

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности
предприятия (на примере ООО «КРАМБЕКС»)

Студент	<u>Е. А. Стаскевич</u>	<u></u>
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	<u>О. М. Сярова</u>	<u></u>
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой	<u>к.э.н. С.Е. Васильева</u>	<u></u>
	(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)	(личная подпись)
«_____»	20____	г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Стаскевич Елена Александровна

1. Тема Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «КРАМБЕКС»)

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «КРАМБЕКС»

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

2. Анализ конкурентоспособности ООО «КРАМБЕКС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КРАМБЕКС»

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий

Заключение

Список используемой литературы

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа конкурентоспособности;
 5. Графические данные по результатам анализа конкурентоспособности;
 6. Предложения по повышению конкурентоспособности предприятия;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
 7. Дата выдачи задания 27 января 2017 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

О. М. Сярова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е. А. Стаскевич

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Стаскевич Елены Александровны
по теме Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия (на
примере ООО «КРАМБЕКС»)

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	28.12.2016 – 28.12.2016	28.12.2016 – 28.12.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	20.03.2017 - 26.03.2017	20.03.2017 - 26.03.2017	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	27.03.2017 – 16.04.2017	27.03.2017 – 16.04.2017	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников	17.04.2017 - 30.04.2017	17.04.2017 - 30.04.2017	выполнено	
Предварительная защита БР	01.05.2017 – 10.05.2017	01.05.2017 – 10.05.2017	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.05.2017 – 15.05.2017	10.05.2017 – 15.05.2017	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	20.05.2017 – 29.05.2017	20.05.2017 – 29.05.2017	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	30.05.2017 – 05.06.2017	30.05.2017 – 05.06.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

О. М. Сярдova

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е. А. Стаскевич

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Стаскевич Е. А.

Тема работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «КРАМБЕКС»)

Научный руководитель: к.э.н., доцент Сярдова О. М.

Целью данной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования выступает ООО «КРАМБЕКС», которое занимается оптовой торговлей строительными материалами.

Методологической основой написания выпускной квалификационной работы послужили следующие методы: анализ, метод обобщения, табличный, коэффициентный, экспертные методы, метод SWOT-анализа, анкетирование, расчетный

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические основы конкурентоспособности предприятия. Во второй главе проведён анализ конкурентоспособности. В третьей главе приводятся разработанные на основе проведенного анализа рекомендации, и дается оценка их экономической эффективности.

В заключении сделаны основные выводы и предложения по реализации результатов проведенного исследования.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 44 источников. Общий объем работы - 64 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-14, рисунков – 16.

Содержание

Введение.....	7
1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия.....	10
1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия.....	10
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.....	15
1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	20
2. Анализ конкурентоспособности ООО «КРАМБЕКС».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	27
2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия	37
3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КРАМБЕКС».....	48
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.....	48
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий.....	54
Заключение.....	59
Список используемой литературы.....	62

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современных условиях предприятие испытывает на себе влияние разнообразных факторов. В этих условиях поддержание конкурентоспособности является необходимым условием для стабильного развития.

Деятельность хозяйствующего субъекта происходит в конкурентной среде, поэтому для того, чтобы обеспечить стабильную работу необходимо разрабатывать стратегию поведения на рынке, проводить разносторонний анализ рынка, изучать конкурентов и их сильные стороны. Также немаловажное значение имеет поиск внутренних резервов для развития предприятия, поскольку именно совершенствование внутренней среды предприятия позволяет обеспечить повышение конкурентоспособности.

Предприятие имеет множество вариантов развития, однако необходимо выбрать одну стратегию, которая позволит вывести компанию в лидеры и обеспечить конкурентные преимущества.

Одной из главных составляющих конкурентоспособности предприятия является эффективность использования имеющихся ресурсов. Поэтому существенным условием экономического выживания в жесткой конкурентной среде служит разработка эффективной стратегии конкурентоспособности предприятия, то есть повышение его способности удовлетворять спрос потребителей на рынке наиболее результативно по сравнению с конкурентами.

В экономической литературе конкурентоспособность рассматривается как «совокупность принципов деятельности предприятия, с учетом его взаимосвязи с внешней и внутренней средой».

Стратегия повышения конкурентоспособности это определенная программа действий хозяйствующего субъекта. Данная программа позволяет достичь намеченных целей и сформировать конкурентные преимущества на рынке. Конкурентные преимущества позволяют выделиться на фоне

конкурентов и тем самым способствуют привлечению большего количества потребителей.

Однако для повышения уровня конкурентоспособности разработать только стратегию недостаточно.

В процессе своей деятельности, с учетом изменений рынка, предприятия должны вносить коррективы в уже существующую стратегию. Наличие эффективной стратегии предприятия служит фактором роста его конкурентоспособности.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для того чтобы выжить на рынке компании необходимо разрабатывать различные направления развития. Причем необходимо выбрать те направления, которые позволят в полной мере раскрыть преимущества предприятия перед конкурентами.

Анализ литературных источников по исследуемой тематике показал, что теоретические основы конкурентоспособности предприятия представлены в трудах Г.Л. Багиева, Е.А. Горбашко, Д.Х. Джакота, Т.М. Коретниковой, Н.К. Моисеевой, Л.Н. Чайниковой. Формированию конкурентоспособности и методам управления ею посвятили свои научные работы И.М. Лифиц, Р.А. Фатхутдинов и др. Проблемы процесса и методов оценки конкурентоспособности предприятий нашли отражение в исследованиях У.Г. Зиннурова, В.Н. Круглова, М.М. Лобанова.

Целью данной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы конкурентоспособности предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «КРАМБЕКС»;
- провести анализ конкурентоспособности ООО «КРАМБЕКС»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «КРАМБЕКС».

Методологической основой написания выпускной квалификационной работы послужили следующие методы: анализ, метод обобщения, табличный, коэффициентный, экспертные методы, метод SWOT-анализа, анкетирование, расчетный

Объектом исследования выступает ООО «КРАМБЕКС», которое занимается оптовой торговлей строительными материалами.

Предметом исследования являются методы и инструменты повышения конкурентоспособности предприятия.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых экономистов в области экономики, менеджмента и стратегического управления: Чекалина, А.И. Авраамова, Н.В. Постовой, А.С. Кузнецовой, М.С. Леонтьевой, Теплышева, Р. Каплан, Д. Нортон, Т.В. Клейнер, Г. Минцберга Г., М. Портера, А. Томпсон, О.М. Калиевой, Д.Д. Мищенко, Н.Ф. Кротовой, Е. А. Плачева, М.О. Нарижняк, Т.С. Хомяковой, В. Г. Гурлева, А.П. Агаркова, Р.С. Голова, В.Ю., И Ансофф, М. Армстронг, Т.Н. Бабич, И.А. Козьевой, Ю.В. Вертаковой, А.В. Гуковой, И.Д. Аникиной, Р.С. Бекова, Н.Л. Зайцева, М.И. Шичкина, В.И. Коробко, В.С. В работе применены методы исследования и обработка материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Информационной основой написания работы послужили данные отчетности ООО «Крамбекс» за 2014-2016 годы, нормативно правовые акты, регулирующие деятельность компании, Устав.

Представленная работа состоит из введения, трех разделов, заключения и библиографического списка.

1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия

В условиях рынка крайне сложно добиться стабильного успеха в бизнесе без планирования его эффективного развития, постоянного сбора и анализа информации о собственных сильных и слабых местах, о состоянии рынка и положении конкурентов, а также о своей конкурентоспособности.

В связи с развитием конкуренции практически во всех сферах экономической жизни, соответственно возрастает и интерес к вопросам управления конкурентоспособностью отдельно взятых организаций. Одной из наиболее важных проблем современной рыночной экономики является повышение уровня конкурентоспособности предприятий различных отраслей, оптимизация их хозяйственной деятельности и способность предприятий приспосабливаться к изменениям рыночной конъюнктуры. От ее решения во многом зависит успешность функционирования малого и среднего бизнеса, доходность компаний и последующий экономический рост[12, С.145].

В современных условиях функционирование рынка невозможно без конкуренция. Она является движущей силой развития рынка. При этом в качестве конкурентов выступают как производители товарной продукции и услуг, так и потребители, которые конкурируют за товары. Результатом конкурентной борьбы у потребителей является получение более качественного товара, удовлетворяющего все запросы потребителя. Результатом конкурентной борьбы среди предприятий является возможность предоставить качественную продукцию на рынок. Поэтому рассмотрение такой важной категории рынка как конкурентоспособность несомненно важна.

Существует большое количество определений понятия конкуренция и конкурентоспособности предприятия.

Согласно определению Филипа Котлера, профессора международного маркетинга Высшей школы менеджмента Дж. Л.Келлога при Северо-Западном

университете США, под конкурентоспособностью понимается некое свойство, которое характеризуется определенной степенью реального или потенциального удовлетворения определенных потребностей потребителей или рынка по сравнению с иными потребностями на рынке.

Конкуренцию можно рассматривать как некое противостояние между двумя и более хозяйствующими субъектами, цель которых на рынке совпадает. Если рассмотреть данную цель с точки зрения рыночной экономики, то рыночная конкуренция представляет собой противостояние субъектов рынка за получение прибыли. Основным принцип рыночной конкуренции - борьба за получение максимальной прибыли за счет наиболее эффективного использования экономических ресурсов. Таким образом, в условиях рыночной экономики, конкурентоспособность предприятия есть характеристика, которая выражается в наиболее эффективном использовании экономических ресурсов данным предприятием по сравнению с конкурентами.

По мнению ученого Н.П. Куракова конкурентоспособность представляет собой определенный уровень преимущества или отставания хозяйствующего субъекта в сравнении с другими предприятиями рынка. Данный уровень можно оценить по квалификации сотрудников, качественным характеристикам продукции, ценовой политике, применяемым технологиям, каналам продвижения продукта и т.д. [26,С.25].

Конкурентоспособность – относительная характеристика товара, которая показывает основные различия между конкурентами и их продукцией. Данные различия выражаются в степени удовлетворения одной и той же существенной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение [35,С.25].

В условиях современной экономики важную роль играет маркетинговый аспект конкурентоспособности фирмы. Маркетинг ориентирован на анализ сегментов рынка и выявление перспективных ниш, удовлетворение потребностей покупателей и повышение спроса на продукцию конкретной фирмы, учет изменения потребительских предпочтений и общих тенденций развития рынка, разработку предложений по повышению

конкурентоспособности предприятия и внедрению соответствующих стратегий на конкретном предприятии.

Обеспечение конкурентоспособности организации предполагает три уровня:

- оперативный;
- тактический;
- стратегический [35,С.25].

Конкурентоспособность на оперативном уровне выражается в обеспечении конкурентоспособности продукции, выпускаемой предприятием. На тактическом уровне основным критерием оценки конкурентоспособности выступает финансовое состояние предприятия: его платежеспособность и финансовая устойчивость. Оценивая конкурентоспособность предприятия на стратегическом уровне, следует обращать внимание на привлекательность данной компании для инвесторов, а также принимать во внимание рост стоимости предприятия.

Конкурентоспособность фирмы может оцениваться только в сравнении с фирмами-конкурентами, относящимися к одной отрасли или же выпускающими аналогичный продукт. В таком случае, конкурентоспособность может быть выявлена между компаниями, как в масштабах страны, так и в масштабе мирового рынка. Конкурентоспособность – характеристика не абсолютная, а относительная. Так, например, одна и та же фирма может быть конкурентоспособной на региональном рынке, однако в масштабах мирового рынка таковой не являться.

Оценка степени конкурентоспособности производится в том случае, если возможно определить базовые параметры сравнения с фирмами-конкурентами, а также выявить лидера в данной отрасли в стране или в мире. Для предприятия, обладающего лидирующими позициями на рынке необходимо соблюдение следующих условий:

- соответствие фазы жизненного цикла хозяйствующего субъекта;

- соответствие сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;

- соответствие продукции или услуги запросам потребителей и тем свойствам, которые они хотят в ней видеть.

