Содержание

[Введение 3](#_Toc467871146)

[Глава 1. Теоретические основы стратегического анализа 5](#_Toc467871147)

[1.1 Понятие и элементы комплексной диагностики предприятия 5](#_Toc467871148)

[1.2 Элементы внутренней среды организации как предмет стратегического анализа 12](#_Toc467871149)

[1.3 Основные понятия и положения анализа внешней среды 23](#_Toc467871150)

[1.4 Сущность и ключевые методы организационно-управленческого анализа факторов организации 30](#_Toc467871151)

[1.5 Разработка конкурентных стратегий предприятия 35](#_Toc467871152)

[2. Исследование факторов макросреды ООО «Браво-Д» 39](#_Toc467871153)

[2.1 Общая характеристика ООО «Браво Д» 39](#_Toc467871154)

[2.2 Анализ хозяйственной деятельности ООО «Браво Д» 44](#_Toc467871155)

[2.3 Конкурентный анализ ООО «Браво-Д» 48](#_Toc467871156)

[3. Разработка рыночной (конкурентной) стратегии ООО «Браво-Д» 59](#_Toc467871157)

[3.1 Преимущества и недостатки внешней и внутренней среды ООО «Браво-Д» 59](#_Toc467871158)

[3.2 Стратегическое обоснование выбора рыночной стратегии 61](#_Toc467871159)

[3.3 Экономическое обоснование выбранной стратегии 68](#_Toc467871160)

[Заключение 70](#_Toc467871161)

[Список использованной литературы 72](#_Toc467871162)

[Приложение 75](#_Toc467871163)

# Введение

В современных условиях, когда предприятия, сами являясь сложными организационными структурами, вынуждены действовать в сложноструктрурированной внешней среде, учет всей совокупности взаимосвязей и отношений внешних и внутренних факторов в процессе выработки стратегии развития становятся обязательным условием ее выживания в непростых экономических условиях. При этом степень и показатели влияния каждого конкретного фактора, а так же совокупностей факторов в каждый более или менее значительный отрезок времени может быть разными. Поэтому организация, заинтересованная в обеспечении собственной устойчивости и прочности рыночных позиций, обязана осуществлять стратегический подход к управлению и разрабатывать стратегические планы развития на основе учета актуальных результатов предпринимательской деятельности.

Этим обосновывается актуальность исследования.

Цель настоящей работы заключается в разработке стратегии развития для ООО «Браво Д» на основе анализа внутренних и внешних факторов организационного развития.

Задачи исследования:

* выявить особенности стратегического анализа фактопров внутренней и внешней сред как источников ресурсов для развития организации в будущем;
* определить основные методы стратегического анализа, применяемые в современном менеджменте для целей производства стратегических разработок;
* определить методы и средства, применение которых позволяет провести анализ факторов внутренней среды и внешнего окружения организации (ООО «-») и получить необходимый блок информации для принятия эффетивного управленческого решения;
* дать характеристику организации и факторов внутренней среды исследуемого предприятия (ООО «Браво-Д»);
* провести анализ финансового положения предприятия и выявить наиболее «тонкие места» в системе управления финансами;
* провести анализ факторов внешней среды ведения бизнеса ООО «Браво-Д»;
* на основе полученных результатов анализа факторов внутренней и внешней среды сформировать рекомендации относительно направлений формирования генеральной бизнес-стратегии исследуемого предприятия.

Объект исследования: стратегическое развитие ООО «Браво Д» как предпринимательской структуры.

Предмет исследования: формирование плана стратегического развития ООО «Браво-Д» на основе данных стратегического анализа факторов микро и макросреды.

Теоретической базой исследования выступают работы таких отечественных и зарубежных исследователей в области организационного и стратегического менеджмента, как Б. Андерсен, А. Г. Горюнов, Т.А. Дозорова, С. В. Изосимов и А. Л. Шевченко, В.Б. Календаров, А.В. Малькова, И. В. Маракулина, Р.А. Фатхутдинов и др.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы как в процессе стратегического планирования и принятия управленческих решений в деятельности ООО «Браво-Д», так и в процессе дальнейших научных разработок в области стратегического, организационного и риск-менеджмента.

# Глава 1. Теоретические основы стратегического анализа

# 1.1. Понятие и элементы комплексной диагностики предприятия

Диагностика, проводимая в любой сфере: в медицине и технике, психологи и социологии, — с методологической точки зрения определяется как установление взаимосвязи между определенными состояниями системы (отклонениями от нормы и их причинами) и тем множеством признаков (симптомов), которые им соответствуют. Следовательно, организационная диагностика понимается как процесс и результат распознания чего-либо.

В системе организационной диагностики для решения однородных задач могут использоваться вариативные концептуальные и методологические схемы, а также приемы и методы.

На практике, следует выделить общие моменты в определении диагностики. Диагностика обычно понимается как:

1. специальное направление деятельности (научная дисциплина);
2. процесс получения информации о состоянии объекта, выявления типа патологии (диагноз);
3. средство осуществления этого процесса (совокупность методов и средств деятельности по оценке состояния объекта)[[1]](#footnote-1).

Экономическая диагностика предприятия представляет собой комплексный анализ и оценка экономических показателей работы предприятия на основе изучения отдельных результатов, неполной информации с целью выявления возможных перспектив его развития и последствий текущих управленческих решений. Как итог диагностики на основе оценки состояния хозяйства и его эффективности делаются выводы, необходимые для принятия решений о целевом кредитовании, о покупке или продаже предприятия, о его закрытии и т.п.

В экономической литературе диагностика определяется преимущественно декларативно, как совокупность методов и средств комплексного исследования / оценки состояния предприятия[[2]](#footnote-2), которая предполагает:

* изучение базовых показателей хозяйственной деятельности предприятия как производственно-экономической системы;
* всесторонний анализ влияния внутренних и внешних факторов на его технико-экономическое состояние;
* разработка мероприятий по улучшению результатов основной деятельности, экономическая оценка их эффективности.

В структуре диагностики предприятия следует выделить два основных направления анализа:

* результаты деятельности предприятия за период и его состояние на текущий момент времени (анализ финансово-хозяйственной деятельности за определенный период времени);
* основные бизнес-процессы предприятия (рисунок 1.1).

ДАГНОСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

ДИАГНОСТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ (БИЗНЕС-ДИАГНОСТИКА)

ДИАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

И ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рисунок 1. Объекты диагностики предприятия

Соответственно, следует выделять три «слоя» знаний о предприятии, необходимых руководителю (рисунок 1.2)[[3]](#footnote-3).



Рисунок 1.2. Структура знаний о предприятии

Организационная диагностика может рассматриваться как частная разновидность социальной диагностики. Под социальной диагностикой в следует понимать деятельность по описанию состояния объекта (социальной системы) с целью выявления проблем (противоречий) его функционирования, а также определения породивших их причин и факторов.

Однако, следует понимать, что прикладное диагностическое исследование организации от исследования научного отличается тем, что центрирует внимание на объекте в целом и его отличительных чертах. Прикладной диагностический подход нацелен не на поиск универсальных закономерностей, а на определение специфических проблем конкретной организации, а также на поиск путей их решения в условиях этой организации. Принимая во внимание, что целью является повышение эффективности деятельности в организации, как результата диагностики следует ожидать определения направления действий по модернизации организационной системы.

Простая констатация того, что происходит в организации, на практике крайне недостаточна. Вторым результатом диагностики должны стать рекомендации по изменениям в ней.

Существуют различные классификации оргдиагностики: по широте охвата объекта — на специальную и общую, по времени проведения — на предварительную и текущую.

Целью предварительной, или первичной, диагностики является определение «узких мест» организации и составление программы будущей работы. В настоящее время предварительная диагностика как отдельный независимый этап встречается редко. Предварительная диагностика обычно бывает общей, т.е. носит обзорный характер и охватывает всю организацию как систему.

Текущая диагностика, проводимая в течение всей консультационной деятельности, бывает специальной, охватывающей определенную подсистему или аспект деятельности организации, или общей.

Конкретные прикладные задачи организационной диагностики могут различаться в зависимости от групп лиц, для которых данные диагностики и ее результаты представляют непосредственный интерес.

Проведение организационной диагностики наиболее оправданно в следующих случаях:

1. в ситуации предстоящего слияния или поглощения;
2. в случае необходимости уточнить, были ли ранее произведенные изменения эффективнми;
3. на этапе предварительной диагностики.

На основе накопленного в процессе организационной диагностики материала выдвигаются гипотезы об источниках и причинах существующих проблем. Как результаты проведенной диагностики могут быть принимаемы:

1. определение наиболее перспективных направлений развития (линий наибольшего и наименьшего сопротивления);
2. выявление реально функционирующей системы управления деятельностью организации (ключевые фигуры и их взаимодействие);
3. согласованное видение (картина) существующего положения дел и круг основных проблем организации;
4. оценка способа функционирования организации (порядка, принятия и реализации решения и характера циркулирования информации);
5. определение типа взаимоотношений между руководством и персоналом и оценка их эффективности;
6. выявление зон конфликтности и предварительный анализ причин конфликтов;
7. оценка ресурсов развития и потенциала сопротивления изменениям[[4]](#footnote-4).

Как показано в работах зарубежных авторов, в процессе осуществления организационной диагностики обычно выделяют два этапа: сбор проблемной информации и анализ полученных данных. Диагностика организации начинается как наблюдение при первой встрече консультанта (консультантов) и клиента. Далее диагностика осуществляется уже при помощи батареи социологических и аналитических методов, таких как интервью, анкеты, изучение документов и др.

На следующем этапе проведения организационной диагностики проводится ручная, либо машинная обработка статистических данных и анализ собранной информации. Целью данного этапа является выявление причинных взаимосвязей между фактами и событиями и представление результатов диагностики в понятном для клиента виде. Выводы, которые будут сделаны на данном этапе, во многом зависят от того, как консультант понимает, что представляет собой организация.

Как базовый методологический подход к пониманию организации в процессе осуществления диагностики следует указать на системный подход. Любая организация с позиций данного подхода рассматривается как социотехническая система, включающая сложную комбинацию материальных, технических и человеческих ресурсов. Технические компоненты выступают как технико-технологическая подсистема, а социальные компоненты представлены людьми, взаимодействующими между собой в производственном процессе. Техническая подсистема в рамках этого подхода обычно рассматривается как базовая, детерминирующая и ограничивающая состояние социальной (социально-психологической) подсистемы в организации. Согласно данной концепции имеющуюся взаимозависимость между социальной организацией производства и характером технических средств необходимо учитывать при оргдиагностике, а также при разработке и реализации мер по организационному развитию.

В последние годы, когда идеи системного подхода постепенно эволюционируют, социальные организации стали рассматриваться как открытые социальные системы. В этом смысле организационные структуры обладают способностью оказывать влияние на стейкхолдеров и других участников своего окружения и испытывают влияние со стороны данного окружения. Организация сумеет выжить и преуспеть только в том случае, если ее внутренние составляющие функционируют согласованно, а организационная система как целое поддерживает тесную связь со своим окружением.

Ситуационный анализ организаций тесно связан с системным пониманием организации как таковой. Сторонники ситуационного анализа утверждают, что эффективность организаций непосредственно взаимосвязана с эффективностью взаимодействия ее внутренних переменных с внешними переменными. К факторам, определяющим ситуацию, относятся:

* стадия развития организации,
* технология,
* тип персонала,
* тип решаемых задач,
* правила игры,
* состояние внешней среды и др.

В соответствии с этим подходом, концепции и методики должны быть применимы к конкретным ситуациям; по этой причине Мескон называет ситуационный подход мышлением. Представления о том, что организации представляют собой сложные многоуровневые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, каждая из которых имеет дело со своим фрагментом среды, выполняют в настоящее время функцию организации и анализа данных, полученных в результате диагностики конкретной организации.

Стратегический анализ, или как его еще называют «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании) является основным элементом стратегического планирования. В литературе отмечается, что портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления.

В научной литературе можно встретить определение стратегического анализа как системного, финансово-экономического исследования на основе комплексного изучения характеристик сложившегося и прогнозируемого финансового состояния коммерческих организаций, позволяющее выявить причины кризисных явлений, дать прогноз будущих результатов деятельности организаций, осуществить поиск резервов, преимущественных направлений развития бизнеса, с учетом внутренних и внешних факторов воздействия на итоги финансово-хозяйственной деятельности.

Проведение стратегического анализа позволяет создать основу построения стратегического управления в организации, путем информационного обеспечения процессов формулирования миссии организации, целей, разработки и реализации стратегий.

В функции стратегического анализа включается создание и накопление стратегической информации, которая будет использоваться для прогнозирования и оценки тенденций внешних факторов, оценки стратегических альтернатив, стратегического потенциала организации и конкурентоспособности. В данном случае посредством стратегического анализа происходит создание информационного обеспечения стратегического планирования и стратегического управления в целом,поэтому процесс стратегического анализа предусматривает сбор, обработку, классификацию, систематизацию, накопление, хранение стратегической информации в целях управления.

Стратегический анализ предполагает использование моделей, в явной форме формулирующих связи между эффективностью функционирования организации и контролируемыми и неконтролируемыми параметрами, определяющими уровень этой эффективности.

# Элементы внутренней среды организации как предмет стратегического анализа

Анализ внутренней среды предприятия необходим при осуществлении стратегического анализа, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке.

Разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут повлиять на его стратегию (рисунок 1.3).

|  |
| --- |
|  |
| Рисунок 1.3. Методы стратегического анализа компании |

Следующий этап - анализ внутренней среды предприятия - вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Внутренняя среда организации - ситуационные факторы внутри организации. К основным переменным внутри организации относятся цели, структура, задачи, технология и люди. Цели - конкретные, конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Структура организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации. Задачи - определенная работа, серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее определенные сроки[[5]](#footnote-5).

