

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: В.В Журавлева

Тема работы

Научный руководитель: д.э.н, доцент М.О. Искосков

Цель исследования – Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на основе расширения каналов сбыта

Объект исследования – ООО «Метида»

Методы исследования – сравнение, прогнозирование, факторный анализ

Краткие выводы по бакалаврской работе:

1) В результате введения предложенных мероприятий магазин ООО «Метида» сможет увеличить прибыль, привлечь новые сегменты покупателей, открыть новые каналы сбыта, поддержать интерес у постоянных и лояльных потребителей, усилить благоприятный имидж.

2) Проведен анализ конкурентоспособности, и созданы мероприятия, которые позволят ООО «Метида» занимать лидирующие позиции на рынке книжной продукции, увеличить свою долю в общей емкости рынка, а также позволят сгладить сезонные колебания.

3) Реализация предлагаемых мероприятий, как введение маркетолога и стимулирование сбыта позволит улучшить финансовое состояние предприятие на основании улучшения его финансовой стратегии и улучшения его маркетинговой стратегии, так как привлечем новые сегменты.

Практическая значимость работы заключается в том, что материалы подраздела пп. 2.2, 3.1 могут быть использованы всеми для кого важно повышение конкурентоспособности и расширения каналов сбыта.

Структура и объём работы: введение, 3-и раздела, заключение, список литературы, состоящего из 37 источников. Общий объём работы 70 страниц, в том числе 19 таблиц, 10 рисунков.

Abstract

The subject of the graduation work : to develop measures to increase the competitiveness of the organization through the expansion of sales channels.

The object of the study is OOO «Metida»

As a result of the introduction of the proposed activities, increase profits, attract new customer segments, open new sales channels, maintain interest among loyal and loyal consumers, and strengthen a favorable image.

Competitiveness analysis has been carried out, and measures have been set up that will allow Metida LLC to occupy a leading position in the book products market, increase its share in the total market capacity, and also help to smooth seasonal fluctuations.

The implementation of proposed activities, such as the introduction of a marketer and promotion of sales, will improve the financial condition of the company on the basis of improving its financial strategy and improving its marketing strategy, as we will involve new segments.

The practical significance of the work is that the materials of subsection n. 2.2, 3.1 can be used by all to whom it is important to increase competitiveness and expand sales channels.

Structure and scope of work: introduction, 3 sections, conclusion, list of literature consisting of 37 sources. The total workload of 70 pages, including 19 tables, 10 drawings.

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические основы оценки конкурентоспособности и разработка путей её повышения.....	9
1.1 Сущность понятий конкуренция и конкурентоспособность	9
1.2 Организация сбытовой деятельности на розничных предприятиях	18
2 Анализ конкурентоспособности товаров организации ООО «Метида»	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	32
2.2 Выявление и оценка конкурентных преимуществ ООО «Метида»	40
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности товаров ООО «Метида»	58
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности товаров ООО «Метида».....	58
3.2 Обоснование экономической целесообразности разработки мероприятий	63
Заключение	69
Список используемых источников.....	71

Введение

Актуальность темы. Конкуренция считается обязательной составляющей приспособления функционирования рыночной экономики. Ещё А. Смит характеризовал конкурентную борьбу как «невидимую руку», что гарантирует деятельность рыночного механизма ценообразования и стабилизирующую соотношения общественного производства. Собственно, в процессе конкурентной борьбы совершается «естественный отбор» более результативных субъектов рыночных взаимоотношений.

За минувшие десятилетия увеличение конкурентной борьбы зафиксировано фактически в всем мире. Еще так недавно она отсутствовала в многих государствах и секторах экономики. Были защищены рынки, преобладающие позиции были отчетливо установлены. Увеличение конкуренции замедлялось вмешательством правительств и картелей.

Весьма немногие сферы экономики в настоящее время в состоянии противостоять влиянию конкурентной борьбы и рынка. Ни одно государство и ни одно предприятие не могут позволить себе пренебрегать объективную потребность конкуренции. Они должны потрудиться понять и овладеть искусством конкурентной борьбы.

Изучением конкуренции в абсолютно всем её разнообразии я занимаюсь не так уж и давно. Будучи студентом экономического факультета я погружаюсь в суть конкуренции всё глубже и глубже. Цель моих исследований – дать представление о конкуренции, которое даст возможность ликвидировать пропасть, разделяющую теорию и практику.

Добиться данной цели тяжело, но только трудности делают нас сильнее. Единственный выход для достижения моих целей – применение их на практике. Такая проверка обнаруживает и ликвидирует все неясности и колебания в моих рассуждениях.

Результаты оценки конкурентоспособности компании позволяют выявить недостатки таких факторов, как реклама, цена, обслуживание, качество, исследования и развитие.

Объектом исследования является книжный магазин ООО «Метида», основной деятельностью которого является реализация книжной продукции, книжных изделий.

В дипломном проекте будут исследованы различные подходы для установления сущности конкуренции, конкурентоспособности предприятий, будут проанализированы методы по оценке конкурентоспособности компаний и будут предложены наиболее подходящие методы оценки конкурентоспособности ООО «Метида».

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации ООО «Метида», на основе расширения каналов сбыта, благодаря которым у книжного магазина увеличится объем клиентов, прибыли, и поднимется рейтинг магазина.

Основными задачами являются:

1. Раскрыть сущность конкуренции, конкурентоспособности;
2. Изучить современные способы оценки конкурентоспособности;
3. Провести оценку конкурентоспособности среды;
4. Провести оценку конкурентоспособности ООО «Метида»;
5. Разработать пути повышения конкурентоспособности ООО «Метида».

В работе будут использованы такие методы, как наблюдение, опрос, сравнение, SWOT-анализ.

На основе будущих методов повышения конкурентоспособности предприятия предполагается увеличение клиентской базы книжного магазина ООО «Метида», что приведет к существенному увеличению прибыли компании; повышение рейтинга книжного магазина.

Перед написанием дипломной работы были изучены экономическая и маркетинговая литература, статьи в журналах, монографии, сборники лекций.

В частности, работы таких авторов, как Маршалл А., Макконелл К., Хайек Ф. и других экономистов.

Вся литература этих экономистов помогла оценить конкурентоспособность книжного магазина ООО «Метида», обнаружить все проблемы, и составить план мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Данная работа состоит из введения, двух глав, выводов и рекомендаций.

Введение выявляет актуальность, задачи, цель, способы изучения, раскрывает теоретическую и фактическую важность работы.

Первая глава раскрывает сущность конкуренции, современные методы оценки конкурентоспособности предприятий.

Во второй главе описаны результаты исследования оценки конкурентоспособности ООО «Метида».

В выводах и рекомендациях подводятся итоги исследования, формируются конечные заключения.

1 Теоретические основы оценки конкурентоспособности и разработка путей её повышения

1.1 Сущность понятий конкуренция и конкурентоспособность

Главной чертой хозяйствующего субъекта считается его конкурентоспособность. Отмеченная группа обуславливает жизненность компании, итоги её работы в обстоятельствах конкурентной борьбы.

Исходя от этого, в обстоятельствах рыночной экономики для абсолютно всех хозяйствующих субъектов весьма важной задачей считается увеличение и поддержка его конкурентоспособности [10, с. 345].

Методологически неразделимо связанный с заключением трудности увеличения конкурентоспособности компании считается анализ его конкурентоспособности, так как только лишь на основе оценки могут быть выявлены заключения о степени конкурентоспособности предприятия [23]. Отмеченный анализ считается первоначальным пунктом исследования событий, согласно увеличению конкурентоспособности предприятия, и в таком случае весь период – аспектом результативности данных событий. Помимо этого, анализ конкурентоспособности компании является методологической базой для анализа и раскрытия путей увеличения его конкурентоспособности.

Подобным способом, заключение трудности увеличения конкурентоспособности компании нереально в отсутствии заключения проблемы оценки и рассмотрения указанной экономической категории.

Теоретические основные принципы конкурентной борьбы стали закладываться ещё в момент докапиталистических формаций. Но первые более целые абстрактные утверждения о конкурентоспособной борьбе и её движущих силах возникли только лишь в половине XVIII столетия. Большая заслуга в этом принадлежит адептам классической экономики А. Смиту и Д.

Рикардо. В следующие этапы существенное развитие теория конкуренции приобрела благодаря трудам В. Леонтьева, П. Сраффы, А. Маршалла, М. Портера, Й. Шумпетера, Дж. Кейнса и др.

Конкуренция – обширно знаменитая фундаментальная экономическая категория. Тем не менее, непосредственно, термин «конкуренция» нередко подразумевается экономистами в разных значениях.

Этимологически термин «конкуренция» исходит от латинского «concurrentia», что обозначает «столкновение», «состязание» [6, с. 14]. Собственно, поведенческое объяснение данной категории первоначально воцарились в эконом. литературе.

Адам Смит объединяет конкурентную борьбу с добросовестным, в отсутствии сговора, соперничеством, ведущимся меж субъектами рынка за более интересные условия реализации и приобретения товаров [17, с. 35]. Главным способом конкурентной борьбы ему встречалась перемена стоимости.

При этом он отмечал то, что рыночная экономика никак не управляема общественной волей, никак не подвластна единому плану, тем не менее, следует требовательным законам поведения на рынке. В соответствии с данными правилами свободная конкурентная борьба представляется в качестве силы, обеспечивающей связь спроса и предложения, создающей рыночные цены для товаров. В следствии соперничества продавцов и потребителей вводится общая стоимость на схожие продукты и определенный вид кривых спроса и предложения. Подобным способом, конкурентная борьба гарантирует деятельность рыночного механизма ценообразования. Одновременно с этим, конкурентная борьба – устройство регулировки соотношений общественного производства, так как вследствие конкурентной борьбы совершается перераспределение капиталов между секторами экономики. Конкурентная борьба – та самая «невидимая рука», что согласовывает деятельность участников рынка.

