

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ 5

1.1. Общая характеристика внешней и внутренней среды организации 5

1.2. Анализ внешней и внутренней среды организации 7

2. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЛЕСКО» 11

2.1. Характеристика организационно-экономических условий 11

2.2. Анализ внешней и внутренней среды организации ООО «ЛесКо» 13

3. РЕКОМЕНДАЦИИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЛЕСКО» 26

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 32

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 35

ПРИЛОЖЕНИЕ 38

ВВЕДЕНИЕ

Организации в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении[11]. Стратегическое управление внешней и внутренней средой организации позволяет организации выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе. В прошлом многие организации могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию организации к быстро меняющейся

окружающей среде [13].

В настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического управления, хотя часто и недопонимают это[7].

Актуальность исследования заключается в рассмотрении основ функционирования внешней и внутренней среды организации

Целью курсовой работы является обоснование проблем внешней и внутренней среды организации.

В соответствии с поставленной целью были решены следующие задачи:

- определены сущность и содержание внешней и внутренней среды организации;
- проведен анализ внешней и внутренней среды организации;
- даны рекомендации, направленные на повышение эффективности функционирования внешней и внутренней среды организации.

Объект исследования – общественные отношения, возникающие в процессе применения норма, регулирующих состояние внешней и внутренней среды организации.

Предмет исследования – особенности, присущие функционированию внешней и внутренней среды организации.

Теоретическую и научно-методологическую основу курсовой работы составляют учебная литература и монографии ученых-экономистов, периодические издания по теме курсовой работы, результаты непосредственного наблюдения, опроса.

Информационная база: формы финансовой отчетности, аналитические и нормативно-правовые документы[12].

В процессе написания курсовой работы применены следующие методы исследования: системный подход, экономико-статистический анализ, сравнение, графический метод, интервью и собственные наблюдения.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы

1. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Общая характеристика внешней и внутренней среды организации

Кризис вывел всех предпринимателей из состояния комфорта. Бизнес, который в течение многих лет исправно приносил прибыль, начал давать сбои. Бизнесмены, объясняя свои проблемы, рассказывают о снижении цен на нефть, падении курса рубля, подорожании кредитных средств, снижении платежеспособного спроса и так далее[15].

Как будто это и есть причины снижения прибыли. У каждого бизнеса свои причины потерь. Надо понять, на чем зарабатывали раньше, почему перестали зарабатывать сейчас и после этого выбрать стратегию в кризис. Что делать, чтобы после кризиса начать зарабатывать еще больше?

Кризис вывел всех предпринимателей из состояния комфорта. Бизнес, который в течение многих лет исправно приносил прибыль, начал давать сбои. Продажи падают, расходы растут. Прибыль стремится к нулю. Бизнесмены, объясняя свои проблемы, рассказывают о снижении цен на нефть, падении курса рубля, подорожании кредитных средств, снижении платежеспособного спроса и так далее. Как будто это и есть причины снижения прибыли[6].

На мой взгляд, такими категориями могут мыслить гуру макроэкономики и экономические обозреватели. Это «кризис для всех». А у каждого коммерсанта свой бизнес, который работает в своей уникальной среде, для своих потребителей, борется только со своими конкурентами. Следовательно, и проблемы и перспективы у каждого бизнеса свои[10].

Эрих Мария Ремарк в своем романе «Черный обелиск» писал «Но видно, всегда так бывает: смерть одного человека — это смерть, а смерть двух миллионов — только статистика».

На общие рыночные тенденции накладываются индивидуальные возможности, которые дают возможности «ручного управления» в бурном кризисном море.

И если бизнесмен не ленится, не плывет по течению, а лавирует между рифами и избегает опасностей — кризис дает возможности вырасти[19].

Если же только рассказывать всем и каждому, в первую очередь самому себе, что все плохо и плыть по течению к водовороту, то бизнес обречен.

Для преодоления кризиса у бизнесмена есть возможность внешней и внутренней среды организации[10]:

1. Захват новых рынков и ниш.
2. Выживание в своей нише.
3. Пережидание кризиса с сохранением наиболее ценного ресурса.
4. Бегство с рынка.

Выбор внешней и внутренней среды организации в первую очередь зависит от того, какие ресурсы есть в распоряжении компании. (рис 1)



Рисунок 1 Ресурсы компании[14]

Сущность внешней и внутренней среды организации заключается в научном обосновании целей компании, их развития и реализации. Оно служит основой производственного менеджмента, маркетинга и всей системы хозяйствования в целом. С его помощью руководство обеспечивает направление усилий работников на достижение поставленных целей [3].

Согласование операционной и рыночной стратегии компании на предприятии – это процесс разработки и прогнозирования системы качественных и количественных показателей развития предприятия, которая определяет тенденции и темпы его развития, является основой для эффективной деятельности, предполагает формирование экономических целей и выбора наилучших путей их достижения[22].
Согласование операционной и рыночной стратегии компании служит основанием для менеджмента, маркетинга и экономической системы хозяйствования в целом.

Согласование операционной и рыночной стратегии компании охватывает все функции предприятия, имеет специфические особенности и обладает такими свойствами, как прогнозирование изменений внутренних и внешних факторов, распределение ресурсов предприятия и их развитие, оценка возможностей и угроз предприятия с учетом условий среды, определение действий для эффективного достижения целей.

1.2. Анализ внешней и внутренней среды организации

Основные задачи внешней и внутренней среды организации: [18]

1. Особое внимание необходимо уделять приоритетным направлениям деятельности компании.
 2. Быстро реагировать на изменения внешних условий среды.
 3. При возникновении проблем, быстро устранять нерациональные действия.
 4. Обеспечивать гармоничное взаимодействие между всеми подразделениями предприятия.
 5. Определять ожидаемые опасности и предполагаемые возможности.
- Существует две основные системы внешней и внутренней среды организации. Техничко-экономическое согласование операционной и рыночной стратегии компании предполагает создание системы показателей эффективного развития экономики и техники предприятия, единство их взаимодействия. На данном этапе необходимо оценить соотношение спроса и предложения на

продукцию, обосновать объемы производства, осуществить выбор необходимых ресурсов и сформировать порядок их использования, рассчитать экономические показатели[21].

Продолжением и развитием технико-экономического внешней и внутренней среды организации является оперативно-производственное. Его целью служит управление процессом производства. Оно предполагает установку производственных заданий каждому подразделению и рабочему месту и осуществление разнообразных управленческих воздействий.

Виды внешней и внутренней среды организации имеют принципиальные различия[27].

Реактивное согласование операционной и рыночной стратегии компании заключается в оценке прошлого опыта и анализа развития производства. Оно начинается с перечня того, что необходимо учесть для будущих изменений, которое разрабатывает менеджер низшего звена. Данный вид внешней и внутренней среды организации сводится к рассмотрению каждой отдельной производственной проблемы и не оценивает систему в целом, что ведет к снижению эффективности деятельности предприятия. Кроме того, оно базируется на ошибочном убеждении, что при избавлении от ненужного, получится необходимый результат[24].

Преактивное согласование операционной и рыночной стратегии компании осуществляется «сверху вниз» и базируется на реализации постоянных изменений во всех областях деятельности предприятия. Данный вид предполагает широкое применение таких методов, как прогнозирование и эксперимента. Оно подразумевает прогноз изменений внешней среды, далее формирование системы целей предприятия и его стратегии как способа их достижения. Трудность такого внешней и внутренней среды организации заключается в том, что чем более долгосрочный прогноз, тем больше вероятность возникновения ошибки. Поэтому более эффективным считается прогнозирование относительно небольшого отрезка времени[12].

Интерактивное согласование операционной и рыночной стратегии компании основывается на поиске способов построения желаемого будущего. Ни одну экономическую или техническую проблему нельзя решить надолго или навсегда, поэтому при ускорении изменений во внешней среде, время действия управленческих решений уменьшается. Оно ориентировано на взаимосвязь между

прошлым настоящим и будущим, заключается в увеличении уровня развития предприятия [5].

Существуют пять принципов внешней и внутренней среды организации. Перейдем к рассмотрению каждого из них.

Принцип необходимости внешней и внутренней среды организации говорит о том, что при осуществлении любой трудовой деятельности применение планов обязательно. Данный принцип особенно необходим в условиях свободных рыночных отношений, так как это помогает соблюдать экономические требования о рациональном использовании ограниченных ресурсов.

Принцип единства планов означает, что все разделы плана должны быть тесно взаимосвязаны между собой и объединены в общий, комплексный план экономического развития компании. Этот принцип предполагает взаимодействие всех подразделений компании и единство экономических целей[12].

Принцип непрерывности подразумевает, что процессы внешней и внутренней среды организации и управления в каждой компании взаимосвязаны и должны выполняться бесперебойно. Для того чтобы избежать остановок необходимо постоянно осуществлять обновление выполняемых работ и выпускаемой продукции. Основой данного принципа является непрерывная смена одного выполненного плана другим, а также на смену одного товара приходит другой, если этого требует рынок. Кроме этого, важным аспектом данного принципа является переход от стратегических планов к тактическим, затем к оперативным.

Принцип гибкости планов взаимодействует с принципом непрерывности и подразумевает возможность корректировки установленных показателей и, соответственно, деятельность компании.

Принцип точности определяется как внешними, так и внутренними факторами. Условия рыночной экономики затрудняют соблюдение точности планов, поэтому каждая компания составляет план с такой точностью, которую желает и может достичь [2].

Вышеперечисленные принципы были разработаны А. Файолем. Но на данный момент в современной науке существуют и другие немаловажные принципы: принцип комплексности, эффективности, оптимальности, участия, холизма [1].

Следования данным принципам внешней и внутренней среды организации недостаточно для стабильного положения на рынке. Для постоянного развития предприятия и укрепления его конкурентных преимуществ появляется необходимость внедрения стратегического планирования[12]. Большое внимание уделяется стратегии предприятия, так как стратегическое согласование операционной и рыночной стратегии компании способствует эффективному развитию предприятия, а также объединяет основные направления деятельности предприятия: производственное, финансовое, маркетинговое, проектное. Стратегический план способствует обеспечить предприятию адаптацию к внешней среде, к распределению ресурсов.

2. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЛЕСКО»

2.1. Характеристика организационно-экономических условий

Общество с ограниченной ответственностью «Леско», зарегистрировано МИ МНС РФ №9 по Брянской области «27» сентября 2002 года и внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером 1023202536610. Является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации и руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество строит свою деятельность на основании устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Юридический адрес: 242300, Брянская область, Брасовский район, п. Локоть, ул. Механизаторов, д. 31.

ООО «Леско» образованно решением двух участников:

- юридическое лицо: ООО «Инвестиционная группа «Леско»;

- физическое лицо, гражданин РФ: Алиев Азад Адиль Оглы.

ООО «Леско» является коммерческой организацией. Участники имеют предусмотренные законом и учредительными документами общества обязательные права по отношению к предприятию. Они отвечают по обязательствам общества в пределах своих вкладов в уставной капитал[2].