В результате, наиболее объективно оценить степень конкурентоспособности предприятия можно в сравнении с предприятиями-конкурентами, находящимися в одной фазе жизненного цикла, удовлетворяющими идентичные потребности и функционирующими в схожих сегментах рынка. В противном случае, данная оценка конкурентоспособности может быть некорректной [36,С.25].

Отсутствие полной, достоверной, релевантной информации о положении на рынке и конкурентах может привести к неправильному самоопределению позиций компании в конкурентной среде. Так, например, у руководства компании может сложиться ложное мнение о превосходстве компании над конкурентами, что, в свою очередь, может привести к самоуспокоению и ослаблению усилий по поддержанию необходимого уровня конкурентного преимущества своей фирмы.

В современных экономических условиях большое внимание уделяется факторам успеха бизнеса, а именно ключевым компетенциям и конкурентным преимуществам. Конкурентные преимущества формируются в результате внедрения отдельно взятой фирмой новых методов конкуренции в отрасли.

Фирмы, которые свободно могут внедрять различные нововведения, могут иметь значительные конкурентные преимущества по отношению к другим участникам рынка. Если говорить об определении понятия «конкурентные преимущества», то наиболее точно его можно охарактеризовать как активы и характеристики или особенности фирмы, дающие ей преимущества над соперниками в конкуренции.

Американский экономист Майкл Портер выделяет два типа конкурентных преимуществ:

- более низкие издержки;

- специализация [37,С.25].

Первый тип конкурентных преимуществ, согласно теории Портера, являет собой не столько меньшие издержки по сравнению с конкурентами в качестве конкурентного преимущества, сколько способность фирмы более эффективно распоряжаться ресурсами, а также совершать полный производственный цикл в меньшие сроки с меньшими затратами.

Второй тип заключается в способности фирмы выявить конкретную потребность покупателей, а не сосредоточиться на продаже определенного товара. Признаком, который позволит выделиться фирме в конкурентной среде, может выступить или более качественный продукт, или продукт с необычными свойствами, удовлетворяющими определенной потребности покупателей.

На рисунке 1 изображена модель конкурентных преимуществ Майкла Портера. Основная мысль, выдвигаемая американским экономистом заключается в том, что внимание фирмы должно быть акцентировано не только на удовлетворении конкретных потребностей покупателей, но и на конкурирующих силах рынка.

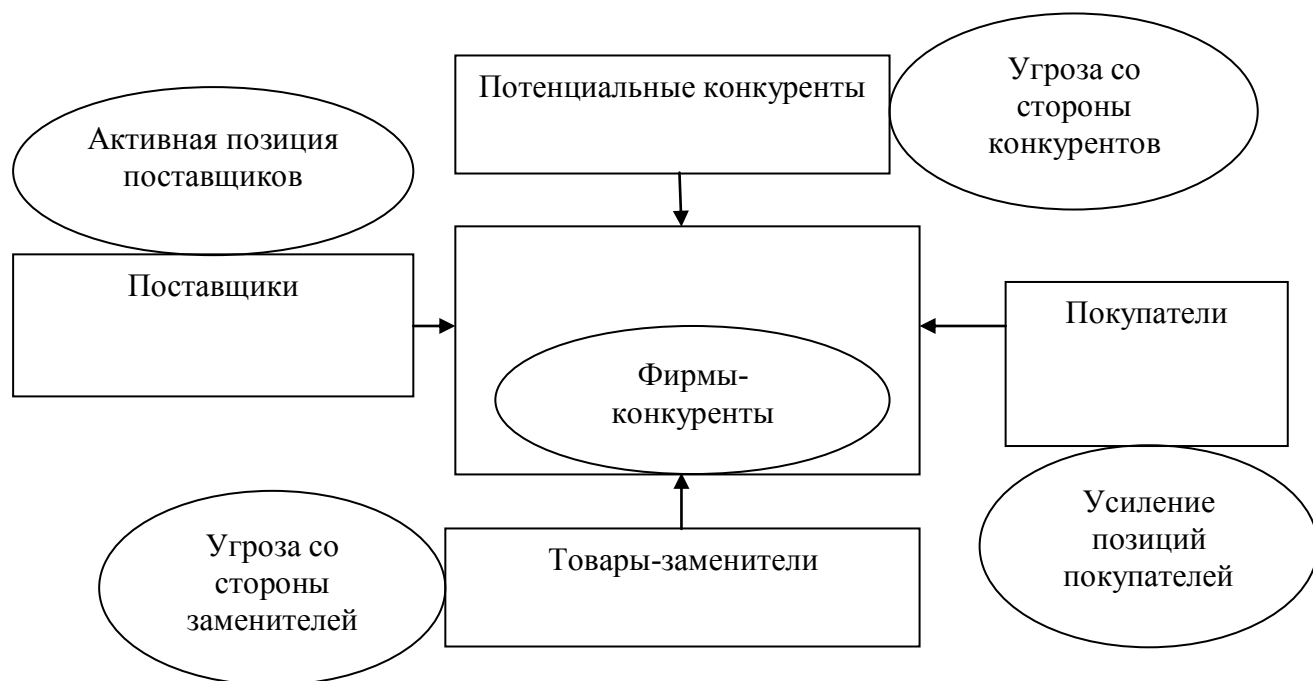


Рисунок 1 -. Модель конкурентных преимуществ. Портера[37,С.125].

Согласно данной модели были выделены пять параметров, оказывающих наибольшее влияние на хозяйствующие субъекты, функционирующие в условиях рыночной конкуренции:

- 1) Соперничество среди конкурентов.
- 2) Угроза появления новых конкурентов.
- 3) Появление на рынке товаров-заменителей.
- 4) Экономический потенциал поставщиков.
- 5) Усиление позиции покупателей.

Таким образом, конкурентоспособность является важнейшим фактором развития предприятия. Добиться высокого уровня конкурентоспособности можно лишь при одновременном совершенствовании внутренней и внешней среды предприятия. Для этого необходимо выявить те факторы, которые в большей мере воздействуют на предприятия, определить их направленность и минимизировать воздействие негативных факторов.

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Для того чтобы проанализировать конкурентоспособность хозяйствующего субъекта необходимо изучить его сильные и слабые стороны, а также исследовать факторы, которые воздействуют на отношение потребителей к предприятию и как следствие на результативность его деятельности, объем продаж.

Сталкиваясь с международной и внутренней конкуренцией, по мнению французских экономистов А. Олливе, А. Дайана и Р. Урсе, «предприятие должно обеспечить уровень конкурентоспособности по восьми факторам», к которым относятся:

- концепция товара и услуги, являющаяся базой для деятельности предприятия;

- качественными характеристиками товарной продукции, которые определяются посредством изучения степени удовлетворенности потребителей продукцией;
- уровнем цен на продукцию;
- источников финансирования деятельности предприятия;
- организация продаж (с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности);
- качеством обслуживания потребителей;
- внешняя торговая деятельность предприятия, позволяющая поддерживать деловые отношения с властями, прессой и общественным мнением;
- уровнем организации сбытовой деятельности.

Рассмотрим факторы долгосрочных и краткосрочных преимуществ компании. Данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Факторы краткосрочного и долгосрочного конкурентного преимущества[36,С.25].

Факторы, создающие временное конкурентное преимущество	Факторы долгосрочного преимущества	Конкурентное преимущество, формируемые на основе компетенции
• Доступ к сырью; • Конкурентноспособность поставщиков; • Благоприятное законодательство; • Географическое положение; • Климат; • Законодательство в сфере налогов.	Потребительская ценность: • Операционная эффективность; • Применение ресурсосберегающих технологий. Уникальность: • Развитие НИОКР; • Квалификация персонала; • Ноу-хау, патенты, лицензии. Новизна: • Инновационные процессы; • Способность расширять рынки сбыта;	• Предвидение новых потребностей; • Стратегическая гибкость; • Быстрота адаптации; • Ориентация на потребителя.

К факторам краткосрочного преимущества относят такие, как:

- конкурентоспособность поставщиков;
- благоприятные условия законодательства;
- наличие дешевого и качественного сырья и т.д.

К факторам долгосрочного преимущества можно отнести:

- потребительскую ценность;
- уникальность;
- новизну.

Кроме того, факторы конкурентоспособности предприятия можно также классифицировать по их внешнему признаку (т.е. факторы, которые в меньшей степени зависят от фирмы) и внутреннему признаку (факторы, на которые фирма оказывает непосредственно влияние).

К внешним факторам относятся:

- уровень экономического развития страны;
- уровень развитости инфраструктуры в стране;
- основные параметры рынка: емкость рынка, наличие сегментов, возможности конкурентов;
- наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов;
- политическая обстановка в стране;
- деятельность общественных организаций;
- уровень НТП и т.д.

К внутренним же факторам можно отнести следующие:

- организационная структура предприятия;
- учет и регулирование бизнес-процессов на предприятии;
- информационная и нормативно-методическая база управления;
- узнаваемость компании среди потребителей;
- инвестиционная привлекательность компании;
- эффективность принятия управленческих решений;
- уровень квалификации и мотивации персонала;
- репутация компании и т.д. [11, С.176].

Поскольку воздействие на факторы внешней среды представляется для фирмы крайне сложным, добиваться конкурентного преимущества следует посредством воздействия на факторы, относящиеся к внутренней среде фирмы. Следует обращать внимание также и на то, что уровень конкурентоспособности предприятия во многом зависит и от факторов его базирования. Влияние данного блока факторов может быть представлено в виде следующей схемы (рисунок 2).



Рисунок 2 - Взаимосвязь факторов базирования

1) Условия факторов производства.

Данная группа факторов включает в себя:

- обеспеченность факторами производства (экономические ресурсы, сырье, трудовые ресурсы, и т.д.);
- создание факторов производства (инвестиции, формирование информационно-аналитической базы);
- нехватка факторов производства (перебои в поставках сырья, недостаток квалифицированной рабочей силы).

2) Условия спроса.

Предприятия добиваются конкурентного преимущества в тех сегментах рынка, в которых они раньше и точнее конкурентов распознают спрос и потребности покупателей.

3) Родственные, поддерживающие и смежные предприятия.

Высокую роль для любого предприятия играют правильно выстроенные деловые отношения и связи с поставщиками. Не только качество поставляемой продукции, но и скорость, умение подстроиться под потребности партнера, координация действий помогают в формировании конкурентных преимуществ компании. Поставщики и конечные потребители, расположенные недалеко друг от друга, имеют преимущество в более простом и эффективном обмене информацией, а также в непрерывном обмене идеями и инновациями.

4) Стратегия и структура предприятия.

Данная группа факторов основана на методике управления предприятием и его соперничества с имеющимися конкурентами. Большое значение имеют не только правильно подобранные принципы управления организацией, выбор организационной структуры и эффективность принятия управленческих решений, но и наличие местной конкуренции, которая вынуждает фирму постоянно совершенствоваться и вести поиск новых конкурентных решений. Сильная местная конкуренция заставляет предприятия повышать эффективность своей деятельности и обращать внимание на другие рынки и сегменты.

Поскольку сегодня формирование конкурентных преимуществ зачастую происходит в условиях внутренней и внешней нестабильности, возникает необходимость классификации стратегических и тактических факторов, позволяющих быстро реагировать на различные кризисные ситуации [10].

Таким образом, устойчивый рост конкурентоспособности предприятия может быть обеспечен только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех рассмотренных факторов формирования конкурентных преимуществ. Такой подход позволяет снизить

зависимость фирмы от конъюнктурных колебаний факторов конкурентоспособности.

1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Для решения проблемы повышения конкурентоспособности предприятия необходима максимально объективная оценка его работы по всем возможным направлениям, поскольку только на основе такой оценки могут быть сделаны выводы, позволяющие понять, в чем его недостатки или преимущества перед конкурентами, и выработана собственная успешная стратегия для поддержания конкурентного преимущества.