Идеи ценового регулирования рынка в силу конкурентной борьбы сформировал Д. Рикардо. Состояние о сделанной конкурентной борьбы, модель, которую он создал, посодействовало осознать, каким способом «естественные» цены в длительном балансе совмещаются с принципами рассредоточенного управления, и как содействуют формированию экономики [15, с. 20].

В дальнейшем поведенческое представление конкурентной борьбы улучшалось в направлении наиболее точной установки её миссии и методов ведения. Например, марксистское объяснение именует конкуренцию, как борьбу между частными товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей выгоды» [5, с. 40].

Неоклассический версия поведенческого объяснения конкурентной борьбы, одним из прародителей которого объективно является британский экономист А. Маршалл, соединяет её с борьбой за редчайшие финансовые блага и, несомненно, за средства покупателя, на которые их возможно получить [14, с. 249]. Логичность данного расклада заключается в том, то что большая часть удобств (услуг, товаров, ресурсов) являются редкими в том значении, что их число меньше потенциальной потребности общества. Следовательно, обладатели удобств обладают возможностью разделять их, руководясь собственной выгодой. Они ставят требование либо аспекты (необходимый уровень цен, качества и т.п.), и в связи с выполнением данных обстоятельств принимают решение, кого обеспечить благами, а кого – нет. «Конкурентная борьба - рвание как можно лучше удовлетворить аспектам доступа к редким благам», – полагает нынешний американский экономист П. Хейне [21, с. 225].

Наравне с поведенческой трактовкой конкурентной борьбы в XIX и, в особенности, в XX столетиях приобрела продвижение структурная трактовка. Её корни восходят к трудам А. Курно, Ф. Эджуорта, Э.

Чемберлена, Дж. Робинсона и иных основных экспертов, заложивших фундамент нынешней западной концепции конкуренции.

Возмущение имевшейся моделью совершенной конкурентной борьбы было обусловлено излишним вниманием, оказываемым только лишь одному её типу (ценовой конкуренции), и невыполнимостью выявить с ее помощью суть конкурентной работы. Ф. Хайек заявил, что необходимо брать в интерес то, что государственное устройство уже есть, и ход конкурентной борьбы совершается в уже имеющейся системе. В случае, если бы форма совершенной конкурентной борьбы когда-нибудь была бы в реальном мире, в таком случае не существовало бы практически никаких ограничений в абсолютно всех областях деятельности. Однако, это практически нереально, так как лимитирования со стороны страны жизненно важны [20, с. 66].

Таким образом, к половине XX столетия сложились единые взгляды о сути конкуренции и её главных движущих силах, выразившиеся в постулировании четырех традиционных моделей рыночной конкурентной борьбы: монополистической конкуренции, совершенной конкуренции, олигополии и чистой монополии.

При структурном подходе упор смещается с самой борьбы соперников между собой на исследование структуры рынка, тех критериев, которые доминируют на нем. Так, в трудах К. Р. Макконнелла и С. Л. Брю рассказывается то, что конкурентная борьба – присутствие на рынке огромного количества самостоятельных потребителей и продавцов, шанс для потребителей и продавцов без помех выходить на рынок и оставлять его [13, с. 767].

Возможно сформулировать ту же идею и по другому: в центре интереса, как оказалось, никак не конкуренция хозяйствующих субъектов в установлении стоимости, никак не установление того, кто именно, и вследствие чего одержал победу, а утверждение прецедента принципиальной возможности (либо неосуществимости) воздействия некоторого

хозяйствующего субъекта на общий уровень цен на рынке. В случае, если подобное влияние нереально, в таком случае речь идет о рынке совершенной конкурентной борьбы, в противоположном случае – об одном из видов неидеальной конкурентной борьбы.

Следующий подход к установлению сути конкурентной борьбы возможно определить, как функциональный. Он анализирует значимость, которую конкурентная борьба представляет в экономике. Й. Шумпетер характеризовал конкурентную борьбу, как соперничество старого с новым. Нововведения критически воспринимаются рынком, однако, в случае, если новатору получается их реализовать, механизм конкуренции выгоняет с рынка компании, использующие, отжить свой век, технологические процессы [24].

Ф. Хайек оценивал конкурентную борьбу как «операцию раскрытия» [20, с. 83]. Согласно его взгляду, на рынке только лишь вследствие конкурентной борьбы тайное делается очевидным.

Скажем, одинаково соблазнительными могут выглядеть ряд вероятных линий поведения компании. И только лишь конкурентная борьба раскрывает, какая из них на самом деле верна, а какая проводит в безвыходное положение.

Осмотрев описанные подходы к определению конкурентной борьбы, допускается итог о том, что любой из них предусматривает эти или другие нюансы данного определения. Но более всесторонне, суть конкуренции как экономического явления, отображает бихевиористический (поведенческий) подход. Таким образом, в целях данной деятельности конкуренция может быть определена, как соперничество между хозяйствующими единицами, причастными в достижении одной и той же миссии при условии ограниченности ресурсов, содействующих достижению данной миссии. Если рассматривать с точки зрения рыночной экономики, то в таком случае

рыночная конкуренция - это борьба хозяйствующих субъектов за получение выгоды.

Главным методом извлечения выгоды в условиях рыночной экономики выступает продажа продукта и заложенной в нем добавочной цены [2, с. 195]. При этом деятельность хозяйствующих субъектов осуществляется в обстоятельствах ограниченности как ресурсов, требуемых для изготовления продукта, так и спроса на данную продукцию со стороны покупателей. И происходит это в обстоятельствах ограниченности ресурсов, нужных для изготовления продукта, так и спроса на продукцию со стороны покупателей [16, с. 115].

Экономист М. Портер пришел к заключению, что поставщики, покупатели, продукты-заменители, вероятные участники – все считаются соперниками, оказывающими воздействие на отрасль.

Наравне с абстрактными разработками сути конкуренции и конкурентоспособности в финансовой литературе издавна дискусируется вопрос практической оценки конкурентоспособности. Возможно установить, что в проблемах оценки конкурентоспособности продукта в настоящий период достигнуты определенные достижения, изобретены абсолютно приемлемые методы оценки конкурентоспособности схожих продуктов и услуг. Труднее проблема обстоит с оценкой конкурентоспособности компаний. Невзирая на то, что конкретные шаги в данном направлении предпринимались и делаются, универсального метода единой оценки конкурентоспособности компаний в нынешней период не существует.

Но необходимость в оценке конкурентоспособности этого либо другого предприятия имеется. Исследование соперников и критерий конкуренции в отрасли необходимо предприятию в главную очередь с целью того, чтобы установить, в чем его превосходства и минусы перед конкурентами, и выработать заключения с целью формирования предприятием своей эффективной конкурентоспособной стратегии и укрепления

конкурентоспособного превосходства. Установление конкурентоспособности компании является обязательным элементом работы каждого хозяйствующего субъекта.

Исследование литературы дает возможность отметить ряд подходов к решению сформулированной проблемы.

Матричный метод [19, с. 21]. Этот подход опирается на рекламную оценку работы компании и его продукта. В базе метода – исследование конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукта компании. Суть оценки заключается в рассмотрении матрицы, построенной, согласно принципу системы координат: согласно горизонтали – темпы увеличения/уменьшения количества продаж в линейном масштабе; согласно вертикали – условная часть продукта компании на рынке. Наиболее конкурентоспособными являются те компании, которые захватывают внушительную часть в быстрорастущем рынке.

Плюсы метода: при присутствии данных о объемах реализации и условных долях рынка соперников, метод дает возможность гарантировать высшую репрезентативность оценки.

Минусы метода: ликвидирует осуществление рассмотрения обстоятельств происходящего и затрудняет выработку административных решений, а кроме того, требует наличия правдивых маркетинговых сведений.

Методы, базирующиеся в оценке конкурентоспособности продукта компании. Данная группа методов опирается на суждение о том, что конкурентоспособность компании тем больше, чем больше конкурентоспособность его продукта [7, с. 4]. С целью установления конкурентоспособности продукта применяются разные рекламные способы, в основе большинства которых находится нахождение баланса цена-качество.

Параметрический и финансовый индексы конкурентоспособности дают возможность рассчитать интегральный коэффициент конкурентоспособности рассматриваемых продуктов по отношению к конкурирующим продуктам.

Затем, приобретенные экспертные оценки подвергаются разнообразной математической обработке. Чаще всего коэффициент конкурентоспособности компании находится посредством подсчета средневзвешенного значения из приобретенных экспертных оценок.

Для того, чтобы осуществить моментальную оценку компании применяется SWOT-анализ - это установление сильных и слабых сторон компании, а кроме того, возможностей и угроз, исходящих из внешней среды [9, с. 137].

Сильные стороны компании — то, в чем она преуспела или какая-то отличительная черта, предоставляющая дополнительные способности. Сила способна заключаться в имеющемся у фирмы опыте, доступе к редким ресурсам, наличии прогрессивных технологий и современного оснащения, большой квалификации персонала, высоком качестве продукта.

Слабые стороны компании — это недостаток чего-то значимого для функционирования компании. К примеру, очень узкий выбор выпускаемых продуктов, дурная репутация фирмы на рынке, нехватка финансирования, низкий уровень обслуживания и т.п.

Возможности — это благоприятные условия, которые компания способна применять с целью извлечения преимущества. Например, осложнение позиций соперников, острый рост спроса, возникновение новейших технологий изготовления продукта, увеличение уровня прибыли населения и т.п.

Угрозы — действия, приход которых способен проявить плохое влияние на компанию.

