Обеспеченность трудовыми ресурсами ЗАО «ЦРТ», 2016 – 2018 годы

На 01.01.2016 год число работающих в ЗАО «ЦРТ» составляет 37 человек. Из 37 человек трудового коллектива, 10 – женщины, что составляет 23% от общего числа работающих. Средний возраст сотрудников – 31,5 года.

Далее определим текучесть кадров ЗАО «ЦРТ».

Таблица 2.2 - Показатели движения трудовых ресурсов ЗАО «ЦРТ», 2016- 2018 годы

Наименование	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение 2017/2016 годы		Отклонение 2018/2017 годы		Отклонение 2018/2016 годы	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Численность на начало года	13	14	20	1	7,7	6	42,86	7	53,85
Численность на конец года	14	20	37	6	42,9	17	85,00	23	164,29
Среднесписочная численность сотрудников	15	16	42	1	6,7	26	162,50	27	180,00
- принято на работу	7	8	29	1	14,3	21	262,50	22	314,29
- выбыли, в том числе	5	6	7	1	20,0	1	16,67	2	40,00
- выбыли по собственному желанию	5	6	7	1	20,0	1	16,67	2	40,00
- уволены за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Коэффициент оборота сотрудников по приему	0,56	0,5	0,69	0	-10,7	0,19	38,00	0,13	23,21

Коэффициент оборота сотрудников по выбытию	0,56	0,37	0,16	0	-33,9	-0,21	-56,76	-0,4	-71,43
Коэффициент текуести кадров	0,33	0,37	0,16	0	12,1	-0,21	-56,76	-0,17	-51,52
Коэффициент постоянства	1,46	1,37	1,16	0	-6,2	-0,21	-15,33	-0,3	-20,55

Таким образом, мы видим, что текучесть трудовых ресурсов ЗАО «ЦРТ» в 2016 году составила 0,33, в 2017 году – 0,37, в 2018 году – 0,16, что является существенно низким показателем.

Необходимо сказать о том, что коэффициент оборота сотрудников по приему увеличивается с каждым годом. Так, в 2016 году данный коэффициент равнялся 0,56, в 2017 году – 0,5, а в 2018 году – 0,69, что является негативной тенденцией для предприятия, так как отражает существенную текучку кадров с предприятия, что связано с неэффективной кадровой политикой на предприятии.

Данные, рассчитанные в таблице 2.2, изобразим графически, при помощи рисунка 2.3.

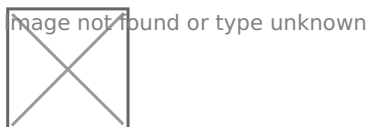


Рисунок 2.3. Коэффициенты движения сотрудников ЗАО «ЦРТ», 2016- 2018 годы

Важнейшим фактором успеха фирмы является высокий профессионализм работников. Каждое подразделение имеет свою специализацию. Будь то общение с заказчиком, творческая работа над макетом, изготовление или монтаж изделия, везде необходимы свои навыки. Коллектив ЗАО «ЦРТ» на 89% состоит из людей, которые работают в организации на протяжении пяти последних лет, поэтому их профессионализм не вызывает сомнения.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что предприятие в достаточной степени обеспечено квалифицированным персоналом.

Далее перейдем к рассмотрению производственной деятельности ЗАО «ЦРТ».

Далее в рамках анализа внутренней среды деятельности ЗАО «ЦРТ», проведем анализ финансового состояния предприятия.

Для оценки имущественного положения ЗАО «ЦРТ» составим уплотненный (аналитический) баланс, в котором группируют однородные статьи. При этом сокращается число статей баланса, повышается его наглядность и появляется возможность сравнить его с балансами других предприятий.

Таблица 2.3 - Горизонтальный анализ актива баланса ЗАО «ЦРТ», тыс.руб.

Актив баланса	2016	2017	2018	Отклонение 2017/2016		Отклонение 2018/2016	
				+/-	%	+/-	%
<b>Внеоборотные активы</b>							
Нематериальные активы	157	108	62	-49	-31,21	-95	-60,51
Основные средства	535824	541179	544133	5355	1,00	8309	1,55
Незавершенное строительство	41714	75912	158076	34198	81,98	116362	278,95
Долгосрочные фин.вложения	100	100	0	0	0,00	-100	-100,00
Итого по разделу 1	579795	617299	702271	37504	6,47	122476	21,12
<b>Оборотные активы</b>							

Запасы	13013	10201	12203	-2812	-21,61	-810	-6,22
НДС	4733	10751	18720	6018	127,15	13987	295,52
Дебиторская задолженность	23731	38001	38912	14270	60,13	15181	63,97
Денежные средства	3503	3910	578	407	11,62	-2925	-83,50
Прочие оборотные активы	235	5	3341	-230	-97,87	3106	1321,70
Итого по разделу 2	45218	62868	73754	17650	39,03	28536	63,11
Баланс	625013	680167	776025	55154	8,82	151012	24,16

Данные таблицы 2.3 показывают, что баланс предприятия в период с 2016 – 2018 гг. увеличивается. Так, в 2016 году сумма баланса составила 625013 тыс.руб., в 2017 году – 680167 тыс.руб., в 2018 году – 776025 тыс.руб.

В таблице 2.4 представим вертикальный анализ актива баланса ЗАО «ЦРТ».

Таблица 2.4 - Вертикальный анализ актива баланса ЗАО «ЦРТ» за 2016 – 2018 гг., %

Актив баланса	2016, %	2017, %	2018, %	Отклонение 2017/2016	Отклонение 2018/2016
Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	0,03	0,02	0,01	-0,01	-0,02
Основные средства	85,73	79,57	70,12	-6,16	-15,61

Незавершенное строительство	6,67	11,16	20,37	4,49	13,70
Долгосрочные финансовые вложения	0,02	0,01	0,00	0,00	-0,02
Итого по разделу 1	92,77	90,76	90,50	-2,01	-2,27
Оборотные активы					
Запасы	2,08	1,50	1,57	-0,58	-0,51
НДС	0,76	1,58	2,41	0,82	1,66
Дебиторская задолженность	3,80	5,59	5,01	1,79	1,22
Денежные средства	0,56	0,57	0,07	0,01	-0,49
Прочие оборотные активы	0,04	0,00	0,43	-0,04	0,39
Итого по разделу 2	7,23	9,24	9,50	2,01	2,27
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

На основе данных таблиц 2.3 и 2.4 можно сделать следующие выводы:

1) общая величина имущества ЗАО «ЦРТ» в сравнении с базисным 2016 годом в 2017 году увеличилась на 8,82%, а в 2018 году – на 24,16%, что свидетельствует об активизации производственно-финансовой деятельности организации;

2) имущество ЗАО «ЦРТ» более чем на 90% состоит из основных фондов, что обусловлено отраслевой принадлежностью организации;

3) внеоборотные активы предприятия сформированы преимущественно за счет основных фондов, однако в течение анализируемого периода существенно выросла сумма и доля незавершенного строительства;

4) финансирование оборотных средств в анализируемом периоде было направлено в первую очередь на запасы и дебиторскую задолженность, которая представлена только краткосрочными обязательствами;

5) отрицательно следует оценить тот факт, что предприятие не прибегает к краткосрочным финансовым вложениям, а сумма денежных средств в кассе и на расчетном счете находится на низком уровне и продолжает уменьшаться.