На сегодняшний день в вопросах оценки конкурентоспособности продукции достигнуты определенные успехи, разработаны методики оценки конкурентоспособности идентичных товаров и услуг. Сложнее дело обстоит с оценкой конкурентоспособности предприятий.

Существует несколько подходов к решению этой проблемы — по сравнительным преимуществам; по факторам производства; по рыночным позициям фирмы; по качеству продукции; матричный метод [17].

Одним из наиболее распространенных методов позволяющим определить конкурентное преимущество хозяйствующего субъекта является SWOT-анализ, который позволяет определить сильные и слабые стороны деятельности субъекта, а также выявить возможности развития и потенциальные угрозы в деятельности хозяйствующего субъекта. Это необходимо для разработки стратегии развития.

Данный метод анализа включает три этапа. Первым этапом является оценка собственных сил компании, то есть определяются сильные и слабые стороны деятельности. Это нужно для того, чтобы:

- выявить параметры, на основе которых будет анализироваться уровень конкуренции;
- обозначить проблемы в функционировании субъекта;

– разработать комплекс действий направленный на снижение угроз и реализацию возможностей.

Данные характеристики сводятся в базовую матрицу SWOT-анализа (таблица 2) [26].

Следующим этапом методики является анализ рынка. На данном этапе можно оценить окружение предприятия, состояние рынка, тенденции его развития, выявить возможность рывка, а также увеличения доли рынка.

Методический инструментарий выявления рыночных возможностей и угроз в высокой степени аналогична методике определения сильных и слабых сторон предприятия.

Рассмотрим матрицу SWOT-анализа. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Пример стандартной матрицы базового SWOT-анализа

Сильные стороны 1. Высокое качество реализуемой продукции 2. Низкая цена продукции	Возможности 1. Увеличение спроса 2. Наличие каналов распределения
Слабые стороны 1. Недостатки в рекламной деятельности 2. Неблагоприятная обстановка в стране	Угрозы 1. Появление конкурентов 2. Рост темпов инфляции

Далее нужно сопоставить сильные и слабые стороны деятельности компании с возможностями и угрозами. Данные заносятся в матрицу, имеющую определенный вид. Данные представлены в таблице 4.

В левую часть матрицы заносятся сильные и слабые стороны, выявленные на предыдущем этапе анализа.

В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся выявленные возможности и угрозы.

Далее необходимо разработать стратегии, позволяющие снизить слабые стороны и реализовать возможности.

Для этого заполняются поля на пересечении строк и столбцов:

«СИВ» в данном случае разрабатывается стратегия направленная на то, чтобы посредством сильных сторон предприятия реализовать имеющиеся возможности.

Таблица 3 - Матрица сопоставления сильных и слабых сторон предприятия возможностям и угрозам рынка

	Возможности 1. Увеличение спроса 2. Наличие каналов распределения	Угрозы 1. Появление конкурентов 2. Рост темпов инфляции
Сильные стороны 1. Высокое качество реализуемой продукции 2. Низкая цена продукции	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1. Недостатки в рекламной деятельности 2. Неблагоприятная обстановка в стране	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

«СЛВ» в данном случае разрабатывается стратегия направленная на то, чтобы посредством возможностей предприятия минимизировать слабые стороны.

«СИУ» в данном случае разрабатывается стратегия направленная на то, чтобы посредством сильных сторон предприятия снизить угрозы.

«СЛУ», предприятие должно выработать такую стратегию, направленную на снижение слабых сторон и угроз.

Таким образом, данная методика анализа позволяет всесторонне изучить предприятие, его внутреннюю среду [26].

Следует отметить, что для более подробного изучения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта необходимо провести оценку конкурентной силы, используя комплекс маркетинга.

Разработка данного комплекса необходима для развития на рынке, а также позволяет выявить преимущества и развивать их.

Разработку данного комплекса необходимо осуществлять на основе маркетинговых исследований, которые позволяют сформировать информацию о среде, в которой функционирует субъект.

Базовые элементы комплекса маркетинга (4Р) представлены на рисунке 3.

На сегодняшний день распространенной и широко применяемой моделью для анализа степени воздействия участников рынка друг на друга является концепция «7Р» - усовершенствованная «4Р», дополненная следующими элементами:

- people — состав производителей, поставщиков, продавцов и покупателей товара (маркетинг отношений);
- process — комплекс процессов оказания услуг;
- physical evidence — совокупность физических характеристик.

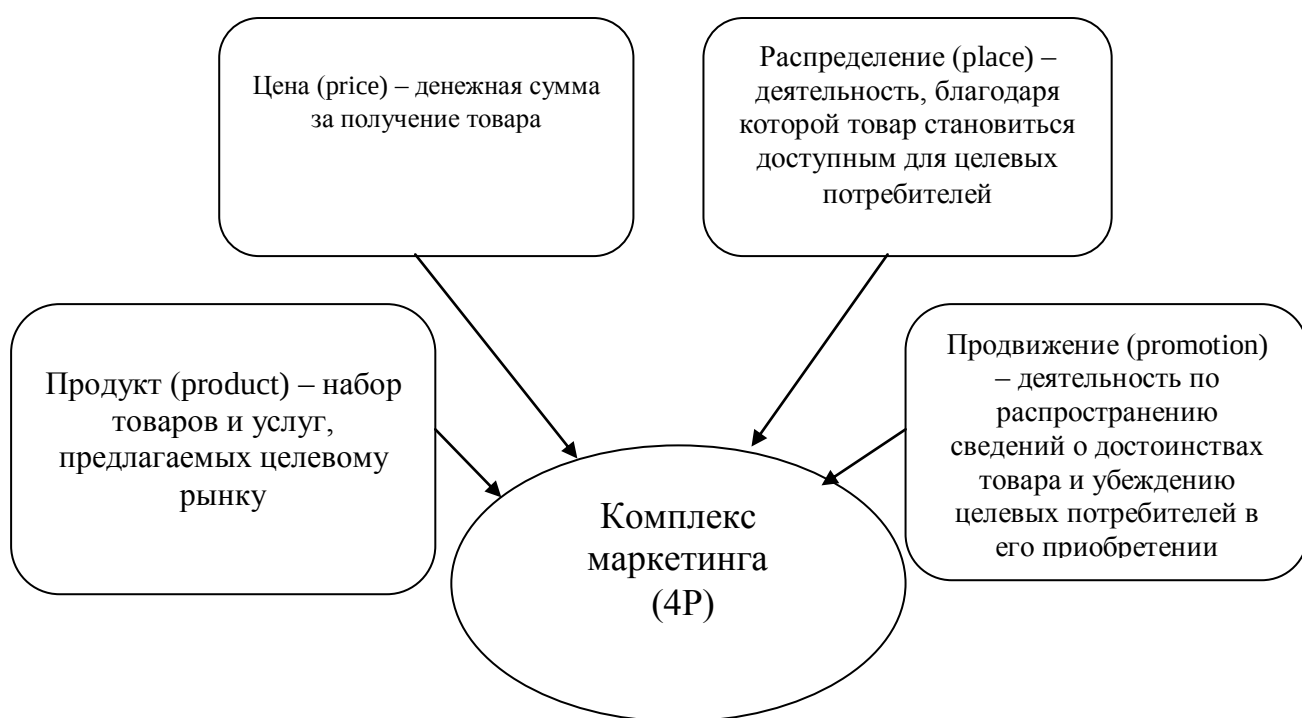


Рисунок 3 – Элементы комплекса маркетинга (4Р)

Маркетинговая модель «7Р» применяется в нематериальной сфере деятельности.

В случае анализа и оценки не комплекса маркетинга, а отдельных его инструментов, как правило, применяется клиентоориентированная концепция «4С», которая трактуется Ф. Котлером так: «Концепция «4С», где товар сопоставим с ценностью для потребителя (Customer value), цена - с расходами потребителя (Customer costs), место - с доступностью товара для потребителя

(Customer convenience), а продвижение - с информированностью потребителя (Customer communication)» [43, С.234].

Данная модель имеет клиентскую направленность, что очень важно для современных предприятий. Переориентировав комплекс маркетинга с «4Р» на «4С», Лотерборн получил модель, представленную в таблице 4.

Данная модель послужила толчком для создания различных программ потребительской лояльности, то есть стало большее внимание уделяться удовлетворению запросов потребителей.

Рассмотрим данную концепцию. Данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Элементы концепции «4С»

№ п/п	Элемент	Содержание
1	Customer value, needs and wants (ценность, нужды и запросы потребителя)	обуславливает необходимость более детального исследования потребительских предпочтений, имеет тесную связь с правильным восприятием своей целевой аудитории
2	Cost (издержки, затраты для потребителя)	денежные средства, потраченные на продукцию или услугу, и усилия, связанные с их приобретением: насколько готов потенциальный клиент, затратив время и определенные усилия, ознакомиться с номенклатурой производимой предприятием продукцией (услуг) и приобрести у него те или иные виды товаров (продукцию и услуги)
3	Convenience (доступность для потребителя)	является показателем доступности продукции для клиента, подразумевает то, что он должен не только удовлетворять определенную базовую потребность (отдых, питание, путешествия), но и содержать совокупность дополнительных выгод и преимуществ, предназначенных для потенциальных потребителей
4	Communication (коммуникации)	обосновывает степень информированности потребителя о том или ином товаре, степень осведомленности о его значимых характеристиках, выгодах, получаемых от его приобретения и дальнейшего использования, а также о доступности и иных преимуществах по сравнению с аналогичными товарами компаний-конкурентов, что во многом зависит от эффективности маркетинговой коммуникационной политики предприятия: реклама, PR, прямой маркетинг, методы стимулирования сбыта и др.

Таким образом, анализ предприятия осуществляется по 4-бальной шкале. Чем выше оценка, тем лучше компания соответствует тому или иному критерию.

При проведении анализа происходит сравнение конкурентов по различным критериям. Каждому критерию присваивается вес, отражающий его значимость для предприятия.

Далее рассчитывается средневзвешенный балл, оценки суммируются и, исходя из сравнения данных по всем предприятиям, производится оценка конкурентоспособности объекта исследования. Результаты оценки служат основой для разработки комплекса мероприятий.

Важным этапом оценки при анализе конкурентоспособности субъекта является анализ экономического потенциала фирмы.

Иными словами, необходимый уровень конкурентоспособности предприятия достигается обеспечением соответствия его совокупного потенциала требованиям внешней среды.

Под конкурентным преимуществом компании понимаются определенные характеристики продукции, ее отличительные свойства. Данные характеристики должны быть лучше чем у конкурентов, только в этом случае можно говорить о преимуществе перед ними.

При повышении уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта важно также оценить сегментацию рынка.

Под сегментом рынка понимается определенная доля рынка, потребители, которые заинтересованы в продукции компании данного рынка.

Сегментация рынка проходит следующие этапы:

- выбор признака сегментации рынка (например по потребностям, по товару, по категории потребителей и т.д.)
- выбор метода сегментации (например группировка по признакам, динамический анализ, статистический анализ);
- выбор критерия сегментации рынка (это может быть географический, поведенческий, по возрастной признак и другие);

- выбор целевого рынка;
- выбор целевого сегмента;
- разработка имиджа компании, формирование рыночной репутации [11, С.123].

Также конкурентоспособность хозяйствующего субъекта зависит от применяемых технологий, уровня научно технического развития производства. Это объясняется тем, что используя более совершенное оборудование возможно добиться улучшения качественных характеристик продукции.

Таким образом, для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предприятию необходимо осуществлять как внутренние так и внешние преобразования. Это необходимо для того, чтобы добиться улучшения качества работы предприятия. Это в свою очередь положительно повлияет как на продукцию, так и на рынок.

Конкурентоспособность предприятия определяется двумя элементами – конкурентоспособностью продукции, которая характеризует степень удовлетворения спроса, и конкурентоспособностью производства как пути достижения выпуска конкурентоспособной продукции.