Внутренняя среда любой организации образуется в результате взаимодействия внутренних ситуационных факторов. К ним обычно относят: цели, структуру, задачи, технологию и людей[[6]](#footnote-6). Также при анализе внутренней среды выделяют несколько срезов, состояние которых и определяет тот потенциал и те возможности, которыми обладает данная организация[[7]](#footnote-7).

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями:

* кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
* организация управления;
* производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
* финансы фирмы;
* маркетинг;
* организационная культура.

Организация - это объединение группы людей с осознанными общими целями. Поэтому организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которые могут быть осуществлены только в процессе коллективной, совместной деятельности.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации. Они, в основном, являются результатом управленческих решений, однако, не все и не всегда могут полностью контролироваться руководителями.

Основные переменные, которые требуют внимания руководства, - это цели, структура, задачи, технология, люди.

Цели - это конкретные конечные состояния или результаты, которых стремится достигнуть группа в процессе совместной работы. Цели разрабатываются руководством в ходе процесса планирования и сообщаются членам организации, что является важнейшим фактором координирования деятельности группы.

Организации различных типов ставят перед собой и различные цели. Так, организации, занимающиеся бизнесом, сосредотачивают внимание, прежде всего, на таких вопросах, как затраты и получаемая прибыль. Они, главным образом, ставят себе цели по рентабельности (прибыльности) и производительности. В свою очередь эти цели конкретизируются, находя выражение в таких, например, определениях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей, а также социальная ответственность.

С другой стороны, государственные учреждения, которые не являются коммерческими организациями, формулируют свои цели, например, как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Включаемые в формулировки этих целей этические представления и оценки социальной ответственности выражают в большей степени философию данной организации, чем конкретизацию результата.

Люди являются центральным фактором в любой модели управления. Важно помнить, что и организация, и руководители, и сотрудники - это ничто иное, как группы людей, со своими интересами, запросами, переживаниями.

Существует три основных аспекта человеческой переменной, которые рассматриваются в моделях управления: поведение отдельных людей, поведение людей в группах и характер поведения руководителя, его функционирование в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей или групп.

В теорию и практику анализа внутренних организационных факторов входят и получают экономическую оценку в той или иной форме конкретные количественные и качественные характеристики кадрового потенциала. Это – численность, структура, знания, профессиональный состав, квалификация, навыки, накопленный производственный опыт, а также личные качества – здоровье, образование, профессионализм, способность к творчеству, нравственность, разностороннее развитие, активность.

В настоящее время в зарубежной практике сформировались два подхода к оценке персонала.

Первый подход – традиционный, предполагает оценку персонала, ориентированную на результат проделанной работы. Второй подход – современный, предполагает оценку персонала, ориентированную на развитие компании[[8]](#footnote-8).

Традиционный подход к оценке персонала преследует следующие цели:

* информирование работников о том, как руководство оценивает их работу;
* проверку и диагностику решений, связанных с обучением и развитием персонала;
* продвижение оцениваемых работников по службе или принятие решений о перемещении их в другое подразделение;
* принятие решений, связанных с уровнем и условиями оплаты труда;
* оценку вклада каждого работника, а также каждого структурного подразделения в целом в достижение целей организации.

В менеджменте управление можно определить как функцию системы, которая обеспечивает направление деятельности в соответствии с планом, удерживает в допустимых пределах отклонения системы от заданных целей. Управление осуществляется при помощи информационной сети, которая является средством управления. Эта информация должна быть выражена на том же языке, на котором составлен план[[9]](#footnote-9).

Руководство представляет собой процесс, посредством которого разрозненные ресурсы объединяются в единую систему для достижения поставленной цели. Управляя трудовыми и материальными ресурсами для достижения целей системы, руководитель обеспечивает производство продукции. Он координирует и объединяет деятельность других сотрудников[[10]](#footnote-10).

Маркетинг как философия бизнеса имеет применение не только в производственно-сбытовой и коммерческой деятельности, но и в некоммерческой организации. Маркетинговая деятельность является неотъемлемой составляющей управленческой активности любой организации, ориентирующейся в своей деятельности на рыночные процессы. Для коммерческих предприятий маркетинг выступает основным инструментом ориентации на потребительский спрос и определения всей системы параметров производственной и сбытовой деятельности. Для других организаций, в частности органов государственного регулирования, использование маркетингового инструментария также необходимо для обладания достоверной и полной информацией о состоянии экономики и разработке мер экономического регулирования. И если для коммерческих предприятий направленность и состав приемов и методов маркетинга достаточно очевидны и определяются индивидуальной рыночной стратегией предприятия, то для систем экономического управления более высокого уровня, например органов регулирования региональной сферы сервиса, определение содержания маркетинговой деятельности носит более сложный характер. Более того, для крупных систем управления необходимо использовать такие процессы, которые могут тиражироваться, повторяться, оцениваться на основе стандартных процедур. В настоящее время в сфере маркетинговой деятельности указанные аспекты ее реализации практически не разработаны, что снижает возможности использования маркетинга на уровне регионального управления, при том что необходимость применения маркетингового инструментария очень важна для формирования эффективной и современной системы государственного регулирования[[11]](#footnote-11).

Финансы - это система экономических отношений, посредством которых осуществляются формирование и развитие финансовых ресурсов в условиях рыночных отношений, что обусловлено кругооборотом товарно-денежных отношений в виде двух фаз: покупка товаров и их продажа в розничной торговле. Первая фаза связана с движением товаров, а вторая с движением денежных средств. Финансы организации представляют собой денежные отношения, посредством которых осуществляется производственно-хозяйственную деятельность по созданию, привлечению, распределению и использованию доходов и ресурсов. Финансы организации имеют общие цели и задачи, функционируют на основе определенных хозяйственных принципов, выполняют общепризнанные функции, обеспечивающие их развитие.

Финансам предприятия свойственны следующие три основные функции: распределительная; регулирующая; контрольная. Финансовые ресурсы предприятий - это результаты функционирования финансов, выступающие в качестве денежных доходов и поступлений средств.

Финансовые ресурсы предприятий предназначены для выполнения финансовых обязательств, осуществления затрат и экономического стимулирования персонала. Они выступают материальными носителями финансовых отношений предприятий.

Источниками формирования финансовых ресурсов предприятия в организационно экономическом отношении являются:

* собственные и приравненные к ним средства;
* средства, мобилизуемые на финансовом рынке; поступление средств в порядке перераспределения[[12]](#footnote-12).

Роль и значение финансовых ресурсов предопределяются необходимостью организации современных систем управления финансами и разработки финансовой политики.

**Корпоративная культура** («культура организации», «фирменная культура», «культура предпринимательства») — это набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, которые служат ориентирами поведения и действий персонала.

**Под организационной культурой** понимается система коллек­тивно разделяемых ценностей, символов, убеждений, обрядов, образцов по­ведения членов организации, выдержавших испытание временем. Культура придает единообразие совместным действиям людей, форми­рует общую для всех психологию.

Организационная культура, как фактор роста эффективности и неотъемлемый элемент управления персоналом, до недавнего времени оставалась в тени на российских предприятиях. Более того, современный уровень менеджмента[[13]](#footnote-13) предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди или их деятельность.

Организационная культура предприятия традиционно определяется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы, символика, лежащие в основе отношений и взаимодействий внутри организации[[14]](#footnote-14). Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты. Так в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своём поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих её переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.) .[[15]](#footnote-15)

Общая цель организационной культуры состоит в создании на предприятиях (учреждениях) здорового психологического климата для сплочения его работников в единый коллектив, члены которого разделяют определенные этические, моральные и культурные ценности и осознают взаимосвязь своих целей и судеб[[16]](#footnote-16).

Интересен подход к определению понятия организационной культуры, предложенный Грошевым И. В.: «Культура организации, ярко выраженная или скрытая абсолютна во всех организациях, является тем контекстом, фундаментом, который определяет приемлемость других управленческих концепций в отношении организации, т.е. при осуществлении того или иного управляющего воздействия, происходит неизбежное столкновение с культурой организации, которая оказывает влияние на способ применения любой из управленческих концепций»[[17]](#footnote-17).

 Внутренние характеристики организационной культуры трудно измеряемы, и их изучение связано с большими административными издержками, так как требует проведения серьезных исследовательских и аналитических работ: масштабных опросов и интервью с сотрудниками на всех уровнях организационной иерархии. Специфика организационной культуры образовательного учреждения выражается в конечном итоге в определенном поведении членов педагогического коллектива по отношению к разным группам (коллеги, руководство, студенты и др.). Это поведение наблюдаемо, и его можно измерить. Таким образом, нормы, верования, предположения отражаются на поведении и действиях коллектива образовательного учреждения, а от их поведения зависит эффективность принятия и выполнения профессиональных задач и конечные результаты работы учреждения в целом.

Создание внутри организации климата, в котором могут зарождаться и осуществляться новые идеи, намного важнее пунктуального вмешательства в инновационный процесс. Благоприятная для инноваций организация должна поддерживать творческие процессы и обеспечивать возможности для реализации позитивно оцененных идей вплоть до успешного внедрения на рынок инновационного продукта. Именно поле напряженности «генерация - реализация идей» порождает разнобой в требованиях к организационной области. Общей для всех инновационных процессов организационной формы не существует. Той или иной фазе инновационного процесса должен соответствовать определенный подбор организационных условий и черт организационной культуры.

Совокупность внутренних составляющих определяет внутренний потенциал организации. Под потенциалом предприятия понимается совокупность ресурсов предприятия, обеспечивающих его функционирование и развитие.

Потенциал предприятия включает:

* технические ресурсы (состав, состояние, возраст оборудования, инвентаря);
* технологические ресурсы (используемые технологии, ноу-хау, заделы по НИОКР);
* человеческие ресурсы (половозрастной и квалификационный состав, образование, ценности, корпоративная культура);
* пространственные ресурсы (территория предприятия, характер производственных помещений и т.п.);
* организационные ресурсы (структура управления, методы управления, состав и квалификация управленческих кадров);
* финансовые ресурсы (структура активов и пассивов, ликвидность, прибыльность);
* информационные ресурсы (используемая информационная система, скорость поступления и обработки информации);
* маркетинговые ресурсы (восприятие маркетинговой концепции, сильная маркетинговая подсистема, квалификация сотрудников, занимающихся маркетингом);
* экологические ресурсы (наличие у продукции характеристики «зеленого» товара, достаточность средств для охраны окружающей среды, непосредственно зависящей от деятельности предприятия, ресурсосберегающие технологии);
* ресурсы, связанные с деловой репутацией фирмы (выгодные долгосрочные партнерства, имидж фирмы, марочные активы, гудвилл (goodwill), накопленный опыт).

При разработке стратегии предприятия менеджеры должны исследовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Необходимо определить те внутренние составляющие, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ.

Таким образом, анализ состояния предприятия (фирмы) включает в себя:

* внутренний анализ (управленческий анализ);
* оценку конкурентоспособности предприятия (сопоставление с основными конкурентами).

В управленческой практике внутренние переменные никогда не могут рассматриваться независимо друг от друга. Значительные изменения одной переменной будут в определенной степени влиять на все остальные переменные. Влияние этих последующих изменений может значительно превосходить то, что изначально их вызвало. Внутренняя среда оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую она опирается в конкурентной борьбе. Слабые стороны - это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них[[18]](#footnote-18).

Каждая из школ управления внесла заметный вклад в понимание различных внутренних переменных, однако именно развитие теории систем помогло создать концепцию организации как целостности, состоящей из взаимозависимых частей.

# 1.3 Основные понятия и положения анализа внешней среды

В системе менеджмента организация может быть рассмотрена как автономная система, включающая ряд подсистем, либо как подсистема или элемент в большей по своим масштабам системе, то есть среде. На практике любая организация функционирует в условиях изменяющейся внешней среды. Само существование любой организации возможно только в той степени, в которой это допускает внешняя среда[[19]](#footnote-19).

Впервые в первой половине XX в. в исследованиях А. Богданова и Л. фон Берталанфи проблема взаимовлияния организации и среды стала рассматриваться с научных позиций. Роль внешней среды в деятельности организаций получила признание в научном менеджменте только в 1960-е гг. ХХ века, когда экономические связи под влиянием глобализации упрочились и усложнились. Это дало старт применению системного подхода в изучении организационных систем. С точки зрения данного подхода, каждая организация может быть рассмотрена как открытая система, взаимодействующая с внешней средой.

Внешняя среда в рамках данного научного подхода рассматривается как источник, питающий организацию ресурсами. Соответственно, организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Но ресурсы внешней среды ограничены по определению, и спрос на них только растет. По этой причине велик риск того, что организация недополучит необходимые ресурсы. Это может привести к необратимым последствиям для ее существования и функционирования. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для определения и реализации стратегии выживания и развития организации, руководство должно иметь ясное видение организационного потенциала и тенденций развития, а так же условий и возможностей внешней среды. Внешнее окружение должно быть изучено стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть угрозы и возможности.

На практике, разработка управленческих решений в условиях неопределенности внешней среды осуществляется с помощью экономико-математических моделей игрового характера. В процессе управления взаимодействием организации с внешней средой основной целью управленческого воздействия становится максимальная адаптация организации к условиям внешнего и ближнего окружения.

В процессе формирования и адаптации субъекта хозяйствования к внешней среде можно выделить три этапа (рис. 1.4).



Рисунок 1.4. Процесс формирования и адаптации субъекта к внешней среде

Таким образом, в современных условиях, кода экономическая среда отличается большим динамизмом, глубокое изучение условий и факторов внешней среды, способных оказать влияние на организацию, становится обязательным условием эффективного управления стратегией ее развития и функционирования. При этом недоучет или неправильная оценка значения и степени влияния указанных факторов на организацию может иметь различные, в том числе и фатальные для организации, последствия.