Целями деятельности общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли[26]. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом[23]. Основными видами деятельности общества являются распиловка и строгание древесины, пропитка древесины, производство пиломатериалов, производство щепы или стружки, производство древесины; производство шпона, фанеры, плит, панелей; производство деревянной тары; производство прочих изделий из дерева; транспортировка собственной продукции без посредников (наличие собственного конкурентоспособного транспорта); осуществление торгово-закупочных операций; иные виды деятельности, не противоречащие действующему законодательству РФ[24].

Проанализируем динамику размера производства ООО «ЛесКо», используя такие показатели, как стоимость валовой продукции, выручка от продажи, среднесписочная численность работников и среднегодовая стоимость основных средств (табл. 1).

Таблица 1

Размер производства ООО «ЛесКо»

| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г.к 2011 г., % |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------------------|
| Стоимость валовой продукции в действующих ценах, тыс. руб. | 5107 | 4379 | 11897 | 26124 | 29567 | в 5,6р. |
| Выручка от продажи товаров, работ и услуг, тыс. руб. | 1338 | 3797 | 9278 | 22730 | 23745 | в 17,7 |

| | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-------|-----|-------|
| Среднесписочная численность работников, чел. | 39 | 47 | 65 | 63 | 61 | 156,4 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 194 | 218 | 323 | 433,5 | 583 | в 3р. |

Характеризуя таблицу, можно сказать, что размер анализируемого предприятия имеет тенденцию к росту по всем показателям. Значительно возросла стоимость валовой продукции предприятия и как следствие выручка от продажи товаров[26].

Прежде всего, это связано с ростом цены реализации, а также расширением рынка сбыта. Увеличение среднесписочной численности работников за анализируемый период на 5%. Положительным моментом также является значительное увеличение стоимости основных средств предприятия – в 3 раза по сравнению с 2011 годом[28].

Исходя из всего вышесказанного, можем сделать вывод о том, что размер ООО «ЛесКо» размер растет. На основе полученных данных также можно сделать вывод о том, что ООО «ЛесКо» - среднее по своим размерам предприятие.

Важное значение в функционировании, а также в экономической эффективности деятельности любого предприятия имеет такой аспект, как специализация производства.

2.2. Анализ внешней и внутренней среды организации ООО «ЛесКо»

Анализ среды считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей организации осуществить свою миссию и достичь своих целей[12].

Анализ внешней среды ООО «ЛесКо» начнем с анализа макроокружения.

Макросреда представлена более общими внешними факторами, оказывающими влияние на микросреду в целом - демографическими, экономическими, природными, технико-технологическими, политическими и культурными[20].

В отличие от факторов микросреды, факторы макросреды более стабильны и в силу своей природы не особо поддаются воздействию со стороны предприятия, вынуждая предприятие приспосабливаться к условиям внешней среды.

Эти факторы могут открыть для организации новые возможности или стать источником серьезной угрозы. Рассмотрим шесть основных факторов макросреды ООО «ЛесКо»:

1. Политическая среда - ее необходимо изучать в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику[15]. Важно знать отношение правительства к различным отраслям экономики и регионам страны, изучать соглашения по тарифам и торговле между странами, изменения в законодательстве, кредитной политике местных властей. Необходимо также внимательно следить за происходящими событиями и изменениями в политической среде, поскольку все они прямо или косвенно влияют на деятельность любого предприятия[17].

На деятельность ООО «ЛесКо» сильно влияет политическая ситуация в стране. Политическая среда складывается из законов, нормативных документов государственных учреждений, требований групп общественности, которые оказывают влияние на различные организации, на отдельных лиц и ограничивают свободу их действий. В стране быстро растет число законодательных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность. Их основой является Конституция и Гражданский кодекс России[25].

ООО «ЛесКо» функционирует также согласно Трудового кодекса, на основе которого разработан Устав. Вся финансовая и бухгалтерская деятельность регулируется Положениями по бухгалтерскому учету, в которые постоянно вносятся изменения и поправки, что необходимо учитывать, взаимодействуя с внешней средой.

Руководитель ООО «ЛесКо» должен знать не только федеральные законы, охраняющие добросовестность конкуренции, интересы потребителей и высшие интересы общества, но также и местные законы, под действие которых подпадает деятельность предприятия в нашем регионе. Анализ этих правовых факторов дает предприятию возможность определить, какие изменения в законодательстве правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и норм,

регулирующих экономические процессы, очертить допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов[22].

2. Демографическая (социальная) среда - представляет особый интерес для организации, поскольку она дает информацию о людях, из которых собственно состоят рынки. Изучение демографической среды направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес социальных явлений и процессов. Это отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, разделяемые людьми ценности, демографические структуры общества, уровень образования, мобильность людей и их готовность к перемене места жительства. В Брянской области целый ряд факторов социальной среды приобрел особое значение. В их числе - снижение продолжительности жизни и падение рождаемости, низкий уровень доходов основной части населения; формальный рост образованности и падение уровня образования[20].

Рождаемость населения в Брасовском районе, где расположено предприятие, постоянно сокращается, смертность растет, а также происходит постоянный отток рабочей силы из района в другие более оплачиваемые места работы. Эти процессы отрицательно сказываются на эффективности деятельности предприятия.

С 2003 года было отмечено повышение уровня доходов населения Брянской области. Это напрямую сказалось на повышении объемов реализации продукции ООО «ЛесКо». В связи с ростом благосостояния у населения Брасовского района вырос спрос на продукцию и услуги предприятия. С середины 2014 года в силу разразившихся кризисных явлений в российской экономике, напротив, уровень доходов населения резко снизился, что впоследствии имело для деятельности ООО «ЛесКо» негативные последствия, так как привело к снижению спроса на его продукцию[12].

Социальные процессы изменяются относительно медленно, однако они приводят к существенным изменениям в окружении организации. Чтобы эффективно справляться с этими проблемами, ООО «ЛесКо» как социальная система сам должен постоянно меняться, приспособившись к внешней среде[12].

3. Экономическая среда - предполагает изучение формирования и распределения ресурсов. Здесь предполагается анализ таких характеристик, как покупательская способность, уровень текущих доходов, цен, темп инфляции, процентная ставка по кредитам, нормы налогообложения, норма накопления и т.д.

Так как ООО «ЛесКо» является предприятием оптовой торговли и его продукцию закупают в основном промышленные предприятия, то на покупательскую способность в большей степени оказывают влияние установленные рынком цены на продукцию, а также уровень благосостояния партнеров[14]. При анализе экономической среды также необходимо уделить внимание действующей системе налогообложения, так как зачастую многочисленные налоговые сборы, не дают организациям полноценно развиваться. В ООО «ЛесКо» используется упрощенная система налогообложения[12].

Общий уровень покупательской способности потребителей зависит от уровня текущих доходов, цен, сбережений, от доступности кредита. На покупательской способности сказывается экономический кризис в стране, растущий уровень безработицы, высокая стоимость кредитов.

4. Природная (экологическая) среда - предполагает изучение природных ресурсов, используемых как сырье для производства, а также экологии, на которую оказывает влияние деятельность предприятия. Изменения экологической обстановки сказываются и на товарах, которые предприятие производит и предлагает рынку[29].

В своей деятельности ООО «ЛесКо» руководствуется многочисленными экологическими стандартами, начиная от бережного отношения к лесному массиву Брянской области (заготовка леса ведется только на основании соответствующего разрешения уполномоченных органов и при наличии необходимой документации у предприятия), заканчивая экологичностью выпускаемой предприятием продукции.

5. Научно-техническая среда - силы, способствующие созданию новых технологий, благодаря которым возникают новые товары и возможности предприятия. Развитие науки и техники является главным фактором экономического роста уже четвертое столетие.

Изучение научно-технических факторов дает возможность своевременно увидеть перспективы, которые развитие науки и техники дает для производства новой продукции, модернизации технологии производства и сбыта продукции. Прогресс несет в себе как новые возможности, так и угрозу для организаций. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям[32].

Руководство ООО «ЛесКо» внимательно следит за ведущими тенденциями в рамках научно-технического прогресса и по возможности старается их внедрять у себя.

6. Культурная среда - социальные институты и другие силы, способствующие формированию и восприятию ценностей, вкусов и норм поведения общества. Люди живут в конкретном обществе, которое формирует их основные взгляды, ценности и нормы поведения.

Традиционные взгляды и ценности передаются от родителей к детям и подкрепляются деятельностью основных институтов общества - законами, государственной властью, церковью, В настоящее время отмечается стремление подавляющей части населения обязательно получить высшее образование, что, в свою очередь, предполагает стремление работать именно на престижных должностях[30]. Получается, что выполнять низко квалифицированную работу практически некому. Это происходит не из-за нехватки кадров, а из-за того, что люди просто не хотят выполнять физически тяжелую работу. Именно поэтому в ООО «ЛесКо» сегодня не хватает людей на таких рабочих местах, как вальщик леса, чекировщик, обрубщик сучьев и т.д. Нехватка рабочей силы негативно сказывается на производительности всего предприятия[34].

Для анализа макроокружения, то есть внешней среды косвенного воздействия, целесообразно пользоваться методикой PEST-анализа. PEST-анализ - это инструмент, предназначенный для выявления политических и правовых, экономических, социальных, технических и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность организации.

Анализ каждой из пяти указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны. (см. Приложение)

При этом также следует учитывать факторы, являющиеся незначимыми сейчас, но способными в значительной мере повлиять на деятельность организации в рассматриваемой временной перспективе[12].

Анализ PEST - факторов внешней среды воздействия для ООО «ЛесКо» представлен в таблице 2.

Таблица 2

PEST - анализ ООО «ЛесКо»

Факторы

Возможности

Угрозы

| | | |
|---------------------------------------|--|--|
| <p>Политические, правовые (P)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Современная система власти дает возможность для защиты интересов отечественных товаропроизводителей. - Развитие политико-правовых связей между регионами страны. - Государственная поддержка предпринимательства | <ul style="list-style-type: none"> - Несовершенное налоговое законодательство. - Слабая государственная политика в области инвестирования. - Высокий уровень бюрократии на региональном уровне |
| <p>Экономические (E)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Возможность привлечения необходимых трудовых ресурсов. - Наличие стабильных партнерских связей - Отсутствие сильных конкурентов. - Расширение производства и рынка сбыта | <ul style="list-style-type: none"> - Кредиторская задолженность - Снижение цены на основную продукцию - Большие коммерческие затраты - Отсутствие инвестиций - Удешевление импортной продукции. |
| <p>Социокультурные (S)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Наличие условий для повышения уровня квалификации персонала; - Развитие социальной инфраструктуры для работников предприятия; - Рост активности потребителей; - Рост рождаемости. | <ul style="list-style-type: none"> - Недостаточная социальная защищенность населения; - Высокий уровень смертности мужчин в трудоспособном возрасте. |

| | | |
|---------------------|---|---|
| Технологические (Т) | <ul style="list-style-type: none"> - Усовершенствование технического оборудования; - Улучшение технологического процесса; - Активизация усилий правительства на развитие инноваций, ориентированных на модернизацию производства, с использованием ресурсосберегающих технологий. [12] | <ul style="list-style-type: none"> - Совершенствование технологии производства конкурентов; [19] - Повышение требований к качеству продукции; - Рост стоимости внедрения и эксплуатации новых технологий; - Наличие незагруженных мощностей, квалифицированных кадров, научно-технических заделов. |
| Экологические (Э) | <ul style="list-style-type: none"> - Территория страны богата природными ресурсами; - Рост экологической ответственности; - Внедрение новых экологических стандартов; - Усиление экологического менеджмента в организациях. | <ul style="list-style-type: none"> - усиление загрязнения окружающей среды, что приводит к снижению качества продукции; - антиэкологический характер динамики внешнеэкономических связей; - Изношенные основные фонды являются источником техногенных аварий; - Рост нарушений природоохранных мероприятий. |

Исходя из проведенного PEST-анализа видно, что на деятельность ООО «ЛесКо» оказывают влияние различные факторы внешней среды. Влияние каждого фактора

может быть как положительным и способствовать развитию организации, так и отрицательным. Как видно из анализа количество факторов, оказывающих и. положительное, и отрицательное влияние, примерно одинаковое[18].