Для того, чтобы составить объективную картину об уровне конкурентоспособности предприятию необходимо применять различные методики, а также рассчитать интегральный показатель, который позволит определить конкурентоспособность с учетом всех влияющих факторов.

2. Анализ конкурентоспособности ООО «КРАМБЕКС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Крамбекс» зарегистрировано 8 ноября 2013 г. Основным видом деятельности компании является деятельность агентов по оптовой торговле строительными материалами.

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Крамбекс».

Учредителем компании является Бастуев Константин Николаевич. Ему принадлежит 100% предприятия.

Организационно правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью.

Адрес: 445007, Самарская область, город Тольятти, улица Ларина, 151 строение 2.

Основными направлениями деятельности компании являются следующие:

1. Осуществление взаимодействия с покупателями для реализации имеющегося товара;
2. Развитие имиджа компании, формирование хорошей репутации;
3. Развитие рекламной деятельности внутри предприятия.

Целью деятельности предприятия является извлечение прибыли посредством удовлетворения запросов покупателей.

Задачами функционирования ООО «Крамбекс» являются:

- это поиск новых клиентов, создание круга покупателей и работа с постоянными партнерами;
- повышение конкурентоспособности компании, развитие конкурентных преимуществ;
- совершенствование обслуживания покупателей.

Охарактеризуем продукцию, реализуемую предприятием. Данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика продукции ООО «Крамбекс»

Наименование	Характеристика
Строительные смеси	Данная продукция включает следующие наименования: клей, шпаклевка, финишная шпаклевка. Компания приобретает смеси известных производителей, так как заботится о качестве своего товара
Гипсокартон и комплектующие	Представлен гипсокартонном различных размеров, а также профилей к ним.
Утеплители	Утеплители представлены различными производителями, имеют хорошую изоляцию
Цемент, смеси, керамзит	Включает сухую смесь, цемент, расфасованный в различные по размеру пакеты
Клей	Для разных видов обоев, различной ценовой категории
Краски, растворители	Компания продает акриловую краску в ассортименте
Плитка	Плитка представлена различными марками и расцветками.

Таким образом, продукция, которую реализует предприятие разнообразна и соответствуют запросам всех групп потребителей.

Рассмотрим организационную структуру предприятия, представленную на рисунке 1.

Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления.

Во главе компании находится генеральный директор. Он руководит всей деятельностью предприятия. Осуществляет оперативное управление, стратегическое развитие, разрабатывает финансово-экономическую стратегию, имеет право первой подписи на финансовых документах.

Главный бухгалтер – координирует работу бухгалтерии, сдает отчетность в налоговую, ПФР, ФСС. В его подчинении находятся бухгалтер по заработной плате, бухгалтер ТМЦ и бухгалтер по расчетам.

Отдел продаж осуществляет поиск клиентов, проводит рекламные мероприятия, ведет работу по поиску поставщиков.



Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Крамбекс»

Отдел кадров осуществляет кадровую работу, производит подбор сотрудников, проводит различные обучающие мероприятия.

На складе компании хранятся товары.

В осуществлении своей деятельности предприятие руководствуется нормативно-правовыми актами:

1. ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»
2. 271-ФЗ «О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации»
3. 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»
4. ФЗ № 55 «Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров»

Административная структура компании свидетельствует о том, что в системе менеджмента имеются ступени. Руководители подразделений подчиняются генеральному директору. В свою очередь у руководителей подразделений в подчинении находятся специалисты.

Рассмотрим динамику количества посетителей ООО «Крамбекс» за 2014-2016 гг. Данные представлены на рисунке 2.

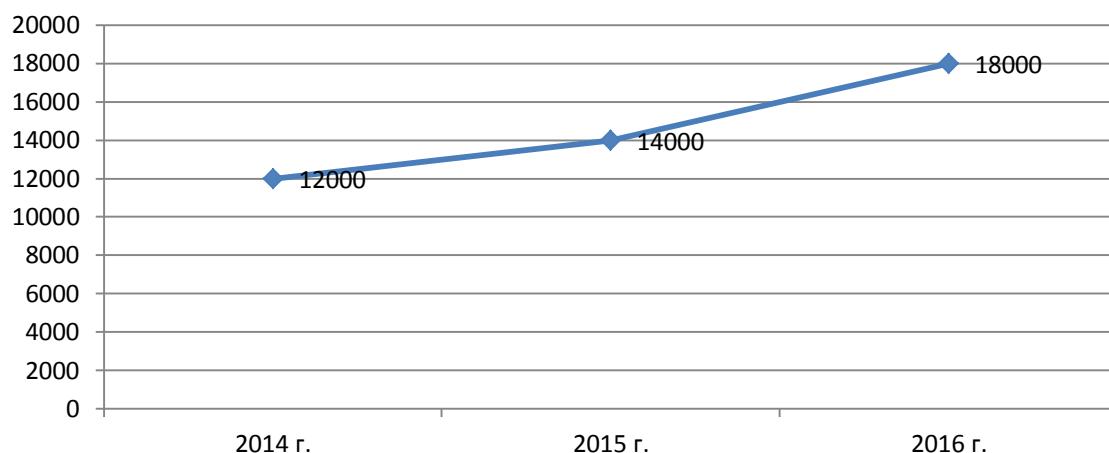


Рисунок 2 – Динамика количества посетителей ООО «Крамбекс» за 2014-2016 гг. (усредненное значение), чел.

По данным рисунка видно, что на протяжении анализируемого периода отмечается увеличение количества посетителей магазина, что положительно сказывается на объеме получаемой выручки. Данный факт свидетельствует о том, что товары магазина пользуются популярностью у населения, а также о том, что у магазина хорошая репутация.

Процесс ценообразования в ООО «Крамбекс» имеет особенности. В основе цены лежит себестоимость покупки товара плюс наценка. В магазине устанавливается сразу продажная цена на товар, которая и выступает как розничная цена.

Рассмотрим основные экономические показатели предприятия. Данные представлены в таблице 1.

Рассмотрим основные показатели деятельности магазина за 2014-2016 годы. Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика основных экономических показателей ООО «Крамбекс» за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение (+/-), тыс. руб.		Темп прироста, %	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Выручка, тыс. руб.	41580	45320	51432	3740	6112	8,99	13,49
Себестоимость продаж, тыс. руб.	32790	36225	41935	3435	5710	10,48	15,76
Валовая прибыль, тыс. руб.	8790	9095	9497	305	402	3,47	4,42
Чистая прибыль, тыс. руб.	3296	3604	3821	308	217	9,34	6,02
Управленческие расходы, тыс. руб.	2440	2542	2601	102	59	4,18	2,32
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1000	1121	1220	121	99	12,10	8,83
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5350	5432	5676	82	244	1,53	4,49
Основные средства, тыс. руб.	10022	12011	15110	1989	3099	19,85	25,80
Оборотные активы, тыс. руб.	13786	14059	15129	273	1070	1,98	7,61
Численность ППП, чел.	30	32	35	2	3	6,67	9,38
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	9000	9600	10500	600	900	6,67	9,38
Производительность труда работающего, тыс.руб.	1386	1416,25	1469,486	30,25	53,2357	2,18	3,76
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	22	25	26	3	1	13,64	4,00

По данным таблицы 2 видно, что на протяжении анализируемого периода в ООО «Крамбекс» отмечается положительная динамика выручки от продаж. В целом в 2016 году по сравнению с 2014 годом отмечается увеличение выручки на 23,69%.

Себестоимость продаж также имеет тенденцию к увеличению в связи с ростом объемов продаж. Однако, негативным фактором является тот факт, что темп роста себестоимости выше темпов роста выручки.

Динамика чистой прибыли на протяжении анализируемого периода имеет положительную тенденцию, что говорит о рентабельности магазина и эффективности его деятельности.

На протяжении анализируемого периода отмечается рост коммерческих и управленческих расходов, что уменьшает объем прибыли от продаж.

Динамика основных средств положительна, что говорит о том, что компания наращивает масштабы деятельности.

Оборотные средства на протяжении анализируемого периода имеют тенденцию к увеличению. Рост обусловлен увеличением объемов денежных средств и запасов.

Рост денежных средств является положительным фактором и приводит к повышению ликвидности компании.

Увеличение количества запасов является негативным фактором и свидетельствует о затоваривании.

К 2016 году отмечается рост производительности сотрудников компании, что благоприятно влияет на результативность деятельности компании.

Анализ финансового состояния организации является важным поскольку позволяет выявить имеющиеся проблемы в деятельности организации и вовремя их устранить.

Проведем анализ финансовой устойчивости предприятия с помощью абсолютных показателей.

Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка финансовой устойчивости с помощью абсолютный показателей ООО «Крамбекс» за период 2014-2016 гг., тыс.руб.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Запасы и затраты, тыс. руб.	10299	10687	12820
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	-3686	-4265	-6450
Собственные и долгосрочные источники, тыс. руб.	-1364	-2114	-4450
Общая величина источников формирования запасов и затрат, тыс. руб.	13786	14059	15129
Излишек (недостаток) покрытия собственными оборотными средствами запасов и затрат, тыс. руб.	-13985	-14952	-19270
Излишек (недостаток) покрытия запасов и затрат собственными и долгосрочными средствами, тыс. руб.	-11663	-12801	-17270
Излишек (недостаток) покрытия запасов и затрат общими источниками финансирования, тыс. руб.	3487	3372	2209
Трёхкомпонентный вектор	(0;0;1)	(0;0;1)	(0;0;1)

Таким образом, из таблицы можно сделать вывод о том, что за весь анализируемый период в ООО «Крамбекс» наблюдалось неустойчивое финансовое состояние. На предприятии нарушена нормальная платёжеспособность, необходимо привлечение дополнительных источников финансирования. Восстановление платёжеспособности на предприятии возможно.

Проанализируем относительные показатели финансовой устойчивости для ООО «Крамбекс». Данные представлены в таблице 4.

Проведённый анализ показал, что в ООО «Крамбекс» в 2014 году 41,99% имущества сформировано за счёт собственного капитала организации, т.е. принадлежит её владельцу, в 2015 году–44,71%, в 2016 году–44,74%. На протяжении анализируемого периода значение коэффициента автономии было ниже нормативного значения (меньше 0,5). Проведённый анализ показал, что на протяжении анализируемого периода отмечалась положительная динамика показателя. Так в 2015 году по сравнению с 2014 годом доля имущества сформировано за счёт собственного капитала организации увеличилась на 2,72 п.п., в 2016 году по сравнению с 2015 годом – увеличилась на 0,03 п.п.

Таблица 4–Относительные показатели финансовой устойчивости ООО «Крамбекс» за период 2014-2016 гг., ед.

Показатель	Норматив	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение(+,-), п.	
					2015 г. к 2014г.	2016 г. к 2015 г.
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,4199	0,4471	0,4474	0,0272	0,0003
Коэффициент концентрации привлечённых средств	$\geq 0,5$	0,5801	0,5529	0,5526	-0,0272	-0,0003
Коэффициент капитализации	≤ 1	1,3813	1,2366	1,2350	-0,1447	-0,0016
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,2-0,5$	0,4970	0,5120	0,4986	0,015	-0,0134
Доля дебиторской задолженности в совокупных активах	-	10,08	9,98	5,13	-0,1	-4,85

В 2014 году доля привлечённых средств в общей сумме средств, авансируемых в деятельность организации составила 58,01%, в 2015 году– 55,29%, в 2016 году–55,26%. На протяжении анализируемого периода значение коэффициента концентрации привлечённых средств было выше нормативного значения (больше 0,5). Проведённый анализ показал, что в целом значение показателя снизилось к 2016 году, что свидетельствует о повышении уровня финансовой устойчивости предприятия и снижении уровня зависимости от внешних инвесторов.