Вся совокупность факторов внешней среды в научном менеджменте обычно подразделяется на две группы: факторы прямого, а так же факторы косвенного воздействия. К факторам первой группы могут быть отнесены конкуренты, потребители, поставщики, правительственные институты, и др. ко второй группе, то есть группе факторов косвенного влияния, можно отнести общее состояние экономики, социально-культурные, политические, национальные и некоторые другие факторы (рис. 1.5).



Рисунок 1.5. Предприятие как открытая система

Любой из указанных внешних факторов может иметь как положительное, так и отрицательное значение для развития организации. Итоговая оценка влияния зависит от конкретных условий и обстоятельств, в том числе особенностей взаимодействия указанных факторов между собой. Именно по этой причине ни одно исследование внешней среды нельзя считать заключительным и исчерпывающим. Внешняя среда отличается динамизмом и в каждый более или менее значительный отрезок времени ее состояние может быть отличным. Результаты анализа внешней среды развития организации могут использоваться при выборе альтернатив управленческого решения только при условии их актуальности[[20]](#footnote-20).

Структура информации по отдельным группам факторов внешней среды, формируемой в процессе стратегической оценки, отражена в Таблице 1.1.

Учет этих и иных факторов внешней среды обеспечивает необходимую информационную основу для принятия обоснованных и эффективных управленческих решений в процессе стратегического управления деятельностью предпринимательской структуры.

Таблица 1.1.

Содержание аналитической информации об отдельных группах факторов внешней среды

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Факторы | Содержание |
| 1 | Конкурентные | Цели конкурентов;Стратегия;Перспективы положения конкурентов в отрасли;Сильные и уязвимые стороны;Степень удовлетворенности текущим состоянием, оперативные планы по изменению позиций на рынке;Стратегии взаимодействия конкурентов |
| 2 | Рыночные  | Положение на сырьевых рынках, рынке отраслевых инноваций и рынке труда;Изменения жизненного цикла товаров и услуг;Ценовые механизмы в отрасли |
| 3 | Социальные и культурные | Демографический фактор;Уровень и динамика доходов населения;Культура потребления по конкретному виду товара или услуги |
| 4 | Международные | Принятие политических решений в странах-партнерах;Изменение валютного курса;Появление новых сырьевых источников в странах-инвесторах. |

Источник: составлено автором

В общем виде, обследование и последующий стратегический анализ факторов внешней среды позволяют составить развернутую картину того, на в какой ситуации находится предприятие на отраслевом и смежных рынках, каково его положение в конкурентной среде, каков потенциал организации во взаимодействии с внешней средой, и каким путем он может быть оптимально реализован, что необходимо сделать для страхования предпринимательских рисков на этом пути.

Но что наиболее значимо, так это то, что оперативное выявление внешних факторов и определение интенсивности их влияния дает выигрыш во времени для принятия превентивных либо корректирующих мер по ослаблению нежелательных воздействий (угроз) и эффективного использования выявленных в процессе анализа возможностей.

Внешняя среда организации подразделяется на микросреду и макросреду. Внешняя микросреда  организации - это совокупность субъектов и фактов, воздействующих на возможность организации достичь поставленных целей (сама организация, поставщики, посредники, потребители, конкуренты, инвесторы, финансово-кредитные учреждения, средства массовой информации, органы государственной и местной власти, рынки, субъекты хозяйствования и др.).

Внешняя макросреда  организации - это совокупность факторов косвенного воздействия на все субъекты микровнешней среды организации (политические, социальные, экономические, правовые, научно-технические, социально-культурные, природные, географические, демографические и др.).

Ранжирование уровней внешней среды организации отражено на рис. 1.6.

Анализ внешней среды с точки зрения определения ее структурных элементов в их взаимосвязи состоит в выявлении и фиксации неуправляемых для менеджмента организации факторов хозяйственной деятельности и их комбинаций[[21]](#footnote-21).

Классификация факторов хозяйственной деятельности приведена в Таблице 1.2.

Таким образом, необходимо отметить, что внешняя среда имеет многоуровневую структуру организации включенных в нее элементов. Степень воздействия отдельных факторов внешней среды в известной степени определяется степенью удаленности / приближенности фактора к самой организации как экономическому субъекту. Так, в микроокружении оказываются факторы, оказывающие сильное влияние на организацию, в



Рисунок 1.6.  Уровни организации внешней среды предприятия

Таблица 1.2

Классификация факторов хозяйственной деятельности



макроокружении расположены факторы, способные оказать меньшее воздействие на организационное развитие и рыночное функционирование. Однако важно понимать, что это правило не является абсолютным и степень воздействия каждого фактора в конкретный момент времени необходимо оценивать индивидуально.

# 1.4. Сущность и ключевые методы организационно-управленческого анализа факторов организации

Управленческий анализ — это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Цель оргнизационно-управленческого анализа – исследование текущего состояния системы управления предприятием. Под системой управления понимается совокупность активных социальных и пассивных технических субъектов и объектов, реализующих процессы управления в рамках существующей организационной структуры и культуры.

В основе управленческого анализа деятельности предприятия должны лежать следующие общеметодологические принципы:

* системный подход, в соответствии с которым предприятие рассматривается как сложная система, действующая в среде открытых систем и состоящая в свою очередь из ряда подсистем;
* принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем, элементов предприятия;
* динамический принцип и принцип сравнительного анализа: анализ всех показателей в динамике, а также в сравнении с аналогичными показателями конкурирующих фирм;
* принцип учета специфики предприятия (отраслевой и региональной).

Схема организационно-управленческого анализа предприятия представлена в таблице (приложение).

В результате организационно-управленческого анализа устанавливается существующая система реализации бизнес-процессов и управления ими, а также соответствующая им информационно-технологическая модель функционирования предприятия. Анализ определяет проблемные и узкие места предприятия, его организационно-управленческий потенциал, а также формирует цели и подходы организационной реструктуризации.

Методы работы с количественной информацией более очевидны и традиционны в отличие от методов сбора и анализа качественной информации. Основными методами получения качественной информации являются беседы с руководителями и специалистами, экспертами, анкетные опросы работников, которые позволяют выработать согласованные взгляды и позиции по обсуждаемым проблемам.

Возможны различные подходы к проведению управленческого анализа.

**Под SWOT-анализом понимаются исследования, направленные на определение и оценку сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и потенциальных угроз.** Все множество факторов деятельности компании группируется по четырем областям:

* S (Strengths) — сильные стороны деятельности предприятия;
* W (Weaknesses) — слабые стороны деятельности предприятия;
* О (Opportunities) — возможности предприятия, позволяющие ему улучшить свое положение;
* T (Threats) — угрозы (опасности), с которыми может столкнуться предприятие на пути улучшения своей деятельности.

Прагматическая целесообразность SWOT-анализа заключается в том, что он делает попытку конструктивного улучшения результативности деятельности предприятия. На основе этих основных позиций SWOT-анализа менеджмент предприятия должен сформулировать рекомендации по основным направлениям улучшения деятельности. Только тогда процесс диагностики можно считать законченным.

Японский консультант Р. Омаэ предложил использовать в процессе управленческого анализа алгоритм, который в отличие от предыдущих схем больше ориентирован на рыночные возможности предприятия (подход Р. Омаэ). Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) — метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль. Этот проект представляет собой попытку установления количественных закономерностей влияния факторов производства на долгосрочную прибыльность предприятия.

Решающие факторы прибыльности для любой отрасли в соответствии с моделью PIMS подразделяются на три группы:

* конкурентную ситуацию;
* производственную структуру;
* рыночную ситуацию.
* Факторы ранжированы и самое сильное влияние на норму прибыли в порядке убывания оказывают:
* капиталоемкость;
* относительное качество продукта;
* относительная доля компании на рынке;
* производительность труда.

Методы анализа «GAP» разработаны в Стэнфордском исследовательском институте в Калифорнии. Они позволяют посредством формирования стратегии привести дела компании в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний. Шаги (этапы) анализа, представленные ниже, характерны для корпораций, состоящих из подразделений (зависимых организаций) и создающих бизнес-портфель – набор определенных видов деятельности и товаров:

* предварительное формулирование целей деятельности на один год, три года, пять лет;
* прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих подразделений;
* установление разрыва между целями и прогнозами;
* определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого подразделения и прогноз результатов;
* определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого подразделения и прогноз результатов;
* рассмотрение инвестиций и альтернатив деловой стратегии для каждого подразделения;
* согласование целей стратегии каждого подразделения с перспективами бизнес-портфеля в целом;
* установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом для каждого подразделения;
* уточнение профиля возможных приобретений новых подразделений;
* определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на другие подразделения;
* пересмотр целей и стратегии существующих подразделений для создания этих ресурсов.

Таким образом, анализ «GAP» можно назвать организованной атакой на разрыв между желаемой и прогнозируемой деятельностью.

Модель Мак-Кинси представляет собой способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Ее название образовано от семи факторов, которые, по мнению экспертов Мак-Кинси, являются важными для развития организации: стратегии (strategy), навыков (skill), общепризнанных ценностей (shared values), структуры (structure), систем (system), кадров (staff) и стиля (style). Когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются именно в такой последовательности.

На первом этапе определяется стратегия, которая разъясняет, на чем компания должна концентрировать свои усилия и знания и какие согласованные действия нужно произвести, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ.

На втором этапе рассматриваются сильные стороны организации, а также навыки, которые надо развить или приобрести, чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Навыки надо развивать так, чтобы они обеспечили успех, а это накладывает на организацию столь жесткие требования, что она оказывается в состоянии развивать не более трех навыков. Эти навыки формируют новый облик компании и определяют изменения в других факторах.

На третьем этапе следует выяснить, что требуется изменить в оставшихся пяти факторах, чтобы все перемены дали положительный результат:

* структуре – взаимосвязях, складывающихся между различными областями бизнеса, отделами и подразделениями компании;
* системе – заведенном порядке, процессах, выполнении различных видов работ;
* кадрах – людях с определенными способностями и квалификацией;
* стиле – личной сигнальной системе руководителей и исполнителей при осуществлении действий;
* общепризнанных ценностях – главных обстоятельствах, которые, по общему признанию, имеют решающее значение для выживания и успеха организации.

Методика интерпретации результатов диагностики базируется на  методологии BSC - Balanced Score Card, или ССП - сбалансированной системы показателей. Это разбиение бизнеса на функциональные области - проекции, расположение целей внутри областей и изображение связей между целями внутри и между различными проекциями.

Постановка диагноза заключается в поиске ответов на вопросы в пяти перечисленных выше областях. Чаще всего диагностическая работа осуществляется в четыре этапа:

* определение структуры проблемы и принятие решения о сборе данных;
* выявление фактов и сбор данных;
* анализ фактов;
* обратная связь, отчёты и выводы, сделанные на основании диагноза.

Выводы включают в себя данные диагностики предприятия и его подразделений, и предполагают построение алгоритма управления объектом. Основная диагностическая модель представляет собой объединение нескольких конструкций и сопровождает диагностику на трёх уровнях: во всём предприятии, в подразделениях последнего и по индивидуальным рабочим позициям.

Следующая часть диагностической модели – планирование возможных изменений в структуре предприятия. Эта область знаний обеспечивает богатство практической информации о том, как осуществляется управление предприятием. Также, основной линией диагностической модели является изучение специфических организационных процессов, таких как решение групповых проблем. В пределах указанной части диагностической модели рассматриваются три уровня анализа: во всем предприятии, в подразделениях и по индивидуально-рабочим позициям.

Если речь идет о достижении стратегических целей и показателей деятельности компании, то в первую очередь будут отмечены проблемы, наличие которых снижает эффективность деятельности и не позволяет достичь поставленных целей[[22]](#footnote-22).

Таким образом, современная система аналитической работы на предприятии имеет значительный резерв методов и подходов к оценке внутренней ситуации, а так же динамики экономических показателей предприятия.

# 1.5 Разработка конкурентных стратегий предприятия

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, как руководство фирмы воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала фирма намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений существуют на фирме, и т.д. Фактически можно сказать, что сколько существует фирм, столько же существует конкретных стратегий. Однако это никак не означает, что невозможно провести некую типологизацию стратегий управления. Анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

* какой бизнес прекратить;
* какой бизнес продолжить;
* в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том, что организация делает и чего не делает; что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегии первой группы являются следующие:

* Стратегия усиления позиции на рынке;
* Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
* Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегии интегрированного роста:

* Стратегия обратной вертикальной интеграции;
* Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции[[23]](#footnote-23).

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Стратегиями данного типа являются следующие:

* стратегия центрированной диверсификации;
* стратегия горизонтальной диверсификации;
* стратегия конгломеративной диверсификации.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка и т. п. Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

* стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
* стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;
* стратегия сокращения, заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;
* стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

Таким образом, в практике фирма может одновременно реализовать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может производиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию. Очень часто конкурентная стратегия предприятия связана с реализацией инновационной стратегии предприятия.

# 2. Исследование факторов макросреды ООО «Браво Д»

# 2.1 Общая характеристика ООО «Браво-Д»

ООО «Браво-Д» представляет собой одного из крупнейших игроков на рынке продаж алкогольной и безалкогольной продукции. Компания работает в данном секторе чуть менее двух денсятков лет[[24]](#footnote-24).

Основным видом деятельности компании является ОКВЭД: 46.34 «Торговля оптовая напитками (ОКВЭД 2)».

Генеральный директор - Зайцева Елена Григорьевна.

Коммерческий директор - Фетисов Вячеслав Григорьевич.