Использование SWOT-анализа дает возможность классифицировать всю существующую информацию и принимать взвешенные заключения, относящиеся к развитию компании [22, с. 29].

Главные тенденции увеличения конкурентоспособности компании. Управление качеством продукции является инструментом

управления для измерения экономической конкурентоспособности предприятия, и применение менеджмента качества включает в себя решения целого ряда проблем в сфере предпринимательства, что может быть достигнуто различными способами [1, с. 3].

Важным условием достижения высокой степени конкурентоспособности остается сосредоточение производства, что оказывает влияние на снижение тенденции к формированию огромных индустриальных организаций. Наравне с концентрацией уровень конкурентоспособности будет формироваться такими условиями, как развитие изготовления новейших видов продуктов и активизирование становления новейших нужд. С ними скованы тенденции продолжения увеличения расходов на экспериментальные и опытные исследования, рекламу и менеджмент. Заинтересованность представляют исследования определенных шагов и операций, которые делают производственные и тех. лидеры высоко развитых стран для того, чтобы реализовать следующий рывок в поединке за лидерство [3, с. 267].

Это имеет отношение к непрерывному обновлению ассортимента издаваемой продукта, непрекращающемуся исследованию и стремительному изучению новейших стандартов продуктов и одновременному наращиванию производительности труда, увеличению эластичности производства, производительности, снижению абсолютно всех видов потерь и расходов. Особенную роль занимает гарантия устойчивого увеличения качества и надежности новейших продуктов при синхронном снижении стоимости на новейшие виды продукта. Внимание заостряется на увеличении производственной, творческой эффективности и инициативности персонала при ориентации на удельное снижение количества производственных и административных сотрудников.

Все это обозначает производство как можно наибольшего числа новейших, пользующихся высоким спросом продуктов, стоимость на

которые станут ниже, нежели у конкурентов, а высококачественные и эксплуатационные свойства и долговечность - выше. На ближайшие десять-пятнадцать лет почти все большие фирмы уже отдали предпочтение той стратегии, которая даст возможность в самые короткие сроки гарантировать условия для внезапного увеличения уровня конкурентоспособности. Для решения данной проблемы подразумевается осуществить целый комплекс промышленных и организационно-управленческих событий.

Окончательным итогом следует формирование производственных систем новейшего поколения, которые станут действовать в порядке нововведенческого конвейера. Сущность данного расклада состоит в том, чтобы нацелить компании, во-первых, на непрерывное введение в изготовление новейших, наиболее совершенных продуктов; во-вторых, на настойчивое снижение абсолютно всех видов расходов на изготовление продуктов; в-третьих, на увеличение высококачественных и потребительских характеристик при снижении стоимости на издаваемые продукты.

1.2 Организация сбытовой деятельности на розничных предприятиях

Характеристика заказчиков и торговых партнеров. Среди них особое место отводится наиболее крупным заказчикам - покупателям. Если предприятие (организация) реализует свою продукцию через посредников, то они тоже являются объектами изучения, и информация о наиболее важных из них отражается в бизнес-плане. По каждой такой фирме приводятся следующие данные: сфера деятельности; местонахождение; структура; численность персонала; основные показатели деятельности.

Применительно к рынку книжной продукции особую важность приобретает изучение спроса на конкретные виды литературы среди определенных социально-экономических групп населения. Поэтому потенциальные покупатели издательской продукции классифицируются по

ряду признаков: возраст, пол, национальность, увлечения, хобби; образование, стиль жизни, социальная принадлежность, профессия, жизненный цикл семьи, уровень доходов и т.д. [40]

По указанным критериям Российская книжная палата проводит периодические исследования потенциальных рынков сбыта печатной продукции. При этом выясняются потребности в наиболее важных видах литературы, например, в научно-технической литературе, учебниках, научно-популярных изданиях и др.

Но заинтересованный покупатель - еще не конечная цель выпуска книг. Успех издательству обеспечен, если этот покупатель будет иметь возможность получить на руки книги по своему желанию. Обеспечить это должна система продвижения товара на рынок. Всех торговых партнеров издательства объединяет книготорговая сеть. А в целом в цепочке от издательства до потребителя может быть несколько звеньев: оптовые и розничные торговцы, торговые агенты (они не имеют прав собственности на продаваемую продукцию и получают комиссионные за организованные сделки).

Практикой уже отработаны типовые схемы реализации книг. На рис. 1 представлены 11 возможных путей прохождения товара. Очевидно, что не все эти каналы могут быть задействованы из-за сложившейся экономической ситуации, когда раздробленность издательств и масштабы тиражей не позволяют, например, создавать сбытовые филиалы.

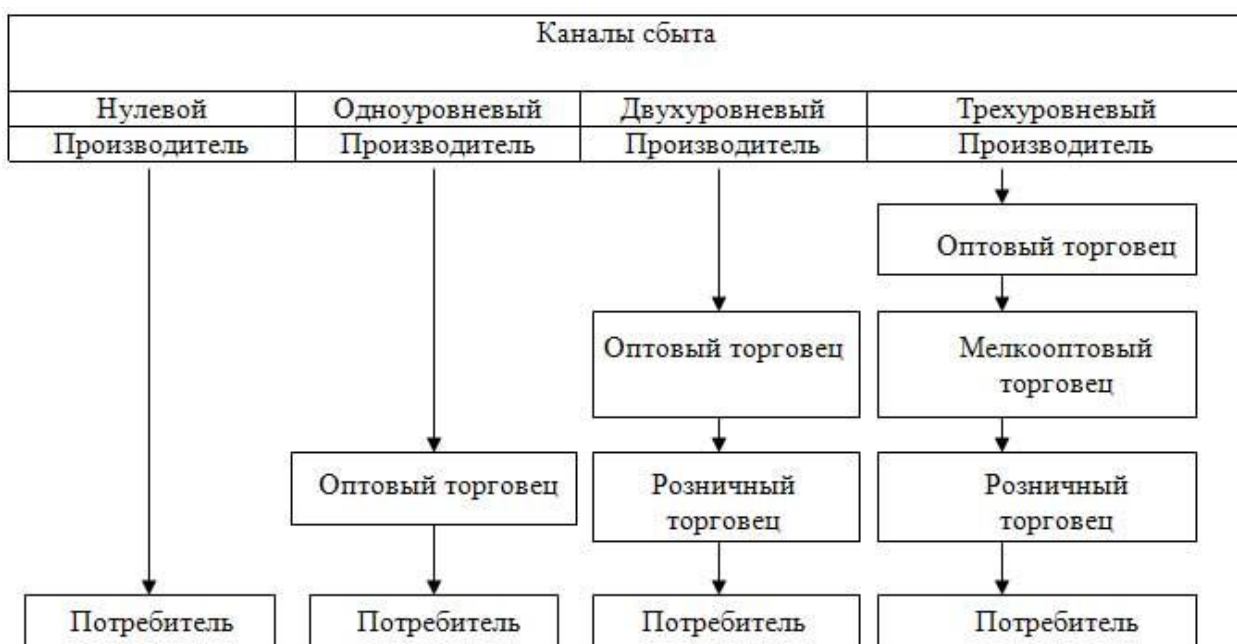


Рисунок 1.1 – Каналы сбыта

Наиболее типичной схемой распространения книг является канал, представленный вариантом 7: производитель - оптовая торговля - розничная торговля – покупатель.

Однако могут быть выбраны и иные схемы решения. Распространение книг зависит от следующих факторов: вид изданий; образ покупателя; местонахождение покупателей; прогнозируемый объем продаж; прогнозируемый спрос.

При выборе схемы распространения книг важно найти оптимальные для издательства каналы сбыта. Для этого традиционно применяются три основных метода реализации изданий: экстенсивное, исключительное и выборочное распределение издательством своей продукции.

В большей части случаев производство и потребление продукции не совпадает ни во времени, ни в пространстве. Ответственные и грамотные производители должны производить то, что продается, а не продавать то, что производят. Следовательно, какие бы разносторонние потребительские качества ни имел готовый продукт, на действительный коммерческий успех

предприятие может рассчитывать только при условии рационально организованного распространения и обмен данного продукта, т.е. сбыта. [41]

Коммуникация как маркетинговый инструмент должна быть более четко определена в отношении целевых групп, к которым следует обращаться: целевыми группами для общения являются в первую очередь клиенты, (сбытовые) партнеры по рынку, сотрудники и другие лица и организации, которые влияют на рынок сбыта. [38]

Сбыт – это деятельность по реализации продукции и/или услуг производителями индустриальным клиентам или конечным потребителям с помощью посредников или прямого маркетинга [23, с.2].

Сбыт продукции выступает основополагающим параметром продуктивной деятельности каждого коммерческого предприятия, главной целью которого является получение максимальной прибыли.

Основной задачей сбытовой деятельности можно считать ориентацию товара к потребностям целевого потребителя, его привлечение к продукции предприятия.

Сбытовая деятельность предприятия обеспечивает поступление финансовых средств в компанию и объем данного притока, именуемого выручкой, показывает, в какой мере работают и какой дают результат все отделы и службы организации, особенно производство и маркетинг. Количественные показатели сбыта являются ключевыми контрольными характеристиками при осуществлении внутрифирменного системного и ситуационного анализа позиций фирмы. Несмотря на то, что сбыт – это завершающая ступень хозяйственной деятельности предприятия, в рыночных условиях планирование сбыта готовой продукции предшествует стадии производства и заключается в исследовании конъюнктуры рынка и возможностей предприятия производить пользующуюся спросом продукцию.

Сущность сбытовой политики заключается в организации бесперебойной и бесконфликтной реализации продукции и услуг фирмы, а

также обеспечении доступности производимого фирмой продукта с целью возврата вложенных в производство и маркетинг средств и получения прибыли [29, с.247].