В 2014 году в организации 1,3813 рубля привлечённого капитала приходилось на 1 рубль собственного капитала, в 2015 году–1,2366 рубля, в 2016 году–1,2350 рубля. На протяжении анализируемого периода значение коэффициента капитализации было выше нормативного значения (больше 1). Проведённый анализ показал, что с 2014 по 2016 показатель имеет тенденцию к снижению, что свидетельствует о повышении уровня финансовой устойчивости организации.

Проведенный анализ показал, что в 2014 году 49,70% активов покрывалось за счет устойчивых долгосрочных источников финансирования, в

2015 году – 51,20%, в 2016 году – 49,86%. На протяжении анализируемого периода значение коэффициента устойчивости ниже нормативного ($>0,6$). Проведенный анализ показал, что к 2016 году отмечалось снижение доли активов, покрываемых за счет устойчивых долгосрочных источников, что свидетельствует о снижении финансовой устойчивости.

В 2014 году доля дебиторской задолженности в активах предприятия составила 10,08%, в 2015 году – 9,98%, в 2016 году – 5,13%. Проведенный анализ показал, что анализируемый показатель уменьшился, что положительно влияет на уровень финансовой устойчивости магазина.

Таким образом, ООО «Крамбекс» имеет достаточно устойчивое положение, многие показатели соответствуют нормативному значению, однако наблюдается снижение показателей финансовой устойчивости в динамике.

Ключевым показателем финансовой устойчивости предприятия является характеристика платёжеспособности.

Проанализируем показатели платёжеспособности. Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ платёжеспособности ООО «Крамбекс» за 2014-2016 годы

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+/-)	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Коэффициент общей платёжеспособности	1,7239	1,8087	1,8097	0,0848	0,001
Коэффициент долгосрочной платёжеспособности	0,1836	0,1452	0,1145	-0,0384	-0,0307

По данным таблицы 5 можно сделать вывод о том, что за анализируемый период в магазине отмечается повышение общей платёжеспособности, однако в долгосрочной перспективе платёжеспособность снижается, что является неблагоприятным фактором.

Анализ финансового состояния предприятия является важнейшим условием успешного управления его финансами.

Определим тип ликвидности баланса ООО «Крамбекс» за 2014-2016 гг.

Данные представлены в таблице 6.

Таблица 6 –Установление типа состояния ликвидности баланса ООО «Крамбекс» за 2014-2016 гг.

2013	2014	2015
A1<П1 A2>П2 A3>П3 A4>П4	A1<П1 A2>П2 A3>П3 A4>П4	A1<П1 A2<П2 A3>П3 A4>П4
Нормальная ликвидность	Нормальная ликвидность	Нарушенная ликвидность
Зона допустимого риска	Зона допустимого риска	Зона критического риска

Таким образом, предприятие находится в зоне критического риска в 2016 году. Данное состояние свидетельствует об ограниченных возможностях предприятия оплачивать свои обязательства на временном интервале до 6 месяцев.

Имеющаяся тенденция снижения ликвидности баланса порождает новый вид риска – кредитный. А также условия для возникновения риска финансовой несостоятельности.

Проведём анализ коэффициентов покрытия для ООО «Крамбекс» Данные представлены в таблице 7.

По данным таблицы видно, что собственный капитал ООО «Крамбекс» не покрывает оборотные активы. Значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами имеет отрицательное значение и к 2016 году отмечается его снижение, что является отрицательным моментом. Значение коэффициента обеспеченности запасов собственными оборотными средствами имеет отрицательное значение, что свидетельствует о том, что собственные оборотные средства не покрывают запасы магазина.

Значения коэффициента обеспеченности запасов собственными оборотными средствами на протяжении анализируемого периода имеет отрицательную динамику.

Таблица 7 – Коэффициенты покрытия ООО «Крамбекс» за период 2014-2016 гг., ед.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение(+,-), п.	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,2674	-0,3034	-0,4263	-0,036	-0,1229
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	-0,3579	-0,3991	-0,5031	-0,0412	-0,104

Таким образом, анализ финансового состояния показал, что у организации ООО «Крамбекс» имеются проблемы с ликвидностью и платежеспособностью, что может сказаться на финансовой устойчивости организации.

2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия

Конкуренция — главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько инновации компании, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности.

Экономическая и политическая ситуация, сложившаяся в 2016 году, колебания рынка валют в РФ и неопределенность будущего, плюс санкции Евросоюза продиктовали не самые благополучные времена для многих отраслей народного хозяйства и хозяйствующих субъектов.

Современная экономика диктует определенные требования к уровню конкурентоспособности предприятий: необходимо оперативное реагирование на изменение хозяйственной ситуации с целью поддержания устойчивого финансового состояния и постоянного совершенствования организации деятельности в соответствии с изменением конъюнктуры рынка.

В современных условиях на конкурентоспособность оказывают влияние множество факторов. Наиболее важными из них являются внутренние факторы.

Проведем анализ конкурентоспособности ООО «Крамбекс».

Для этого проанализируем положение компании на рынке.

Покупателями предприятия является население г. Тольятти. ООО «Крамбекс» проводит сегментацию рынка по группам потребителей, так как считает ее наиболее универсальной. От того, насколько правильно выбран сегмент рынка, зависит успех фирмы в конкурентной борьбе.

Разобьем сегмент рынка по группам потребителей на подгруппы:

1) преуспевающие клиенты - для этой группы потребителей «Крамбекс» предлагает более дорогие строительные материалы.

2) клиенты со средним доходом - в основном молодые семьи - наибольший удельный вес которых составляет 60,5%. Для этой группы потребителей подходят средние цены;

Рассмотрим структуру потребителей компании по социальному статусу. Данные представлены на рисунке 4.

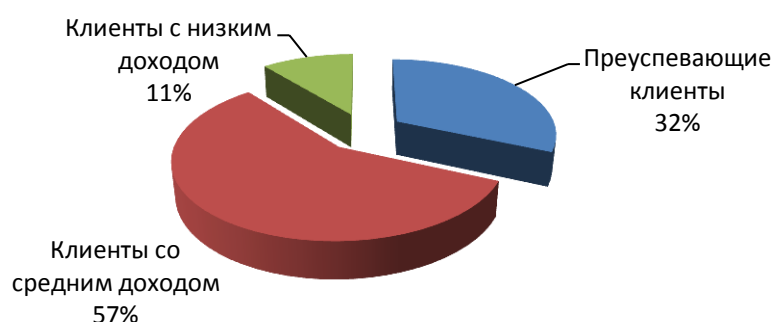


Рисунок 4 – Структура потребителей компании по социальному статусу

По данным рисунка 4 видно, что наибольший удельный вес в структуре клиентов компании ООО «Крамбекс» занимают клиенты со средним уровнем достатка – 57%, на втором месте находятся преуспевающие клиенты – 32%.

Для анализа отношения потребителей к магазину был проведен опрос среди жителей города.

Вопросы были следующие:

1. Знакомы ли вы с деятельностью компании ООО «Крамбекс»
2. Удовлетворены ли вы обслуживанием и качеством товаров (среди населения, давшего положительный ответ на вопрос № 1)

Далее проведен анализ анкетирования.

На вопрос «Знакомы ли вы с деятельностью компании ООО «Крамбекс»» 65% ответили «да, деятельность компании мне знакома», 35% опрошенных ответили «нет». (Рисунок 5)

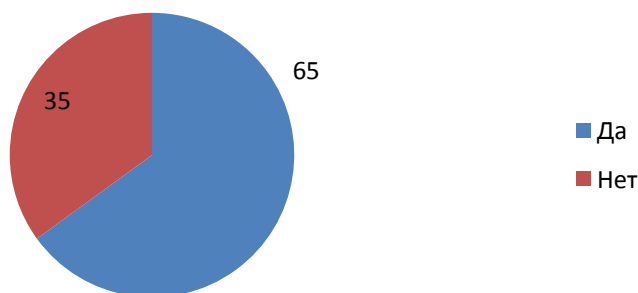


Рисунок 5 - Распределение ответов на вопрос «Знакомы ли вы с деятельностью компании ООО «Крамбекс»»

А вот на вопрос «Удовлетворены ли вы обслуживанием и качеством товаров» 90% ответили, что удовлетворены, и лишь 10% - нет. (Рисунок 6)

Таким образом, делаем вывод о том, компания ООО «Крамбекс» имеет широкий круг потребителей. Деятельность компании известна в регионе. Большинство потребителей положительно отзываются о качестве предоставленной товаров.

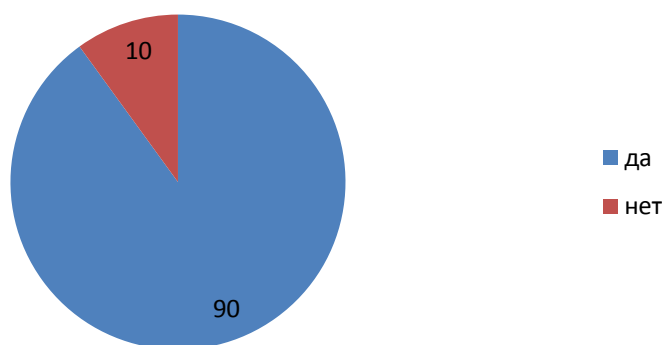


Рисунок 6 Распределение ответов на вопрос «Удовлетворены ли вы обслуживанием и качеством товаров»

Таким образом, можно сделать вывод о том, что компания имеет достаточно много платежеспособных клиентов, что положительно влияет на ее финансовые результаты.

Проведем сегментацию рынка продажи строительных материалов. Данные представлены в таблице 8.

Таблица 8– Сегментация рынка продажи строительных материалов

Показатель	Характеристика
Целевые потребители	Население города Тольятти
Потребность	Целевые потребители имеют хорошее представление об аналогичном товаре, представленном в регионе
Стратегическая цель	Освоение как можно большего числа скрытых потребителей через развертывание рекламной кампании с четкой ориентацией на качество и разнообразие ассортимента
Цена	Средняя на рынке, рассчитана на различные группы потребителей.

У компании ООО «Крамбекс» есть ряд конкурентов на рынке. Среди них:

1. ООО «Класс Строй»
2. ООО «Стройгород»
3. ООО «АКБ».

Проведем SWOT анализ конкурентов. Данные представлены в таблице 9.

Таблица 9–SWOT анализ конкурентов

Предприятия конкуренты	Сильные и слабые стороны конкурента	Наши сильные и слабые стороны
ООО «Класс Строй»	Сильные стороны: высокий престиж на рынке, доступность. Слабые стороны: качество товаров и обслуживания клиентов ниже	Сильные стороны: качественное и быстрое обслуживание клиентов, система скидок, высокое качество Слабые стороны: низкий престиж на рынке, доступность ниже, чем у конкурентов, средняя цена
ООО «Стройгород»	Сильные стороны: высокий престиж на рынке, хорошее качество товаров, доступность, Слабые стороны: и среднее качество обслуживания клиентов.	Сильные стороны: высокая надежность предоставляемых товаров, качественное и быстрое обслуживание клиентов. Слабые стороны: низкий престиж на рынке, более низкое качество товаров, доступность ниже, чем у конкурентов, средняя цена.
ООО «АКБ»	Сильные стороны: высокий престиж на рынке, система скидок, доступность, высокопрофессиональное обслуживание клиентов. Слабые стороны: высокая цена	Сильные стороны: доступная цена. Слабые стороны: аналогичное качество при меньшей цене, доступность ниже, чем у конкурентов

Таким образом, можно сделать вывод, что у компании ООО «Крамбекс» есть ряд сильных сторон по сравнению с конкурентами, однако есть и слабые стороны, минимизация которых позволит улучшить позиции на рынке.

Оценим возможности и угрозы ООО «Крамбекс». Данные представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры	Возможности	Угрозы
Спрос	спрос на товары стабильный	Снижение количества покупателей
Конкуренция	барьеры выхода на рынок достаточно высокие	высокая конкуренция

Составим матрицу проблем, в которой сформулируем имеющиеся проблемы, обусловленные сочетанием сильных (слабых) сторон предприятия с угрозами (возможностями). Данные представлены в таблице 11.