Для общей оценки имущественного потенциала ЗАО «ЦРТ» проведем анализ состава и структуры обязательств (пассива) баланса – таблицы 2.5 и 2.6.

Таблица 2.5 – Горизонтальный анализ пассива баланса ЗАО «ЦРТ», тыс.руб.

Пассив баланса	2016	2017	2018	Отклонение		Отклонение	
				2017/2016		2018/2016	
				+/-	%	+/-	%
<b>Собственные средства</b>							
Уставный капитал	84	84	100001 0	0,00	99917	118948,81	
Добавочный капитал	512041	531425	450065	19384	3,79	-61976	-12,10
Нераспределенная прибыль	74160	99251	162684	25091	33,83	88524	119,37
Итого по разделу 3	587285	630760	712750	43475	7,40	125465	21,36
<b>Заемные средства</b>							

Долгосрочные кредиты и займы	0	0	1871	0	-	1871	-
Краткоср. кредиты и займы	2000	2900	10800	900	45,00	8800	440,00
Кредиторская задолженность	35728	46378	44731	10650	29,81	9003	25,20
Другие краткоср. обязательства	0	129	5873	129	-	5873	-
Итого по разделу 5	37728	49407	61404	11679	30,96	23676	62,75
Итого обязательств	37728	49407	63275	11679	30,96	25547	67,71
Баланс	625013	680167	776025	55154	8,82	151012	24,16

В таблице 2.6 представим вертикальный анализ пассива ЗАО «ЦРТ» за 2016 – 2018 гг.

Таблица 2.6 - Вертикальный анализ пассива баланса ЗАО «ЦРТ», %

Пассив баланса	2016	2017	2018	Отклонение 2017/2016	Отклонение 2018/2016
Собственные средства					
Уставный капитал	0,01	0,01	12,89	0,00	12,87
Добавочный капитал	81,92	78,13	58,00	-3,79	-23,93



Нераспределенная прибыль	11,87	14,59	20,96	2,73	9,10
Итого по разделу 3	93,96	92,74	91,85	-1,23	-2,12
Заемные средства					
Долгосрочные кредиты и займы	0,00	0,00	0,24	0,00	0,24
Краткосрочные кредиты и займы	0,32	0,43	1,39	0,11	1,07
Кредиторская задолженность	5,72	6,82	5,76	1,10	0,05
Другие краткосрочные обязательства	0,00	0,02	0,76	0,02	0,76
Итого по разделу 5	6,04	7,26	7,91	1,23	1,88
Итого обязательств	6,04	7,26	8,15	1,23	2,12
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

На основе данных, представленных в таблицах 2.5 – 2.6, можно сделать следующие выводы:

1) капитал предприятия на протяжении всего анализируемого периода более чем на 90% состоит из собственных средств, что свидетельствует о высоком уровне финансовой независимости ЗАО «ЦРТ»;

2) в структуре собственного капитала существенно выросла сумма и доля собственного капитала и нераспределенной прибыли, а сумма добавочного

капитала уменьшилась;

3) предприятие не прибегает к долгосрочным заемным источникам финансирования своей деятельности, лишь в 2018 году в структуре имущества ЗАО «ЦРТ» появились отложенные налоговые обязательства;

4) внешняя задолженность организации состоит преимущественно из кредиторской задолженности, хотя сумма и уровень краткосрочных кредитов и займов в исследуемом периоде увеличился.

В целом, на основе анализа имущественного состояния ЗАО «ЦРТ» за 2016 – 2018 гг. можно сделать следующие выводы:

- имущество предприятия практически полностью состоит из внеоборотных активов, что объясняется отраслевой принадлежностью фирмы;

- в пассиве предприятия собственный капитал существенно превышает заемный, что свидетельствует о высоком уровне финансовой независимости ЗАО «ЦРТ».

Расчет показателей рентабельности для ЗАО «ЦРТ» представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Анализ коэффициентов рентабельности ЗАО «ЦРТ», тыс.руб.

Показатели	2016	2017	2018	Отклонение 2017/2016	Отклонение 2018/2016
Исходные данные, тыс.руб.					
1. Выручка от реализации	288634	331961	438407	43327	149773
2. Себестоимость проданных товаров	227026	284453	334925	57427	107899
3. Валовая прибыль	50739	47508	103482	-3231	52743
4. Операционная прибыль	44933	33681	86228	-11252	41295

5. Чистая прибыль	42367	24091	63331	-18276	20964
6. Сумма активов	625013	680167	776025	55154	151012
7. Сумма оборотных активов	45218	62868	73754	17650	28536
8. Собственные средства	587285	630760	712750	43475	125465
9. Внеоборотные активы	579795	617299	702271	37504	122476
10. Товарные запасы	17746	20952	30923	3206	13177
Коэффициенты, доли единиц					
11. Коэффициент валовой прибыли (п.3 : п.1)	0,176	0,143	0,236	-0,033	0,060
12. Коэффициент операционной прибыли (п.4 : п.1)	0,156	0,101	0,197	-0,054	0,041
13. Рентабельность продаж (п.5 : п.1)	0,147	0,073	0,144	-0,074	-0,002
14. Рентабельность активов (п.5 : п.6)	0,068	0,035	0,082	-0,032	0,014
15. Рентабельность текущих активов (п.5 : п.7)	0,937	0,383	0,859	-0,554	-0,078

#### 16. Рентабельность

долгосрочных активов (п.5 : 0,073 0,039 0,090 -0,034 0,017  
п.9)

#### 17. Рентабельность

собственного капитала (п.5 : 2,387 1,150 2,048 -1,238 -0,339  
п.8)

Как видно из данных таблицы 2.7, в сопоставлении с 2016 годом в 2017 году все показатели рентабельности у ЗАО «ЦРТ» снизились, что соответствует результатам анализа финансовых результатов. В 2018 году ситуация изменилась и коэффициенты рентабельности в большинстве своем продемонстрировали положительную динамику. Исключение составили лишь рентабельность продаж, текущих активов и собственного капитала.

Как известно, если рентабельность активов меньше процентной ставки за долгосрочные кредиты, то предприятие нельзя считать благополучным. У ЗАО «ЦРТ» данное соотношение не выполняется ни в одном из анализируемых периодов. Это свидетельствует о том, что эффективность использования активов предприятия низка.