Место расположения головного офиса компании: 142784, г. Москва, пос. Московский, дер. Румянцево, бизнес-парк «Румянцево». Основные реквизиты юридического лица приведены в Таблице 2.1.

|  |
| --- |
| Таблица 2.1Реквизиты юридического лица |
| Полное наименование организации: |  Общество с ограниченной ответственностью«Браво-Д»  |
| Юридический адрес: | 115114, г. Москва, Пятницкая ул., д. 31/2, стр.3  |
| Идентификационный номер (ИНН): | 7705341242 |
| Код причины постановки на учет (КПП): | 770501001 |
| ОГРН: | 1027739358833 |
| ОКПО: | 52649201 |
| ОКАТО: | 45286560000 |
| ОКВЭД: | 51.34 52.25 51.70 |
| Банк: | ПАО «Сбербанк России»  |
| Расчетный счет: | 40702810738040024399 |
| Корреспондентский счет: | 30101810400000000225 |
| Местонахождение банка: | 117997, г. Москва, ул. Вавилова, д. 19 |
| БИК: | 044525225 |
| Электронная почта: | office[@]bravo-d.ru |

Среди нематериальных активов ООО «Браво Д» имеются товарные зхнаки, которые представлены нарис. 2.1

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| Рис. 2.1 Товарные знаки ООО «Браво Д» |

За период активной деятельности на рынке компания приобрела репутацию опытного, надежного и добросовестного партнера. Сегодня ассортиментная линейка ООО «Браво-Д» насчитывает более 1000 наименований продукции от ведущих и проверенных производителей из России, Франции, Испании, Чили, Черногории и других стран.

В настоящий момент компания находится на стадии динамичного развития, ежегодно увеличивая объём и ассортимент представляемой на российский рынок алкогольной продукции. Наибольшую долю в обороте занимают шампанское и игристые вина. ООО «Браво-Д» лидирующие позиции в поставке игристых и шампанских вин по всей территории России.

Структура компании имеет распределенный характер. В Москве это [два склада-магазина](http://www.bravo-d.ru/contacts/index.php), расположенных в разных районах города - на Б.Серпуховской улице, 8/7 и на Коровинском шоссе, 37. Торговля с этих складов осуществляется в режиме «[Кэш энд Керри](http://ru.wikipedia.org/wiki/Cash_%26_Carry)». Реквизиты одного из нбих – магазина «Добрынинский» отражены в Таблице 2.2.

Таблица 2.2

Реквизиты магазина «Добрынинский»

|  |  |
| --- | --- |
| Полное наименование организации: | Общество с ограниченной ответственностью «Браво-Д» |
| Наименование: | ООО «Браво-Д» магазин «Добрынинский» |
| ИНН: | 7705341242 |
| КПП: | 770532001 |
| ОГРН: | 1027739358833 |
| Розничная лицензия: | [№77РПА0010462 с 21.11.2014 г. по 21.11.2019 г.](http://www.bravo-d.ru/images/license_dob.jpg) |
| Юридический адрес: | 115114, г. Москва, Пятницкая ул., д. 31/2, стр.3 |
| Адрес: | г. Москва, ул. Б.Серпуховская, д.8/7 |
| Телефоны: | (499) 236-2110 |
| Контактное лицо: | Михайлова Мария Александровна |
| Электронная почта: | m.mihailova[@]bravo-d.ru |
| Время работы: | понедельник - пятница с 9 до 20 , суббота - с 10 до 18 , воскресенье - с 10 до 17 |

[Отдел прямых продаж и доставки](http://www.bravo-d.ru/Contacts/delivery.php) контролирует процессы поставки продукции в 1500 магазинов по г. Москве и Московской области.

[Отдел региональных продаж](http://www.bravo-d.ru/Contacts/region.php)работает co 150 оптовым компаниям по всей территории России. На сегодняшний день через своих партнеров Компания имеет возможность поставлять продукцию в 67 регионов РФ.

[Отдел по работе с розничными сетями](http://www.bravo-d.ru/Contacts/retail.php)осуществляет прямые поставки в розничные магазины Москвы, а также в федеральные розничные сети в городах: Санкт-Петербург, Ростов, Краснодар, Тула, Владимир, Рязань, Пермь, Нижний Новгорода, Тольятти, Самара, Иваново, Екатеринбург, Тюмень, Челябинск и другие города РФ.

В наиболее общем виде организационная структура ООО «Браво-Д» представлна на рис. 2.2.

|  |
| --- |
| Дирекция ООО «Браво Д» |
|  |
|  |  |  |
| Отдел по работе с розничными сетями |  | Отдел региональных продаж |  |  | Магазин-склад |
|  |
|  |
| Магазин-склад |
|  |

Рис. 2.2. Организационная структура ООО «Браво Д»

Компания имеет аффилированное лицо - ООО Добровин (Генеральный директор - Стеничкина Ольга Васильевна).

Компания является импортером и дистрибьютором целого ряда Компаний Европы и Латинской Америки. Компании-партнеры ООО «Браво Д» отражены в Таблице 2.3.

Кроме того, компания «Браво-Д» осуществляет прямые поставки с отечественных заводов-изготовителей, таких как ЗАО «Абрау-Дюрсо», ОАО «Кристалл», ЛВЗ «Топаз», АО «Исток», ОАО «Корнет», ОАО «МКШВ», ОАО «Рисп», ООО «ММВЗ», ООО «Дионис-клуб», «Кока-кола», концерн «Бабаевский», компании «Пепсико» и другие.Автоматизированная система складов и удобное расположение позволяют качественно и быстро обслуживать клиентов. Работает служба заказов и доставки товара по Москве. Оплата осуществляется после получения товара.

Таблица 2.3

Основные зарубежные партнеры ООО «Браво-Д» [[25]](#footnote-25)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Форма партнерства | Страна | Производитель |
| Импортер | Франция,   Испания,   Италия,   Молдова,   Португалия,   Сербия,   Черногория,  Германия, Австрия, Венгрия, Македония, Чили, Аргентина, Грузия | [Бодегас Луис Гурпеги Муга (Испания)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_bodegas_gurpegui/)[Бодегас Пеньялба Лопез (Испания)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_bodegas_penalba_lopez/)[Вино Зупа (Сербия)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_vino_zupa/)[Джи. Бойдо & Ф. (Италия)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_boido/)[Кантина дей Вини Типичи дель Аретино (Италия)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_cantina_aretino/)[Кантине Бонакки (Италия)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_bonacchi/)[Кантине Ленотти (Италия)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_cantine-lenotti/)[Кастелли дел Гревепеза (Италия)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_castelli_grevepesa/)[Ковидес (Испания)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_covides/)[Корте Ломбардина (Италия)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_corte_lombardina/)[Крикова (Молдова)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_cricova/)[Мезон Буэ (Франция)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_maison_bouey/)[Паске де Винь (Франция)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_pasquier_desvignes/)[Плантаже 13 июля (Черногория)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_plantaze/) |
| Дистрибьютор | Испания, Сербия, Франция, Молдова | [Бодегас Луис Гурпеги Муга (Испания)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_bodegas_gurpegui/)[Бодегас Пеньялба Лопез (Испания)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_bodegas_penalba_lopez/)[Вино Зупа (Сербия)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_vino_zupa/)[Грандес Винос и Винедос (Испания)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_grandes-vinos-y-vinedos/)[Джи. Бойдо & Ф. (Италия)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_boido/)[Кантине Бонакки (Италия)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_bonacchi/)[Кантине Ленотти (Италия)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_cantine-lenotti/)[Кастелли дел Гревепеза (Италия)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_castelli_grevepesa/)[Корте Ломбардина (Италия)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_corte_lombardina/)[Крикова (Молдова)](http://www.vinofan.ru/inf/firms/firm_cricova/) |

Кмпания поставляет в Россию вина самых известных винодельческих регионов мира: игристые вина, вермуты, порто, коньяк, виски, текила и т.п. Ассортиментный ряд включает в себя большую коллекцию элитной алкогольной продукции.

Так же компания «Браво-Д» имеет собственную дистрибьюторскую сеть. Основные дистрибьюторские контракты заключены с ведущими ритейлерами федерального значения: «Ашан», «Метро», «Х-5».

Таким образом, на сегодняшний день ООО «Браво-Д» имеет существенные перспективы развития бизнеса.

# 2.2 Анализ хозяйственной деятельности ООО «Браво-Д»

Анализ финансового состояния и показателей ликвидности ООО «Браво-Д» за период 2014-2015 гг. приведен в приложении (Таблицы 1 и 2 Приложения).

Анализ показателей и коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности ООО «Браво-Д» производится на основании данных годовой бухгалтерской отчетности за 2015 г. Также анализ опирается на данные годовой отчетности за 2014 г.

Выручка от реализации ООО «Браво-Д» составила 2 226 082 000 руб., что больше значения за 2014 г. на 3,48%; Чистая прибыль составила 21 447 000 руб., что меньше значения за 2014 г. на 34,63%. Уменьшение размера прибыли при увеличении объемов реализации является показателем снижения эффективности функционирования компании, в том числе о падения рентабельности продаж, отражающей способность компании контролировать свои издержки.

Коэффициенты ликвидности характеризуют способность юридического лица отвечать по своим краткосрочным обязательствам.

Коэффициент общей ликвидности составил 1,66, что превосходит значение 2014 г. (1,15), соответствует нормативным рекомендуемым значениям (›1,0) и свидетельствует о способности компании погасить текущие пассивы за счет оборотных активов;

Коэффициент срочной ликвидности составил 0,04, что превосходит значение 2014 г. (0,01), однако не соответствует нормативным рекомендуемым значениям (›0,5) и свидетельствует о неспособности компании погасить текущие пассивы за счет высоколиквидных текущих активов в случае возникновения сложностей при реализации готовой продукции; коэффициент абсолютной ликвидности составил 0,04, что превосходит значение 2014 г. (0,01), однако не соответствует нормативным рекомендуемым значениям (›0,1) и свидетельствует о неспособности компании погасить краткосрочные, наиболее рискованные, обязательства за счет имеющихся в наличии денежных средств и их эквивалентов. В перспективе несоответствие коэффициентов ликвидности рекомендуемым нормативам может привести в будущем к возникновению затруднений при погашении краткосрочных обязательств.

Коэффициенты финансовой устойчивости характеризуют способность юридического лица отвечать по своим долгосрочным обязательствам. Значение коэффициента платежеспособности (0,4) не соответствует рекомендуемым значениям (›0,5), степень зависимости фирмы от внешних заемных источников превышает допустимые нормативы; значение коэффициента соотношения заемных и собственных средств (1,47) не соответствует нормативным рекомендуемым значениям (0≤x‹1), суммарные заемные средства превышают величину собственного капитала компании; значение коэффициента защищенности кредитов (4,75) соответствует нормативным рекомендуемым значениям (›1), кредиторы компании защищены от невыплаты процентов за предоставленный кредит. Обращаем внимание на то, что несоответствие коэффициентов финансовой устойчивости рекомендуемым нормативам может привести в будущем к возникновению затруднений при погашении долгосрочных обязательств.

Коэффициенты деловой активности характеризуют эффективность использования компанией ресурсов с учетом фактора времени. Количество дней оборота кредиторской задолженности составляет 47, в то время, как количество дней оборота дебиторской задолженности составляет 59, что не соответствует нормативными рекомендуемым значениям, в соответствии с которыми превышение количества дней оборота кредиторской задолженности над количеством дней оборота дебиторской задолженности является одним из условий повышения ликвидности компании.

В 2015 г. ООО «Браво-Д» продемонстрировало рост объемов выручки на 3,48%, в то время, как объем чистой прибыли сократился на 34,63%. Выручка от реализации составила 2 226 082 000 руб., в то время, как размер чистой прибыли составил 21 447 000 руб. Значения коэффициентов общей ликвидности, защищенности кредитов соответствуют нормативным рекомендуемым значениям, в то время, как значения коэффициентов срочной ликвидности, абсолютной ликвидности, платежеспособности, соотношение заемных и собственных средств не соответствуют рекомендуемым нормативам. Значения коэффициентов находятся ниже среднеотраслевых показателей.

Графики финансовых коэффициентов представлены в соответствии с Российским стандартом для компаний реального сектора экономики (Приложение).

Анализ индекса ликвидности ООО «Браво-Д» приведен в Таблице 2.4. и на рис. 2.3.

Расчёт индекса ликвидности был произведен на основе данных бухгалтерской отчётности за 2015 год. Анализ показывает, что ООО «Браво-Д» не имеет в настоящий момент времени финансовых затруднений. Однако разбалансированные коэффициентные показатели свидетельствуют о необходимости проведения более планомерной и взвешенно финансовой стратегии.

Таблица 2.4

Индекс ликвидности. Проверка на наличие признаков банкротства в краткосрочном периоде

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Обозн. | Норматив | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Прогноз |
| Коэффициент текущей ликвидности | K1 | 1 | 1.10 | 1.08 | 1.10 | 1.16 | 1.15 | 1.66 | 1.78 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | K2 | 0.1 | 0.09 | 0.08 | 0.09 | 0.14 | 0.13 | 0.40 |  |
| Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности | K3 | 1 |  | 1.07 | 1.11 |  | 1.15 | 1.78 |  |



Рис. 2.3. Индекс ликвидности. Проверка на наличие признаков банкротства в краткосрочном периоде

Коэффициент текущей ликвидности ООО «Браво-Д» находится в пределах нормы, компания в состоянии покрыть текущие краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Фирма имеет хороший запас прочности в плане финансовой устойчивости. Потеря приемлемого уровня оборотных активов и собственных средств в ближайшие 3 месяца маловероятна.