В научной литературе под сбытовой политикой предприятия принято понимать специфическую систему управления коммерческой деятельностью предприятия, которая включает избранные руководством предприятия стратегии маркетинга (например, диверсификации, позиционирования, охвата рынка и т.д.), а также комплекс маркетинговых мероприятий по оптимизации ассортимента и цен продукции (услуг), по формированию оптимального объема спроса и стимулированию сбыта продукции, куда входит рекламная политика, сервисная политика, товародвижение, транспортировка, складирование и прочие аспекты сбыта [36,с.66].

Сбытовая политика предприятия-товаропроизводителя тесно связана, с одной стороны, со спросом, а именно с его объемом и динамикой, на целевом рынке, а с другой, с собственными производственными, сбытовыми, финансовыми, организационно-управленческими и иными возможностями. Такая политика обязана в наиболее полном размере удовлетворять потребности покупателей, вдобавок с большим комфортом для них, и в то же время учитывать условие напора со стороны конкурентов, которое проявляется в их сбытовой политике и практике. Если сбытовая политика конкурентов очевидно более эффективна, то производителю необходимо, или уйти с целевого рынка, или кардинальным образом модифицировать всю систему сбыта с целью ощутимого усиления ее конкурентоспособности, или модернизировать свой производственный и сбытовой профиль. [43]

При разработке сбытовой политики анализируются наиболее результативные методы работы с покупателями, и определяются оптимальные группы ресурсов, подходящие для осуществления сбытовой политики.

Предприятия имеют варианты в организации распределения своего товара. В её основе базируется конкретная направленность удовлетворения разнообразных запросов конечного потребителя. Либо построение такой системы распространения, которая была бы эффективна, как для предприятия, так и для его посредников. А способ её существования, определяемый как комплекс мероприятий по максимальному приближению товара к целевой группе потребителей. Или наоборот, привлечение потребителей к продукции предприятия. Выбор ориентации и способа удовлетворения потребностей покупателей и составляет суть политики организации в области сбыта.

Смысл данной политики заключается в непрерывной, исправной и безотказной реализации продукции предприятия, а также предоставление общедоступности производимого продукта с целью возвращения вложенных в производство и сбыт средств и получения прибыли. [39]

Основные цели сбытовой политики:

- полная удовлетворенность потребительского спроса;
- выполнение и активное стремление к повышению требуемых объемов;
- захват и увеличение доли рынка, сохранение занимаемой ниши, а также выход на новые рынки;
- обеспечение и рост доходов;
- выведение нового продукта на рынок;
- привлечение новых покупателей и повышение их заинтересованности к продукции предприятия;
- удержание существующей клиентуры.

Основной целью сбыта является реализация экономической выгоды производителя на основании удовлетворения платежеспособного спроса покупателей. Организация сбыта напрямую связана с планированием, регулированием совершенно всех работ во времени и в пространстве и с

распределением их среди работников, ответственных за сбыт продукции предприятия.

Для получения положительных результатов организации сбытовой деятельности предприятий в структуре АПК следует иметь соответствующую инфраструктуру и систему сбыта, как на уровне субъекта хозяйствования, так и на уровне региона. Такая сбытовая система должна быть ориентирована на исполнение следующих функций:

- всесторонний анализ конъюнктуры рынка и составление плана реализации производимой сельскохозяйственной продукции в обоснованных объемах;
- проведение анализа и оценки сегментации рынка;
- разработка четкой стратегии сбыта, соответствующей основной стратегии развития предприятия;
- планирование и организация сбытовой логистики, определение основных и резервных каналов сбыта;
- организация надлежащего хранения, своевременной отгрузки и доставки продукции потребителю;
- полное обеспечение сбытовой деятельности, в том числе информативное, правовое и техническое;
- организация обратной связи с потребителями, с целью изучения их предпочтений и возможной корректировки деятельности предприятия или отдельных служб.

Система сбыта на предприятии состоит из нескольких составляющих (рисунок 1.1).



Рисунок 1.2 – Элементы системы сбыта

Транспортировка продукции - представляет собой физическое перемещение товаров от производителя до конечного потребителя.

1) Доработка продукции – это подготовка, сортировка, сборка партии, а так же всевозможные действия, необходимые для обеспечения доступности товаров в количестве и форме, соответствующем потребностям покупателей.

2) Хранение продукции – представляет собой действия по сохранению товаров в надлежащем виде для последующей передачи ее конечному потребителю.

3) Ценовая политика – установление оптимальной цены на продукцию предприятия, как для потребителя, так и для удовлетворения основных целей предприятия, а также разработка дисконтных программ и сезонных скидок.

4) Маркетинговая стратегия – представляет собой применение различных рекламных инструментов, для увеличения узнаваемости бренда в

глазах потребителей, а также повышения их лояльности, то есть расположению покупателей к деятельности предприятия.

Основными принципами сбытовой деятельности являются:

- целенаправленность – соответствие основным целям предприятия;
- адаптивность и гибкость – учет состояния (и изменения) факторов внешней и внутренней среды предприятия (запросы покупателей, проблемы потенциальных участников сбытового канала, собственные сбытовые издержки, сбытовая политика конкурентов, государственная политика в области налогообложения, регулирования договоров и соглашений с другими участниками рыночной деятельности и так далее);
- комплексность и системность – формирование сбытовой политики в связи с другими процессами в деятельности предприятия (финансовые, производственные, инновационные, социальные, коммуникационные, сервисные и так далее);
- клиентоориентированность – направленность на установление длительных, взаимовыгодных отношений с партнерами (сбытовыми, коммуникационными, сервисными и так далее посредниками) в формировании «цепочки» создания ценностей для потребителей;
- эффективность – обеспечение оптимальных для конкретных условий соотношений между получаемыми (планируемыми) результатами и осуществляемыми для этого затратами [20, с.153-154].

Сбытовую политику нельзя отделить от реальных обстоятельств деятельности компании – изготовителя, особенности его профиля. Совместно с этим, как показывает практическая деятельность, пребывающие примерно в одинаково тяжелых условиях сформировавшейся рыночно-экономической ситуации Российской Федерации компании по-всякому решают собственные товарные трудности; одни выражают абсолютную неспособность и

несамостоятельность, а другие, придерживаясь основам и методам маркетинга, находят перспективные пути [6, с.150].

Перед каждым предприятием, в том числе в структуре АПК, поставлена задача, подобрав наибольшей степени эффективной формы, канала сбыта, либо одной из возможных комбинаций нескольких каналов сбыта. Выбор формы сбыта продукции зависит от многих факторов.

Существует несколько видов каналов сбыта продукции (рисунок 1.2).



Рисунок 1.3 – Основные виды каналов сбыта продукции

Основными и наиболее часто применяемыми практически являются прямой и косвенный канал сбыта.

Прямые каналы предполагают передвижение товара напрямую от производителя к потребителю.

Характерным признаком прямого сбыта является возможность для производителя контролировать путь прохождения продукции до конечного потребителя, а также условия ее реализации. Однако в этом случае предприятие несет существенные производственные издержки, обусловленные необходимостью создания дорогостоящих товарных запасов, и использует большое количество ресурсов на осуществление функции непосредственного доведения товара до конечного потребителя, беря на себя все коммерческие риски товародвижения.

Преимущества прямого сбыта заключаются в следующем:

- возможность полного управления сбытовой деятельностью;

- координация хозяйственных связей и деловых отношений с потребителями на основе прямого непосредственного контакта;
- возможность быстрой реакции на изменение потребностей рынка;
- ускорение цикла реализации, обеспечивающее увеличение прибыли;
- быстрая поставка товара покупателям и минимизация проблем, возможных при доставке продукции;
- экономия сбытовых издержек за счет отсутствия необходимости оплаты посреднических услуг.

У данного вида сбыта есть и определенные недостатки:

- высокие затраты на создание собственной сбытовой сети;
- отсутствие возможности проникновения на отдельные рынки;
- высокие складские и транспортные расходы.

Предприятиям выгодно будет выбрать данный вид сбыта в следующих условиях:

- небольшой целевой рынок, где товар приобретается редко, но крупными партиями;
- небольшое число крупных потенциальных покупателей;
- дорогостоящие или громоздкие товары, требующие специализированного сервиса либо изготовленные по заказу клиента;
- продукция с малым сроком хранения;
- среди существующих посредников не все удовлетворяют требованиям предприятия либо предлагают невыгодные условия сотрудничества, или вообще отказываются от него;
- наличие свободного капитала у предприятия, информации о рынке, наличие квалифицированных продавцов и опыта в управлении продажами.

Косвенные каналы предусматривают перемещение товара от производителя к посреднику, и только после этого к потребителю.

Можно выделить следующие достоинства косвенного сбыта:

- наличие и координация хозяйственных связей и деловых отношений со специализированными посредниками;
- широкий охват и глубокое проникновение на рынок;
- возможность использования опыта посредников, распределение издержек и риска.

Недостатками косвенного сбыта является снижение контроля над движением товара и условиями его продажи, а также распределение экономической выгоды от реализации товаров.

Косвенные каналы сбыта применяются в условиях, когда:

- осуществляется сбыт товаров широкого ассортимента массового спроса, относительно недорогих и стандартных;
- имеется большое число потенциальных покупателей;
- рынок разбросан географически;
- отсутствует собственная сбытовая сеть и транспортные расходы достаточно высокие;
- отсутствуют сложности с проникновением на рынки, недостаточно квалифицированного персонала.

Редко встречающимися видами сбыта являются: интенсивный, селективный, эксклюзивный.