Таким образом, анализ внутренней среды деятельности ЗАО «ЦРТ» показал, что предприятие нуждается в разработке мероприятий по улучшению финансового положения.

## 2.3 Анализ макросреды деятельности организации

В августе 2016 года две крупные международные медийные группы – GroupM и ZenithOptimedia – обнародовали новые прогнозы относительно состояния глобального рекламного рынка, а также ситуации с рекламой в России в 2016 году. Опубликованные данные свидетельствуют о том, что кризис в рекламном бизнесе уже начался, но еще не прошел своего пика. В ближайшие месяцы рекламы практически во всех сегментах рынка станет меньше или же ее рост будет значительно более медленным. Однако каковы будут темпы этого падения, пока сказать сложно. Многие эксперты единодушны в том, что больше всего пострадают печатные СМИ и радио, в то время как реклама на телевидении и реклама в

Интернете окажутся наиболее защищенными от экономического спада.

По мнению объединенной группы медийных агентств GroupM (подразделения рекламно-коммуникационного холдинга WPP Group) спрос на рекламу в России в 2018 году упадет на 11%.

В 2016 году российские рекламодатели сократят расходы на все медиа, за исключением контекстной интернет-рекламы, прогнозирует GroupM. Если в 2018 году совокупные затраты на рекламу выросли на 18%, до 275 млрд. руб., то в 2016-м они упадут на 11%, до 244 млрд. руб. Негативная ситуация на российском рекламном рынке сложилась в ноябре, когда из-за финансово-экономического кризиса практически все сделки по размещению рекламы на будущий год были приостановлены. В настоящее время большинство рекламодателей пытаются понять, что происходит в отрасли, и стараются просчитать разные сценарии развития ситуации.

Сокращение доходов от рекламы уже затронуло многие медиа, но пика спада рекламодатели и СМИ ожидают в течение ближайших месяцев. Как ожидается, больше всего от кризиса пострадают газеты, доходы которых от рекламы сократятся более чем на 20%. На 17,8% уменьшатся доходы от наружной рекламы, а на 16,1% – в журналах. Еще недавно ситуация на рынке рекламы в печатных СМИ была весьма благоприятной.

Медийное агентство ZenithOptimedia (входит в структуру Publicis Groupe), помимо глобального прогноза, подготовило сразу два прогноза развития российского рекламного рынка: оптимистичный и пессимистичный. По оптимистичному сценарию, падение доходов продемонстрируют радио, пресса и наружная реклама, однако весь рынок в 2016 году вырастет на 5%, - до 286,1 млрд. руб. Пессимистический сценарий предусматривает падение по всем медиа на 17,5% – до 225 млрд. руб.

На протяжении последних четырех лет российский рекламный рынок показывал более чем 25% роста, напоминают в ZenithOptimedia. Однако финансово-экономический кризис сказался и на нем, причем российская отрасль почувствовала кризис позже, чем западные рынки. Осень для российского рекламного рынка вопреки традиционному всплеску маркетинговой активности оказалась периодом затишья.

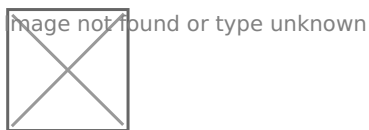
В последнее время рекламодатели все больше внимания уделяют онлайн-рекламе и готовы вкладываться в этот сегмент. Онлайн-реклама становится более

эффективным способом продвижения брендов. Кроме того, компании используют Интернет-пространство как способ управления брендами.

Как показывает исследование аудитории русскоязычной части Интернета (Рунета), проведенное компанией ROMIR Monitoring, пользователи Сети в целом положительно относятся к интернет-рекламе.

При этом около 50% респондентов (всего в опросе приняли участие 1,5 тысячи человек) заявили, что интернет-реклама их не раздражает, а более 60% отмечают, что реклама помогает узнавать о товарах и услугах и месте их приобретения. Более того, около 20% пользователей регулярно обращают внимание на оформление рекламных баннеров.

Изучение регионального рынка рекламы Корпоративным университетом проводится с 2018 года. В этот раз измерение череповецкого рынка рекламы проходило в контрольную неделю с 24 по 30 сентября 2016 года. Исследование позволило определить объем и структуру рынка, темпы роста, выделить группы основных игроков рынка и измерить другие важные показатели.



#### Рисунок 2.4. Распределение затрат клиентов по видам СМИ, %

По данным Центра маркетинга и общественных связей, объем рекламного рынка в Череповце вырос, по сравнению с контрольным измерением 2017 года, на 11%. Основным катализатором роста стало появление новых компаний во всех сегментах медиарекламного рынка (см. рисунок 2.4). Рекордсменом по «новичкам» стал рынок печатных СМИ, где зафиксировано наибольшее число новых игроков. Он также стал лидером по объему поступлений от рекламы.

Исследования макросреды бизнеса являются основополагающими, поскольку она наиболее сильно влияет на рынок.

Цель такого изучения – выявление экономических тенденций, которые оказывают влияние или будут влиять на состояние экономики России. Знание среды бизнеса позволяют руководству предприятий грамотно выстраивать свои планы и прогнозировать развитие.

Наиболее распространенной схемой подхода к изучению макросреды бизнеса является SLEPT – анализ. SLEPT – анализ выявляет наиболее значимые положительно и отрицательно влияющие факторы макросреды бизнеса в России, используя актуальные сведения о состоянии 5 групп факторов макросреды: социальные; правовые; экономические; политические; технологические.

Итак, проведем SLEPT – анализ для ЗАО «ЦРТ» на основании исследования, проведенного привлеченными экспертами Центра маркетинга и общественных связей ОАО «Северсталь» (3 человека) – таблица 2.8.