Индекс благонадёжности компании – это модель, позволяющая оценить степень приближенности анализируемой компании к неблагонадёжным организациям, называемыми «однодневками». Фирмы-однодневки создаются, как правило, с целью уклонения от уплаты налогов и/или для проведения мошеннических операций. Чаще всего – это контрагенты, ведущие свою деятельность только «на бумаге». При расчёте индекса благонадёжности анализируются факторы, выявленные среди регистрационных и финансовых данных, также рассматривается характер деятельности компании. В результате анализа благонадежности ООО «Браво-Д» выявлен только минимальный риск сотрудничества. Существенных негативных признаков, способных повлиять на благонадежность ООО «Браво-Д», в результате анализа не обнаружено.

# 2.3 Конкурентный анализ ООО «Браво-Д»

Конкурентный анализ был произведен в рамках отрасли ОКВЭД: 46.34 «Торговля оптовая напитками (ОКВЭД 2)», поскольки именно этот вид деятельности для ООО «Браво-Д» является основным и приносит львиную долю ходов организации. На сегодняшний день количество зарегистрированных компаний в отрасли достигло высокого показателя в 12132.

Для цели исследования конкурентной среды отрасль разделена на 4 сегмента, по объему выручки компаний за последний отчетный период, то есть 2015 г. Границы диапазонов выручки совпадают со значениями выручки первой и последней компании каждой группы.

К Группе А относятся довольно крупные компании-лидеры, не первый год ведущие свою деятельность на выбранном рынке.

Группа В объединяет компании с достаточно весомым оборотом и устойчивым положением в отрасли.

К Группе С относятся как развивающиеся молодые, так и мелкие, давно существующие компании отрасли. Также в данную группу могут попасть фирмы, испытывающие временные проблемы с клиентской базой.

Последняя Группа D - это компании с недавним сроком регистрации, вышедшие на рынок впервые, либо компании в данный момент по какой-либо причине испытывающие финансовые трудности. Таких компаний на рынке не выявлено.

Результаты сегментации рынка по уровню доходности отражены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Сегментация рынка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Диапазон выручки, тыс. руб | Объём рынка, тыс. руб/год |
| Группа A | 40 742 545 - 71 187 | 1 452 972 388 |
| Группа B | 71 185 - 6 097 | 46 997 874 |
| Группа C | 6 089 - 0 | 2 858 879,29 |
| Группа D | 0 - 0 | 0 |

Рассматриваемая компания – «ООО БРАВО-Д» закрыла 2015 год с выручкой 2 226 082 тыс. рублей, что относит её к компаниям Группы A (Таблица 3 Приложения).

Под объёмом рынка подразумевается совокупная выручка групп компаний отрасли за последний имеющийся отчетный период, т.е. объем продаж продукции при сложившемся уровне цен.

Основные финансовые показатели и коэффициенты отрасли, группы и анализируемой компании приведены в Таблице 2.6.

Таблица 2.6

Основные финансовые показатели и коэффициенты отрасли, группы и анализируемой компании

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Финансовые показатели за 2015 год | Анализируемая компания ООО Браво-Д  | Группа A | Отрасль в целом |
| Коэффициент общей ликвидности (x), от 1,0 до 2,0 | 1,66 | 1,12 | 1,11 |
| Коэффициент платежеспособности (x), >0,5 | 0,4 | 0,12 | 0,11 |
| Соотношение обязательств и активов (x), от 0,2 до 0,5 | 0,6 | 0,88 | 0,89 |
| Рентабельность активов, % | 6,9 | 0,54 | 0,24 |
| Рентабельность собственных средств, % | 17,07 | 4,51 | 2,17 |
| Коэффициент чистой прибыли, % | 0,96 | 0,28 | 0,17 |
| Оборачиваемость активов, раз | 4,12 | 1,98 | 1,86 |
| Оборачиваемость собственных средств, раз | 18,96 | 17,13 | 17,25 |

Основные показатели и коэффициенты компаний с наибольшей и наименьшей выручкой по группе приведены в таблице 2.7.

Основные показатели и коэффициенты прямых конкурентов ООО «Браво-Д», приведены в таблице 2.8.

На основе проведенного анализа, результаты которого отражены в таблицах 2.6-2.8, необходимо отметить, что на сегодняшний день конкурентные пощзиции ООО «Браво - Д» прочные. Выручка от продаж занимает одно из лидирующих положений в отрасли. Иными словами, компания является одним из крупнейших игроков отрасли по рассматриваемому показателю.

Таблица 2.7

Основные показатели и коэффициенты компаний с наибольшей и наименьшей выручкой по группе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Финансовыепоказатели | ООО «Браво-Д» Анализируемая компания  | ООО «Статус-Групп» Лидер рынка / Лидер Группы A | ООО «МВК» Компания с наименьшей выручкой по Группе A |
| Выручка от продаж, (тыс. руб.) | 2 226 082 | 40 742 545 | 71 187 |
| Чистая прибыль (убыток), (тыс. руб.) | 21 447 | 86 491 | 102 |
| Коэффициент общей ликвидности (x), от 1,0 до 2,0 | 1,66 | 1,06 | 0,97 |
| Коэффициент платежеспособности (x), >0,5 | 0,4 | 0,04 | -0,1 |
| Соотношение обязательств и активов (x), от 0,2 до 0,5 | 0,6 | 0,96 | 1,1 |
| Рентабельность активов, % | 6,9 | 0,5 | 0,07 |
| Рентабельность собственных средств, % | 17,07 | 13,96 | -0,69 |
| Коэффициент чистой прибыли, % | 0,96 | 0,21 | 0,14 |
| Оборачиваемость активов, раз | 4,12 | 3,36 | 0,52 |
| Оборачиваемость собственных средств, раз | 18,96 | 68,96 | -4,82 |

Растущая выручка от продаж и в перспективе может влиять на усиление конкурентных позиции компании, но это становится возможным только приусловии проведения продуманной финансовой и конкурентной руководством компании.

Улучшение положения компании за последний год по данному показателю, по мнению экспертов, может быть связано с уменьшением расходов по обычной деятельности предприятия. Сложившееся положение компании в отрасли показывает, что компания успешно преодолела общий спад в отрасли в 2008-2010 годах и развила свой бизнес, о чем свидетельствует ее позиция одного из крупнейших игроков рынка.

Таблица 2.8

Основные показатели и коэффициенты прямых конкурентов анализируемой компании

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ООО «КФ Вятич»  | ООО «ТЛХ»  | ООО «Альянсгрупп»  | ООО «Браво-Д»  | ООО «Мособл-алкоторг»  | ООО «Фрегат Групп»  |
| Выручка от продаж, (тыс. руб.) | 2 247 033 | 2 303 326 | 2 333 375 | 2 226 082 | 2 215 030 | 2 213 492 |
| Чистая прибыль (убыток), (тыс. руб.) | 83 283 | 1 631 | 20 924 | 21 447 | 1 625 | 66 803 |
| Коэффициент общей ликвидности (x), от 1,0 до 2,0 | 2,56 | 1,01 | 1,61 | 1,66 | 1,81 | 1,11 |
| Коэффициент платежеспособности (x), >0,5 | 0,61 | 0,01 | 0,07 | 0,4 | 0,54 | 0,12 |
| Соотношение обязательств и активов (x), от 0,2 до 0,5 | 0,39 | 0,99 | 0,93 | 0,6 | 0,46 | 0,88 |
| Рентабельность активов, % | 24,75 | 0,11 | 1,82 | 6,9 | 0,14 | 7,79 |
| Рентабельность собственных средств, % | 40,6 | 11,96 | 27,34 | 17,07 | 0,26 | 67,5 |
| Коэффициент чистой прибыли, % | 3,71 | 0,07 | 0,9 | 0,96 | 0,07 | 3,02 |
| Оборачиваемость активов, раз | 8,46 | 1,5 | 2,25 | 4,12 | 1,98 | 4,97 |
| Оборачиваемость собственных средств, раз | 13,75 | 179,69 | 35,32 | 18,96 | 6,97 | 33,76 |

Однако использованию данной возмоджности препятствует то обстоятельство, что по всем показателям прибыли, кроме двух, - выручка от продаж, расходы по обычной деятельности, - компания «ООО Браво-Д» ухудшила свое положение относительно 2014 года.

В целом, положение компании свидетельствует о потенциальной возможности улучшения ее показателей прибыли при дальнейшем развитии отрасли.

Объем отрасли «Торговля оптовая напитками»по выручке в 2015 г. составил порядка 1 510,73 млрд руб. Увеличение объема рынка в стоимостном выражении в сравнении с предыдущим годом составило 7,2%. Топ 60 компаний отрасли имеют долю 37,73%, что свидетельствует о нормальной концентрации отрасли.

По отрасли за рассматриваемый период по сравнению с предшествующим периодом уменьшились расходы по обычной деятельности, что может быть связано с появлением более экономичных технологий производства.

В среднем, по отрасли 3 показателя продемонстрировали падение за рассматриваемый период: ПРИБЫЛЬ (убыток) до налогообложения – (-35,09%), чистая прибыль (убыток) – (-64,2%), совокупный финансовый результат периода – (-64,01%). Остальные - рост: расходы по обычной деятельности – 7,44%, выручка от продаж – 7,2%, прибыль (убыток) от продаж – 0,68%. Это свидетельствует о нестабильности ситуации рынка.

Сравненительные данные по ликвидности и финансовой устойчивости ООО «Браво-Д» и отрасли в целом, приведены в Таблице 2.9.

Состояние ООО «Браво-Д» в отрасли по группе коэффициентов ликвидности и финансовой устойчивости можно характеризовать как финансово устойчивое, т.е. значения практически всех коэффициентов ликвидности данной организации, так же, как и большинства компаний отрасли, соответствует нормативам. Компания способна погашать текущую задолженность за счет имеющихся в ее распоряжении текущих активов.

Анализ ликвидности ООО «Браво-Д» позволяет оценить способность предприятия покрыть все его финансовые обязательства. Коэффициенты ликвидности рассчитываются на основании отчетности компании. Их экономический смысл состоит в сопоставлении величины текущих задолженностей и его оборотных средств, которые должны обеспечить погашение этих задолженностей. Значения коэффициентов ликвидности меньше нормативных значений, это значит, что у ООО «Браво-Д» могут возникнуть проблемы с погашением текущих задолженностей

Таблица 2.9

Сравнение показателей ликвидности и финансовой устойчивости компании и отрасли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Практические значения | Значение по компании | Значение по отрасли |
| среднее  | минимальное  | максимальное  |
| Коэффициент общей ликвидности (x), от 1,0 до 2,0 | от 1до 2,09 | 1,66 | 1,11 | -11,58 | 500 001 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности (x), от 0,1 до 0,15 | от 0до 0,09 | 0,04 | 0,02 | -6,05 | 9 486 |
| Коэффициент платежеспособности (x), >0,5 | от 0,02до 0,75 | 0,4 | 0,11 | -5 966,38 | 60,25 |
| Соотношение обязательств и активов (x), от 0,2 до 0,5 | от 0,25до 0,98 | 0,6 | 0,89 | -59,25 | 5 967,38 |
| Соотношение заемных и собственных средств, 0≤(x)<1 | от 0до 8,97 | 1,47 | 7,99 | -19 627,25 | 173 980,5 |
| Коэффициент маневренности собственных средств (x), от 0,2 до 0,5 | от 0,95до 1 | 0,97 | 0,05 | - 173 964 | 19 597 |
| Коэффициент защищенности кредитов (x), >1 | от 1,03до 4,8 | 4,75 | 1,22 | -5 371,75 | 11 197 |

Относительно группы коэффициентов ликвидности и финансовой устойчивости отрасль можно оценить как финансово устойчивую, т.к. более 80% коэффициентов ликвидности компаний отрасли имеют значения в рамках диапазона отраслевых нормативов. Подобная ситуация свидетельствует о том что, подавляющее большинство компаний отрасли способны мобилизовать имеющиеся в их распоряжении оборотные активы для погашения текущих задолженностей.

Оценка показателей рентабельности произведена на основе данных таблицы 2.10. На основании данных таблицы 2.10 можно говорить о том, что состояние компании в отрасли по группе коэффициентов рентабельности можно характеризовать как финансово устойчивое, т.е. значения практически всех коэффициентов рентабельности данной организации, так же как и большинства компаний отрасли соответствуют отраслевым нормативам. Компания эффективно использует имеющиеся в ее распоряжении ресурсы.

Таблица 2.10

Сравнение показателей рентабельности компании и отрасли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Практические значения | Значение по компании | Значение по отрасли |
| среднее  | минимальное  | максимальное  |
| Рентабельность активов, % | от 0,24 | 6,9 | 0,24 | -82 566,67 | 22 550,53 |
| Рентабельность собственных средств, % | от 2,17 | 17,07 | 2,17 | -3 482 350 | 554 000 |
| Коэффициент чистой прибыли, % | от 0,17 | 0,96 | 0,17 | - 407 134,78 | 13 600 |
| Рентабельность продаж, % | от 2,77 | 6,63 | 2,77 | -41 643,48 | 100 |
| Рентабельность продукции, % | от 2,85 | 7,1 | 2,85 | - 100 | 43 109,63 |

Показатели рентабельности отражают степень эффективности использования компанией в своей экономической деятельности материальных, финансовых и природных ресурсов. Коэффициенты рентабельности рассчитываются как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам ее формирующим. Поскольку значения коэффициентов рентабельности ООО «Браво-Д» превышают отраслевые нормативные значения, необходимол говорить о высокой отдаче от вложенных средств.

Однако следует учитывать, что коэффициенты рентабельности статичны, т.е. отражают результат работы за конкретный период и не учитывают перспективную отдачу от долгосрочных инвестиций, поэтому при модернизации бизнеса значения коэффициентов рентабельности могут сильно ухудшиться. Кроме того, высокие значения рентабельности часто являются следствием рискованных действий со стороны менеджмента компании, поэтому для анализа эффективности деятельности компании следует сопоставлять данные по рентабельности со структурой текущих затрат и коэффициентами финансовой устойчивости.