Таблица 11 Ранжирование проблем предприятия по значимости

Формулировка проблемы	Оценка проблемы	Ранг проблемы
Дальнейшее повышение качества товаров	32	3
Расширение количества товаров	73	4
Выход на новые рынки	44	5
Изменение сбытовой политики предприятия (усиление рекламы)	39	2
Изменение политики стимулирования сбыта	31	1

Таким образом, по данным таблицы видно, что по рангу важности проблемы на первом месте стоит проблема:

Изменение политики стимулирования сбыта, (оценка проблемы 31 балл), на втором месте - Изменение сбытовой политики предприятия (усиление рекламы) (39 баллов).

Проблема расширение ассортимента набрала большее количество баллов и составила 73 балла, но по рангу значимости она находится на 4 месте.

Таким образом, для совершенствования деятельности организации необходимо в первую очередь совершенствовать маркетинговые стратегии (стратегии качества, стимулирования сбыта, рекламная деятельность)

PEST-анализ - это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Матрицы PEST-анализа ООО «Крамбекс» представлен в таблице 12. PEST-анализ позволяет оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

Таблица 12 Матрица PEST-анализа организации ООО «Крамбекс».

Факторы	Степень влияния	Экспертная оценка изменения					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
Политические							2,5
налоговая политика	2	3	2	1	2	2	2
устойчивость политической власти	1	2	2	2	2	2	2
вероятность развития военных действий в стране	2	4	2	2	5	5	3,6
Экономические							3,6
темпы роста экономики	3	5	4	3	3	4	3,8
уровень располагаемых денежных доходов населения	3	3	3	4	5	2	3,4
уровень инфляции и процентные ставки	2	3	3	4	4	4	3,6
Социальные							2,6
требования к качеству товаров	3	3	2	4	5	3	3,4
темпы роста населения	3	3	3	3	3	2	2,8
образ жизни и привычки населения	1	4	1	1	1	1	1,6
Технологические							1,6
уровень инновационного и технологического развития отрасли	2	2	2	2	3	2	2,2
доступ к новейшим технологиям	1	1	1	1	1	1	1,0

Примечание: Степень влияния: 1 –мало влияет, 2 –среднее влияние, 3 – высокое влияние

Изменение факторов: 1-минимальная вероятность, 5 – максимальная вероятность

По данным таблицы видно, что наибольшее влияние на деятельность компании оказывают экономические и социальные факторы.

Следовательно, на принятие решения предприятие на рынке, большое значение имеют сильная конкуренция в отрасли, зависимость от покупателей. ООО «Крамбекс» в своей работе должен ориентироваться на действие конкурентов, а так же активно сотрудничать с покупателями. Данное сотрудничество может быть через поддержание связей, развитие сети по продаже путевок.

Проведем анализ конкурентоспособности ООО «Крамбекс». Данные представлены в таблице 13.

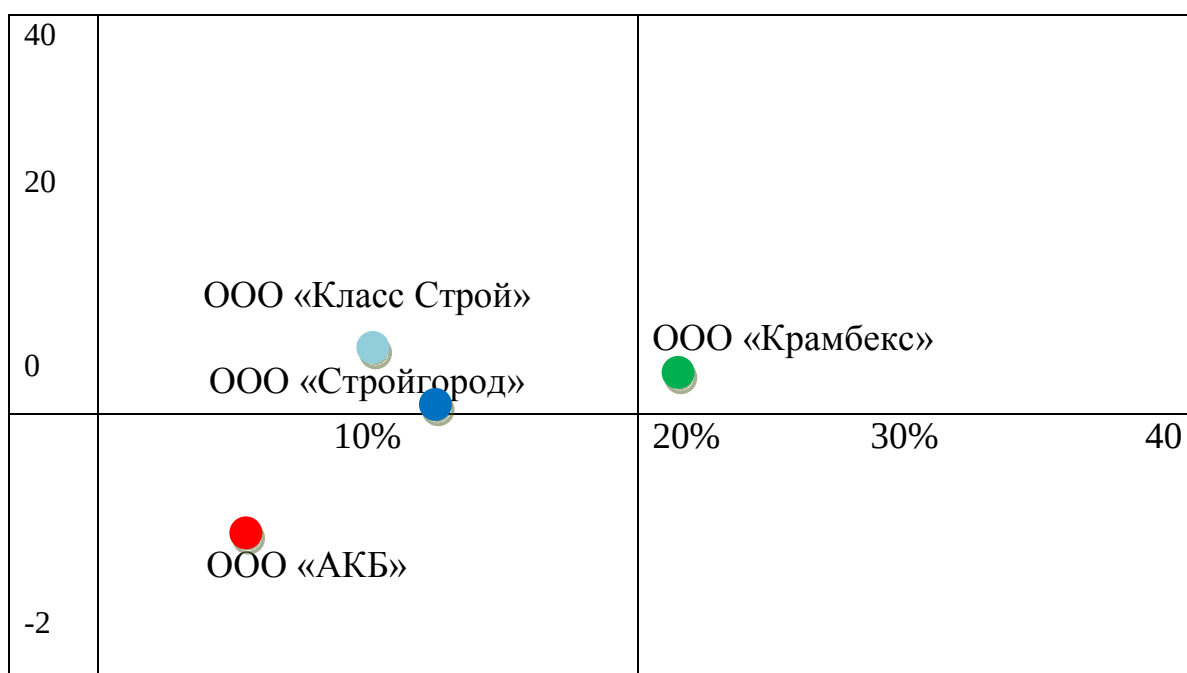
Таблица 13– Конкурентоспособность ООО «Крамбекс»

Сравниваемые показатели	Сравнительная оценка с продукцией фирм-конкурентов («+» – лучше, «0»–равно, «-»–хуже)		
	ООО «Класс Строй»	ООО «Стройгород»	ООО «АКБ»
Престиж	-	-	-
Цена	0	0	+
Компетентность персонала	+	+	0
Качество	+	-	0
Надежность компании	+	+	+
Доступность	0	0	0
Обслуживание клиентов	+	+	-

Таким образом, по данным таблицы можно сделать вывод о том, что у ООО «Крамбекс» имеется ряд конкурентных преимуществ.

Построим карту конкурентов. Данные представлены на рисунке 7.

Темп
роста



Доля рынка

Рисунок 7 – Карта конкурентов

По данным рисунка 7 видно, что ООО «Крамбекс» превосходит конкурентов по доле рынка и темпам роста. Отрицательный темп роста отмечается у компании ООО «АКБ».

Таким образом, у компании ООО «Крамбекс» существует ряд конкурентов, наиболее сильным из них является ООО «Стройгород».

Для анализа конкурентоспособности предприятия, также важно оценить то, насколько оно может противостоять факторам, воздействующим на него.

Рассмотрим влияние внешних факторов на деятельность предприятия ООО «Крамбекс». Данные представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Влияние факторов внешней среды на деятельность ООО «Крамбекс»

Фактор	Степень влияния
Природно-географический	Компания осуществляет продажу строительных материалов В своей деятельности компания не наносит вред окружающей среде.
Социально-географический	Недостатка в квалифицированных кадрах компания не испытывает. Средний уровень заработной платы в данной отрасли составляет 25000 рублей
Экономический	Уровень инфляции за 2016 год составил 5,4%, ставка рефинансирования 11%. Таким образом, если компания решит взять кредит, то ставка по кредиту будет не ниже данного уровня.
Политико-правовой	Деятельность ООО «Крамбекс» регулируют следующие нормативные документы: Гражданский кодекс, Налоговый кодекс, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», ФЗ «О защите прав потребителей»
Научно-технический	Научно-технический прогресс не оказывает влияния на деятельность компании в связи со спецификой деятельности.

Рассчитаем интегральный показатель конкурентоспособности. Для этого составим таблицу с исходными данными для расчета. Данные представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Исходные данные для расчета интегрального показателя конкурентоспособности

	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент автономии	0,4199	0,4471	0,4474
Коэффициент платежеспособности	1,7239	1,8087	1,8097
Коэффициент ликвидности	0,22	0,28	0,33
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	3,02	3,22	3,40
Рентабельность продаж	12,87	11,99	11,04
Коэффициент затоваренности	3,23	3,39	3,29
Коэффициент загрузки	0,30	0,27	4,05
Коэффициент эффективности рекламы	0,55	0,58	0,59
Издержки на единицу продукции	0,79	0,80	0,82
Фондоотдача	4,15	3,77	3,40
Производительность труда	1386	1416,3	1469,5
Рентабельность продукции	0,16	0,15	0,14

Далее рассчитаем показатели, используемые в интегральном показателе. Данные представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет интегрального показателя конкурентоспособности ООО «Крамбекс»

	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Критерий финансового положения	1,00	1,08	1,11
Критерий эффективности сбыта	1,14	1,18	1,94
Критерий эффективности производственной (торговой) деятельности	139,70	142,65	147,90
Интегральный показатель	21,51	21,98	22,95

По данным таблицы видно, что к 2016 году отмечается рост интегрального показателя конкурентоспособности, что говорит о повышении уровня конкурентоспособности компании.

Таким образом, анализ конкурентоспособности предприятия показал, что на рынке есть предприятия с более сильной позицией, поэтому ООО

«Крамбекс» необходимо сосредоточить все усилия на усилении своих позиций на рынке. Сделать это можно посредством разработки маркетинговой стратегии и активации рекламной деятельности.

3. Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «КРАМБЕКС»

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Современная экономика диктует определенные требования к уровню конкурентоспособности предприятий: необходимо оперативное реагирование на изменение хозяйственной ситуации с целью поддержания устойчивого финансового состояния и постоянного совершенствования организации деятельности в соответствии с изменением конъюнктуры рынка.

В общем виде процесс управления конкурентоспособностью, который должен проводиться в ООО «Крамбекс» предприятия представлен на рисунке 8.

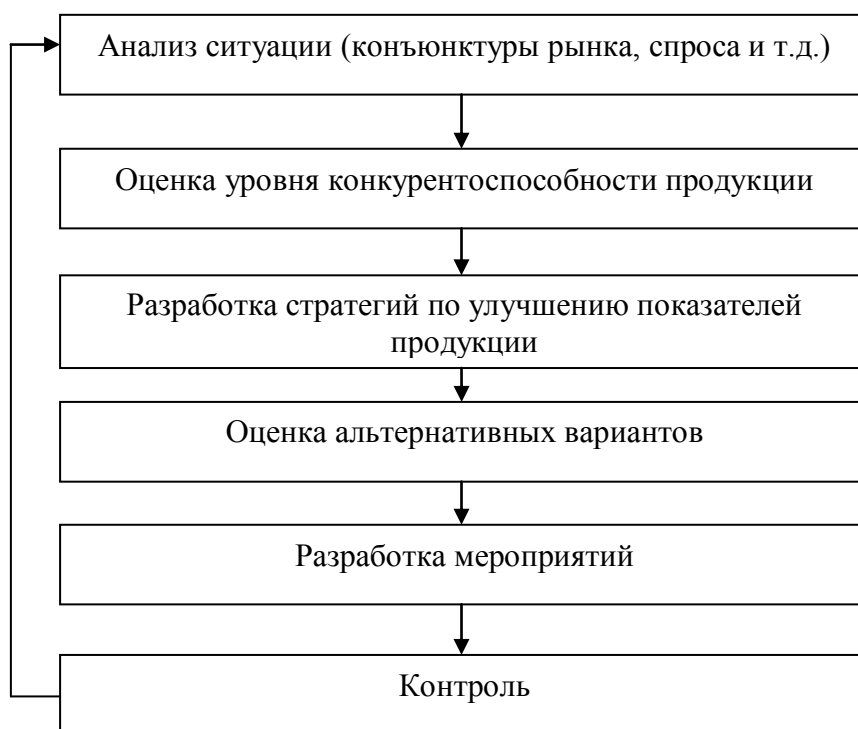


Рисунок 8 – Общая схема процесса управления конкурентоспособностью продукции

Рассмотрим основные направления повышения конкурентоспособности ООО «Крамбекс». Данные представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Направления повышения конкурентоспособности

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в большей степени для обеспечения конкурентоспособности предприятия необходимо совершенствовать его внутреннюю среду.