Наибольшую угрозу для ООО «ЛесКо» представляют технологические и экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны технологических и экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны[17]. Политические, социокультурные и экологические факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон[15].

Следующим этапом проведения PEST-анализа является обобщение результатов оценки факторов внешней среды косвенного воздействия и расчет степени важности факторов на деятельность предприятия. Рассмотрим матрицу профиля внешней среды ООО «ЛесКо» (табл. 3).

Таблица 3

Матрица профиля внешней среды ООО «ЛесКо»

| Факторы | Важность для отрасли (X) | Влияние на организацию (Y) | Направленность влияния (Z) | Степень важности (S) |
|---|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Политические и правовые факторы | | | | |
| Государственная поддержка предпринимательства | 3 | 2 | +1 | +6 |
| Снижение государственной помощи | 3 | 3 | - 1 | -9 |

| | | | | |
|--|---|---|----|----|
| Недостатки государственной политики в области инвестирования | 3 | 3 | -1 | -9 |
|--|---|---|----|----|

Экономические факторы

Продолжение таблицы 7

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|----|----|
| Рост уровня инфляции | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Разрыв партнерских отношений | 2 | 2 | -1 | 4 |
| Увеличение цен на ресурсы | 2 | 3 | -1 | -6 |
| Увеличение размера господдержки | 3 | 3 | +1 | +9 |
| Удешевление импортного товара, ужесточающего конкуренцию росс. производителям | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Социальные факторы[16] | | | | |
| Рост числа квалифицированных сотрудников в силу внимания молодежи к образованию | 2 | 1 | +1 | +2 |

| | | | | |
|--|---|---|----|----|
| Демографические изменения | 2 | 2 | +1 | +4 |
| Рост безработицы | 2 | 3 | -1 | -6 |
| Снижение уровня жизни населения | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Технологические факторы[12] | | | | |
| Усовершенствование технического оборудования | 2 | 3 | +1 | +6 |
| Улучшение технологического процесса | 3 | 3 | +1 | +9 |
| Активизация усилий правительства на развитие инноваций, ориентированных на модернизацию производства, с использованием ресурсосберегающих технологий | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Экологические факторы[5] | | | | |
| Рост экологической ответственности | 3 | 3 | +1 | +9 |
| Внедрение новых экологических стандартов | 3 | 3 | +1 | +9 |

| | | | | |
|-------------------------------------|---|---|----|----|
| Усиление экологического загрязнения | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Сумма | - | - | - | -2 |

Заключительным этапом является качественная оценка степени влияния косвенной среды в целом на деятельность предприятия[16]. Для этого умножают сумму показателей по каждому фактору на степень воздействия (важности) и получают определенный интервал, который соответствует неблагоприятной, стабильной или же благоприятной степени воздействия внешней среды на деятельность организации (рис.2.).

-144 -28 -2 +28 +144

Неблагоприятное стабильное благоприятное

Рис. 2. Шкала значений для матрицы профиля внешней среды

Рассчитаем интегральную оценку, сложив силу воздействия по каждому показателю. Внешняя среда косвенного воздействия оказывает стабильное воздействие на деятельность ООО «ЛесКо».

Изучение непосредственного окружения ООО «ЛесКо» направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии[12]. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Компонентами непосредственного окружения ООО «ЛесКо» являются поставщики, потребители, конкуренты, рынок рабочей силы.

Рассмотрим подробнее данные компоненты формирования непосредственного окружения ООО «ЛесКо».

Потребители продукции - отдельные физические лица, организации торговли, производственные предприятия[13]. Анализ потребителей как компоненты непосредственного окружения организации направлен на составление профиля

тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией[10].

Большинство потребителей продукции и услуг ООО «Леско» сосредоточены в основном на территории Брянской области. Это и население области, приобретающее у предприятия древесину, мебель, деревянные изделия, брус и т.д. Это и промышленные предприятия, закупающие сырье для производства бумаги - бумажные фабрики, и деревообрабатывающие предприятия, закупающие древесину для производства мебели — ООО «Царь», ЗАО «Мебель — Брянск».

Условием успешной деятельности отечественных товаропроизводителей является своевременное обеспечение их всеми необходимыми средствами и предметами труда, поставляемыми промышленностью. Анализ поставщиков ООО «ЛесКо» направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, энергетическими и технологическими ресурсами, финансами и т.д., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимой продукции[26].

Руководство ООО «ЛесКо» обоснованно подходит к выбору каналов приобретения средств производства.

ООО «ЛесКо» вступает в прямые связи с заводами - поставщиками средств производства. ОАО «Брянский машиностроительный завод» является основным поставщиком запасных частей и двигателей к автомобилям, стоящим на балансе предприятия, Прямая закупка комплектующих непосредственно у завода изготовителя создает предприятию огромные преимущества - есть возможность сократить издержки при приобретении ввиду отсутствия посредников.

ООО «Брянскрегионгаз» поставляет кооперативу газ ОАО «Брянскэнерго» осуществляет поставку электроэнергии.

ООО «Авента» уже на протяжении многих лет является постоянным поставщиком продукции электротехнического назначения. Также продукцию электротехнического назначения поставляет ООО «ЭлектроМотор».

Поведение ООО «ЛесКо» как участника рынка во многом зависит от поведения конкурентов, доступности рынка для новых продавцов. Основная задача изучения поведения конкурентов заключается в том, чтобы получить необходимые данные для обеспечения конкурентного преимущества на рынке, а также найти возможности сотрудничества и кооперации[33].

Конкурирующими называются организации, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу. Под фундаментальной рыночной нишей здесь понимается совокупность сегментов рынка, для которых подходят товар или услуга, производимые данной организацией.

Наличие конкурирующих организаций порождает такое явление в экономике как конкуренция. С экономической точки зрения, конкуренция экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи борьбы продуцентов и поставщиков при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара и/или услуги за наиболее выгодные условия производства[31]. Таким образом, конкуренция в общем смысле может быть определена, как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. Конкуренцию можно рассматривать как положительное явление, так как она заставляет предприятие постоянно совершенствоваться и развиваться, что способствует стабилизации его финансового состояния и уменьшает возможный риск наступления кризиса[32].

Поведение ООО БК «ЛесКо» как участника рынка во многом зависит от поведения конкурентов, доступности рынка для новых продавцов. Основная задача изучения поведения конкурентов заключается в том, чтобы получить необходимые данные для обеспечения конкурентного преимущества на рынке, а также найти возможности сотрудничества и кооперации. Конкурентная среда формулируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке, но и организациями, которые могут выйти на рынок или производят заменяющий продукт. Масштаб возможной замены одного товара другим зависит от однородности предлагаемых товаров, открытости рынка, индивидуальных предпочтений потребителей[35].

Изучение конкурентов ООО «ЛесКо» направлено на выявление их слабых и сильных сторон, определение занимаемой ими доли рынка, исследование реакции потребителей на маркетинговые средства конкурентов (повышение качества продукции, изменение цен и т.д.). Наряду с этим изучают материальный, финансовый и кадровый потенциал конкурентов, организацию управления деятельностью.

На рынке Брасовского района, на котором функционирует ООО «ЛесКо». Много относительно мелких производителей, также специализирующихся на деревообработке, то есть отсутствует эффект масштаба, при котором снижаются издержки производства, повышается конкурентоспособность за счет производств

большой мощности. Это значит, что отсутствуют входные барьеры и внедриться на этот рынок сравнительно легко. Однако ООО «ЛесКо» значительно опережает своих конкурентов по объему производства продукции и услуг[12]. Кроме того, чаще всего ООО «ЛесКо» реализует продукцию крупными партиями. Это способствует налаживанию длительных партнерских отношений с крупными потребителями (бумажные и мебельные фабрики Брянской области). А остальные дерево заготовительные предприятия Брасовского района из-за мелких масштабов производства продукции вынуждены ее реализовывать по значительно более низким ценам[36].

В управлении конкурентоспособностью ООО «ЛесКо», как и любого промышленного предприятия, функционирующего в современных рыночных условиях хозяйствования, следует выделять внешние и внутренние конкурентные преимущества в сравнении с другими предприятиями в рассматриваемой нише рынка.

Конкурентное преимущество является внешним, если оно базируется на превосходстве предприятия в отношении издержек производства, управления предприятием или продукцией, которая позволяет добиться себестоимости меньшей, чем у конкурентов. К внешним конкурентным преимуществам можно ООО «ЛесКо» можно отнести тот факт, что в отличие от многих других лерегозагоювительных и деревообрабатывающих предприятий ООО «ЛесКо» занимается также производством некоторых видов мебели - стулья, столы, шкафы. А также предприятие специализируется на производстве дверей.

Внутренние конкурентные преимущества - следствие более высокой производительности предприятия, которые обеспечивают ему большую рентабельность и устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией[33]. ООО БК «ЛесКо» постоянно обновляет материально-техническую базу. В 2012 году предприятие приобрело в Белоруссии пилорамный комплекс нового типа ЛПМ-137 стоимостью 1398000 рублей. Однако эти чрезвычайные издержки в определенной степени уже оправдали себя. ООО БК «ЛесКо», используя передовые технологии производства, существенно повышает производительность и становится серьезным конкурентом для других дерево заготовительных и деревообрабатывающих предприятий не только Брасовского района, но и области[14].

Основными конкурентами ООО «ЛесКо», осуществляющего дерево заготовку и деревообработку на рынке района и области, являются пилорамы и дерево

заготовительные предприятия Брасовского района — ООО «Мастеровой». ООО «Молоток» и т.д. Но в Брасовском районе исследуемое предприятие является лидером по производству продукции, поэтому в конкурентной борьбе исследуемое предприятие занимает позицию лидера, хотя эта позиция весьма неустойчива[12].