По показателям рентабельности отрасль можно оценить как финансово устойчивую, т.к. более 80% коэффициентов рентабельности компаний отрасли имеют значения в рамках диапазона отраслевых нормативов. Подобная ситуация свидетельствует о том что, подавляющее большинство компаний отрасли эффективно применяют ресурсы (материальные, трудовые, финансовые и др.), имеющиеся в их распоряжении.

Сравнение показателей деловой активности компании ООО «Браво-Д» и отрасли в целом приведено в Таблице 2.11.

Таблица 2.11

Сравнение показателей деловой активности компании и отрасли

|  |
| --- |
|  |
| Показатель | Практические значения | Значение по компании | Значение по отрасли |
| среднее  | минимальное  | максимальное  |
| Оборачиваемость активов, раз | от 1,86 | 4,12 | 1,86 | -26,24 | 17 217,6 |
| Оборачиваемость собственных средств, раз | от 17,25 | 18,96 | 17,25 | -9 933,74 | 522 380,2 |
| Оборачиваемость запасов, раз | от 6,69 | 13,7 | 6,69 | 0 | 864 881 |
| Оборот кредиторской задолженности, дни | до 124,81 | 46,9 | 124,81 | - 102,02 | 10 062 247 |

Состояние компании «Браво-Д» в отрасли по группе коэффициентов деловой активности можно характеризовать как финансово неустойчивое, т.е. значения практически всех коэффициентов деловой активности данной организации не удовлетворяют нормативам. Компания недостаточно эффективно использует активы в своей деятельности.

Анализ коэффициентов деловой активности позволяет оценить, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Показатели данной группы рассчитываются как отношение годовой выручки к среднегодовой стоимости соответственно активов и собственного капитала.

С помощью коэффициентов деловой активности можно оценит скорость оборота и период оборота капитала. При этом, чем скорость оборота выше, тем быстрее средства, вложенные в активы, превращаются в деньги. Нормативные значения показателей деловой активности напрямую зависят от отрасли, в которой осуществляет деятельность каждая конкретная компания. Поскольку значения показателей деловой активности превышают отраслевые нормативные значения, то это свидетельствует о высокой эффективности использования в деятельности ООО «Браво-Д» активов и собственного капитала

Относительно группы коэффициентов деловой активности отрасль можно оценить как относительно финансово устойчивую, т.к. 41-60% коэффициентов деловой активности компаний отрасли имеют значения в рамках диапазона отраслевых нормативов. Подобная ситуация свидетельствует о том что, более половины компаний отрасли демонстрируют высокую интенсивность использования (скорость оборота) определенных активов или обязательств.

Итоговое сравнение оценок общего состояния отрасли и положения ООО «Браво-Д» в отрасли приведено в Таблице 2.12.

Сравнительный анализ, приведенный в данной таблице, свидетельсмтвует о том, что компания на данный момент времени проявляет низкую деловую активность, не смотря на свои хорошие финансовые показатели. Это свидетельствует о необходимости активизации рыночной политики компании во избежание утраты имеющихся прочных рыночных позиций. В условиях конкурнеции, кто остановился, тот отстал.

Таблица 2.12

Сравнение оценок общего состояния отрасли и положения компании в отрасли

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа финансовых показателей | Оценка общего состояния отрасли | Оценка состояния компании в отрасли |
| Коэффициент ликвидности и финансовой устойчивости | финансово устойчивая | финансово устойчивая |
| Коэффициент рентабельности | финансово устойчивая | финансово устойчивая |
| Коэффициент деловой активности | относительно финансово устойчивая | финансово неустойчивая |

# 3. Разработка рыночной (конкурентной) стратегии ООО «Браво-Д»

# 3.1 Преимущества и недостатки внешней и внутренней среды ООО «Браво-Д»

Анализируя бизнес-систему ООО «Браво-Д», необходимо отметить, что данная система имеет свои сильные и слабые стороны. Анализ внутренней среды подразделений ООО «Браво-Д» показывает, что это хорошо слаженные структуры, способные своевременно решать задачи оперативного управления и осуществления всех видов работ в пределах ответственности. Главным конкурентным преимуществом предприятия следует считать высокий профессионализм, опыт и лояльность персонала, как менеджеров, так и штатных работников. Кроме того, значительным конкурентным преимуществом может считаться прочная материально-техническая база предприятия. Высокую значимость в процессе деятельности «Браво-Д» имеет, несомненно, и система менеджмента, используемая на предприятии.

В сложившейся системе ведения бизнеса ООО «Браво-Д» можно выделить и слабые звенья. Одним из них является постановка складской и транспортной логистики в процессе обеспечения бизнес-процессов компании. Это приводит к неоправданно высоким издержкам процесса. Степень тяжести этого фактора не столь велика, но она оказывеет влияние на снижение доходности предприятия, что усилиывает предпринимательские риски в условиях кризисного состояния экономики.

Однако не только внутренние, но внешние факторы обуславливают устойчивость любой бизнес-системы. Поэтому необходимо провести их комплексный анализ. В целях наиболее полной комплексной оценки стратегических преимуществ и недостатков сложившейся в ООО «Браво-Д» системы ведения бизнеса, был проведен PEST-анализ внутренней и внешней среды. Результаты PEST-анализа отражены в Таблице 3.1.

Таблица 3.1

Факторы, влияющие на рыночную стратегию ООО «Браво-Д»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Возможности | Угрозы |
| (P) Политические факторы | Стабилизация политической системы и общей политической ситуации в стране приводит к стабилизации отрасли, что положительно сказывается и на организации сбытовой деятельности ООО «Браво-Д» | Обмен санкциями между Россией и ЕС может поставить под угрозу стабильность процесса товарного обеспечения от западных партнеров. На этом фоне происходит усиление влияния рисковых факторов во взаимоотношениях с клиентами в Москве и регионах. |
| (Е) Экономические факторы | В связи с медленным расширением рынка в посткризисный период, объективно растет спрос на товары, реализуемые ООО «Браво-Д» | Нестабильная учетная ставка Банка России создает валютные риски в процессе организации поставок от зарубежных партнеров. Происходит повышение степени риска при проведении всех  внешних операций. |
| Создание ЕВРАЗЭС и Таможенного союза создает дополнительные условия для освоения новых рыночных ниш, что является фактором потенциального роста деятельности компании | Возникают риски, связанные с барьерами вхождения на иностранные рынки  |
| (S) Социальные факторы | Уровень жизни в целом по России и в соседних государствах имеет тенденции к возрастанию, растет спрос на предлагаемый ассортимент, что положительно сказывается на состоянии рынка  | Сбытовая деятельность подвержена сезонности, обусловленной социокультурными факторами  |
| (T) Технологические факторы | Предприяиге имеет возможность повысить качество управлениябизнес-процессами (и в том числе логистикой) через применение современных технологий управления и информатизации | Технологические и управленческие инновации могут потребовать крупных капиталовложений, но при этом не оправдать ожидания |

Таким образом, мы можем видеть, что на деятельность ООО «Браво-Д» могут оказывать сильное влияние самые различные факторы внешней среды, однако особенности международного политического положения страны приводят к тому, что самые сильные риски возникают именно под влиянием политических факторов.

В то же время, влияние любого фактора способно провоцировать как угрозы, так и создавать новые возможности в работе ООО «Браво-Д», поэтому ответственность работников должна быть очень высокой. Высокие требования складываются как в отношении оперативности реагирования на изменение рыночных факторов, так и в отношении уровня профессиональных компетенций работников: от качества их работы зависит не только результат деятельности в целом, но и репутация компании. Только при условии четкой и слаженной работы, любая стратегия развития может быть реализованы в полной мере.

Кроме того, очень важно учитывать наличие, степень тяжести и продолжительность влияния рисковых факторов как внутренней, так и внешней среды предприятия и его подразделений в процессе выработки стратегии развития в рыночных условиях.

# 3.2 Стратегическое обоснование выбора рыночной стратегии

В разделе 3.1 настоящей работы был проведен PEST-анализ факторов, оказывающих влияние на особенности предпринимательской деятельности ООО «Браво-Д». Стратегический анализ данных факторов в целях разработки стратегии укрепления рыночных позиций ООО «Браво-Д» должен быть продолжен в виде SWOT-анализа.

 SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

* использует ООО «Браво-Д» внутренние сильные стороны или отличительные преимущества рыночного позиционирования в стратегии развития? Какие потенциальные сильные стороны деятельности ООО «Браво-Д» могут стать конкурентными преимуществами в условиях резкого обострения конкуренции и угрозы утраты лидирующих позиций в отрасли вследствие разбалансированной финансовой и коммерческой политики?
* являются ли слабые места в деятельности ООО «Браво-Д» уязвимыми с точки зрения конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные факторы развития? Какие слабости требуют корректирующих воздействий?
* какие благоприятные обстоятельства дают ООО «Браво-Д» реальные конкурентные преимущества при использовании ресурсов, в том числе и кадровых?
* какие угрозы в деятельности ООО «Браво-Д» требуют наиболее пристального внимания и принятия превентивных мер защиты?

Результаты SWOT-анализа представлены в Таблицах 3.2 – 3.4.

Таким образом, на основании данных Таблицы 3.3 можно говорить о том, что на сегодняшний день в деятельности ООО «Браво-Д» имеются широкие возможности для развития, чему способствуют внутренние и внешние стимулы, такие, как наличие ресурсов, в том числе и кадровых, потенциал организационной культуры, развитие рынка технологических инноваций и др.

На основании Таблицы 3.4 можно говорить о том, что в деятельности ООО «Браво-Д» нет угроз, которые носили бы кардинальный разрушительный характер. Однако, присутствует большое количество рисков экономического характера, которые в значительной мере ослабляют результаты деятельности компании вцелом и требуют мер защиты со стороны руководства. Еще большее рисковое влияние, предотвратить которое в создавшейся ситуации не представляется возможным – это, конечно, налоговое бремя.

Таблица 3.4

Первичный SWOT-анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ВНЕШНЯЯСРЕДА | СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ  | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ |
| ВОЗМОЖНОСТИ "O"—OPPORTUNITIES | УГРОЗЫ "T" — THREATS  |
| 1 Стабилизация отрасли положительно сказывается и на деятельности ООО «Браво-Д»2 Создание ЕВРАЗЭС и Таможенного союза создает дополнительные условия для освоения новых рыночных ниш3 В связи с расширением рынка объективно растет спрос на алкогольную продукцию всех ценовых категорий как в России, так и в странах ЕврАзЭС4 Растет интерес и доверие российским компаниям в приграничных госудасртвах, повышается лояльность их политических кругов к деловой активности на странвых рынках5 Развитие рынка технических и управленческих инновацийсоздает условия для совершенситвования  | 1 Высокая степень контроля и налоговое бремя со стороны государства 2 Обмен санкциями между Россией и ЕС может поставить под угрозу стабильность процесса поставок 3 Высокие показатели конкурентного давления в отрасли4 Высокие валютные риски во всех внешнеторговых опреациях |
| ВНУТРЕН.СРЕДА | ПРЕИМУЩЕСТВА "S" — STRENGTH | НЕДОСТАТКИ "W" — WEAKNESS |
| 6 Многолетнее партнерство с производителями-лидерами рынка 7 Соответствие качества реализуемой продукции европейским стандартам8 Наличие утвержденных стандартов обслуживания клиентов 9 Наличие квалифицированных и опытных кадров, лояльность персонала10 Наличие высоких стандартов корпоративной культуры11 Опыт менеджеров 12 Имеется база для проведения собственной программы технологического переоснащения  | 5 Риски утраты лидирующих позиций в отрасли вследствие разбалансированной финансовой политики и предпринимательской стратегии6 Отсутствие стратегических планов развития предприятия7 Валютные риски при проведении всех  внешних операций 8 Высокий уровень логистических издержек 9 Низкая инновационная активность 10 Отсутствие собственной системы профессионального обучения и повышения квалификации кадров 11 Ослабл. маркетинговой политики  |

Далее составим матрицы возможностей и рисков (Таблицы 3.3 и 3.4).

Таблица 3.3

Матрица возможностей

|  |  |
| --- | --- |
| Вероятность использования возможностей  | Влияние возможностей на организацию  |
| Сильное  | Умеренное  | Малое  |
| Высокая  | ПОЛЕ «ВС» О: 1,3,5 S: 6,7,9,11,12 | ПОЛЕ «ВУ» - | ПОЛЕ «ВМ» - |
| Средняя | ПОЛЕ «СС» S: 8,10 | ПОЛЕ «СУ» О: 2,4 | ПОЛЕ «СМ» - |
| Низкая | ПОЛЕ «НС» - | ПОЛЕ «НУ» -  | ПОЛЕ «НМ» - |
| Примечание: Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов |

Таблица 3.4

Матрица угроз

|  |  |
| --- | --- |
| Вероятность наступления рисковых последствий | Влияние угроз на организацию  |
| Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | Легкие ушибы |
| Высокая  | ПОЛЕ «ВР»- | ПОЛЕ «ВК»- | ПОЛЕ «ВТ» Т: 1,2,4 W: 6  | ПОЛЕ «ВЛ»Т: 3 |
| Средняя | ПОЛЕ «СР» - | ПОЛЕ «СК» W: 7 | ПОЛЕ «СТ»W: 5, 8, | ПОЛЕ «СЛ»- |
| Низкая | ПОЛЕ «НР»- | ПОЛЕ «НК»- | ПОЛЕ «НТ»W: 9,10 | ПОЛЕ «НЛ»- |
| Примечание: Угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «HP», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход. |

Однако «страховать» такие серьезные риски возможно и даже необходимо, но для этого предприятию требуется выработка сильной стратегии развития, при чем упор должен быть сделан не столько на участи в конкурентной борьбе (стратегии лидерства на рынке в создавшихся условиях малореализуемы ввиду отсутствия конкурентных преимуществ ключевого значения), сколько на укрепление рыночных позиций и уже сложившихся конкурентных преимуществ. То есть акценты в стратегии должны быть сделаны на качественные показатели деятельности как предприятия в целом, так и его подразделений.