Интенсивный сбыт – это продажа продукции через всех существующих посредников. Такой вид сбыта применяется в основном для разнообразных категорий потребительских товаров массового спроса. Производители таких товаров нацелены обеспечить наличие своих товаров в максимально возможном числе торговых точек. Обязательным условием для таких категорий товаров является – удобство места приобретения. Товарами

интенсивного сбыта можно, к примеру, назвать канцтовары, табачные изделия, галантерея и тому подобное. [42]

Селективный канал сбыта подразумевает под собой продажу исключительно через тех посредников, которые будут уделять товарам особое внимание. При этом производитель заключает договор с двумя или более организациями торговли, которым предоставляется исключительное право на реализацию продукции предприятия в регионе. Таким организациям предоставляют статус уполномоченных дилеров. Селективный сбыт, выгоден не только для предприятия-производителя, но и посредникам, поскольку он снижает конкуренцию.

Если производитель склонен к выбору селективного канала сбыта, то он не нуждается в огромном количестве торговых точек, которые смогут обеспечить продажу его товаров, достаточно будет наладить деловые отношения со специально отобранными посредниками и ожидать от них организации мероприятий по сбыту на уровне выше среднего. Данный вид сбыта позволяет производителю охватить необходимую долю рынка, при этом исключить жесткий контроль над исполнением сбытовой деятельности, установив четкие объемы сбыта посредникам, тем самым снизить уровень издержек, чем при интенсивном распределении.

Таким образом, данный канал сбыта позволяет повысить уровень прибыли производителя за счет более тесной кооперации с участниками канала и снижения рисков. Также селективный вид сбыта позволяет избежать продажи товара посредникам, которые имеют нестабильное финансовое положение.

Эксклюзивный канал сбыта представляет собой продажу товаров через единственного посредника в отдельном регионе. При этом узкому числу дилеров предоставляются исключительные права на торговлю данной продукцией на территории их рынков сбыта. Посредник становится уполномоченным дилером предприятия-производителя. Большинство всех

посредников стремятся получить такое право. При этом часто производитель чаще всего ставит перед посредниками строгое условие – торговля исключительно товарами предприятия, без товаров конкурирующих предприятий. Распределение на правах исключительности зачастую способствует повышению узнаваемости товара в глазах потребителей и позволяет делать на него более высокие наценки.

При выборе канала товародвижения главным критерием считается его приемлемость для производителя. Для получения положительного экономического результата при применении той или иной формы товародвижения необходимо провести всесторонний экономический анализ.

2 Анализ конкурентоспособности товаров организации ООО «Метида»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Создана в 1997 году открытым акционерным обществом «Самарская инновационная компания» (СИНКО). Уже на третий год своей работы «Метида» добилась лидирующих рыночных позиций в оптовой торговле учебно-методической литературой.

Много лет мы сотрудничаем с издательствами. Почти со всеми. Большими и маленькими. Опыт сотрудничества бесценен. Вместе мы учимся снижать издержки и делаем это постоянно за счет оптимизации затрат на обработку заказов и на доставку, за счет уменьшения складских запасов и поставок точно в срок. Обратная связь с читателями необходима и нам, и нашим Партнерам. Мы, как канал этой связи, постоянно повышаем ее эффективность. Это позволяет поддерживать не только широкий и глубокий ассортимент, но и гарантировать его высокое качество.

Сегодня мы с гордостью можем назвать себя профессионалами в книжном бизнесе. Знания и опыт в этой области давались нелегко и недешево. Но теперь наши технологии предпродажной подготовки и продаж литературы - одни из самых передовых. Уникальное программное обеспечение и мощное оборудование позволяют обрабатывать большие массивы данных и поддерживать ассортимент продукции в две сотни тысяч наименований, готовить книги к продаже и обеспечивать их мгновенное поступление со складов в торговые залы.

Самое ценное, что есть у любой компании – ее Клиенты. Наши Клиенты – это все те, кто любит Книгу, кто обращается к ней реже или чаще. Цели общения человека с Книгой самые разные: чтение для получения знаний и информации или чтение для души. Мы стремимся удовлетворить самые разные потребности Читателей.

Консультанты торговых залов доброжелательно и профессионально помогут покупателю сориентироваться и найти нужное в этом многообразии товаров. К услугам посетителей книжных магазинов справочные службы, которые не только предоставят информацию о наличии книг, но и оформят заказ на редкую литературу.

Отдел оптовых продаж работает с представителями торгующих организаций, школ, вузов, родительских комитетов. Здесь вам предложат специальные цены и гибкую систему скидок.

Генеральный директор - Александров Борис Георгиевич, действует на основании Устава.

Организация находится на общем режиме налогообложения, работы, выполняемые ООО «Метида» облагаются НДС.

Структура ООО «Метида» включает в себя отделы: финансовый, бухгалтерия, канцелярия, отдел по работе с клиентами, юридический, конструкторский (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Состав и производственная структура организации, чел.

Наименование подразделения	Вид деятельности	Численность работников
Бухгалтерия	Бухгалтерское оформление произведенных операций	3
Финансовый отдел	Планирование и проведение финансовых операций	2
Канцелярия	Оформление документов	2
Отдел по работе с клиентами	Организация договорной работы с клиентами	3
Юридический отдел	Юридическое сопровождение	3

По данным таблицы 2.1 видно, что основное подразделение организации отдел по работе с клиентами, которое обеспечивает оформление договоров с клиентами, а конструкторский отдел приспособливает существующие решения под требования каждого клиента,

что позволяет сформировать индивидуальный подход к требованиям конкретного клиента.

Юридический отдел обеспечивает оформление всех отношений с клиентами в соответствии с действующим законодательством.

Финансовые операции по заключенным договорам проводит финансовый отдел, операции по которым оформляются бухгалтерии.

Таким образом, существующая структура организации позволяет максимально учитывать требования клиентов и обеспечить индивидуальный подход при выполнении всех заказов.

Бухгалтерия состоит из главного бухгалтера и бухгалтеров. Основные задачи - бухгалтерское оформление всех операций, проводимых предприятием в соответствии с требованиями действующего законодательства. В бухгалтерию сдаются первичные документы, создаваемые в подразделениях при совершении операций, затем бухгалтера проверяют правильность их оформления, составляют проводки и формируют бухгалтерскую отчетность.

Финансовый отдел осуществляет планирование и проведение всех финансовых операций. Также в обязанности работников финансового отдела входит и аналитическая функция, т.е. работники финансового отдела обязаны регулярно проводить финансовый анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности, на основании которого формировать выводы о существующих и перспективных проблемах, разрабатывать предложения по их преодолению.

Юридический отдел осуществляет заключение всех договоров, а также проверяет их соответствие требованиям действующего законодательства. В обязанности работников входит как заключение внешних договоров (например, с заказчиками или поставщиками), так и внутренних (например, трудовые договора, договора о материальной ответственности и т.п.).

Основной задачей канцелярии является оформление документов в соответствии с требованиями, предъявляемыми ГОСТами и внутренними положениями компании. Также в канцелярии проводится распределение получаемой корреспонденции и доставка ее получателю (т.е. полученная корреспонденция разносится по отделам и подразделениям предприятия).

Отдел по работе с клиентами занимается продвижением услуг предприятия, проводит работу по формированию предварительного договора на заказ услуг. После того, как будут достигнуты соглашения по основным положениям предварительного договора, заказчик начинает работу с юридическим отделом.

Таким образом, организационную структуру компании можно считать дивизиональной, так как в управлении выделены отдельные направления и сферы деятельности, имеющие разные цели, причем имеющие даже статус отдельного юридического лица, такое выделение может привести к значительным затруднениям при достижении целей организации, так как обособленные подразделения могут и не всегда подчиняться решениям генерального директора. С другой стороны, достоинством данной организационной структуры является то, что наличие обособленных подразделений делает деятельность организации более соответствующей задачам гибкого реагирования на изменение рыночной ситуации.

Проведен анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Метида» в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Основные технико-экономические показатели ООО «Метида»

Показатели	Значение показателей				
	2013 г.	2014 г.		2015 г.	
	Абсолютная величина	Абсолютная величина	Темп роста, %	Абсолютная величина	Темп роста, %
1	2	4	5	6	7
Уставный капитал	150	150	100,00	150	100,00
Валюта баланса	67737	74859	110,51	157909	210,94

Внеоборотные активы	49426	57722	116,78	142425	246,74
Оборотные активы	18311	17137	93,59	15484	90,35
Запасы	18311	17137	93,59	15484	90,35
Денежные средства	1275	1174	92,08	1082	92,16
Краткосрочные финансовые вложения	514	327	63,62	271	82,87
Дебиторская задолженность	10018	9814	97,96	9725	99,09
Краткосрочные обязательства	38512	41117	106,76	46534	110,99
Долгосрочные обязательства	3072	4112	133,85	4327	105,23
Собственные средства	26153	29630	113,29	107948	364,32
Заемные средства	41584	45229	108,77	49961	110,46
Среднегодовая величина собственного капитала	21217	27891,5	131,46	68789	246,63
Среднегодовая стоимость активов	65788	71298	108,38	116384	163,24
Среднегодовая стоимость оборотных активов	18114	17724	97,85	16310,5	92,02
Среднегодовая стоимость основных средств	47674	53574	112,38	100073,5	186,79
Среднесписочная численность работников	14	15	107,14	18	120,00
Среднемесячная заработная плата одного работника	18114	21327	117,74	26117	122,46
Выручка в ценах базисного 2010 года	510318	565829	110,88	818570	144,67
Показатели эффективности использования производственного потенциала					
Фондоотдача	10,70	11,72	109,53	10,08	86,01
Среднегодовая выработка на одного работника (производительность труда)	36451,29	41871,33	114,87	56031,11	133,82
Прибыль от продаж на рубль основных средств	0,70	0,81	115,71	0,94	116,05
Прибыль от продаж на рубль зарплаты	11,02	11,36	103,09	16,70	147,01
Прибыль от продаж на одного работника	2396,14	2907,27	121,32	5234,67	180,07

Из приведенных данных, компания динамично развивается, показывая значительный рост основных показателей, характеризующих эффективность производственно-хозяйственной деятельности. Выручка от реализации растет быстрее, чем растет себестоимость продукции, что приводит к росту

валовой прибыли. Темпы роста коммерческих и управленческих расходов снизились, что привело к росту прибыли от продаж.