На предприятии не существует четко сформулированной, документировано закрепленной операционной стратегии[21]. Однако решения, принимаемые директорами по операциям, в конечном счете направляют операционную деятельность компании и формируют стратегию.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЛЕСКО»

Мы проанализировали работу предприятия по основным направлениям, характеризующим внутреннюю и внешнюю стратегию предприятия:

1. Производственные мощности

Производственные мощности компании в целом позволяют перерабатывать до 2 500 тонн дерева в сутки. За 2015 год компанией ООО БК «ЛесКо» переработано более 369 тыс. тонн сырья. Темп роста к аналогичному периоду прошлого года составляет 100,8%. Товарной продукции выпущено на 2 554 437 млн. рублей (292,1 млн. \$ США) (в фактически действующих ценах), что превышает показатели аналогичного периода прошлого года на 23,5%.[12]

Таким образом предприятие постоянно осуществляет наращивание производственных мощностей. Эта работа ведется в рамках реализации долгосрочной стратегии развития сырьевой зоны. Координацией деятельности по развитию сырьевой базы занимается специализированное структурное подразделение – управление по развитию сельского хозяйства[31].

Однако, несмотря на то, что объем производства компании растет с каждым годом, рентабельность предприятия невысокая - 4 %. Причина тому - всю прибыль компания вкладывает в производство. По данным отчетности за 3 квартала 2015 года ООО БК «ЛесКо» не вошел в ТОП-7 по показателю рентабельности по чистой прибыли отрасли[34].

2. Технологические процессы

ООО БК «ЛесКо» сегодня - это завод-автомат, коэффициент автоматизации производственных процессов составляет 99%. Производство, подача и расфасовка

продуктов полностью автоматизированы, что позволяет свести к нулю влияние "человеческого" фактора на ход технологического процесса и обеспечить стабильно высокое качество готовой продукции[25].

Следует отметить, что компания постоянно осуществляет инвестиции в технологические процессы для их переоснащения и совершенствования. Совокупный объем инвестиций в развитие предприятия за период с декабря 2005 по настоящее время составил более 44 млн. долларов США. Объем инвестиций за 2015 год уже превысил 1 млрд. рублей (114 тыс. \$ США). В компании ООО БК «ЛесКо» обеспечивается "холодная цепочка" на протяжении всего пути от производства, хранения и отгрузки до доставки в торговые организации. Автомобили, доставляющие продукцию в торговые объекты, оснащены терморегистрирующими устройствами, контролирующими температуру доставки продукта по всему пути следования транспортного средства[26].

В 2015 году ООО БК «ЛесКо» стремительными темпами провел реконструкцию производственного филиала. Результат: его суточная мощность на сегодняшний день составляет 30 тонн (420 тонн дерева). Современная техника, позволившая сделать процесс производства полностью автоматизированным. Для обеспечения безопасности и качества продукции по последнему слову техники оборудована производственная лаборатория. Для хранения сыров подготовлены складские помещения, позволяющие хранить до 1000 тонн сыров. Все это позволило не только нарастить производственную мощность и повысить эффективность производства, но и создать максимально комфортные условия работы для коллектива. Но стоит отметить, что аналогичному переоснащению не подвергся ни один из других существующих производственных филиалов[27].

3.Размещение(масштаб производства)

Сегодня производство продукции компании ООО БК «ЛесКо» осуществляется на 4-х производственных площадках. В апреле 2015 года компания ООО БК «ЛесКо» начала строительство 5-й производственной площадки. Вывод завода на полную проектную мощность запланирован на 2015 год. Запуск 5-й производственной площадки ООО БК «ЛесКо» позволит[12]:

- создать новые рабочие места
- повысить эффективность производства и работы компании в целом

- нарастить экспортный потенциал (укрепить положительный имидж страны на мировых рынках)
- создать дополнительные комфортабельные рабочие места
- расширить возможности по применению современных технологий и выпуску новых уникальных продуктов.

4. Использование производственного персонала[18]

На сегодняшний день в компании работает 3000 человек. Из них 1550 (55,2%) – мужчины. Средний возраст работников компании – 34 года. В ООО БК «ЛесКо» высшее образование имеют 740 работников организации, средне специальное 793, профессионально-техническое 667, что составляет 76,2% от общей численности. В настоящее время обучается в ВУЗах и колледжах 149 человек. В 2014 году учебу завершил 21 работник.

Мониторинг условий труда в компании осуществляется специализированной организацией согласно договору в соответствии со схемой контроля за вредными факторами производственной среды ООО БК «ЛесКо», утвержденной главным инженером организации. По результатам мониторинга, в случае выявления несоответствий, разрабатывается план мероприятий по их устранению. Согласно схеме производственного контроля, проводятся замеры факторов производственной среды на всех рабочих местах, во всех производственных и торговых филиалах[16].

Несоответствия по таким факторам производственной среды как "аммиак в селитебной зоне", "освещенность", "вибрация", "загазованность", "запыленность", "электромагнитное излучение" за 6 мес. 2015 г. не выявлены. Имеются превышения по фактору "шум" в котельном и компрессорном цехах, цехе СМП и приемно-аппаратном цеху, что обусловлено технологическим процессом, в связи с чем, работники вышеуказанных цехов обеспечены средствами индивидуальной защиты органов слуха.

За 6 месяцев 2015 г. в соответствии с планом мероприятий по улучшению условий и охраны труда было затрачено 1 980 млн. рублей (228,8 тыс. \$ США) и проведены следующие мероприятия: внедрена система кондиционирования в цехе розлива и тары; обновлена опознавательная окраска трубопроводов аммиачно-холодильной установки; приобретены защитные костюмы типа Л-1 в количестве 3-х штук для проведения ремонтных и аварийных работ в загазованных аммиаком помещениях;

изготовлена и установлена площадка для обслуживания ёмкостей №№ 7-9 в аппаратном участке; оборудованы автоматической пожарной сигнализацией и системой оповещения о пожаре помещения административно- бытового корпуса производственного филиала ООО БК «ЛесКо» [12].

5. Управление качеством производства

Специалисты компании придают большое значение улучшению качества сырья и совместно с поставщиками сырья проводят постоянную работу по повышению его качественных параметров. Так за 8 месяцев 2015 г. ООО БК «ЛесКо» приобретено для ферм хозяйств поставщиков лабораторного оборудования, моющих и дезинфицирующих средств, фильтрующих материалов и других вспомогательных материалов на сумму 2 млрд. 135 млн. рублей, а также 22 единицы холодильного оборудования на сумму 1 млрд. 879 млн. 476 тыс. рублей[3].

Проанализировав каждый из вышеперечисленных факторов, можно сделать вывод, что на сегодняшний день операционная деятельность предприятия ООО БК «ЛесКо» направлена на постоянное увеличение объема производства, увеличение производственных мощностей, расширение ассортимента выпускаемой продукции[15]. Существуют производственные компании, которые ведут себя так, будто их операционная стратегия заключается в изготовлении всего, что ни пожелает покупатель, в любом количестве, по доступной цене и с максимально высоким качеством. Это, разумеется, нереальная цель, но в отделах продаж почему-то считают, что на производстве могут ее достичь. Когда этого не происходит, винят производство[12].

Из анализа предприятия очевидно, что оно имеет достаточный потенциал для своего дальнейшего развития. Оно обладает многолетним опытом производства товаров продукции и наличием необходимых производственных мощностей[33].

По последним данным, в 2015 брестский комбинат произвел продукции почти на четверть больше, чем за такое же время в прошлом. Да, это красноречивый показатель и пример для подражания. Но прибыль предприятие не растет такими темпами и не способна поддерживать эффективность производства в условиях постоянного его расширения (в среднем предприятие меняет до 40% своей продукции ежегодно). Поэтому предприятие рискует потерять конкурентоспособность из-за относительно высоких затрат. Производство и продажа продукции на ООО БК «ЛесКо» в течение 2014-2015 годов сохраняет динамику постоянного роста, производственная деятельность предприятия весь

срок остается стабильной. В тоже время неэффективное использование производственных мощностей и несоответствие темпов роста оплаты труда динамике производительности труда работников позволяет сделать вывод о необходимости улучшения управления предприятием в целях повышение эффективности производства[32].

Потенциал предприятия остается не использован из-за недостатка взаимосвязи между подразделениями и по причине низкой эффективности планирования производственной деятельности. Главной причиной неэффективности является отсутствие стратегического планирования и управления на предприятии.

Можно выделить следующие проблемы операционной деятельности на предприятии:

1. Вся анализируемая информация на предприятии рассматривается просто как набор исходных данных для стратегических построений, при этом:
 - не ставится задача выявить фактически реализуемую компанией стратегию и ее эффективность; [12]
 - не изучаются неявные взаимозависимости между различными элементами анализа и связанные с этим ограничения по их изменению.
2. Жестко различаются и по-разному оцениваются российские и зарубежные рынки и конкуренты ("двойной стандарт"). Доминирует анализ в рамках российского рынка. [6]
3. Конкуренты недооцениваются. Конкурентоспособность и рыночные перспективы собственной продукции переоцениваются.
4. Наиболее острые вопросы работы компании опускаются. Нерациональные элементы принимаются как данность[8].
5. Не выделяются и не прорабатываются углубленно критически важные для компании вопросы. Например, какой из выпускаемых продуктов на самом деле прибыльный, а какой – убыточный?
7. Не принимаются во внимание слабые сигналы (угрозы и возможности), которые в перспективе могут сыграть решающую роль в развитии компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, чем вызвана необходимость стратегического управления. Стратегическое управление внешней и внутренней средой организации позволит менеджерам правильно оценивать текущую и перспективную ситуацию и предпринимать необходимые шаги, способствующие ритмичному функционированию организации.

Система стратегического контроля включает в себя четыре основных элемента. Первое - это установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии.

Вторым элементом системы стратегического контроля является создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля.

Третий элемент системы контроля - сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием. При проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями: реальное состояние выше (лучше) желаемого, реальное состояние соответствует желаемому и, наконец, реальное состояние хуже желаемого.

Четвертый, заключительный элемент - оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке. Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо.

Методологическое обеспечение стратегического анализа представлено способами, методами и моделями получения, обработки и интерпретации информации с учетом специфичности предметной стороны стратегического анализа. Методы стратегического анализа являются формализацией объективных явлений и приемов и представлены в рамках концептуальных подходов в качестве целевых установок.

Выбор методов стратегического анализа осуществляется в соответствии с требованиями внешней среды организаций и информационными потребностями стратегического управления, вследствие чего в качестве базовых предлагаются методы многофакторного и многовариантного анализа, позволяющие смоделировать различные варианты состояния функционирования организации под воздействием внешних факторов, обеспечить обоснованный стратегический

выбор из ряда альтернативных вариантов.

Используемый инструментарий стратегического анализа достаточно широк и включает также анализ ключевых факторов успеха, ключевых возможностей и компетенций, анализ организационной культуры, групп интересов, разработку сценариев, кривую опыта и т. п.