Таблица 2.8 – SLEPT – анализ для ЗАО «ЦРТ»

Группа факторов	Факторы	Значение фактора ( $A_i$ ) (-5...+5)	Вес фактора ( $p_i$ ) (0...1)	Взвешенная оценка, $A_i * p_i$
S - social Социальный	1. Высокий уровень безработицы	-0,5	0,1	1,9
	2. Медленный рост уровня социальной защищенности	+03	0,3	
	3. Высокий уровень образования	+4	0,3	
	4. Неблагоприятная демографическая ситуация (падение рождаемости и рост смертности)	-0,3	0,1	

<p>5. Отсутствие государственных программ развития регионов страны, благодаря привлечению трудовых ресурсов из других регионов, заинтересованных высоким уровнем материального поощрения</p>	<p>+1,7</p>	<p>0,2</p>	
	<p>1. Низкая прозрачность законодательства, а также малое число законов прямого действия</p>	<p>-0,7</p>	<p>0,3</p>
<p>L - legal</p>	<p>2. Усложненные и неоднозначно определенные процедуры оформления документов по разрешению размещения рекламы</p>	<p>-0,3</p>	<p>0,3</p>
<p>Законодательный</p>			<p>-4,2</p>
	<p>3. Слабая судебная система (отсутствие прямых механизмов защиты собственности)</p>	<p>-3</p>	<p>0,3</p>
	<p>4. Устаревшая и недоработанная система проектных норм и СНиПов</p>	<p>-3</p>	<p>0,1</p>



E - economic Экономический	1. Медленный рост уровня доходов населения	-4	0,3	
	2. Неустойчивость экономики, связанная с сырьевой направленностью и зависимостью от мировой конъюнктуры цен на нефть	+5	0,3	
	3. Довольно большие вложения инвестиционных средств в бизнес-структуры	+3	0,2	-2,3
	4. Высокие местные налоги, арендная плата, налог на имущество	-1	0,1	
	5. Местные географо-экономические особенности (высокий уровень издержек на теплоносители, и, как следствие, относительно низкая конкурентоспособность на внешнем рынке)	-1	0,1	
P - political Политический	1. Стабилизация политической власти	+4	0,3	
	2. Стремление правительства к стагнации	+1	0,1	2,1
	3. Открытая внешняя политика	+4	0,2	

4. Недостаточное целевое финансирование	-3	0,1		
5. Поддержка бизнеса органами государственной власти	+3	0,2		
	1. Стремление к мировым стандартам	+3	0,3	
	2. Недостаточность инвестиционных ресурсов для разработки, внедрения и широкого использования собственных технологических разработок	+2	0,3	
T – technological Технологический	3. Устаревшие технологии производства	-5	0,3	-2,5
	4. Непоспевание предприятий-производителей за темпами развития технологий производства рекламы, что вынуждает потребителей заказывать их в других регионах, что приводит к увеличению стоимости рекламы в целом.	-0,2	0,1	

Таким образом, был проведен SLEPT-анализ и выявлены оценки, характеризующие реальное состояние социальной, правовой, экономической, политической и технологической сфер.

Исходя из полученных данных видно, что наибольшую положительную оценку имеет поддержка бизнеса органами государственной власти (хотя и не самую высокую), что характеризует наиболее благоприятное воздействие на отрасль рекламных технологий.

Следующей по положительному воздействию следует социальная сфера, которая характеризуется оценкой 1,9, что обуславливает, скорее, недавнюю стабилизацию в сфере.

Состояние экономической сферы характеризуется отрицательным значением.

Состояние технологической сферы на данном этапе экономического развития находится в тяжелом положении, что очень пагубно сказывается на развитии рекламного бизнеса в России. Что касается правовой сферы, то ее состояние оценивается практически самой низкой оценкой, что выявляет очевидные проблемы для рекламного бизнеса со стороны правовой защищенности.

Далее представим оценку меры влияния набора факторов внешней среды (таблица 2.9). Для проведения данного анализа привлечены эксперты Центра маркетинга и общественных связей ОАО «Северсталь» (3 человека).

Как видно на основании данных, представленных в таблице 2.9, наибольшие возможности для дальнейшего развития ЗАО «ЦРТ» предоставляют факторы «демография», «потребители» и «технология».

Таблица 2.9 - Оценка меры влияния набора факторов внешней среды

Факторы	Мера влияния					Итого
	Угрозы		Возможности			
	-	-	-	-	-	
	50	40	30	20	10	+10 +20 +30 +40 +50

## Государственные органы

Текущее законодательство	+	-10
Высокие ставки по налогам	+	-10
Всего		-20

## Демография

Структура населения (возрастная, половая)	+	+10
Плотность населения	+	+20
Численность населения	+	+20
Всего		+50

## Экономика

Высокие доходы предприятий		+	+40
Высокие проценты по кредитам	+		-20
Уровень инфляции	+		-40
Всего			-20

## Поставщики

Высокие цены комплектующих	+		-30
Низкое качество	+		-30
Политика работы		+	+10
Всего			-50

## КОНКУРЕНТЫ

Каналы сбыта	+		-20
Низкие цены	+		-30
Реклама	+		-20
Высокое качество	+		-30
Всего			-100

## ПОТРЕБИТЕЛИ

Высокие спрос		+	+40
Платежеспособность			+ +50
Структура		+	+30

Предпочтения		+	+30
Всего			+150
Технология			
Методы		+	+10
Материалы		+	+30
Новизна		+	+30
Всего			+70
Итого			+80

Таким образом, мы видим, что на уровне мер влияния государственных органов значение данного показателя равен (-20), так как текущее законодательство и высокие ставки по налогам отрицательно сказываются на развитии рекламного бизнеса.

По фактору «Демография» наблюдается положительная тенденция (+50), так как показатель структуры населения является положительным (+10), плотность населения также положительна в последние годы (+20), а также численность населения в последние годы стабильно увеличивается (+20).

Фактор «Экономика» в состоянии финансового кризиса находится в отрицательном положении (-20).

Фактор «Поставщики» также находится под угрозой (-50). Наиболее отрицательным является такие показатели, как «высокие цены комплектующих» (-30), «низкое качество» (-30), однако политика работы предприятий положительна (+10).

Фактор «Конкуренты» также находятся в секторе угроз. Общее значение фактора находится в отрицательном положении (-100).

Фактор «Потребители» является наиболее положительным в данном наборе факторов, так как положительное значение данного фактора равно (+150).

Фактор «Технология» также имеет свои возможности (итоговое значение факторов +80).

Таким образом, наибольшие угрозы заключаются в росте инфляции, высоких ценах и низком качестве комплектующих от поставщиков, а также в давлении конкуренции.

При проведении анализа микросреды, более детально были изучены непосредственное окружение ЗАО «ЦРТ»: покупатели, поставщики и конкуренты.

#### 1) Покупатели.

Основные клиенты ЗАО «ЦРТ» – предприниматели, как с образованием, так и без образования юридического лица. Проведем ABC-анализ покупателей в зависимости от сферы их деятельности.