Заметен значительный рост показателей прибыли и чистой прибыли, превышающий темп роста выручки от продаж, что свидетельствует о повышении уровня показателя рентабельности, а значит, о росте эффективности управления производственным процессом. Наибольший вклад в формирование прибыли внесла основная деятельность, сальдо прочих доходов и расходов в течение всего рассматриваемого периода отрицательное.

Как видно из приведенных данных, снижается эффективность использования основных средств (показатель фондоотдачи значительно снизился). При этом наблюдается рост по всем остальным показателям, характеризующим эффективность использования производственного потенциала предприятия. Это обусловлено ростом объемов деятельности предприятия (выручка в ценах базисного года стабильно растет) при незначительном увеличении количества работающих. Кроме того, снизился уровень среднегодовых остатков оборотных средств, что свидетельствует о росте их оборачиваемости и повышения эффективности использования. Снижение уровня эффективности использования основных средств обусловлено тем, что были приобретены новые основные средства, которые еще не начали использоваться на полную мощность.

Приведенные в таблице 2.2 данные свидетельствуют о том, что компания повышает уровень эффективности своей деятельности. При этом необходимо отметить тот факт, что показатели рентабельности в большинстве своем ниже уровня соответствующих среднеотраслевых показателей. Таким образом, в данном направлении финансовой деятельности имеются значительные резервы, необходимо внедрять мероприятия, которые будут способствовать улучшению основных показателей эффективности деятельности.

Отметим также крайне низкий уровень показателей ликвидности и платежеспособности, что говорит о том, что предприятию необходимо оптимизировать структуру баланса.

Таким образом, проведенный анализ позволил сформулировать вывод о том, что компания ООО «Метида» динамично развивается, показывая значительный рост основных показателей, характеризующих эффективность производственно-хозяйственной деятельности. Заметно значительное изменение структуры баланса, в котором среднегодовая стоимость оборотных средств снизилась, а среднегодовая стоимость внеоборотных фондов увеличилась более, чем в 2 раза. Это свидетельствует о том, что предприятие наращивает свою производственную мощь, при этом улучшая показатели оборачиваемости оборотных фондов.

Сегмент рынка, на который ориентирована компания ООО «Метида», имеет положительную динамику по объемам продаж. Существующий прирост уровня продаж был достигнут в значительной мере благодаря увеличению стоимости основных видов товаров, также произошло изменение структуры - потребители предпочитают все более качественные (и, соответственно, более дорогие) виды продукции.

Результаты SWOT-анализа ООО «Метида» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Матрица SWOT-анализа ООО «Метида»

	Возможности: - расширение доли рынка; - целевой выход компании на узкие сегменты рынка; - привлечение зарубежных партнеров и инвесторов	Угрозы: - активизация крупных участников рынка; - изменение предпочтений потребителей; - снижение экономической эффективности за счет колебания валютных курсов
1	2	3

Сильные стороны: - большой опыт работы; - доступ к финансовым ресурсам; - отлаженный механизм работы; - гибкая ценовая политика	- гибкая ценовая политика будет способствовать расширению доли рынка и освоение новых зон.	- дальнейшее развитие мастерства и профессионализма работников компании позволит создавать условия для расширения клиентской базы компании; - проводить страхование и диверсификацию финансовых рисков;
1	2	3
Слабые стороны: - недостаточный охват некоторых сегментов рынка; - частичная организация электронного документооборота; - низкая узнаваемость компании; - недостаточно действенная система поддержки лояльности потребителя; - недостаточно развита внутрикорпоративная культура.	- расширение доли рынка за счет неохваченных сегментов позволит привлечь дополнительные денежные ресурсы, которые можно направить на развитие компании.	- расширить сбытовую сеть, активизировав рекламную деятельность, за счет этого повысить долю рынка, принадлежащую компании и затруднить выход конкурентов на рынок, заблокировав популярные каналы сбыта; - предложение конкурентами продукции, практически идентичной по качеству, но более удовлетворяющей потребителей по ценовым параметрам; - повышение мобильности конкурентов, более гибкая политика; - высокая стоимость выхода на рынок в условиях неблагоприятных изменений курса валют; - формирование программы лояльности потребителей и повышения имиджа компании позволит предотвратить потерю существующих клиентов и привлечь новых; - усиление PR компаний позволит сформировать положительное общественное мнение, за счет этого можно привлечь дополнительных клиентов.

Перспективы укрепления конкурентной позиции ООО «Метида» достаточно велики, это, в частности, показывают данные SWOT-анализа. Устойчивые позиции в сфере продаж, традиции качества и значительные площади обеспечивают сохранение высокого уровня конкурентоспособности.

2.2 Выявление и оценка конкурентных преимуществ ООО «Метида»

Цели компании ООО «Метида» заключаются в обеспечении лидерства среди компаний, обслуживающих инженерные системы безопасности в России за счет опережения клиентов по уровню сервисного обслуживания.

К достоинствам данной компании можно отнести профессионализм управленческого персонала, который имеет опыт работы в отечественных и зарубежных компаниях.

Компания также использует инновационную технологию управления, которая заключается в том, что на каждом объекте обеспечивается связь между структурными подразделениями за счет использования технологии мобильного офиса. Данная технология заключается в том, что инженер проекта, руководитель службы снабжения, начальник бригады связаны между собой с помощью мобильных приложений к их телефонам и оперативно могут решать все возникающие в ходе его реализации вопросы, а также предоставлять заказчику отчет о том, как идет выполнение работы.

Третьим достоинством данной организации заключается в том, что более 80% работников имеют опыт работы более 5 лет в данной сфере и могут быстро осуществлять решение поставленных задач.

Для улучшения работы персонала и морально-психологического климата в трудовом коллективе постоянно проводится тестирование всех работников, что позволяет выявить узкие места в организации их работы.

По результатам последнего опроса было выявлено, что работники в большей степени заинтересованы в повышении собственной квалификации, в повышении дисциплины труда и улучшении психологического климата в коллективе.

Данная компания работает в перспективной отрасли, темп роста которой по оценкам специалистов составляет 10-15% в год.

Российский рынок по тенденциям своего развития повторяет западный рынок, но с определенным запаздыванием.

В данной отрасли существует устойчивый спрос на новые технологии обслуживания клиентов, которые включают разные приложения, которые оптимизируют маркетинговую и сервисную деятельность компании.

Основными задачами деятельности предприятия является:

- 1) рост объемов реализации услуг;
- 2) повышение качества выполняемых работ и услуг;
- 3) улучшение качества клиентского сервиса.

Контроль за финансовой и хозяйственной деятельностью общества осуществляется ревизором общества либо независимой аудиторской фирмой.

Основными методами руководства на предприятии являются организационно-распорядительные.

Технология оказания услуг компании использует самые передовые достижения науки и техники.

На предприятии действует интегрированная система менеджмента качества и экологического менеджмента.

Основным достоинством выполняемых работ и услуг предприятия является их высокое качество, а недостатком является высокая цена.

Персонал организации является существенным конкурентным преимуществом, так как более 70% работников работают на предприятии более 5 лет, и существует низкий уровень текучести кадров.

Проведенный анализ внутренней среды деятельности предприятия ООО «Метида» позволил выявить следующие позитивные моменты в ее функционировании:

- 1) наличие четкой организационной структуры, выполнение обязанностей в рамках которой, распределено по функциям управления;
- 2) существование четких целей и задач в управлении предприятием;
- 3) высокий профессионализм трудовых ресурсов предприятия.

Недостатки внутренней среды предприятия, прежде всего, сосредоточены в организации управления и заключаются в отсутствии гибкости и высокой адаптивности существующей организационной структуры, несогласованность работы отдельных ее звеньев в процессе функционирования.

На основании проведенного анализа выявим потенциальные показатели экономической оценки и оценим его потенциальную конкурентоспособность в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Оценка потенциальной конкурентоспособности ООО «Метида»

Экономическая оценка		Потенциальная конкурентоспособность	
Направление анализа	Оценка	Направление анализа	Оценка
1. Продукция			
1.1. Высокий уровень качества работ и услуг	5	1.1. Возможность изменения плана под требования заказчика	4
1.2. Гарантийный срок обслуживания	4	1.2. Возможность выхода на новый рынок	3
Экономическая оценка		Потенциальная конкурентоспособность	
Направление анализа	Оценка	Направление анализа	Оценка
1.3. Цена и выполнение различных видов работ и услуг	4	1.3. Возможности расширения ассортимента выполняемых работ и услуг	5
1.4. Продолжительность стадии зрелости в жизненном цикле работ и услуг	4	1.4. Возможность продления срока гарантии на выполняемые работы и услуги за счет внедрения новшеств	5
Итого	17	Итого	17
2. Маркетинг			
2.1. Наличие долгосрочных и краткосрочных заказов на выполнение работ и услуг	3	2.1. Рост спроса на работы и расширение доли рынка	4
2.2. Товарная политика предприятия	1	2.2. Возможность выполнения новых видов работ и услуг	1