Методическое обеспечение стратегического анализа предполагает: - алгоритмизацию расчетно-аналитических процедур и процессов как последовательность обработки информации и получения итоговых данных в виде начального оператора, ряда шагов (итераций), конечного оператора; - разработку и практическую реализацию методики стратегического анализа как автоматизированного комплекса расчетно-аналитических процедур и процессов по выбранным направлениям и объектам стратегического анализа; - подготовку и оформление результатов анализа в виде стратегического отчета; - выбор в качестве базовых показателей индикаторов стратегического успеха — показателей собственности — агрегированного показателя чистых активов и дезагрегированного показателя чистых пассивов в адекватных оценках.

Программно-техническое обеспечение стратегического анализа предполагает использование: - интегрированных стратегических приложений: информационных систем управления бизнесом, ресурсным потенциалом, экспертных систем, систем поддержки принятия решений; - автоматизированных методик по направлениям стратегического анализа; - авторских инжиниринговых компьютерных программ, построенных на базе использования инжиниринговых подходов и процедур.

В результате разработана структурно-логическая схема проектирования и проведения стратегического анализа, определяющая базовые компоненты организационного, информационного, методологического, методического и программно-технического обеспечения данного вида анализа.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Белковский А.В. Конкурентная стратегия современных компаний// Менеджмент в России и за рубежом. – 2014.-№ 4 – С. 25.

2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада, Лтд», 2014.
3. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. для вузов / В. Р. Веснин ; в пер. - М. : Элит - 2013. - 546 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: Издательство МГУ, 2014. - 416 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление внешней и внутренней средой организации: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2012. — 296 с.
6. Вишневская О.В. Механизмы антикризисного управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013.-№ 3 - С. 105.
7. Ворочай С.В. Стратегический менеджмент: Учебно - методическое пособие по выполнению курсовой работы для студентов специальности Менеджмент организации. Брянск. Изд-во Московской ГСХА, 2016.-41с.
8. Ворочай С.В. и др. Менеджмент: Учебно-методическое пособие по дипломному проектированию для студентов специальности Менеджмент организации. Брянск. Изд-во Московской ГСХА, 2012.-127с.
9. Гавриленко Н.И. Возрастание роли стратегического менеджмента в управлении хозяйствующими субъектами // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014.-№ 4 - С. 83.
10. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление внешней и внутренней средой организации: Учебник. - М.: Омега-Л, 2014. - 472 с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд., переработ, и доп. М.: ЮНИТИ, 2013. - 501 с.
12. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: Мисанта, 2013. - 624 с.
13. Грачев А.В. Анализ финансово-экономического состояния предприятия в современных условиях: особенности, недостатки и пути решения // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012.-№ 5 - С. 89.
14. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегия: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2012. - 544 с.
15. Дроздова Г.А., Тарасова Е.А. Формирование стратегии сельскохозяйственных предприятий // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2014. - № 7. - С. 18-22.
16. Забелин П.В. Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. М.: Информ.-внедренческий центр «Маркетинг», 2014. - 195 с.

17. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Юрист, 2013. – 416 с.
18. Ильенкова С.Д. Производственный менеджмент: Уч. пос. для ВУЗов. М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – 583 с.
19. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пос. для вузов. 6-е изд., стереотип. М.: Новое знание, 2013. – 336 с.
20. Королев Ю.Б. Менеджмент в АПК. М.: Колос, 2016. – 304 с.
21. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб.: Питер-Ком, 2014.
22. Круглов М.И. Стратегическое управление внешней и внутренней средой организации компанией: учебник для вузов. М.: Русская деловая литература, 2014.
23. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: Учебник для сред. спец. учеб, заведений. М.: Колос, 2014. – 367 с.
24. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций: М.: ИНФРА-М, 2014. – 288 с.
25. Менеджмент организации / Под ред. З.И. Румянцевой. М.: Инфра-М, 2014.
26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.-М.: Дело, 2014.
27. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. — 2-е изд., стер. — М.: К.НОРУС, 2012. — 496 с.
28. Попов В.М. Бизнес-планирование. Учебник. М.: Финансы и статистика, 2012. 672 с.
29. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учеб.пособие. – М.:Дело, 2015. – 352с.
30. Стратегическое управление внешней и внутренней средой организации: регион, город, предприятие. / Под ред. Д.С. Львова и др.; ООН РАН, НИМБ. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2014. – 605 с.
31. Спивак В. А. Менеджмент : учеб. пособие / В. А. Спивак. - 2-е изд., испр. и доп. - СПб. : Вектор, 2012. - 256 с.
32. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ, под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 576 с.
33. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. - М: Издательский дом «Вильямс», 2013. – 928 с.
34. Управление в АПК / под ред. Ю.Б. Королева М.: «Колос», 2012. – 373с.

35. Уткин Э.А., Котляр Б.А., Рапопорт Б.М. Бизнес-планирование. М.: Издательство «ЭКМОС», 2012. – 320 с.
36. Фасхиев А.А. Судьба стратегического менеджмента и риск-менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015.-№ 1 – С. 33.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Анализ деятельности предприятия

На современном этапе развития экономики рынок насыщен всевозможными товарами, поэтому любой промышленной организации необходимо найти свою нишу и выпускать продукцию, востребованную обществом. Специализация предприятия характеризуется рядом показателей. Основным показателем специализации является структура товарной продукции, а косвенными выступают такие, как структура производственных фондов, производственных затрат, затрат труда и т.д.

Проанализируем состав и структуру товарной продукции предприятия (табл. А.1).

Таблица А.1

Размер и структура денежной выручки ООО «ЛесКо»

| Отрасли (вид продукции, услуги) | Размер денежной выручки, тыс.руб. | | | Структура денежной выручки, в % к итогу | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---------|---------|---|---------|---------|
| | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Производство мебели | 2356 | 4456 | 5114 | 25,4 | 19,6 | 21,5 |
| Производство пиломатериалов | 1067 | 4587 | 4628 | 11,5 | 20,2 | 19,5 |
| Производство прочих изделий из дерева | 789 | 3896 | 3668 | 8,5 | 17,1 | 15,4 |

| | | | | | | |
|--|------|-------|-------|------|------|------|
| Распиловка и строгание древесины | 1800 | 3893 | 3911 | 19,4 | 17,1 | 16,5 |
| Лесозаготовка и первичная деревообработка | 3266 | 5898 | 6424 | 35,2 | 25,9 | 27,1 |
| Всего продукции, услуг | 9278 | 22730 | 23745 | 100 | 100 | 100 |

Проанализировав данные таблицы, мы видим, что с 2012 по 2014 годы наибольший удельный вес в структуре денежной выручки предприятия занимает отрасль лесозаготовки и первичной деревообработки: в 2013 г. – 35,2%, в 2014 г. – 25,9%, в 2015 – 27,1%. Это свидетельствует о лесозаготовительной и деревообрабатывающей специализации предприятия.

Данный коэффициент является обобщающим показателем уровня специализации и определяется по формуле:

$$K_c = \frac{100}{\sum y_T(2j-1)},$$

где K_c – коэффициент специализации;

y_T – удельный вес товарных отраслей (видов продукции) в структуре товарной продукции, %;

j – порядковый номер отдельных отраслей (видов продукции) по величине удельного веса в ранжированном ряду.

Считается, что коэффициент менее 0,2 характеризует слабый уровень специализации; 0,2-0,4 – средний; 0,4-0,6 – высокий; более 0,6 – глубокий уровень специализации. Ниже приведены значения коэффициента специализации ООО БК «ЛесКо» за три года:

$$K_c (2013 \text{ г.}) = \frac{100}{365,4} = 0,27;$$

$$K_c (2014 \text{ г.}) = \frac{100}{458,1} = 0,22;$$

$$K_c (2015 \text{ г.}) = \frac{100}{443,2} = 0,23.$$

Анализ произведенных расчетов показал, что ООО «ЛесКо» имеет средний уровень специализации.

Для дальнейшей производственно – экономической характеристики ООО «ЛесКо», необходимо рассмотреть обеспеченность предприятия основными средствами. Известно, что одним из важнейших факторов увеличения объема производства продукции на предприятии является его обеспеченность основными средствами в необходимом количестве и более эффективное их использование. Важнейшим показателем оснащенности предприятия основными фондами являются фондовооруженность. К показателям экономической эффективности использования основных фондов относятся фондоотдача, фондоемкость и рентабельность использования фондов. Обеспеченность ООО «ЛесКо» основными фондами и эффективность их использования отражены в таблице А.2.

Таблица А.2

Обеспеченность и эффективность использования основных
производственных фондов

| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. в % к 2011 г. |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------------|
| Фондоотдача, руб. | | | | | | |
| - по валовой продукции | 34,3 | 20,1 | 36,7 | 60,3 | 50,7 | 147,8 |
| - по денежной выручке | 6,9 | 17,4 | 28,7 | 52,4 | 40,7 | в 6 р. |
| Фондоемкость, руб. | | | | | | |
| - валовой продукции | 0,04 | 0,05 | 0,03 | 0,02 | 0,02 | 50,0 |
| - денежной выручки | 0,15 | 0,06 | 0,03 | 0,02 | 0,02 | 13,3 |

| | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|------|-----------|
| Фондовооруженность, руб. | 4,9 | 4,6 | 4,9 | 6,9 | 9,6 | в 2 р. |
| Рентабельность использования основных средств, % | 1,6 | - | - | - | 16,6 | + 15 п.п. |

Как видно из таблицы за исследуемый период наблюдается значительный рост фондовооруженности, что свидетельствует об увеличении стоимости основных средств, которые приобретает предприятие.

Фондоемкость отражает долю стоимости основных фондов, приходящейся на каждый рубль реализуемой продукции, т. е. это объективный фактор производственных фондов в повышении производительности труда предприятия. Как видно из таблицы данный показатель снизился. Наблюдается рентабельность использования основных средств в 2011 и 2015г.г. Наметилась тенденция роста, что является положительным фактором.

Персонал организации играет важную роль в развитии, как производства, так и предприятия в целом.

Чтобы определить направленность и характер изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров проанализируем динамику тенденций кадрового потенциала. Состав и структура работников ООО «ЛесКо» по категориям представлены в таблице А.3.

Таблица А.3

Состав и структура работников по категориям

| Категории работников | Численность, чел. | | | Структура, % | | |
|-----------------------------------|-------------------|---------|---------|--------------|---------|---------|
| | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Производственный персонал - всего | 61 | 61 | 60 | 93,8 | 96,8 | 98,4 |
| в т.ч.: рабочие | 44 | 44 | 44 | 68 | 70 | 72,1 |

| | | | | | | |
|-----------------------------|----|----|----|------|------|------|
| служащие | 17 | 17 | 16 | 26,2 | 27 | 26,2 |
| из них: руководители | 9 | 9 | 9 | 12,8 | 14,3 | 14,8 |
| специалисты | 8 | 8 | 7 | 12,3 | 12,7 | 11,4 |
| собственно служащие | - | - | - | - | - | - |
| Непроизводственный персонал | 4 | 2 | 1 | 6,2 | 3,2 | 1,6 |
| Всего по организации | 65 | 63 | 61 | 100 | 100 | 100 |

Проанализировав данные таблицы, можно сказать, что на предприятии отмечается уменьшение общей численности персонала. По сравнению с уровнем 2013 г. снижение отмечено по всем категориям работников.