Таблица 2.10 - ABC-анализ покупателей в зависимости от сферы их деятельности за 2018 год

Группа Покупатель (сфера деятельности)	Оборот, тыс. руб.	% оборота
Бытовая техника	5571,6	31,19
А Аудио, видео, кино и фототехника	4678,8	26,20
Средства связи и оборудование	3250,2	18,20
Б Услуги связи	1285,7	7,19

Оргтехника, цифровая техника, компьютеры	732,2	4,10	
Мебель (торговля, производство)	590,0	2,79	
Продукты питания (торговля, производство)	375,0	2,09	
Автотранспорт, автозапчасти, автосервис	372,0	2,08	
Бытовая химия	267,9	1,50	
Электрооборудование		196,4	1,09
Сантехника		142,8	0,79
В Материалы для ремонта и строительства		142,7	0,79
Ресторан, кафе, столовая		125,0	0,69
Косметика, парфюмерия и средства по уходу за кожей		89,3	0,50



Книги, канцелярские товары	53,6	0,30	
Косметические и парикмахерские услуги	35,7	0,19	
Медицинские услуги	21,2	0,12	
Лекарственные препараты и пищевые добавки	17,9	0,10	
Всего		17858	100

Таким образом, видно, что предприятия, торгующие бытовой техникой, аудио, видео, фототехникой, а также средствами связи обеспечивают 75,6% оборота ЗАО «ЦРТ». Причем, данная группа составляет 16,7% от общего числа. То есть, 16,7% покупателей обеспечивают 75,6% оборота.

19,8% оборота предоставляют: предприятия, торгующие услугами связи, оргтехникой, цифровой техникой, компьютерами, автотранспортом, автозапчастями, бытовой химией, а также предприятия, производящие и продающие мебель, продукты питания. То есть, 33,3% покупателей делают 19,8% оборота.

Оставшиеся 50% покупателей обеспечивают 4,6% оборота.

Рассмотрим предпочтения покупателей, обеспечивающих 95,4% оборота ЗАО «ЦРТ» (см. таблицу 2.11 и рисунок 2.5).

Таблица 2.11 - Направления деятельности ЗАО «ЦРТ», предпочитаемые покупателями, делающими 95,4% оборота компании (2018 г.)

Основные направления деятельности	Выручка (2018 год)	
	тыс. руб.	доля, %
несветовая реклама	6217,2	36,5
световая реклама	4547,9	26,7
полиграфическая продукция	1771,5	10,4
полноцветная печать	2929,8	17,2
сувенирная продукция	1567,1	9,2
<b>ИТОГО</b>	<b>17033,4</b>	<b>100</b>

image not found or type unknown



Рисунок 2.5. Направления деятельности ЗАО «ЦРТ», предпочитаемые покупателями, делающими 95,4% оборота компании (2018 год)

Таким образом, видно, что покупатели, обеспечивающие 95,4% оборота компании, предпочитают следующие виды рекламы:

- Несветовая реклама.
- Световая реклама.

Рост крупного бизнеса в г. Череповец усилил конкуренцию в рекламе. Современные заказчики, обращаясь в рекламное агентство, требуют весь спектр услуг: от создания имиджа, до изготовления наружной рекламы. ЗАО «ЦРТ» строит свою

деятельность именно по принципу «агентства полного цикла», поэтому большое внимание уделяется профессионализму дизайнеров, менеджеров, изготовителей и монтажников, а также расширению номенклатуры. В отличие от большинства конкурентов, бремя ответственности за согласование проектов в городских органах (Архитектура и Комитет по управлению имуществом) ЗАО «ЦРТ» берет на себя.

1. Имея большой штат, трехэтажное здание в аренде, парк из 4-х автомобилей, кредиты на приобретение высокотехнологичного оборудования ЗАО «ЦРТ» вынуждено держать высокий уровень цен на крупные проекты по сравнению с конкурентами, апеллируя при этом на качество изготовления и монтажа, а также гарантийное и постгарантийное обслуживание.

В размещении наружной рекламы ЗАО «ЦРТ» имеет более высокие, чем у конкурентов, цены. Хотя спрос при этом не уменьшается, так как большинство отдельно стоящих конструкций в городе находится в собственности ЗАО «ЦРТ».

2. Поставщики.

Основными материалами для изготовления наружной рекламы являются:

- поливиниловые пленки различных цветов (самая популярная фирма-изготовитель – Orafol (Германия),
- пленки для нецветовой рекламы – серия 641
- для световой рекламы – серия 8500
- пластики (самый популярный размер 2,03х3,05 м, толщина плиты 3, 5, 8, 10 мм),
- оргстекло (самый популярный размер 2,03х3,05 м, толщина плиты 3 мм, цвет – молочное или прозрачное)
- сотовый поликарбонат (самый популярный размер 12,х2,10 м, толщина плиты 4, 6 мм).

До 2018 года поставку в г. Череповец перечисленных материалов осуществляли две фирмы: «Стирол» и «Профи».

Обороты ЗАО «ЦРТ» за 2018 год увеличились до 400 тыс. руб. в месяц, что позволило руководству принять решение о дилерском соглашении с компанией «Ремэкс» на поставку материалов для рекламы, которое обеспечило скидку на поставляемую продукцию. В это же время транспортная компания «Грузовозофф» объявляет о начале перевозок листовых материалов, чем воспользовалось ЗАО

«ЦРТ», тем самым, сократив расходы на доставку (на 10% в месяц). Дилерское соглашение выгодно еще и потому, что дает право на продажу материалов в г. Череповец под маркой фирмы «Ремэкс», что в перспективе усилит конкурентоспособность фирмы.

### 3. Конкуренты.

Конкурентная среда ЗАО «ЦРТ» по основным видам деятельности.

Во-первых, проведем расчет соотношения структуры услуг ЗАО «ЦРТ» в процентном соотношении прибыли от всего количества заказов на основании данных за 2018 год:

#### 1. Размещение рекламы:

- Размещение рекламо-носителей в ТЦ «Новый век» - 1,2%
- Размещение рекламо-носителей в ТЦ «Элби» - 2,3 %
- Размещение рекламо-носителей на отдельно стоящих установках - 11,4%
- Размещение рекламо-носителей на фасадах зданий - 12,3%
- Размещение рекламы на транспорте - 1,6%

#### 2. Изготовление рекламы

- Несветовая реклама - 15,4 %
- Световая реклама (неоновая) - 18,9 %
- Полноцветная печать - 17,4 %
- Полиграфическая продукция - 14,4
- Шелкография - 5,1%

На рисунках 2.6-2.7 представлено процентное соотношение структуры предоставляемых услуг ЗАО «ЦРТ».

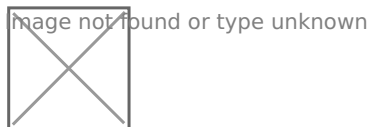


Рисунок 2.6. Процентное соотношение структуры предоставляемых услуг ЗАО «ЦРТ» в процентном соотношении прибыли от всего количества заказов на основании данных за 2018 год (размещение рекламы)

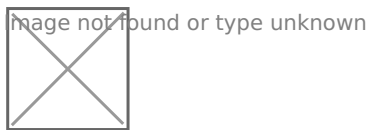


Рисунок 2.7. Процентное соотношение структуры предоставляемых услуг ЗАО «ЦРТ» в процентном соотношении прибыли от всего количества заказов на основании данных за 2018 год (производство рекламы)

Таким образом, мы видим, что в структуре предлагаемых услуг ЗАО «ЦРТ» преобладает производство рекламы – 74,4%, а размещение рекламы составляет 25,6% в процентном соотношении прибыли от всего объема заказов за 2018 год.