На следующем этапе анализа сопоставим полученные факторы, с учетом степени их влияния, для выделения возможных частных стратегий развития предприятия и его подразделений (Таблица 3.5).

Таким образом, были выделены частные стратегии, необходимые для эффективного развития ООО «Браво-Д»:

1. Стратегия лидерства по издержкам – предполагает разработку и реализацию мер по снижению уровня непроизводительных издержек и логистики предприятия в процессе обеспечения бизнес-процессов;
2. Наступательная маркетинговая политика на зарубежных рынках и возможный переход к стратегии следования за лидером на российском рынке связаны с текущим состоянием конкурентных позиций ООО «Браво-Д».
3. Стратегия освоения смежных рынков. Предполагается, что в настоящий момент времени предприятию необходимо укреплять и расширять внутренние и внешние связи в целях удержания и расширения имеющейся рыночной ниши. Для активизации процесса выхода на внешние рынки потребуется строительство логистического (распределительного) центра в одном из приграничных городов юга россии. Учитывая, что прочные партнерские связи имеются в городе-миллионнике Челябинск, и при этом имеется близость таможенного пропускного пункта, распределительный центр может быть построен

Таблица 3.5

Частные стратегии для развития Центра технического обслуживания и предприятия в целом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ПРЕИМУЩЕСТВА "S" — STRENGTH  | НЕДОСТАТКИ "W" — WEAKNESS  |
|  ВОЗМОЖНОСТИ | Конкурентные активы: поле S-O (СИВ) Как компания может использовать свои сильные стороны для освоения возможностей? | Узкие места: поле W-O (СЛВ) Как компания может преодолеть свои слабые стороны для освоения возможностей? |
| 1. Стратегия рыночного позиционирования 2. Стратегия оптимизации и диверсификации товарной линейки в соотвествтии потребностями потребителей | 1. Стратегия освоения смежных / зарубежных рынков 2. Стратегия совершенствования логистического управления 3. Стратегия создания положительного имиджа или даже бренда у потребителей (стратегия бренд-имиджирования)4. Увеличение объема современных технических и управленческих инноваций |
| УГРОЗЫ  | Безопасность и защита: поле S-T (СИУ) Как КОМПАНИЯ может использовать свои сильные стороны для нивелирования угроз? | Конкурентные пассивы: поле W-T (СЛУ)Как компания может преодолеть свои слабые стороны для нивелирования угроз? |
| 1. Стратегия укрепления организационной культуры 2. Наступательная маркетинговая политика на зарубежных рынках и переход к стратегии следования за лидером на российском рынке  | 1. Стратегия лидерства по издержкам 2. Стратегия внедрения сертифицированной системы менеджмента качества обслуживания  |

именно там. В качестве перспективного рынка может рассматриваться не только казахстанский, но и рынок Армении (а в перспективе – и Азербайджана). При этом Присмутствие на рынках этих стран позволдит компании расширить товарную линейку вин и коньячной продукции низкой и средней целновой категории, что актуально в целях расширения связей в регионах России.

1. Стратегия оптимизации и диверсификации портфеля должна быть построена с учетом точного прогноза изменения потребительских предпочтений на российском рынке алкогольной продукции. Для получения такой информации целесообразно не только привлечь данные уже имеющихся маркетинговых исследований, но и провести собственные исследования по на базе парнеров – федеральных ритейлеров;
2. Стратегия создания положительного имиджа или даже бренда у потребителей (управление информационными потоками компании) + Стратегия рыночного позиционирования – предполагают формирование исключительно положительной информационной среды внутри и вокруг предприятия с целью формирования бренда и укрепления рыночных позиций компании, что скажется на поддержании уровня спроса;
3. Стратегия укрепления организационной культуры и развития кадрового потенциала необходима в интересах укрепления такого ресурса, как кадры. В настоящий момент времени кадровый состав стабилен, но стратегия продвижения потребует привлечения новых кадров, которые не всегда будут обладать достаточными компетенциями;
4. Увеличение объема современных технических и управленческих инноваций так же должно считаться ключевым направлением развития бизнес-процессов ООО «Браво-Д», так как от успешного и поступательного внедрения инноваций сегодня зависит устойчивость и безопасность всей бизнес-системы.

#  3.3 Экономическое обоснование выбранной стратегии

Далее проведем прогнозную оценку экономической эффективности предложенного проекта (Таблица 3.6).

Таблица 3.6.

Смета затрат на проведение предложенных мероприятий, тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Сумма |
| Внедрение сертифицированной системы менеджмента качества ТОиР | 80,0 |
| Строительство распределительного центра | 500,0 |
| Технологическте переоснащение складов и магазинов | 120,0 |
| Маркетинговые исследования в целях диверсификации | 18,0 |
| Имиджевые мероприятия в целях реализации наступательного маркетинга | 240,0 |
| Итого | 958,0 |

Учитывая, что прогнозное повышение прибыли от предпринимательской деятельности после внедряемых мероприятий может составить до 20% (по оптимистическому сценарию), в расчет может быть принят менее оптимистический показатель роста выручки, равный 15%. Принимая во внимание уровень прибыли компании по данным за 2015 г. (Приложение), прогнозная величина прибыли ООО «Браво-Д» после

внедрения проекта в абсолютном выражении за следующий за отчетным периодом год может увеличиться (Таблица 3.7).

Оценка экономической эффективности внедрения предлагаемого проекта приведена в Таблице 3.8.

Текукщие затраты по внедряемому проекту могут составить 190 тыс. руб (заработная плата работников распределительного центра в составе 5 человек).

Таблица 3.7

Прибыль ООО «Браво-Д» за 2015 и следующий за отчетным год

(до и после внедрения проекта (план / прогноз в текущих ценах), тыс. руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2015 г.  | Следующий год (после внедрения) | Прирост в абсолютном выражении  |
| Выручка от продаж  | 2151165 | 2473839.75 | 322674.75 |
| Прибыль за год  | 32807 | 37728.05 | 4921.05 |

Таблица 3.8

Показатели сравнительной экономической эффективности внедрения проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели расчетов  | Сумма |
| Затраты на создание системы, тыс. руб.  | - 958.0 |
| Текущие затраты на выполнение процесса по существующему варианту, тыс. руб./ год. | 0.0 |
| Текущие затраты на выполнение процесса по внедряемому варианту тыс. руб. / год. | 0.0 |
| Ожидаемая условно-годовая экономия, тыс. руб. | -190.0 |
| Ожидаемый годовой экономический эффект, тыс. уб. | 4921.05 |
| Расчетный коэффициент экономической эффективности капитальных вложений | 0.2 |
| Расчетный срок окупаемости капитальных вложений, год | 4.93 |

Таким образом, ожидается, что период окупаемости проекта в зависимости от конъюнктуры рынка ТОиР ВС может составить около 2,5 месяцев месяца с момента запуска. После этого компания сможет получать солидный экономический эффект от предложенных мероприятий.

# Заключение

Любая организация, заинтересованная в обеспечении собственной устойчивости и прочности рыночных позиций, обязана осуществлять стратегический подход к управлению и разрабатывать стратегические планы развития на основе учета актуальных результатов предпринимательской деятельности.

Проведенное в данной работе исследование было нацелено на изучение потенциальных возможностей стратегического развития алкогольной компании ООО «Браво-Д».

Анализ внутренних и внешних факторов ООО «Браво-Д», оказывающих влияние на весь комплекс бизнес-процессов анализируемой компании, показал, что при наличии очень хорошего организационного кадрового потенциала, экономическая эффективность предприятия, хотя и показывает стабильно высокие результаты в отрасли, но тенденции последних лет заставляют говорить о возникновении риска утраты лидирующих позиций в отрасли ввиду разбалансированной финансовой политики компании и низкой деловой активности. В известной мере это было продиктовано осторожной политикой на фоне развертывания экономического кризиса и введния санкций ЕС в отношении России, что подрывало сектор импорта на российском рынке алкогольной продукции. Однако в начстоящий момент рынок алкогольной продукции вступает в стадию роста и это должно сказаться на изменении рыночной стратегии ООО «Браво-Д»я. При этом разрушительных рисков в деятельности ЦТО ОАО «МАИ» н, в противном случаериски утраты лидирующих позиций в отрасли могут стать реальностью, что недопустимо.

Анализ факторов внешней и внутренней среды ООО «Браво-Д» показал, что в деятельности компании нет факторов. Которые имели бы кардинально разрушительный хаорактер. Однако есть финансовые риски, на которые компании необходимо обратить пристальное внимание. В то же время компания за годы своего существования накопила неплохой внутренний потенциал развития, и он должен быть реализован в ближайшем будущем.

В результате, были выделены частные стратегии, необходимые для эффективного развития ООО «Браво-Д»:

1. Стратегия лидерства по издержкам;
2. Стратегия освоения смежных рынков;
3. Наступательная маркетинговая политика на зарубежных рынках;
4. Стратегия оптимизации и диверсификации портфеля;
5. Стратегия создания положительного имиджа или даже бренда у потребителей (управление информационными потоками компании) + Стратегия рыночного позиционирования;
6. Стратегия укрепления организационной культуры и развития кадрового потенциала;
7. Увеличение объема современных технических и управленческих инноваций.

Оценка экономического эффекта от предлагаемой программы стратегического развития ООО «Браво-Д» покзала, что инвестиции в данную программу составят менее 1 млн. руб., при этом окупаемость прогнозируется уже на третий месяц от внедрения. В дальнейшем планируется, что компания сможет увеличить выручку и прибыль в среднем на 15% в год, что в чистом выражении составит более 4 млн. руб. ежегодно.

Таким образом, разработанная программа стратегического развития ООО «Браво-Д» теоретически подтвердила свою состоятельность.

Список использованной литературы

1. Бухгалтерский баланс ООО «Браво-Д» за 2014-2015 гг.
2. Абалкин, Л.И. Анализ конкуренции: основы теории и методики / Л. И. Абалкин. - СПб.: СПбУЭФ, 2011. - 250с.
3. Алехина, Е. С. Развитие маркетинговых технологий в сфере услуг региона: автореферат – Шахты, 2010. – 27 с.
4. Анализ внешней и внутренней среды диагностики [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.nalogi.ru/faq/detail.php?ID=1559967
5. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Д. В. Арутюнова. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.
6. Ассэль, Г.  Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассэль. - М: Инфра-М, 1999. – С. 33.
7. Астринский, Д. Экономический анализ финансового положения предприятия / Д.Астринский, В.Наонян // Экономист, № 12, 2000. - С. 25-26.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов / Т.Ю.Базаров, Б.Л. Еремин - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – С.42.
9. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов / Т.Ю.Базаров, Б.Л. Еремин - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – С.48.
10. Басовский, Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 216 с.
11. Бизнес-диагностика предприятия: Методические указания / сост. Е. Королькова – Тамбов, ТГТУ, 2007 – 17 с.
12. Браво-Д [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.vinofan.ru/inf/importers/firm\_bravo-d/
13. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С.Виханский, А.И. Наумов - М.: Изд-во МГУ, 2015. – С. 282.
14. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд. - М.: Гардарика, 2008. - 296 с.
15. Внешняя и внутренняя среда организации [Электронный ресурс] – режим доступа: http://sbmanagement.narod.ru/bom2.html
16. Выходцева, Е. А. Особенности проектной культуры в контексте жизненного цикла проекта / Е. А. Выходцева, Н. Г. Малышкин. // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXXI междунар. науч.-практ. конф. № 11(31). – Новосибирск: СибАК, 2013. – С. 64.
17. Грошев, И.В. Организационная культура: Учебное пособие / И.В. Грошев, И.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С. 182.
18. Леонтьева, О.А. Внутренняя среда ВУЗа: инновационность как фактор повышения конкурентоспособности [Электронный ресурс] / А. О. Леонтьева // Современные наукоемкие технологии – Режим доступа: http://www.rae.ru/snt/?section=content&op=show\_article&article\_id=2829
19. Липатов, С.А. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учебное пособие для вузов / Под ред. Ю.М. Жукова. – М.: Аспект Пресс, 2014. - С. 48–68.
20. Логинов, Г.В. Матрица диагностики предприятия / Г.В.Логинов, Е.В. Попов // [Менеджмент в России и за рубежом](http://www.dis.ru/manag/). - №5. - 2004. – С. 27.
21. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 c. – С. 6.
22. Маслов, Д. В. Малый бизнес: Стратегии совершенствования на основе управления качеством / Д. В. Маслов Э. А. Белокоровин. - М.: ДМК Пресс, 2008. – С. 143.
23. Незнахина, Е. Л. Управление развитием предприятия на основе модели жизненных циклов / Е. Л. Незнахина. – Нижний Новгород, 2006. – С. 11-42.
24. ООО «Браво Д»: официальный сайт [электронный ресурс] - режим доступа: http://www.bravo-d.ru/
25. Остапенко, В. Финансовое состояние предприятия: оценка, пути повышения / В. Остапенко. //Экономист. - № 7. - 2000. - С. 34-37, 44.
26. Прокопьев, В.В. Стратегическое планирование и управление. - М.: ИНФРА, 2010. - С. 62.
27. Родионова, Н.В. Антикризисный менеджмент: учебное пособие / Н. В. Родионова - М.: изд. «Юнити – Дана», 2011. – C. 32.
28. Рыженкова, И.К. Профессиональные навыки менеджера. Повышение личностной и командной эффективности / И.К. Рыженкова. – М.: Эксмо, 2009. – 272 с.
29. Стратегическое планирование. Понятие и этапы стратегического планирования диагностики [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.stplan.ru/articles/theory/strplan.htm
30. Тард, Г. Социальные законы / Г. Тард. – М.: Либроком, 2009. – 64 с.
31. Технологии организационной диагностики [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.monographies.ru/59-2380
32. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 c. – С. 160.
33. Туровец, О.Г. Теория организации: Учебное пособие / О.Г.Туровец, В.Н. Родионова - Воронеж: Воронеж. гос. техн. ун-т, 2012. - С. 84.
34. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала: современные системы и технологии - М.: Прогресс, 2004. - С. 27.
35. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. - 320 c.