Определим основные тенденции изменения экономической эффективности функционирования ООО «ЛесКо» в целом (табл. А.4).

Аспектами успешного развития ООО «ЛесКо» на рынке могут быть:

- диверсификация производства;
- рациональное использование ресурсов организации;
- поиск новых поставщиков сырья и материалов;
- квалифицированная кадровая политика и т.д.

ООО БК «ЛесКо» как товаропроизводитель заинтересован в том, чтобы вся выпускаемая им продукция была высшего качества, так как это влияет на имидж предприятия, на уровень спроса, предъявляемый рынком на его продукцию.

Таблица А.4

Экономические результаты деятельности и эффективность сельскохозяйственного производства

| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015г. | 2015 г. к 2011 г., % |
|--|------------|------------|------------|------------|--------|-------------------------|
| Валовая продукция хозяйства в действующих ценах - всего, тыс. руб. | 5107 | 4379 | 11897 | 26124 | 29567 | в 5,6р. |
| Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 1338 | 3797 | 9278 | 22730 | 23745 | в 17,7 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | 3 | -1096 | -2800 | -1407 | 97 | в 32 р. |
| Произведено на 1 работника, занятого в производстве, тыс. руб. | | | | | | |
| - валовой продукции (в действующих ценах) | 130,9 | 93,2 | 183,0 | 414,7 | 484,7 | в 3,7 р. |
| - денежной выручки | 34,3 | 80,8 | 142,7 | 360,8 | 389,3 | в 11 р. |
| - чистой прибыли (убытка) | 0,1 | -23,3 | -43,1 | -22,3 | 1,6 | на 1,5п.п. |
| Произведено на 1 тыс. руб. ОПФ производственного назначения, тыс. руб. | | | | | | |
| - валовой продукции (в действующих ценах) | 26,3 | 20,1 | 36,8 | 60,3 | 50,9 | в 2 р. |
| - денежной выручки | 6,9 | 17,4 | 28,7 | 52,4 | 40,7 | в 6 р. |
| - прибыли (убытка) | 0,02 | - 5,03 | - 8,67 | - 3,25 | 0,17 | на 0,15п.п. |
| Общая рентабельность, % | 0,22 | - | - | - | 0,41 | на 0,19п.п. |

Основной целью ООО БК «ЛесКо» в области управления качеством является обеспечение соответствующего уровня качества выпускаемой им продукции.

Для достижения этой цели реализуются следующие задачи:

- тщательный контроль за качеством выпускаемой продукции;
- использование высокопроизводительного оборудования для обработки древесных материалов;
- соблюдение необходимых условий хранения готовой продукции;
- вознаграждение работников за производство продукции соответствующего уровня качества и др.

Чтобы реализовать эти задачи в области качества, на предприятии производится тщательный контроль за производственным процессом. Вырубленный древесный материал отправляется на первичную обработку. Здесь древесные стволы на специальном оборудовании избавляются от сучьев и ветвей, проходят распиловку и цилиндровку (в зависимости от последующего использования материала), а также другие виды специфической обработки. Кроме того, известно, что сырой древесный материал обладает определенной гибкостью. При неправильной укладке на хранение древесина может прогибаться и «выкручиваться». Поэтому на предприятии особое внимание уделяется размещению бруса. Он хранится под специальными навесами, сложенный особым образом так, чтобы избежать намокания древесины, заплесневания и прогибания.

При производстве фанеры, плит, панелей, пиломатериалов соблюдаются все необходимые составляющие производственной технологии.

Деревянные конструкции, сборные деревянные строения, мебель производятся только в строгом соответствии с разработанным чертежным планом.

Производство других деревянных изделий (деревянной тары, инструментов, статуэток и украшений из дерева и т.д.) производится на специальном оборудовании по особым чертежам.

Чтобы не допустить брака при производстве продукции, необходимо также использовать новейшее, более производительное оборудование. В ООО БК «ЛесКо» используются ленточные, дисковые пилы, а также пилорама ЛПМ-157.

Анализ внутренней среды ООО «ЛесКо»

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Внутреннюю среду образуют несколько составляющих: производство, персонал, маркетинг, финансы, инновации.

1. Производство - предполагает процесс переработки сырья, материалов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде.

Для этого осуществляются следующие операции:

* Разработка и план объемов продукта - в ООО «ЛесКо» осуществляют планирование производственной деятельности на триместр.

* Выбор технологического процесса, расстановка кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта.

В ООО «ЛесКо» полностью автоматизировано большинство производственных процессов. Используемые мощности задействована эффективно, но они не являются самыми современными, т.к. морально устарели и необходима реконструкция, но необходимых средств на это не имеется.

* Закупка сырья и материалов. ООО «ЛесКо» закупает комплектующие и запчасти к технике, а также электроинструменты.

* Контроль качества. В ООО «ЛесКо» ведется систематический контроль качества производимой продукции.

2. Персонал - управление персоналом связано с использованием возможностей работников для достижения целей организации.

В ООО «ЛесКо» существует гибкая система управления рабочим персоналом, четкая соподчиненность управленческого персонала и работников. Квалификация персонала соответствует его текущим и будущим задачам.

3. Финансы - включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание

инвестиционных возможностей и т.п.

Управление финансами предполагает процесс движения финансовых средств в организации. Финансовое положение ООО «ЛесКо» полностью зависит от результатов производственной деятельности.

Резервный фонд отсутствует, что говорит о неспособности оплатить долги в случае непредвиденных обстоятельств. Следовательно, никакой инвестиционной деятельности на предприятии не ведется.

4. Маркетинг - охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции, направленные на удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целей организации.

В ООО «Леско» нет службы, занимающейся маркетинговой деятельностью, эту функцию выполняет главный бухгалтер, поэтому маркетинговая деятельность не отлажена.

5. Инновации - в ООО «ЛесКо» большая часть технологического оборудования устарела морально и физически, для чего необходимы вложения во внедрение в производство нового оборудования.

Объединим и проанализируем выявленные достоинства и недостатки в матрице SWOT. ССВУ-анализ (от SWOT) — по начальным буквам английских слов: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats)).

Методология ССВУ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочки связей между ними, которые могут быть использованы для формулирования стратегии организации (табл. 9).

Сильные и слабые стороны характеризуют внутреннюю среду организации, а угрозы и возможности внешнюю. Качественная характеристика представлена в табл. А.5.

Таблица А.5

SNW-анализ внутренней среды ООО «ЛесКо»

Области компетентности предприятия

качественная оценка позиций

сильная S

нейтральная
N слабая W

МЕНЕДЖМЕНТ

Уровень менеджмента (качество и способность обеспечить рыночный успех всей системе в целом) x

Уровень управленческой подготовленности руководителей x

Организационная структура x

Опыт руководителей в практической деятельности по управлению предприятием x

Отношение с местными органами власти x

Имидж предприятия в глазах общественности и персонала. x

МАРКЕТИНГ

Уровень маркетинга x

Наличие понятной маркетинговой концепции. x

Репутация на рынке. x

Проведение маркетинговых исследований. x

ПРОИЗВОДСТВО

Наличие производственной базы. x

Наличие технологий производства. x

Качество материальной базы. x

ПЕРСОНАЛ

Качество персонала в целом. x

Возрастной и образовательный уровень работников. x

1 2 3 4

Умение сотрудников работать в команде. x

Наличие системы мотивации. x

Наличие системы обучения. x

Корпоративная культура. x

ФИНАНСЫ

Рентабельность. x

| | | | | |
|--|--|---|---|----|
| Финансовая устойчивость. | | | | x |
| Наличие обоснованного финансового бюджета. | | | | x |
| Продукт как конкурентоспособность в целом. | | | | x |
| НИОКР | | | | |
| Уровень специальных знаний коллектива. | | | | x |
| Опыт внедрения научных разработок. | | | | x |
| Использование информационных технологий. | | | | x |
| ИТОГО | | 7 | 4 | 15 |

Проведем SWOT-анализ организации ООО «ЛесКо».(табл А.6)

Таблица А.6

SWOT-анализ ООО «ЛесКо»

Слабые стороны

1. Отсутствие отдела маркетинга
2. Узкая производственная линия
3. Кредиторская задолженность
4. Нет четкого стратегического развития организации

Возможности

1. Занятие устойчивых позиций на рынке
2. Увеличение доли рынка
3. Создание новой линии производства

Сильные стороны

Угрозы

1. Современное оборудование
2. квалифицированный персонал
3. Высокое качество продукции
4. Благоприятное географическое положение

1. Возможность банкротства
2. Высокая зависимость от снижения спроса
3. Сокращение государственной поддержки
4. Изменение потребностей покупателей

Для пар находящихся на поле слабых сторон и угроз необходимо выработать такую стратегию, которая позволила бы избавиться от слабых сторон и предотвратить нависшую над организацией угрозу, табл. А.7.

Таблица А.7

Стратегические и тактические возможности ООО «ЛесКо»

| Наименование комбинаций квадратов SWOD-матрицы | Номера позиций в квадратах комбинаций | Стратегические и тактические возможности |
|--|---------------------------------------|--|
| Поле сильных сторон и возможностей | C1+C2+C3+V1+V2 | Выход на рынок с новой продукцией |
| | C3+C4+C3 | Увеличение доли рынка |
| Поле слабых сторон и возможностей | СЛ2+V3 | Выход на рынок с новой продукцией |

| | | |
|-----------------------------|---------------------|---|
| Поле сильных сторон и угроз | $C1+C2+C3+Y1+Y2+Y4$ | Создание новой продукции |
| Поле слабых сторон и угроз | $СЛ1+C2+Y1+Y2+Y4$ | Создание отдела маркетинга для контроля за изменениями внешней и внутренней среды |

И так на основе проведенного всестороннего анализа выявлены стратегические и тактические возможности ООО «ЛесКо», которые будут взяты за основу для соответствующих рекомендаций развития стратегического менеджмента организации.

Определение миссии и целей ООО «ЛесКо»

Существуют широкое и узкое понимания миссии. В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации обычно редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут проходить в организации. В том случае, если имеется узкое понимание миссии, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации, от ей подобных. Правильно сформулированная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью Организации и вовлеченных в процесс ее функционирования. Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а,

следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

- собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;
- сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта, и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;
- покупатели продукта организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;
- деловые партнёры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны организации;
- местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;
- общество в целом, первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется и организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести вышеназванных субъектов. Степень проявления в миссии интересов каждого из данных, шести субъектов принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т.п.

Миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования;

- обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации;
- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне нее.