Во-вторых, необходимо сказать о том, что рынок рекламной продукции условно можно разделить на: рынок производства рекламы и рынок размещения рекламы. Представим распределение конкурентов ЗАО «ЦРТ» на данных рынках, то есть выделим доли рынка.

Смысл измерения доли рынка состоит в том, чтобы исключить влияние внешних факторов, которые оказывают одинаковое влияние на все конкурирующие товары, и благодаря этому дать возможность более точно и правильно оценить конкурентную силу каждого из них.

Таблица 2.12 - Доля рынка фирм-конкурентов на рынке размещения и изготовления рекламы в городе Череповце (в стоимостном выражении)

Организация	Доля рынка услуг на базовом рынке			
	Рынок размещения рекламы, тыс.руб.	%	Рынок производства рекламы, тыс.руб.	%
ЗАО «Центр рекламных технологий»	6 536	7	11 321,9	33

Госпром	5 854,11	8	-	0
Апельсин	5 783, 1	6	-	0
Карамель	3 485,2	4	-	0
Фолиант	5 687,7	6	-	0
Домино	1 678,3	2	-	0
Тотем	4 689,4	5	-	0
Сочи	3 664,22	4	7 574,1	22
Северные Афины	1 678,2	2	2 474,11	7
Стирол	5 367,4	6	3 478,4	10
ПРОФИ	2 781,3	3	1 674, 3	5
Дрим медиа	1 697,3	2	678, 42	2
Кукумбер	5 773,7	5	-	0
Мамба	4 371,2	5	1 574,6	5
Порт-Апрель	6 674,35	7	-	0
Дизайн Классик	6 413,1	7	5 489,44	16

Президент	3 771,1	4	-	0
Старый город	2 557,3	3	-	0
ADMOS	4 678,3	5	-	0
Символ	3 478,6	4	-	0
ИД «Череповецъ»	8 463,2	9	-	0
Всего	89 299,98	100	34 265,27	100

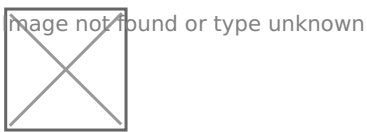


Рисунок 2.8. Определение доли рынка фирм-конкурентов на рынке размещения рекламы по городу Череповцу

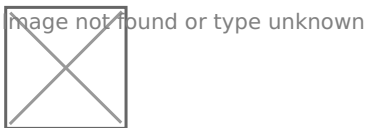


Рисунок 2.9. Определение доли рынка фирм-конкурентов на рынке производства рекламы по городу Череповцу

На основании расчета доли рынка мы можем сделать вывод о том, что ЗАО «ЦРТ» на рынке производства рекламы имеет бóльшую долю рынка – 33%, тогда как на рынке размещения – лишь 7 %. Однако, необходимо заметить, что рынок производства рекламы представлен лишь семью фирмами, тогда как на рынке размещения рекламы работают 13 фирм-конкурентов ЗАО «ЦРТ».

Таким образом, мы видим, что 21 рекламное агентство города Череповца представляет достаточно разнообразные услуги в сфере рекламы, ее производства, разработки и размещения. Однако, не все рекламные агентства представляют полный спектр услуг, которые существуют в данной области.

ЗАО «ЦРТ», помимо разработки рекламных продуктов, проведения PR-акций, предоставляет услуги по производству различных видов вывесок, стендов, табличек, знаков и символов из разнообразных материалов – железа, пластика, стали и т.д.

Таким образом, основными конкурентами ЗАО «Центр рекламных технологий» являются:

- Художественные мастерские «Сочи».

Занимаются изготовлением неоновых вывесок. Привлекают заказчиков сравнительно низкой ценой, уступая при этом конкурентам в качестве, так как для уменьшения себестоимости используют комплектующие производства Кореи, также оказывают полиграфические услуги.

- Рекламное агентство «Северные Афины».

Компания «Северные Афины» - это многоотраслевой холдинг, в составе которого есть и рекламное агентство, которое существует на рынке уже 10 лет и постоянно совершенствуется, идя в ногу со временем и отслеживая тенденции развития полиграфических технологий.

Достаточно развиты такие сферы как изготовление и размещение рекламы на транспорте и на отдельно стоящих установках, изготовление несветовой рекламы. Полиграфическая продукция изготавливается с помощью посредников.

- Производственно-коммерческая фирма «Стирол».

Основная деятельность направлена на продажу материалов, необходимых для изготовления рекламы. Кроме того, фирма занимается изготовлением несветовой рекламы.

- Производственно-коммерческая фирма «ПРОФИ».

Также занимается продажей материалов, необходимых для изготовления рекламы, размещением рекламы на отдельно стоящих установках, изготовлением несветовой рекламы.

- Рекламное агентство «ДРИМ». Занимается размещением рекламы на отдельно стоящих конструкциях, оказывает полиграфические услуги.



- Рекламное агентство «Мамба» Выполняет заказы по графическому дизайну, иллюстрации и 3D, полиграфия, Flash-анимация, промышленный дизайн, дизайн коммерческого пространства, обклейка машин, наружная реклама, промышленное изготовление рекламы
- Рекламное агентство «Дизайн классик». Изготовление, монтаж, сервисное обслуживание и регистрация наружной рекламы (вывески и световые короба любой сложности, включая неон, светодиодные конструкции, объёмные буквы, крышные конструкции, кронштейны, штендеры и др.

Перечисленные фирмы-конкуренты ЗАО «ЦРТ» предоставляют услуги по изготовлению и размещению рекламы.

Для проведения анализа работы конкурентов ЗАО «ЦРТ» можно применить метод «4Р». Для проведения данного метода были привлечены эксперты Центра маркетинга и общественных связей ОАО «Северсталь».

Результаты представим в форме таблицы 2.13.

Таблица 2.13 – Сравнительный анализ конкурентов

Параметр/агентство	ЗАО «ЦРТ»	«Сочи»	«Северные Афины»	«Стирол»	«ПРОФИ»	«ДРИМ»	Дизайн Классик	Мамба
Месторасположение	4	5	5	4	5	4	4	4
Уровень качества	5	3	5	5	5	4	5	4
Производственные мощности	5	3	3	4	4	2	4	2
Персонал	5	3	3	4	4	2	4	2
Ассортимент услуг	4	2	3	2	3	1	2	1
Стоимость услуг	4	5	4	5	4	4	5	4

Скорость выполнения услуг	5	4	4	5	3	4	3	4
Имидж фирмы	5	3	3	4	4	2	4	2
Рыночная доля	5	3	3	4	4	2	4	2
Средняя арифметическая	4,5	3,5	3,8	4,0	4,2	2,8	4,0	2,8

1 - позиция очень плохая; 2 - плохая; 3 - средняя; 4 - хорошая; 5 - отличная.