2.3. Диверсификация работ	2	2.3. Внедрение новых технологий и материалов при выполнении работ и услуг	1
2.4. Наличие системы стимулирования сбыта	3	2.4. Возможность применения гибкой ценовой политики	3
Итого	9	Итого	9
3. Операционная деятельность			
3.1. Уровень автоматизации и механизации работ и услуг	3	3.2. Возможность увеличения автоматизации работ и услуг	4
3.2. Уровень износа основных средств и внедрения новой техники	4	3.2. Возможности модернизации выполнения работ и услуг	2
3.3. Объем выполненных работ и услуг	5	3.3. Возможности роста производственной мощности	3
Итого	12	Итого	9
4. Финансово-экономическая деятельность			
4.1. Величина собственного и оборотного капитала	3	4.1. Возможности финансирования расширения производства	3
4.2. Финансовая прозрачность	2	4.2. Расширение информационной открытости	2
4.3. Ликвидность и платежеспособность	2	4.3. Повышение ликвидности и платежеспособности	3
4.4. Финансовая устойчивость	1	4.4. Возможность получения кредита	1
Итого	8	Итого	9
5. Система управления			
5.1. Адаптивность системы управления	2	5.1. Повышение гибкости в управлении	4
5.2. Информационное оснащение системы управления	2	5.2. Внедрение системы управленческого учета и контролинга	3
5.3. Удельный вес затрат на управление в себестоимости продукции	2	5.3. Снижение затрат на управление	2
5.4. Уровень квалификации работников	4	5.4. Повышение квалификации работников	4
Итого	10	Итого	13
Всего	56	Всего	57

На основании проведенного анализа можно увидеть, что в настоящее время экономические характеристики состояния предприятия ООО «Метида» меньше его возможностей. Это говорит о том, что рассматриваемое предприятие в настоящее время использует не все свои возможности в достижении конкурентных преимуществ.

Обобщим информацию о конкурентных преимуществах компании в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Конкурентные преимущества ООО «Метида»

Виды деятельности	Конкурентные преимущества	Оценка	Недостатки в деятельности предприятия	Оценка
Общее управление	Использование и убеждения в участии управлении персоналом	20	Характер мышления руководства не нацелен на реализацию стратегических преимуществ	30
Маркетинг	Частые маркетинговые исследования	30	Недостаточно эффективная реакция на потребителя	40
Производство	Высокая способность к обновлению процесса оказания услуг	30	Низкий уровень кооперации в оказании услуг	10
Финансы	Высокий уровень затрат на НИОКР	20	Низкие показатели финансовой устойчивости и платежеспособности	20
Итого		100		100

Основные недостатки в деятельности предприятия ООО «Метида» сосредоточены в финансовой сфере и в организации управления. Конкурентные преимущества сосредоточены в производственной деятельности предприятия.

То есть конкурентное преимущество компании сосредоточено в формировании особых отношений с поставщиком, позволяющих обеспечивать высокое качество работ и услуг, а исследование потребностей

потребителей позволяет производить продукцию, наиболее полно удовлетворяющую их потребностям. ООО «Метида» смог установить, фактически уникальные отношения со своими поставщиками, что является источником конкурентного преимущества данной организации.

В таблице 2.6 проведен анализ создания конкурентного преимущества ООО «Метида».

Таблица 2.6 - Процесс создания конкурентного преимущества ООО «Метида»

Стадии	Специфика организации деятельности
Проектирование	1. контроль проектирования товаров поставщиком-субподрядчиком. 2. освоен опыт разработки своими силами и с поставщиками, что позволило создавать имеющие коммерческий успех модели.
Поставки сырья	1. контроль приобретения и использования сырья для выполнения работ у поставщиков; 2. выдача рекомендаций поставщикам рекомендации относительно оборудования и методов работы на основе знания о свойствах и специфике сырья.
Производство	1.высококачественное сырье 2. высокотехнологическое оборудование
Хранение	1. оптимизация запасов и программы выполнения работ, позволяющая свести к минимуму складские расходы
Распределение	1. контроль и оптимизация распределения и отпуска материалов со складов поставщиков
Маркетинг и продажи	1. непрерывное совершенствование методов продаж 2. сканирование потребностей клиентов с целью их предвидения и удовлетворения
Обслуживание	1. осуществляет стратегию высшей потребительской ценности за счет превосходного обслуживания и завоевания лояльности клиентов.

Таблица 2.7 - Анализ ключевых факторов успеха

Бизнес процессы	КФУ									
	1. Качество обслуживания	2. Наилучшее соотношение цена/качество	3. Отличные поставщики	4. Высокий уровень удовлетворения покупателей	5. Качественное сервисное обслуживание	6. Квалифицированные сотрудники	7. Новые продукты	8. Возможность для нового бизнеса	9. Количество КФУ	10. Оценка работы
1. Анализ рынка	*	*	*	*		*	*	*	7	Хор
2. Выбор поставщиков	*	*	*	*	*		*	*	7	Хор
3. Сертификация	*			*	*		*	*	5	Уд
4. Реклама			*	*		*	*	*	5	Уд
5. Обучение дилеров	*	*		*	*	*	*		6	Хор
6. Обучение сотрудников	*	*	*	*	*	*	*		7	Хор
7. Сервисное обслуживание	*	*	*	*	*		*	*	7	Хор.
8. Новые услуги	*	*	*	*	*	*	*	*	8	Отл.
9. Маркетинг	*	*	*	*	*	*	*		7	Хор
10. Обработка запроса	*	*		*			*		4	Уд
11. Обработка заказа (оборудовании)	*	*		*			*		4	Уд

е)										
12. Обработка заказа (расходные материалы)	*	*		*			*		4	Уд
13. Формирование базы данных				*			*	*	3	Неуд

Исходя из анализа ключевых факторов успехов, можно сделать вывод, что ключевым конкурентным преимуществом предприятия ООО «Метида» является разработка новых услуг клиентам, так как рассматриваемое предприятие имеет максимум КФУ по данному фактору.

По данным таблицы видно, что основой дальнейшего развития ООО «Метида» является расширение ассортимента услуг, повышение квалификации персонала с целью наилучшего удовлетворения требований покупателей.

Формирование устойчивого конкурентного преимущества компании ООО «Метида» обеспечивает возможность предприятию бороться за рынок.

Это достигается на основе внедрения инновационной технологии (дающей социальные и экономические эффекты), максимально эффективного использования резервов компании ООО «Метида», достижения высокого уровня привлекательности для потребителей услуг, что в совокупности обеспечивает высокий уровень конкурентоспособности.

Конкурентные позиции ООО «Метида» обуславливается:

- конкурентоспособность, как самой ООО «Метида», так и ее товаров, услуг;
- надёжность функционирования ООО «Метида»;

- гибкость ООО «Метида» во внешней среде;
- адаптивность ООО «Метида» во внешней среде;
- управление рисками ООО «Метида»;
- сбалансированность предложения ООО «Метида» на рынке;
- экономическая безопасность ООО «Метида».

Необходимо провести оценку влияния на ООО «Метида» рыночных сил, согласно модели Портера. Итоговая оценка влияния сил на ООО «Метида» представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Оценка влияния факторов ближнего окружения ООО «Метида» (модель Портера)

Факторы	Шкала от 1 до 5	Примечание
Давление конкурентов внутри отрасли	4	Давление конкурентов может выражаться в демпинге цен, агрессивной рекламе и т.п.
Угроза появления новых конкурентов	3	Появление на рынке новых конкурентов возможно, особую угрозу представляет расширение существующих компаний
Конкурентное давление поставщиков	2	Давление поставщиков может привести к росту цен.
Конкурентное давление покупателей	5	Рыночная власть потребителей – основная для данной компании. Давление клиентов может уменьшить путем роста ассортимента или расширением географии рынка.
Угроза появления услуг - заменителей	3	Альтернатива небольшая, но она существует.

Профиль модели Портера относительно ООО «Метида» представлен на рисунке 2.3.

Таким образом, в менеджменте ООО «Метида» основное внимание должно быть направлено на конкурентов и целевую аудиторию.

Ниже приведена оценка конкурентов ООО «Метида», действующих на различных направления экономической деятельности исследуемого предприятия (таблица 2.9).

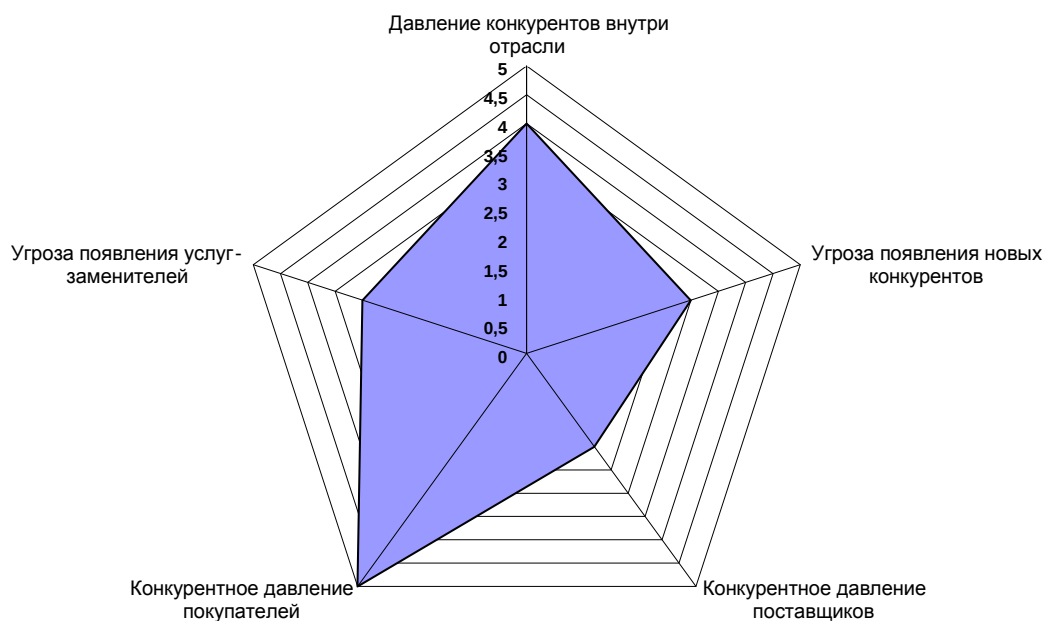


Рисунок 2.3 – Профиль Портера относительно ООО «Метида»