Часто руководители организаций считают, что их основная миссия - получение прибыли: действительно, удовлетворяя какую-то внутреннюю потребность, организация, в конечном счете, сможет выжить. Безусловно, получение прибыли - важная цель, но не единственная, поскольку прибыль позволяет решать только внутренние проблемы организации. Однако, являясь открытой системой, организация может выжить лишь в том случае, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, организация должна следить за средой, в которой функционирует. Именно от окружающей среды зависит общая цель организации; необходимость выбора миссии была признана задолго до разработки теории систем. Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решений. В результате ключевые факторы могут быть не учтены и последующие решения окажутся малоэффективными для организации.

Миссией ООО «ЛесКо» является: удовлетворение общественных потребностей, а именно - комплексное решение задач по обработке древесины, сохранение и развитие лесопильной отрасли агропромышленного комплекса Брянской области и получение прибыли.

Содержание миссии должно включать в себя следующие пункты:

1. Описание продуктов или услуг, предлагаемых организацией.
2. Характеристика рынка - организации определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей.
3. Цели организации, выраженные в терминах выживания, роста, доходности.
4. Технология; характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии.

5. Философия: здесь должны быть выражены базовые взгляды на ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации.
6. Внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентно способности, фактор выживания.
7. Внешний образ компании, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями, общества в целом. В этой части миссия должна передать впечатление, которое фирма хочет произвести на внешний мир.

Содержание миссии ООО «ЛесКо»:

1. В ООО «ЛесКо» основным видом деятельности является лесозаготовка и первичная деревообработка, производство пиломатериалов.
2. Большинство потребителей продукции и услуг ООО «Леско» сосредоточены в основном на территории Брянской области. Это и население области, приобретающее у предприятия древесину, мебель, деревянные изделия, брус и т.д. Это и промышленные предприятия, закупающие сырье для производства бумаги - бумажные фабрики, и деревообрабатывающие предприятия, закупающие древесину для производства мебели - ООО «Царь», ЗАО «Мебель - Брянск».
3. Целью деятельности ООО «Леско» является: удовлетворение общественных потребностей, а именно - комплексное решение задач по деревообработке, сохранение и развитие данной отрасли агропромышленного комплекса Брянской области и получение прибыли.
4. В ООО «Леско» для производства продукции используются современные технологии. Предприятие стремится в производстве задействовать новые виды оборудования.
5. Философия ООО «Леско» - производство доступного товара и обеспечение им потребителей Брянской и других областей.
6. ООО «Леско» не выделяет для себя конкурентов, так как покупатели продукции заинтересованы покупать продукцию именно у данного предприятия.

Общие организационные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. В современной теории планирования выделяют восемь основных сфер деятельности, в которых каждое предприятие определяет свои главные цели. Это - положение предприятия на рынке,

инновационная деятельность, уровень производительности, наличие производственных ресурсов, степень стабильности, система управления, профессионализм персонала и социальная ответственность. В рамках этих сфер выделяют такие основные цели, как прибыльность, финансовая стабильность, рост доли рынка, научные исследования и разработки, ресурсное обеспечение, диверсификация, производительность, качество продукции и услуг, благосостояние работников, развитие системы менеджмента и т.п.

Выбор и формулирование целей организации - сложный многогранный процесс. Это может быть коллективное творчество, а может быть дискреционный процесс, т.е. определяться только высшим руководством организации по своему усмотрению. Формальных процедур выбора целей немного, и они меняются гораздо реже, чем сама стратегия.

Для формулирования целей необходимо выработать четкие представления о намерениях организации в области предпринимательской деятельности. Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, эффективно институционализирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

Цели, преследуемые тем или иным предприятием, носят индивидуальный характер и зависят от таких факторов, как отраслевая принадлежность, тип предприятия, позиция на рынке, поставщики, источники сырья и т.д. Отразим цели ООО «Леско» на рис. А.1.

Достижение стабильного развития в долгосрочной перспективе

Снижение уровня затрат

Снижение коммерческих затрат

Повышение качества продукции и труда

Повышение заинтересованности персонала в решении общих задач

Формирование круга постоянных потребителей

Организация производства и сбыта продукции

Использование современных технологий

Увеличение производительности труда

Создание эффективной системы оплаты труда, материального и нематериального стимулирования

Закрепление и развитие работников

Расширение рынка сбыта продукции

Снижение затрат на аппарат управления

Генеральная цель

Формирование организационной культуры

Рис А.1. Дерево целей ООО «Леско»

Миссия и цели служат ориентирами на всех последующих этапах выработки стратегии и одновременно при наличии альтернатив развития накладывают определенные ограничения на деятельность организации.

Выбор стратегии ООО «Леско»

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления. На этой стадии принятия решения необходимо оценить деятельность организации и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей.

В экономической теории существует карта (система) стратегий и перечень механизмов (моделей) выработки стратегического поведения. Рассмотрим существующую систему стратегий предприятия и модели, которые позволяют осуществить выбор того или иного направления развития.

Система стратегий экономической организации включает в себя три уровня принятия стратегических решений:

- корпоративная стратегия, которая также называется общей, показывает направление развития предприятия в целом.
- деловые стратегии, известные также как конкурентные воплощение в бизнес-планах, описывают способ достижения конкурентных преимуществ на выбранном (на корпоративном уровне) товарном рынке.

- функциональные стратегии конкретизируют действия отделов и служб на уровне производственных подразделений предприятия.

Рассмотрев внешнюю и внутреннюю среду предприятия ООО «Леско» можно сделать следующие выводы. ООО «Леско» является дерево заготовительным и деревообрабатывающим предприятием.

Большинство потребителей продукции и услуг ООО «Леско» сосредоточены в основном на территории Брянской области. Это и население области, приобретающее у предприятия древесину, мебель, деревянные изделия, брус и т.д. Это и промышленные предприятия, закупающие сырье для производства бумаги - бумажные фабрики, и деревообрабатывающие предприятия, закупающие древесину для производства мебели - ООО «Царь», ЗАО «Мебель - Брянск».

Необходимо укрепление и расширение производственных, экономических, маркетинговых позиций. Технологию разработки принятия решения по выбору стратегии в ООО «Леско» представим в табл. А.8.

Таблица А.8

Технология разработки принятия решения в ООО «Леско»

| | |
|---------------|---|
| Вопрос | Принятие решения |
| Зачем делать? | Повышение прибыли предприятия, развития предприятия |
| Что делать? | Расширение деятельности - производство и реализация готовых изделий (детали деревянные фрезерованные цилиндрические, брикет деревянный, гранулы деревянные) из древесины хвойных и лиственных пород |
| Как делать? | По установленным стандартам: ГОСТ 6449.1 и ГОСТ 6449.5 Качество товара в соответствии с ТУ9693-001-71141282- 2015. |

| | |
|------------------------|--|
| Для кого делать? | Фирма «PBM import» (Франция); Baltik Massivhoiz Gmbh |
| С какими затратами? | Используя собственные лесозаготовки; кредит банка и нераспределенная прибыль. |
| Где делать? | Имеется свободное здание; Закупка оборудования. |
| Когда делать? | Сентябрь 2016года |

Кому делать? Квалифицированный персонал

Что это дает? Экономический эффект

На основе вышеизложенного разработаем проект по производству и реализации готовых изделий - деталей деревянных фрезерованных цилиндрических, брикетов деревянных, гранул деревянных из древесины хвойных и лиственных пород. Значение проекта международное.

Деревообрабатывающая промышленность, выпускающая сырье соответствующего качества пользуется высокой популярностью у зарубежных партнеров и обеспечивает спрос и потребности потребителей. Тем самым активность потребителей по приобретению товара высокая в любое время года.

Предполагается, что покупатели будут приобретать данную продукцию, так как она будет иметь оптимальное сочетание цены и качества по отношению к конкурентам. Составим характеристику профиля покупателя новой продукции ООО «Леско». Для этого воспользуемся табл. А.9.

Таблица А.9

Характеристика профиля покупателя новой продукции

| Профили | Характеристики |
|--|--|
| Географическое местоположение | Продукцию предприятия будут приобретать зарубежные потребители, что расширит рынок сбыта и укрепит конкурентную позицию ООО «ЛесКо». |
| Демографические характеристики | Деревообрабатывающая промышленность, выпускающая сырье соответствующего качества пользуется высокой популярностью у зарубежных партнеров и обеспечивает спрос и потребности потребителей. Активность потребителей по приобретению товара высокая в любое время года. |
| Социально-психологические характеристики | Независимо от положения в обществе, стилей поведения, компании будут приобретать продукцию предприятия. |
| Отношение покупателя к продукту | Продукция экологически безопасная и высококачественная. Предприятие имеет высокую репутацию среди российских потребителей. |

Реализацию указанного проекта предполагается провести в следующем порядке:

- о закупка и установка оборудования;
- о расстановка персонала;
- о организация производственной деятельности.

Для организации, реализации и контроля данного проекта необходимо нанять на предприятие высококвалифицированного менеджера. Менеджеру при реализации стратегии необходимо вести четкий контроль ее реализации, вносить изменение в мероприятия при возникновении непредвиденных ситуаций.

Для реализации данной стратегии на предприятии необходим отдел маркетинга. На предприятии ООО «Леско» нет отдела маркетинга, и его функции частично

выполняет бухгалтер, что является недостаточным. Однако создание на предприятии отдела маркетинга на данный момент времени не разумно. Создать и содержать маркетинговый отдел для предприятия очень затратно. Поэтому целесообразно нанять одного специалиста, который будет выполнять маркетинговые функции. В дальнейшем при тенденции к росту производства создание маркетингового отдела станет возможным.

Маркетинговая деятельность на предприятии необходима по ряду причин. Потребитель предъявляет свои определенные требования к каждому товару: необходимое качество, количество, сроки поставки, технические характеристики и т. д. Вследствие этого возрастает конкуренция, что заставляет производителей целенаправленно ставить задачи совершенствовать службу сбыта.

Маркетинговая деятельность как раз ориентирована на выявление и учет рыночного спроса и организацию производственно-сбытовой деятельности организации.

Задача маркетинговой деятельности – отражать и постоянно усиливать тенденции к совершенствованию производства с целью увеличения эффективности функционирования организации посредством определения конкретных текущих и долгосрочных целей, путей их достижения, а также определение товарного ассортимента, его качества, структуру производства и уровень возможной прибыли.

В данный момент для реализации определенной нами стратегии ООО «Леско» соответствует маркетинговый метод ориентации на потребителя.

Он предпочтителен для небольших организаций. Смысл метода ориентации на потребителя заключается в том, чтобы найти покупателя, определить, какой товар ему нужен, и удовлетворить эту потребность. Но найти покупателя мало. Главное – выделить из всей массы товаров только тот товар, который данный круг потребителей готов и желает покупать. Находясь в поиске того «единственного товара» лучше всего рассчитывать на свои силы и встречаться лично с потенциальными покупателями, узнавать их вкусы и предпочтения, пожелания и нужды.

Структура маркетинговой деятельности – это комплекс элементов для достижения поставленных целей и удовлетворения целевого рынка.