Если посмотреть на экономические показатели за последние 3 года, в ближайшем будущем деятельность ООО «Крамбекс» может оказаться под угрозой. Связано это с увеличением себестоимости а также снижением темпов роста чистой прибыли компании.

В ходе анализа деятельности предприятия было выявлено несколько проблем, в связи с которыми предприятие не может корректировать свою деятельность путем увеличения или уменьшения темпов роста продаж продукции с целью дальнейшего роста:

1. Снижение устойчивости функционирования компании
2. Снижение темпов роста чистой прибыли
3. Не эффективная рекламная компания.

При не решении данных проблем это может привести к уменьшению выручки, дальнейшему росту себестоимости, это все приведет к

значительному снижению прибыли, а, следовательно, это повлечет за собой снижение эффективности использования ресурсов организации.

В ходе анализа было выявлено, что наиболее слабыми сторонами в деятельности ООО «Крамбекс» по сравнению с конкурентами являются: репутация на рынке; мотивация персонала; активность рекламы.

В связи с этим, необходимо разработать стратегию развития компании, которая будет способствовать повышению качества работы ООО «Крамбекс», а также позволит повысить конкурентоспособность и улучшить позиции на рынке.

Для развития фирмы целесообразно реализовать стратегию развития, включающую следующие мероприятия:

1. Развитие маркетинговой деятельности
2. Внедрение программ обучения сотрудников
3. Внедрение информационных технологий в деятельность компании
4. Расширение каналов сбыта

Составим дерево целей, раскрывающее этапы решения проблем. Каждое мероприятие предполагает реализацию определенных проектов, которые будут способствовать развитию компании. Данные проекты нацелены как на внутреннее развитие, так и на внешнее.

Данные представлены на рисунке 10.

Таким образом проблемы, стоящие перед организацией можно решить, если последовательно реализовывать намеченную стратегию.

Рассмотрим данные мероприятия более подробно.

Мероприятие 1 – «Улучшение качества обслуживания».

Путей улучшения качества обслуживания потребителей существует большое количество. Мы рассмотрим те, которые больше всего подходят для нашей организации. Внедрение программ обучения сотрудников положительно сказывается на уровне знаний персонала, а также способствует развитию сотрудников. Все это положительно сказывается на результативности их

деятельности, а следовательно и на эффективности функционирования предприятия.

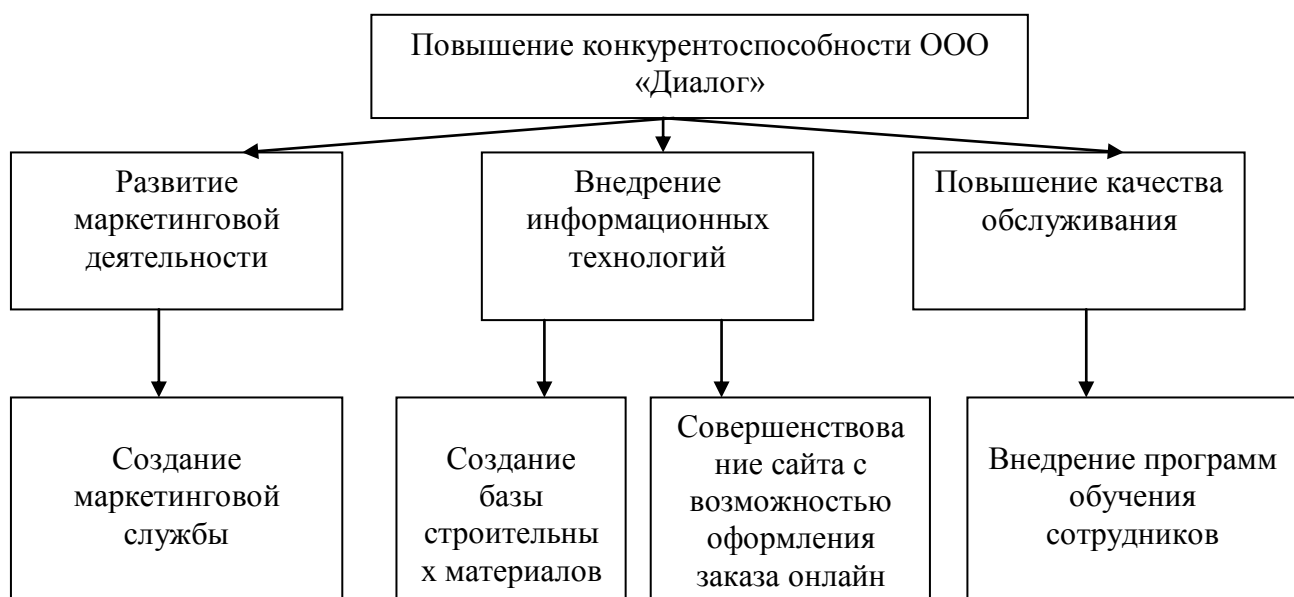


Рисунок 10 – Дерево решений ООО «Крамбекс»

Обучающий комплекс «Профессионал торговли» позволит улучшить работу сотрудников.

Рассмотрим организационный план реализации данного мероприятия. Данные представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Организационный план рекомендации «Улучшение качества обслуживания»

№п/п	Наименование	Ответственное лицо	Сроки выполнения	Результат
1	Разработка программ обучения обслуживания для менеджеров	Ген.директор	25.07.2017	Улучшение качества обслуживания
2	Обучение персонала	Ген.директор	28.07.2017-02.08.2017	
3	Курсы по повышению квалификации менеджеров	Ген.директор	03.08.2017 – 23.08.2017	
6	Обучение работе в программном	Ген.директор	28.08.2017	Повышение выручки на 6%.

На реализацию данного предложения понадобится 33 дня. Результатом этой рекомендации будет улучшение качества обслуживания, и в связи с этим предполагается увеличение выручки на 6%.

Мероприятие 2 – «Создание базы строительных материалов ООО «Крамбекс».

Рассмотрим организационный план реализации данного мероприятия. Данные представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Организационный план рекомендации «Создание базы строительных материалов ООО «Крамбекс» в Интернете»

Наименование	Ответственное лицо	Сроки выполнения	Результат
Подписание договора	Ген.директор	02.08.2017	Повышение скорости работы
Привлечение стороннего специалиста для создания сайта	Менеджер	02.08.2017 – 16.08.2017	
Введение базы в работу	Менеджер	20.08.2017	
Контроль деятельности сайта и размещение актуальной информации	Менеджер	28.08.2017 – 28.08.2017	

Результатом этой рекомендации будет увеличение осведомленности сотрудников об ассортименте компании, а также повышение скорости работы посредством использования базы.

Мероприятие 3 - «Создание службы маркетинга»

Для создания отдела необходимо:

1. Оборудовать помещение;
2. Закупить мебель, оргтехнику;
3. Принять на работу сотрудников.

Соответственно, для реализации данной рекомендации организационный план представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Организационный план реализации рекомендации созданию службы маркетинга

Описание выполняемой задачи	Ответственное лицо	Сроки выполнения
Поиск и наём сотрудников	Директор, менеджер по персоналу	25.06.2017
Проведение собеседования	Менеджер по персоналу	28.06.2017- 31.06.2017
Закупка оргтехники и оборудования	Директор	31.06.2017 -10.07.2017
Ввод новых сотрудников в курс дела	Менеджер отдела продаж	25.07.2017

Современная экономика диктует определенные требования к уровню конкурентоспособности предприятий: необходимо оперативное реагирование на изменение хозяйственной ситуации с целью поддержания устойчивого финансового состояния и постоянного совершенствования организации деятельности в соответствии с изменением конъюнктуры рынка.

Одним из условий стабильного функционирования компании является отлаженная работа всех подразделений.

В качестве мероприятия направленного на повышение эффективности работы предприятия можно предложить создать маркетинговый отдел

Маркетинговый отдел может иметь следующую структуру, представленную на рисунке 11.



Рисунок 11 – Структура маркетингового отдела

В функции сотрудников данного отдела будет входить:

1. Мониторинг деятельности конкурентов;
2. Анализ потребителей, их структуры и динамики;
3. Проведение маркетинговых исследований.

Таким образом, внедрив данный отдел, компания сможет укрепить свои позиции на рынке.

3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий

Для оценки эффективности предложенных мероприятий рассмотрим затраты на реализацию каждого мероприятия. Данные представлены в таблице 20-12

Таблица 20 – Затраты на предложение «Внедрение программ обучения»

№ п/п	Затраты	Сумма, тыс. руб.
1. Единовременные затраты		
1.	Консалтинговые услуги	20
2. Текущие затраты		
2.	Приобретение программного обеспечения	13
Итого		33

Таблица 21 – Затраты на предложение «Улучшение качества обслуживания»

№ п/п	Затраты	Сумма, тыс. руб.
1. Единовременные затраты		
1	Обучение персонала	3,5
2	Курсы по повышению квалификации менеджеров	34
3	Покупка программного комплекса "	253,575
4	Обучение работе в программном комплексе	18
2. Текущие затраты		
Итого		309,075

Таблица 22 – Затраты на предложение «Создание базы строительных материалов»

№	Затраты	Сумма, тыс. руб.
2. Текущие затраты		
1	Привлечение стороннего специалиста для создания базы	25
2	Введение базы в работу и обновление	34
3	Контроль деятельности сайта и размещение актуальной информации	7
Итого затрат		66

Реклама является необходимым элементом в продвижении продукции предприятия. Она формирует у потребителя мнение о компании и позволяет привлечь покупателей. Организация рекламных мероприятий будет осуществляться руководством, а также посредством работы отдела маркетинга

Рассмотрим способы продвижения товаров на рынок. Данные представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Способы продвижения на рынок

Пути продвижения	Характеристика	Периодичность	Цена, руб.	Стоимость на срок реализации проекта, руб.
Реклама в транспорте	Все группы потребителей	Первые 3 месяца	1000-одна реклама	3000
Социальные сети	Все группы потребителей	Каждый день	бесплатно	
Всего затрат				3000

В результате проведения данных мероприятий будет обеспечено информирование населения о деятельности предприятия. Проведение данных мероприятий позволит долгое время находиться на виду у жителей города.

Цены на все товары устанавливаются таким образом, чтобы они были не выше, чем у конкурентов, чтобы привлечь поток потребителей и обеспечить поступление прибыли. Постепенно цены будут выровнены.

Рассмотрим эффект от внедрения мероприятия по совершенствованию организационной структуры. Данные представлены в таблице 24

Таблица 24 – Эффект от внедрения мероприятия

Мероприятия	Расчет затрат	Эффект
Создание службы маркетинга	Расходы на организацию рабочего места маркетолога-20000 Рабочего места специалиста маркетолога 14000	Увеличение объема выручки на 10%
Совершенствование системы управления, пересмотр функциональных обязанностей части сотрудников	-	Повышение производительности труда и как следствие увеличение выручки
Оптимизация себестоимости, снижение накладных расходов	Затраты на заработную плату маркетолога-25000 руб/месяц Специалиста-18000/мес. Итого: $25000 \cdot 12 + 18000 \cdot 12 = 516000$	Благодаря внедрению механизмов прогнозирования и планирования продаж удастся сэкономить 1256 тыс. руб.
Итого затраты	550 тыс. руб.	

Таким образом, для повышения финансовой устойчивости необходим поиск внутренних резервов по увеличению прибыльности и достижению безубыточной работы, повышения качества и конкурентоспособности.

Рассмотрим эффект, который принесут мероприятия по внедрению информационных технологий в деятельность компании. Данные представлены в таблице 25.