# Приложение

Таблица 1

Общий анализ структуры баланса ООО «Браво Д», тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименования статей | 01.01.2015 | 01.01.2016 | Прирост, % |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |
| Нематериальные активы  |
| Основные средства | 3793 | 7939 |  |
| Отложенные налоговые активы | 211 | 0 | -100 |
| ИТОГО внеоборотные активы | 4004 | 7939 |  |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |
| Запасы | 55287 | 269602 |  |
| Налог на добавленную стоимость | 34 | 23 |  |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), в том числе | 240695 | 476756 |  |
| Финансовые вложения | 0 | 0 |  |
| Денежные средства | 6718 | 8470 |  |
| Прочие оборотные активы  | 4122 | 6922 |  |
| ИТОГО оборотные активы | 306856 | 761843 |  |
| БАЛАНС (актив) | 310860 | 769782 |  |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ |
| Уставный капитал  | 10008 | 10008 |  |
| Добавочный капитал  | 0 |  |  |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток (-)) | 115624 | 99176 |  |
| ИТОГО собственный капитал | 125632 | 109184 |  |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |
| Займы и кредиты  | 0 | 0 | 0 |
| Прочие долгосрочные обязательства | 0 | 0 | 0 |
| ИТОГО долгосрочные обязательства | 0 | 0 | 0 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |
| Краткосрочные заемные обязательства | 22189 | 219605 |  |
| Краткосрочная кредиторская задолженность | 142196 | 429878 |  |
| Доходы будукщих периодов | 0 | 0 |  |
| Оценочные обязательства | 0 | 0 |  |
| Прочие краткосрочные обязательства | 20843 | 11115 |  |
| ИТОГО краткосрочные обязательства | 185228 | 660598 |  |
| БАЛАНС (пассив) | 310860 | 769782 |  |
| ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ  |
| Выручка | 2226082 | 2151165 |  |
| Себестоимость  | 1651940 | 7449841 |  |
| Валовая прибыль (убыток) | 574142 | 701324 |  |
| Коммерческие расходы | 426587 | 445976 |  |
| Управленческие расходы | 0 | 0 |  |
| Прибыль (убыток) от продаж | 147555 | 255348 |  |
| Доходы от участия в других организациях  | 0 | 0 |  |
| Проценты к получению | 0 | 0 |  |
| Проценты к уплате | 7175 | 15836 |  |
| Прочие доходы | 99467 | 29301 |  |
| Прочите расходы | 212907 | 223956 |  |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 26940 | 44851 |  |
| Текущий налог | 5636 | 9086 |  |
| - постоянные налоговые обязвательства | 38 | 115 |  |
| Изменение постоянных налоговых обязательств | 0 | 0 |  |
| Изменение отложенных налоговых активов | 210 | 0 |  |
| Прочее | 67 | 2964 |  |
| Чистая прибыль (убыток) | 21447 | 32807 |  |
| СПРАВОЧНО |
| Результтат от переоценки оборотных активов | 0 | 0 | 0 |
| Результат от прочих операций, не включаемых в чистую прибыль (убыток) периода | 0 | 0 | 0 |
| Совокупный финансовый результат периода | 21447 | 32807 |  |
| Базовая прибыль (убыток) периода | 0 | 0 | 0 |
| Разводненная прибыль | … | 0 | 0 |
| Среднесписочная численность | 454 | 445 | - |

Таблица 2

Анализ ликвидности ООО «Браво Д»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименования показателей | 01.01.2015 | 01.01.2016 |
| КОЭФФИЦИЕНТЫ ЛИКВИДНОСТИ И ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ |
| Коэффициент общей ликвидности (CR) | 1,15 | 1,66 |
| Коэффициент среднесрочной ликвидности (QR) | 0,01 | 0,04 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,01 | 0,04 |
| Коэффициент платежеспособности | 0,14 | 0,4 |
| Соотношение обязательств и активов  | 0,86 | 0,6 |
| Соотношение заемных и собственных средств | 6,05 | 1,47 |
| Коэффициент маневренности собственных средств | 0,93 | 0,97 |
| Коэффициент защищенности кредитов | 3,83 | 4,75 |
| КОЭФФИЦИЕНТЫ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ |
| Рентабельность активов,% | 4,26 | 6,9 |
| Рентабельность собственных средств,% | 30,05 | 17,07 |
| Рентабельность уставного капитала,% | 327,81 | 214,3 |
| Рентабельность инвестиций, % | 30,05 | 17,07 |
| Коэффициент чистой прибыли,% | 1,53 | 0,96 |
| Рентабельность продаж,% | 11,87 | 6,63 |
| Рентабельность продукции,% | 13,47 | 7,1 |
| КОЭФФИЦИЕНТЫ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ |
| Оборачиваемоссть активов, раз | 3,1 | 4,12 |
| Оборачиваемость собственных средств, раз | 21,45 | 18,96 |
| Оборачиваемость запасов, раз | 8,72 | 13,7 |
| Оборот дебиторской задолженности, дни | 72,42 | 58,82 |
| Оборот кредиторской задолженности, дни | 57,11 | 46,9 |

Сравнительные показатели ООО «Браво Д» и среднеотраслевых показателей за ряд лет (2003 - 2016)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |
| Рис.1 - Выручка от продаж, млн. руб. | Рис.2 - Себестоимость продукции, млн. руб. |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |
| Рис.3 - Валовая прибыль, млн. руб. | Рис.4 - Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. |
|  |  |  |  |  |
|  | Рис.5 - Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб. |  |  | Рис.6 - Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
| Рис.7 - Совокупный финансовый результат периода, тыс. руб. | Рис.8 - Стоимость чистых активов, тыс. руб. |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
| Рис.9 - Коэффициент общей ликвидности (x), от 1,0 до 2,0 | Рис.10 - Коэффициент срочной ликвидности (x), от 0,5 до 0,8 |
|  |  |  |  |
| Рис.11 - Коэффициент абсолютной ликвидности (x), от 0,1 до 0,15 |  |  | Рис.12 - Коэффициент платежеспособности (x), >0,5 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
| Рис.13 - Соотношение обязательств и активов (x), от 0,2 до 0,5 | Рис.14 - Соотношение заемных и собственных средств, 0≤(x)<1 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
| Рис.15 - Коэффициент маневренности собственных средств (x), от 0,2 до 0,5 | Рис.16 - Коэффициент защищенности кредитов (x), >1 |
|  |  |  |  |
| Рис.17 - Рентабельность активов, % |  |  | Рис.18 - Рентабельность собственных средств, % |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
| Рис.19 - Рентабельность уставного капитала, % | Рис.20 - Рентабельность инвестиций, % |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
| Рис.21 - Коэффициент чистой прибыли, % | Рис.22 - Рентабельность продаж, % |
|  |  |  |  |
| Рис.23 - Рентабельность продукции, % |  |  | Рис.24 - Оборачиваемость активов, раз |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
| Рис.25 - Оборачиваемость собственных средств, раз | Рис.26 - Оборачиваемость запасов, раз |
|  |  |  |  |
| Рис.27 - Оборот дебиторской задолженности, дни |  |  | Рис.28 - Оборот кредиторской задолженности, дни |

Таблица 3

Рейтинг компании «Браво Д» на российском рынке алкогольной продукции (данные I полугодия 2015 г.)

|  |  |
| --- | --- |
|  № п/п | Товарная линейка |
| Все виды алкогольной продукции | Вино |
| Импортер | Кол-во, литров | Импортер | Кол-во, литров |
| 1 | Юта НН | 11 057 687,60 | Мистраль Алко | 8 723 588,25 |
| 2 | Мистраль Алко | 8 928 839,75 | Лудинг | 4 421 925,69 |
| 3 | Бакарди Рус | 6 171 811,57 | Винимпорт | 3 257 465,40 |
| 4 | Лудинг | 5 211 075,84 | Эрдин | 2 871 960,75 |
| 5 | Алианта | 4 118 517,24 | Алианта | 2 832 238,34 |
| 6 | БИГ | 3 693 791,98 | Юта НН | 2 659 845,75 |
| 7 | Винимпорт | 3 495 190,30 | Моро | 2 307 056,75 |
| 8 | П.Р. Русь | 3 373 606,52 | ILS | 2 057 692,27 |
| 9 | Diageo | 3 301 248,88 | Симпл | 2 052 734,31 |
| 10 | Эрдин | 2 989 070,36 | Браво-Д/ Браво Трейд | 2 042 080,50 |
| 11 | Моро | 2 835 405,22 | Дельта Клаб | 2 014 233,95 |
| 12 | Браво-Д/ Браво Трейд | 2 579 068,70 | Вастом | 1 668 361,50 |
| 13 | ILS | 2 531 696,92 | Сомелье | 1 658 824,50 |
| 14 | Симпл | 2 471 652,00 | Русский Алкогольный Дом | 1 564 452,75 |
| 15 | Дельта Клаб | 2 414 850,38 | Арома | 1 350 805,50 |
| 16 | Сомелье | 2 297 602,82 | Лавина | 1 258 009,50 |
| 17 | Кампари рус  | 2 274 062,65 | Ритейл Импорт (Тандер) | 1 249 077,00 |
| 18 | Русский Алкогольный Дом | 2 248 459,50 | Марин Экспресс | 1 218 235,25 |
| 19 | Вастом | 2 098 058,13 | Логотэк | 1 145 486,30 |
| 20 | Руст Инк. | 1 888 104,03 | Легенда Крыма | 1 048 009,50 |
|  Топ-20 | 75 979 800,40 | 47 402 083,76 |
| Остальные | 39 208 035,77 | 20930808,46 |
| Итог | 115187836,17 | 68 332 892,22 |

1. Прокопьев, В.В. Стратегическое планирование и управление. - М.: ИНФРА, 2010. - С. 62. [↑](#footnote-ref-1)
2. Стратегическое планирование. Понятие и этапы стратегического планирования диагностики [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.stplan.ru/articles/theory/strplan.htm [↑](#footnote-ref-2)
3. Бизнес-диагностика предприятия: Методические указания / сост. Е. Королькова – Тамбов, ТГТУ, 2007 – 17 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Липатов, С.А. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учебное пособие для вузов / Под ред. Ю.М. Жукова. – М.: Аспект Пресс, 2014. - С. 48–68. [↑](#footnote-ref-4)
5. Внешняя и внутренняя среда организации [Электронный ресурс] – режим доступа: http://sbmanagement.narod.ru/bom2.html [↑](#footnote-ref-5)
6. Басовский, Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 216 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд. - М.: Гардарика, 2008. - 296 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала: современные системы и технологии - М.: Прогресс, 2004. - С. 27. [↑](#footnote-ref-8)
9. Рыженкова, И.К. Профессиональные навыки менеджера. Повышение личностной и командной эффективности / И.К. Рыженкова. – М.: Эксмо, 2009. – 272 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Тард, Г. Социальные законы / Г. Тард. – М.: Либроком, 2009. – 64 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Алехина, Е. С. Развитие маркетинговых технологий в сфере услуг региона: автореферат – Шахты, 2010. – 27 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Остапенко, В.В. Финансы предприятий. - М.: Омега-Л, 2008. – С. 44. [↑](#footnote-ref-12)
13. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов / Т.Ю.Базаров, Б.Л. Еремин - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – С.42. [↑](#footnote-ref-13)
14. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов / Т.Ю.Базаров, Б.Л. Еремин - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – С.48. [↑](#footnote-ref-14)
15. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С.Виханский, А.И. Наумов - М.: Изд-во МГУ, 2015. – С. 282. [↑](#footnote-ref-15)
16. Туровец, О.Г. Теория организации: Учебное пособие / О.Г.Туровец, В.Н. Родионова - Воронеж: Воронеж. гос. техн. ун-т, 2012. - С. 84. [↑](#footnote-ref-16)
17. Грошев, И.В. Организационная культура: Учебное пособие / И.В. Грошев, И.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С. 182. [↑](#footnote-ref-17)
18. Леонтьева, О.А. Внутренняя среда ВУЗа: инновационность как фактор повышения конкурентоспособности [Электронный ресурс] / А. О. Леонтьева // Современные наукоемкие технологии – режим доступа: http://www.rae.ru/snt/?section=content&op=show\_article&article\_id=2829 [↑](#footnote-ref-18)
19. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013.– С. 160. [↑](#footnote-ref-19)
20. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. - 320 c. [↑](#footnote-ref-20)
21. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 c. – С. 6. [↑](#footnote-ref-21)
22. Беляев, А.Г. Экспресс-диагностика проблем предприятия диагностики [Электронный ресурс] / А. Г. Беляева – Режим доступа: <http://l>konsul.biz/index.php?option=com\_content&task=view&id=89&Itemid= [↑](#footnote-ref-22)
23. Родионова, Н.В. Антикризисный менеджмент: учебное пособие / Н. В. Родионова - М.: изд. «Юнити – Дана», 2011. – C. 32. [↑](#footnote-ref-23)
24. ООО «Браво Д»: официальный сайт [электронный ресурс] - режим доступа: http://www.bravo-d.ru/ [↑](#footnote-ref-24)
25. Браво-Д [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.vinofan.ru/inf/importers/firm\_bravo-d/ [↑](#footnote-ref-25)