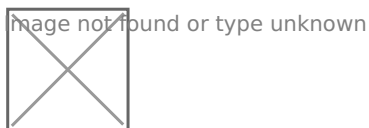


Рисунок 2.10. Дифференцированная шкала анализа конкурентов

Таким образом, сравнительный анализ рекламных агентств города Череповца, конкурентов ЗАО «ЦРТ» показывает, что компания имеет устойчивые конкурентные преимущества уступая некоторым конкурентам лишь в цене. Так, позиция «месторасположение» у ЗАО «ЦРТ» хорошее, что соответствует показателю «4», такие параметры, как «производственные мощности», «персонал», «скорость выполнения услуг», «имидж фирмы» и «рыночная доля» соответствуют показателю «5», что говорит об отличном развитии фирмы по данным направлениям. Таким образом, средняя арифметическая ЗАО «ЦРТ» равна 4,5.

В свою очередь, следует сказать о том, что фирмы-конкуренты ЗАО «ЦРТ», такие, как «Стирол», «Профи» и «Дизайн Классик» также имеют хорошие шансы завоевания достаточно большой доли рынка, так как средняя арифметическая данных фирм приближена к средней арифметической ЗАО «ЦРТ» (располагается в рамках 4,0-4,2).

Следует отметить, что к слабым сторонам ЗАО «ЦРТ» относятся: недостаточно широкий ассортимент услуг, неудобное расположение офиса, высокие цены по сравнению с конкурентами.

Таким образом, проанализировав возможности и угрозы, сильные и слабые стороны ЗАО «ЦРТ», можно выделить основные направления повышения конкурентоспособности организации:

- использовать новые методы продвижения рекламной продукции за счет Интернет-рекламы на собственном сайте.
- расширять ассортимент на рынке производства рекламы за счет светодиодной рекламы.

## **Глава 3. Совершенствование деятельности ЗАО «Центр рекламных технологий»**

Цель данного мероприятия – повышение конкурентоспособности за счёт внедрения светодиодной рекламы.

Сферы применения светодиодов:

- все виды световой рекламы (вывески, щиты, световые короба и др.),
- замена неона,
- дизайн помещений,
- дизайн мебели,
- архитектурная и ландшафтная подсветка,
- одноцветные дисплеи с бегущей строкой,
- магистральные информационные табло,
- полноцветные дисплеи для больших видео экранов,
- внутреннее и внешнее освещение в автомобилях, грузовиках и автобусах,
- дорожные знаки и светофоры.

Раскроем преимущества светодиодов.

1) Экономичность.

Одним из достоинств светодиодов является их долговечность. Данные источники света обладают ресурсом использования 100 000 часов, а это 10-12 лет непрерывной работы. Для сравнения – максимальный срок работы неоновых и люминесцентных ламп составляет 10 тыс. часов.

За это же время в световом модуле, использующем люминесцентные лампы, их нужно будет сменить 8-10 раз, а лампы накаливания – от 30 до 40 раз.

Использование светодиодных модулей позволяет снизить затраты на электроэнергию до 87%.

## 2) Удобство.

Светодиодный модуль – многокомпонентная структура с неприхотливой схемой подключения. В цепочке, из полусотни светодиодов один-два неисправных не только не выводят рекламный фрагмент из строя, но даже не влияют на суммарное световое излучение. Гигантский ресурс работы светодиодов практически решает проблемы, связанные с необходимостью их замены, особенно если рекламный модуль смонтирован в труднодоступном месте, а так обычно и бывает.

Неоновые трубки ведут себя более капризно. Помимо сравнительно низкого ресурса работы, они не обладают той же, что светодиоды, механической прочностью и виброустойчивостью. Кроме того, светоизлучающие диоды способны надежно функционировать в самом широком диапазоне рабочих температур. Неон с такими перепадами температуры «не справляется». При отрицательных (низких) температурах он вообще выходит из строя.

## 3) Надежность.

LED имеют почти монохроматическое излучение. Световой поток красных диодов различим на куда большем расстоянии, нежели свет аналогичной по мощности красной неоновой трубки или лампы накаливания, оснащенной красным светофильтром. Применение светодиодов в устройствах отображения информации (дорожные знаки, светофоры, информационные табло и т.д.) ведет к значительному увеличению расстояния их восприятия человеческим глазом.

Другим аспектом, благодаря которому светодиодам некоторыми заказчиками отдается предпочтение, являются их прочность и антивандальные качества. В отличие от стеклянных трубок данные источники света изготовлены из пластика. За счет этого их нелегко вывести из строя посредством механических повреждений. К тому же, светодиоды, в силу их прочности, легче устанавливать внутрь объемных букв.

Характерное напряжение, необходимое для работы одного светодиода, - 3-4 вольта. Поэтому в условиях, когда требуется соблюдение повышенных мер безопасности или нет возможности использовать высокие напряжения, светодиоды являются оптимальным выбором. Рабочее напряжение светодиодных модулей составляет 10-12В. Очевидно, что при низком напряжении не требуется применять

провода большого сечения с сильной изоляцией. Это также облегчает подключение светодиодов к электросети и их монтаж в коробах объемных букв.

У газоразрядных трубок, в отличие от светодиодов, есть порог срабатывания: чтобы неоновый источник света загорелся, в начале необходимо подать на разряд необходимое напряжение. Светодиоды же начинают излучать свет сразу при подключении к электросети, и их яркость легко регулировать наращиванием или снижением напряжения практически сразу после включения. Это позволяет прибегать к смешению цветов (использования светодиодов трех цветов одновременно), в котором возникает необходимость, если требуется добиться определенного оттенка подсветки объемной буквы или же спецэффектов.

Одним из важных преимуществ светодиодов является устойчивость к воздействию низких температур. Известно, что на морозе внутри газоразрядных источников света происходит вымерзание ртути, и это приводит к снижению яркости свечения. При отрицательных температурах также возникают проблемы с включением неона. Светодиоды лишены этих минусов.

#### 4) Красота.

Светодиоды, в отличие от ламп с неоном, имеют практически неограниченные возможности для «игры» со спектрами, цепочки которых можно выстроить таким образом, чтобы световые акценты точно работали на рекламный образ. Цветодинамика, характерная для светодиодных модулей, способна удовлетворить требования самого требовательного дизайнера.

По вопросам поставки светодиодов и обучения персонала ЗАО «ЦРТ» планирует сотрудничать с компанией «АДЕКС».

За счет перехода на производство светодиодных кластеров путем закупки комплектующих ЗАО «Центр рекламных технологий» удастся выйти к завоеванию этого рынка.