В свою очередь повышение количества заказов приведет к росту себестоимости на 4000 тыс. руб. в год.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий приведет к росту показателей прибыльности и рентабельности компании. Поэтому можно сделать вывод о том, что мероприятия целесообразны к внедрению.

Таблица 25 – Эффект от внедрения каждого мероприятия

Мероприятие	Характеристика	Эффект (качественный или количественный)
Создание информационной базы строительных материалов	Позволит повысить оперативность поиска строительных материалов для клиентов, позволит систематизировать информацию о них	Качественный эффект
Совершенствование сайта с возможностью оформления заказа онлайн	Предполагается, что внедрение данного мероприятия позволит привлечь дополнительно 25 клиентов в месяц. Средняя стоимость покупки составляет 20000 рублей	$25 \cdot 20000 = 500000$ рублей = 500 тыс. руб. выручки в месяц Дополнительная выручка в год: 500 тыс. руб. $\cdot 12 = 6000$ тыс. руб. в год

Рассчитаем интегральный показатель конкурентоспособности после реализации предложенных мероприятий. Для этого составим таблицу с исходными данными для расчета. Данные представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Исходные данные для расчета интегрального показателя конкурентоспособности

	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	Отклонение
Коэффициент автономии	0,4474	0,4471	-0,0003
Коэффициент платежеспособности	1,8097	1,8097	0
Коэффициент ликвидности	0,33	0,35	0,02
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	3,40	3,80	0,4
Рентабельность продаж	11,04	23,47	12,43
Коэффициент затоваренности	3,29	3,15	-0,14
Коэффициент загрузки	4,05	4,05	0
Коэффициент эффективности рекламы	0,59	0,62	0,03
Издержки на единицу продукции	0,82	0,70	-0,12
Фондоотдача	3,40	3,79	0,39
Производительность труда	1469,5	1640,91	171,41
Рентабельность продукции	0,14	0,34	0,2

Далее рассчитаем показатели, используемые в интегральном показателе. Данные представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Расчет интегрального показателя конкурентоспособности ООО «Крамбекс»

	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	Отклонение
Критерий финансового положения	1,11	1,18	0,07
Критерий эффективности сбыта	1,94	1,97	0,03
Критерий эффективности производственной (торговой) деятельности	147,90	165,16	17,26
Интегральный показатель	22,95	25,57	2,62

Таким образом, по данным таблицы видно, что в результате предложенных мероприятий, конкурентоспособность предприятия увеличится.

Заключение

В условиях рынка крайне сложно добиться стабильного успеха в бизнесе без планирования его эффективного развития, постоянного сбора и анализа информации о собственных сильных и слабых местах, о состоянии рынка и положении конкурентов, а также о своей конкурентоспособности.

В настоящее время рынок основывается на конкуренции. Конкурируют между собой производители товаров и услуг, а также потребители. Благодаря этому потребитель получает более качественный товар, более низкую цену на одноименные товары. Успех предприятия состоит в возможности предоставлять соответствующие в большей мере нуждам рынка и потребителей товары и услуги. В связи с этим уделять пристальное внимание такому важному аспекту предприятия, как конкурентоспособность, чрезвычайно важно.

Конкурентоспособность предприятия – это свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Конкурентоспособность организации можно охарактеризовать как разность эффекта двух взаимосвязанных уровней активности - во внешней и внутренней среде. Если эффект активности внешней среды преобладает, предприятие становится неконкурентоспособным. В данном случае возникает необходимость исследования факторов, являющимися критериями оценки конкурентоспособности предприятия на рынке.

Устойчивый рост конкурентоспособности предприятия может быть обеспечен только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех рассмотренных факторов формирования конкурентных преимуществ. Такой подход позволяет снизить зависимость фирмы от конъюнктурных колебаний факторов конкурентоспособности.

Основным показателем конкурентоспособности является интегральный показатель конкурентоспособности предприятия, который обеспечивается общим финансово-хозяйственным состоянием предприятия и характеризуется комплексными величинами конкурентного потенциала предприятия и конкурентоспособности производимого товара.

В качестве объекта исследования было выбрано предприятие ООО «Крамбекс».

По результатам анализа можно сделать следующие выводы:

На протяжении анализируемого периода отмечается увеличение количества посетителей магазина, что положительно сказывается на объеме получаемой выручки. Данный факт свидетельствует о том, что товары магазина пользуются популярностью у населения, а также о том, что у магазина хорошая репутация.

Динамика чистой прибыли на протяжении анализируемого периода имеет положительную тенденцию, что говорит о рентабельности магазина и эффективности его деятельности.

В ООО «Крамбекс» наблюдалось неустойчивое финансовое состояние. На предприятии нарушена нормальная платёжеспособность, необходимо привлечение дополнительных источников финансирования. Восстановление платёжеспособности на предприятии возможно.

Анализ финансового состояния показал, что у организации ООО «Крамбекс» имеются проблемы с ликвидностью и платёжеспособностью, что может сказаться на финансовой устойчивости организации.

Анализ конкурентоспособности предприятия показал, что:

- у компании ООО «Крамбекс» есть ряд сильных сторон по сравнению с конкурентами, однако есть и слабые стороны, минимизация которых позволит улучшить позиции на рынке.

- ООО «Крамбекс» превосходит конкурентов по доле рынка и темпам роста. Отрицательный темп роста отмечается у компании ООО «АКБ».

– анализ конкурентоспособности предприятия показал, что на рынке есть предприятия с более сильной позицией, поэтому ООО «Крамбекс» необходимо сосредоточить все усилия на усилении своих позиций на рынке. Сделать это можно посредством разработки маркетинговой стратегии и активации рекламной деятельности.

В ходе анализа деятельности предприятия было выявлено несколько проблем, в связи с которыми предприятие не может корректировать свою деятельность путем увеличения или уменьшения темпов роста продаж продукции с целью дальнейшего роста:

1. Снижение устойчивости функционирования компании
2. Снижение темпов роста чистой прибыли
3. Не эффективная рекламная компания.

Для развития фирмы была разработана стратегия развития, включающая следующие мероприятия:

1. Развитие маркетинговой деятельности
2. Внедрение программ обучения сотрудников
3. Внедрение информационных технологий в деятельность компании
4. Расширение каналов сбыта

Таким образом, реализация предложенных мероприятий приведет к росту показателей прибыльности и рентабельности компании. Поэтому можно сделать вывод о том, что мероприятия целесообразны к внедрению.

Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации: принята на всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. ГУ издательство «Юридическая литература» Администрация Президента Российской Федерации, 2011.
2. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 29.04.2008 №54-ФЗ) с изменениями, внесенными Федеральным законом от 22.12.2008 №272-ФЗ./ Российская газета. - 17.02.1998. -№30.- С.2-4
3. Анализ эффективности деятельности предприятия : учеб. пособие / И.И. Мазурова [и др.]. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2013. – 113 с.
4. Агеев А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры / А.И. Агеев. - М.: Наука, 2011. – 230 с.
5. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика – М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 440 с.
6. Артеменко В.Г. Финансовый анализ/ В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – 2-е изд. - М.: ДИС, 2013. – 410 с.
7. Астафьева М.М. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебник / М.М. Астафьева, Л.А. Калинина, Т.И. Лаврова, Е.В. Харитоновна; под общ. ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 430 с.
8. Баканов М.И. Теория анализа хозяйственной деятельности/ М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 310 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент для всех/ В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 2011. – 380 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности “Менеджмент” / О.С. Виханский. - М.: МГУ, 2014. – 430 с.
11. Войленко В.В. Маркетинговый анализ/ В.В. Войленко, А.М. Ковалев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 270 с.

12. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики/ А.П. Волгин. - М.: Дело, 2013. – 330 с.
13. Волкова К.А. Предприятие: Положения об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова, Ф.К. Казакова. - М.: Экономика, 2011. – 250 с.
14. Гельванский М., Жуковская, В., Трофимова, И., Конкурентоспособность в макро-, мезо-, микроуровнях // Российский экономический журнал. – 2014. - №17.- С.17-19
15. Гиссин В.И. Управление качеством продукции: Учебное пособие / Ростов н/Д. – М.: Феникс, 2011. – 430 с.
16. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности. – Спб.: СпбГУЭФ, 2013. – 380 с.
17. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли/ Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - М.: Издательско-торговая компания «Дашков и Ко», 2013. – 360 с.
18. Дембинский Н.В. Вопросы теории экономического анализа/ Н.В. Дембинский. - М.: Финансы, 2013. – 290 с.
19. Дзахмишева И.Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. - №23. – С.23-31.
20. Дихтль Е. Практический маркетинг: Учебное пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 260 с.
21. Егоршин А.П. Управление персоналом/ А.П. Егоршин. – 3-е изд. перераб. и доп. - Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 330 с.
22. Егоршин А.П. Маркетинг организации: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2016. – 384 с.
23. Жилина Е. В. Оценка конкурентоспособности розничных торговых предприятий по форматам // Экономическая наука и практика: материалы III междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2014 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2014. — С. 117-121.

24. Каракоз И.И. Теория экономического анализа/ И.И. Каракоз, В.И. Самборский. - Киев: Высшая школа, 2013. – 310 с.
25. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 350 с.
26. Кураков Н.П. Конкурентоспособность фирмы / Коретникова Т.М..- Челябинск, 2014. – 220 с.
27. Левитас А. Экспресс-маркетинг. Быстро, конкретно, прибыльно / Левитас Александр. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 224 с.
28. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг/ И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-издат, 2013. – 215 с.
29. Лобанов М.М. Основные принципы оценки конкурентоспособности предприятия/ М.М. Лобанов, Ю.М. Осипов. – М.: Юнити, 2014. – 365 с.
30. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. - №45. – С. 6-13.
31. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 275 с.
32. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность/ М.Г. Миронов. - М.: «Альфа-Пресс», 2014. – 115 с.
33. Мухин В.И. Исследование систем управления – М.: Экзамен, 2011. – 330 с.
34. Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности: Практикум / Л.В. Осипова. - М.: Бином, 2013. – 295 с.
35. Парамонова Т. Н. Маркетинговые аспекты деятельности розничного торгового предприятия/ Т.Н. Парамонова. - М.: МГУК, 2011. – 161 с.
36. Печенкин А., Фомин, В. Об оценке конкурентоспособности и товаропроизводителей // Маркетинг. – 2016. - №31. – С. 16-18
37. Портер М.Э. Конкуренция: Учебное пособие. – М.: ИД Вильямс, 2013. – 256 с.
38. Романов А.Н. Маркетинг/ А.Н. Романов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 201. – 320 с.

39. Рубин Ю.Б. Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.Б. Рубин. – М.: Знание, 2011. – 215 с.
40. Светульников С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения/ С.Г. Светульников. - Ульяновск: Корпорация технологий продвижения, 2011. – 162 с.
41. Тарасова И.А. Потребитель выбирает // Маркетинговые исследования в России и за рубежом. – 2011. - №47. – С. 13-16
42. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление/ Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 189 с.
43. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации Учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Эксмо, 2013. – 230 с.
44. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность/ В.А. Быков, Т.Г. Философова; под общ. ред. Т.Г. Философовой. – М.: Юнити, 2013. – 310 с.
45. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2013. – 190 с.
46. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 230 с.
47. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебное пособие / А.Ю. Юданов. - 2-е изд. - М.: Гном-Пресс, 2013.- 110 с.
48. Сочилов А. Основы личной конкурентоспособности. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://booksrus.ru/6947-osnovy-lichnoy-konkurentosposobnosti-a-sochilova.html>. - Загл. с экрана.
49. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учебное пособие. Сергеев Иван Васильевич, [Электронный ресурс].- М.: Финансы и статистика, 2011 <http://www.bibliotekar.ru/economika-predpriyatiya-5/index.htm>. - Загл. с экрана.
50. Библиотека научной и студенческой информации «Библиофонд». Повышение конкурентоспособности на предприятии. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=24766>. - Загл. с экрана.