Структура включает в себя товар, товародвижение (сбыт), продвижение и ценообразование. Для конкретных целей организации и их достижения маркетолог должен выбрать наилучшее сочетание вышеуказанных элементов.

Для этого возможно применение ряда решений:

- 1) в отношении товара необходимо определить, что внедрить на рынок, какого качества, в каком количестве, условия сбыта, стимулирование;
- 2) в отношении товародвижения (сбыта) выбрать вид продажи, количество мест реализации, тип контроля или сотрудничества и многое другое;
- 3) в отношении продвижения товара – определение инструментов продвижения (реклама, персональные продажи, стимулирование сбыта), определение агентов продвижения, способов измерения эффективности, уровня обслуживания, выбора средств массовой информации, объема и форм рекламы и т. д.;
- 4) в отношении ценообразования – выбор уровня цен, диапазона, взаимосвязи с качеством, степени важности ценового фактора, вида ценообразования.

Важность в разработке структуры маркетинговой деятельности – сохранении целостности, гармоничности и интегрирования.

Итак, мы подошли к тому чтобы произвести расчет бизнес-плана, обеспечивающего дальнейшее развитие ООО «Леско».

Технико-экономическое обоснование внедрения пилорамы

Для повышения экономической эффективности деятельности ООО «ЛесКо» целесообразно расширить объем производства с размещением пилорамы в другом населенном пункте - Погребы.

С этой целью было разработано технико-экономическое обоснование с использованием программы Business Plan M. Осуществление этого проекта предполагаем, реализовать за счет кредита банка.

Бизнес-план представляет собой подробный, четко структурированный, тщательно обоснованный, динамичный, перспективный план развития, который:

- позволяет оценить жизнеспособность предприятия в условиях конкуренции;
- содержит ориентиры для лучшей организации деятельности - прогноз развития, выработку стратегии;
- служит аргументом для переговоров с инвесторами;
- содержит обоснование предпринимательской идеи.

Бизнес-план можно рассматривать как форму представления инвестиционного проекта, как средство оценки ожидаемых результатов и привлечения профессионалов, как инструмент финансирования и оперативного управления.

Краткое описание бизнеса.

Резюме должно в сжатой форме охватывать основные элементы инвестиционного проекта и должно быть построено таким образом, чтобы потенциальный инвестор мог получить информацию по таким вопросам, как: показатели прибыли на инвестированный капитал; спрос на новую продукцию; потенциальная доля рынка компании до и после реализации проекта; конкурентные преимущества для достижения поставленных целей; потребности в финансировании, требуемые условия привлечения капитала.

Документ должен содержать следующую основную информацию:

- краткое описание компании, продукции и рынков, на котором работает компания;
- краткую характеристику руководства компании;
- краткую характеристику основных финансовых показателей компании за последние 2 - 3 года;
- краткое описание стратегии развития, инвестиционного проекта, рисков;
- прогноз финансового развития на 3 - 5 лет;
- краткое описание потребности в финансировании, включая объемы, сроки, предлагаемую структуру капитала и направления его использования.

Описание предприятия и его финансового состояния.

Описание компании включает следующее: год создания; юридический статус; описание развития производственных мощностей, освоение производства новых видов продукции, формирование на предприятии научно-исследовательской базы; описание производственных площадей, зданий и сооружений.

Раскрытие данного раздела бизнес-плана показывает, насколько целесообразно инвестировать или ссужать финансовые ресурсы той или иной компании. Для того, чтобы инвестор имел представление о финансовом состоянии предприятия, представляются отчеты этой компании за последние 2 - 3 года и на последнюю отчетную дату, а именно: баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств. Для иностранного инвестора финансовые отчеты должны быть в обязательном порядке приведены в соответствие с международными стандартами бухгалтерского учета. В приложениях к отчетам раскрываются принципы отражения операций: начисления износа, оценки запасов и т.д.

На основе представленных отчетов анализируется финансовое состояние компании в динамике: ликвидность; финансовая зависимость и платежеспособность; прибыльность; оборачиваемости ресурсов.

Только после тщательного исследования финансового состояния компании можно принимать окончательное решение об инвестициях. В принципе инвестиционный проект может быть очень интересным и рентабельным, но если компания, предполагающая реализовать его, находится в тяжелом финансовом положении, нет никакого смысла реализовывать проект именно через данное предприятие.

Описание планируемой к производству продукции.

В этом разделе бизнес-плана необходимо подробно описать продукты и (или) услуги, которые компания представляет на рынке сегодня и планирует предложить в будущем. В описании отражается следующая информация:

характеристики продукции (услуг) и маркетинга, систем продвижения и распределения продукции и (или) услуг; недостатки производимой продукции, а также ее конкурентные преимущества, обеспечивающие успех на рынке либо сдерживающие ее проникновение на рынок.

Анализ рынка.

В данном разделе должны быть отражены: состояние спроса и предложения на планируемую к производству продукции, объем производства в России или регионе; экономическое, социальное, инфраструктурное, возможно, и политическое значение данного производства (строительства) для развития страны или региона; анализ и расчет ожидаемой доли компании после выхода на рынок новой продукции либо после расширения производства; определение собственной доли рынка; потенциальные конкуренты, их сильные и слабые

стороны, доля рынка конкурентов, планы их развития и финансовое состояние.

Производственный план.

В производственном плане описываются: программа производства и реализации продукции; влияние инвестиции на объемы производства: направлены ли они на закупку нового или модернизацию существующего оборудования, предусматривается ли использование этого кредита для пополнения оборотных средств; что повлияет на размеры запасов и дебиторской задолженности, т.е. объемы производства должны быть тесно связаны с направленностью инвестиций; действующая на предприятии технология производства и влияние внедрения новых технологий на объемы производства; анализ основных средств (первоначальная, остаточная стоимость, форма и норма амортизационных отчислений), их поставщики и условия поставок (аренда, покупка, лизинг), поставщики сырья и материалов (название, условия поставок) и ориентировочные цены; потенциальные альтернативные источники снабжения сырьем и материалами в случае возникновения проблем у партнеров предприятия; система управления персоналом на предприятии: численность работающих, затраты на оплату труда, квалификация инженерно-технического персонала и специалистов среднего и высшего звена управления; управленческий учет на предприятии: годовые затраты на выпуск продукции, переменные и постоянные затраты, себестоимость единицы продукции.

В случае если инвестиционный проект предусматривает строительство объектов недвижимости, в данный раздел включаются следующие пункты: стоимость строительства; структура капитальных вложений, предусмотренная в проектно-сметной документации; затраты на оборудование; прочие затраты.

Одним из важнейших пунктов, рассматриваемых в бизнес-планах в последнее время является обеспечение экологической и технической безопасности производства.

Маркетинговый план.

Данный раздел предусматривает рассмотрение следующих вопросов: изучение и оценка конечных потребителей, их разделение по возрастным, социальным и национальным группам; определение спроса на продукцию;

анализ сегмента рынка планируемой к производству продукции, прогноз его развития; основные свойства продукции, благодаря которым она становится

предпочтительнее продукции конкурентов; организация сбыта продукции, характеристика компаний, привлекаемых к ее реализации; расчет и прогноз оптовых и розничных цен на производимую продукцию; организация рекламной компании и ориентировочный объем затрат на ее проведение; программа реализации продукции; прогноз объема производства, цен и выручки от продажи в целом и по отдельным товарам, распределенной по месяцам (кварталам).

Финансовый план.

Финансовый план - один из важнейших разделов бизнес-плана, который дает ответ на вопрос: стоит ли инвестировать в этот проект или нет. В нем рассматриваются следующие показатели: объем финансирования проекта: инвестиции, направляемые на поставку основных фондов и нематериальных активов, кредиты для пополнения оборотных средств предприятия и т.д.; финансовые результаты реализации проекта: выручка, издержки производства; движение денежных средств; эффективность инвестиционного проекта по показателям срока окупаемости, индекса рентабельности, бюджетной эффективности. Срок окупаемости - время с начала реализации проекта до момента, когда разность между дисконтируемой накопленной суммой чистой прибыли и объемом инвестиционных затрат приобретет положительное значение; прогноз баланса и отчета о прибылях и убытках; расчет реализации инвестиционного проекта без финансирования и с финансированием, т.е. воздействие финансового леввериджа; определение точки безубыточности, которая соответствует объему реализации, начиная с которого выпуск продукции должен приносить прибыль. Рассчитанный объем реализации (выпуска) продукции сопоставляется с постоянными и переменными издержками. Точка безубыточности рассчитывается как отношение величины постоянных издержек к разности цены продукции и величины переменных издержек, деленной на объем реализации продукции. Определяя точку безубыточности, проектант оценивает рискованность проекта; бюджетный эффект инвестиционного проекта, который определяется как разница между поступлениями в бюджет и выплатами из него в связи с реализацией данного проекта; прогноз движения денежных средств на основе пессимистических и оптимистических значений основных показателей проекта: стоимости сырья, цены реализации, ставки дисконтирования, курса иностранной валюты и т.д.

Во всех расчетах в обязательном порядке проводится дисконтирование объемов поступлений и выплат по годам реализации проекта. Ставка дисконтирования - это минимальный размер доходности инвестиций, при котором инвестор предпочтет участие в проекте альтернативному вложению денежных средств при

сопоставимом риске.

Организационный план.

Организационный план представляет собой план по организации деятельности предприятия, реализующего инвестиционный проект, в котором указываются: статус, размер уставного капитала, состав организации, распределение долей; форма собственности претендента. По ООО указываются условия создания, по ЗАО - состав основных акционеров и принадлежащие им доли, по ОАО - объемы выпущенных акций и их эмиссии; члены совета директоров, их краткие биографические справки, распределение обязанностей между директорами, имеется ли поддержка проекта со стороны местной администрации.

Резюме проекта.

В резюме проекта показываются основные цели проекта и средства их достижения. Кроме того, необходимо кратко показать выгодность проекта, его сильные стороны и воздействие на экономику региона, влияние на решение социальных вопросов. Подчеркиваются основные финансовые показатели, подтверждающие рентабельность проекта.

Результаты бизнес-плана представлены в таблице А.10.

Таблица А.10

Основные показатели реализации проекта

| Показатели | Проект |
|--|--------|
| Выручка от реализации готовых изделий и лесоматериалов, тыс.руб. | 76000 |
| Прибыль предприятия за 2015 г., тыс.руб. | 97 |
| Кредит банка, тыс.руб. | 12000 |
| Процент кредита, % | 24 |

| | |
|--|-------|
| Затраты на производство, тыс.руб. | 72000 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 32 |
| Численность работников, чел. | 14 |
| - из них управленческих | 3 |
| Среднемесячная заработная плата работника производства, руб. | 20000 |
| Прибыль, тыс.руб. | 3798 |

Таким образом, предложенное технико-экономическое обоснование проекта, позволит реализовать проект за один год, причем полностью выплатить кредит банку и получить прибыль в размере 3798 тыс.руб.