Потребители получают следующие преимущества от светодиодной рекламы:

- использование светодиодных модулей позволяет снизить затраты на электроэнергию до 87%.
- совокупные затраты на приобретение и эксплуатацию неоновой вывески, в конечном итоге оказываются в 2-2,5 раза выше затрат на светодиодное табло такого же размера и с аналогичным дизайнерским решением.

Экономическое обоснование.

Для организации производства светодиодной рекламы, будет произведен найм на работу 2-х человек – производственных рабочих. Форма оплаты труда – сдельная.

Организация производства не требует закупки дополнительного оборудования, кроме двух комплектов ручных инструментов. Также понадобятся 2 рабочих металлических стола для сбора конструкций.

Изготовление световых коробов необходимого размера будет производиться на уже имеющемся оборудовании, что позволяют его производственные мощности и загруженность.

Таблица 3.1 – Смета капитальных вложений

	Цена за ед., тыс. руб.	Количество, шт	Итог, тыс. руб.
Дополнительное оборудование	25	2	50
Металлический стол	4	2	8
Капитальные вложения			58

Амортизационные отчисления производятся из расчета – износ оборудования 25%. За год они составляют 14,5 тыс. руб. (5825%/100%), то есть 1,21 тыс. руб. ежемесячно.

Для организации производства необходима производственная площадка/склад площадью не менее 100 кв. м. В собственности ЗАО «ЦРТ» есть производственное помещение площадью 120 кв. м., расположенное по адресу: ул. Механизаторов, 37.

План производства на первый год работы основан на наличии предварительных договоренностей руководства ЗАО «ЦРТ» со следующими компаниями г. Череповца: Вега, Рукодельница, Finn Flaere, Парфюмерия, Техносфера, Карат, Милена, Евросеть, Сплит, Клондайк, Золотой ключик, Десяточка, Видео бутик, Дюна, Фото

Оптима, Виват, Вена, Банзай, Мельница, Зигзаг, Магна, Арника.

На основании данных договоренностей и предварительных макетов проектов, можно произвести предварительное планирование выручки (см. Приложение).

Таблица 3.2 – Среднемесячные постоянные издержки производства

Постоянные издержки	Сумма,	Сумма,
	тыс. руб./мес	тыс. руб./год
Коммунальные платежи	12,0	144
Амортизация	1,21	14,52
Реклама	4,72	56,64
Всего	17,93	215,16

Таким образом, при планируемом объеме производства общая сумма постоянных издержек составит 215,16 тыс.руб./год.

Таким образом, прибыль до уплаты налогов составит:  $1889,91 - 738,43 - 382,17 - 215,16 = 552,15$  тыс.руб./год.

Сумма налога на прибыль составит 132,99 тыс.руб./год.

Таким образом, чистая прибыль за год работы составит 412,15 тыс.руб.

Расчет экономического эффекта по следующей формуле:

Следовательно, на каждый вложенный рубль будет получено 7,11 руб. чистой прибыли.

Таким образом, в ЗАО «ЦРТ» будет решена поставленная задача – расширен ассортимент предлагаемых услуг за счет светодиодной рекламы.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ внутренней среды включал в себя характеристику деятельности предприятия ЗАО «ЦРТ», анализ организационной структуры, оценку финансового состояния и анализ маркетинговой деятельности организации.

Анализ организационной структуры, которая относится к линейно-функциональному типу, показал, что в структуре организации существуют недостатки, а именно:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали.

Проанализировав финансовое состояние ЗАО «ЦРТ», можно сделать следующий вывод:

- Стоимость имущества увеличилась на 2777 тыс. руб., в том числе за счет увеличения стоимости оборотных средств на 689 тыс. рублей, основных средств на 1408 тыс. рублей и стоимости внеоборотных активов на 680 тыс. руб. Данное увеличение свидетельствует о повышении производственных возможностей предприятия и является положительным явлением в производственно - финансовой деятельности.
- Увеличение дебиторской задолженности говорит об ухудшении финансового положения предприятия, так как это свидетельствует об изъятии денежных средств из оборота. За весь анализируемый период она составляет наибольшую долю в структуре баланса, наименьшую долю занимают капитал и резервы.
- доля запасов уменьшилась, а наибольший удельный вес в стоимости имущества занимают основные средства.
- при анализе чистой прибыли наблюдается резкое увеличение.
- за анализируемый период источники финансовых ресурсов уменьшились, в том числе за счет увеличения займов и кредитов.



Проведя анализ маркетинговой деятельности, можно сделать вывод, что основным средством привлечения посетителей является реклама, затраты на которую составляют основную долю затрат на маркетинговую деятельность.

Анализ внешней среды ЗОА «ЦРТ» показал, что кризис в рекламном бизнесе еще не прошел своего пика. В ближайшие месяцы рекламы практически во всех сегментах рынка станет меньше или же ее рост будет значительно более медленным. Однако каковы будут темпы этого падения, пока сказать сложно. Многие эксперты единодушны в том, что больше всего пострадают печатные СМИ и радио, в то время как реклама на телевидении и реклама в Интернете окажутся наиболее защищенными от экономического спада.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Баринов В. А., Харченко В. Л.. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 237 с.
2. Бердников А. А. Анализ бизнес-среды и определение рыночной позиции организации // Молодой ученый. – 2018. – №1. – С. 327-330.
3. Бердникова Л. Ф. Ресурсный потенциал организации: понятие и структура // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2011. – № 1. – С. 201-203.
4. Боровицкая М. В. Роль управленческого учета и отчетность в выборе стратегии деятельности организации // Вестник СамГУПС. – 2009. – № 6. – С. 84-91.
5. Гогина Г. Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: конспект лекций. – Самара: Негос. Образовательное учреждение высш. проф. Образования «Самарская гуманитарная акад»., Каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита, 2017. – 385 с.
6. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 432 с.
7. Ковалев В. В., Волкова О. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018. – 424 с.
8. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2011. – № 4. – С. 79-81.
9. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н.Петрова. – СПб.: Питер, 2017. – 496 с.

10. Федько, В.П. Основы маркетинга / В.П. Федько, Н.Г. Федько.- Ростов Н/Д: Феникс, 2018.- 480с.
11. Хершген, Х. Маркетинг: Основы профессионального успеха: учебник для вузов / Х. Хершген. – М.: Инфра-М, 2017. – 334 с.
12. Хорин А. Н. Стратегический анализ: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2010. – 288 с.
13. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: учебное пособие / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 590 с.
14. Чубаков, Г.Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия / Г.Н. Чубаков. – М.: Академа, 2018. – 158 с.
15. Яковлев А.С. Оценка деятельности предприятия. – М.: АСТ, 2017. – 456 с.