Таблица 2.9 - Определение уровня КФУ

Наименование показателя КФУ	Вес показателя	Балльные оценки					Уровень КФУ				
		Чакона	Читай-город	Метида	Умница	Радуга	Чакона	Читай-город	Метида	Умница	Радуга
Ассортимент	0.243	50.0	40.0	10.0	10.0	50.0	12.150	9.720	2.430	2.430	12.150
Потребительские свойства услуг	0.255	50.0	50.0	40.0	40.0	40.0	12.750	12.750	10.200	10.200	10.200
Условия предоставления услуг	0.165	40.0	50.0	30.0	40.0	40.0	6.600	8.250	4.950	6.600	6.600
Скорость предоставления услуг	0.093	50.0	40.0	30.0	30.0	40.0	4.650	3.720	2.790	2.790	3.720
Способы продвижения услуг	0.035	40.0	50.0	10.0	10.0	50.0	1.400	1.750	0.350	0.350	1.750
Качество обслуживания	0.057	50.0	40.0	40.0	30.0	20.0	2.850	2.280	2.280	1.710	1.140

Уровень риска при пользовании услугой	0.144	20.0	10.0	30.0	30.0	10.0	2.880	1,440	4.320	4.320	1.440
Уровень консультационного обслуживания	0.007	50.0	40.0	30.0	20.0	30.0	0.350	0.280	0.210	0.140	0.210
Итого:	1.000	350	320	220	210	280	43.630	40.19	27.53	28.000	37.210
Средний уровень (рассчитан как среднее арифметическое): (43,63+40,19+27,53+28+37,21)/5= 35,312											
Относительный уровень (рассчитан как отношение итоговой оценки к среднему значению для группы)							43.630/35,312=1.23	40.19/35,312=1.16	27.53/35,312=0.77	28.000/35,312=0.80	37.210/35,312=1.04

Согласно таблице 3.9, основными конкурентами ООО «Метида» являются: Читай-город, Чакона, Умница, Радуга.

Данные компании наиболее близки по основным конкурентным характеристикам и объему продаж. Для выявления прямых конкурентов используются карты стратегических групп (КСГ).

Следовательно, я составил стратегическую карту КСГ, в основе которой показатели конкурирующих фирм. Исходные данные для построения позиционной карты КСГ представлены в табл. 2.10.

Таблица 2.10 - Основные показатели ООО «Метида» и конкурирующих компаний

Характеристика	Оценка				
	Метида	Чакона	Читай-город	Умница	Радуга
Соотношение цена/качество	Низкая цена /высокое качество	Средняя цена/высокое качество	Высокая цена/высокое качество	Низкая цена/среднее качество	Средняя цена/среднее качество
Географический масштаб деятельности (местный, региональный, национальный)	Национальный	Национальный	Национальный	Национальный	Национальный

Степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная)	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
Номенклатура (широкая, ограниченная, узкая)	Широкая	Широкая	Широкая	Широкая	Узкая
Наличие консультантов	Да	Да	Нет	Да	Нет
Связь с клиентами	Да	Да	Нет	Да	Нет
Использование каналов распределения (один, несколько, все)	Несколько	Несколько	Несколько	Несколько	Один
Набор предлагаемых дополнительных услуг при продаже или поставке (отсутствует, ограниченный, полный)	Полный	Полный	Полный	Полный	Ограниченный
Репутация	Положительная	Положительная	Положительная	Положительная	Положительная

Анализ КСГ (см. рис. 2.3) показывает, что основными конкурентами компании ООО «Метида» по цене является «Читай-город» и «Чакона», номенклатура товара которых аналогична.

Конкурентами для ООО «Метида» выступают «Читай-город» и «Чакона». ООО «Метида» предоставляет широкий спектр услуг по обслуживанию, консультации клиентам и др.

Конкуренты вышли на рынок раньше ООО «Метида» и примерно в одно время, и позиционировали себя как надежные партнеры, в следствие чего уровень репутации у всех игроков примерно одинаковый.

Следуя позиционной карте, можно выделить несомненные стратегические преимущества ООО «Метида» по широте номенклатуры и уровню цены предлагаемых товаров и дополнительных услуг, так как качество их относительно высокое и находится на уровне конкурентов, а цена значительно ниже.

Основными конкурентами по цене и репутации являются «Умница» и «Радуга». Из проведенного анализа положения «Метида» на рынке, выявлено основных конкурентов – «Читай-город» и «Умница».

Для того, чтобы оценить конкурентный потенциал компании ООО «Метида» необходимо провести оценку каждого из показателей КФУ из таблицы 2.10 с аналогичным показателем конкурирующей фирмы (локальный лидер – «Чакона»).

А так же с эталонным значением - 10 баллов по каждой позиции КФУ, в результате чего определил частные коэффициенты эффективности по каждому направлению деятельности.

Таблица 2.11 - Оценка по частным коэффициентам КФУ ООО «Метида» относительно лидера локального рынка и эталона

Параметры КФУ	«Метида»	«Чакона»	Эталон	K _i по конкуренту	K _i по эталону
Соотношение цена/качество	9	10	10	0,9	0,9
Степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная)	10	8	10	1,25	1
Номенклатура (широкая, ограниченная, узкая)	9	10	10	0,9	0,9
Наличие консультантов	9	10	10	0,9	0,9
Связь с клиентами	9	9	10	1	0,9
Использование каналов распределения (один, несколько, все)	9	7	10	1,29	0,9
Набор предлагаемых дополнительных услуг при продаже или поставке (отсутствует, ограниченный,	9	10	10	0,9	0,9

полный)					
Репутация	7	10	10	0,7	0,7
Итого	71	74	80	1,7	1,61

Как видно из таблиц и рисунков на момент исследования ООО «Метида» занимает устойчивую среднюю конкурентную позицию на рынке (71 балл).

Для оценки приоритетности факторов развития ООО «Метида» необходимо построить «цепочку ценностей», которая позволяет выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения нужд клиента и успеха на рынке (рис. 2.2).

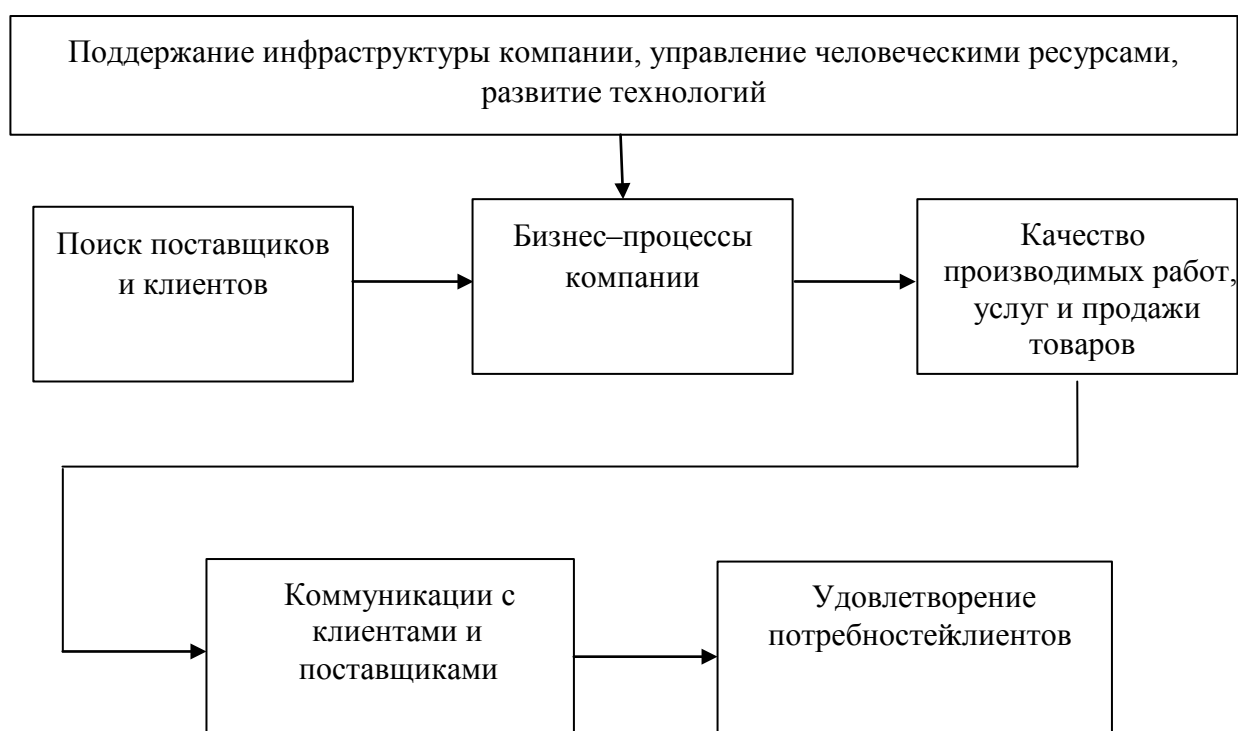


Рисунок 2.4 - Модель «цепочки ценностей» ООО «Метида»

Анализ конкурентных возможностей ООО «Метида» методом «цепочки ценностей» показал: главной ценностью в процессе реализации деятельности ООО «Метида» является удовлетворение потребностей клиента в качестве и комплексности произведенных поставок и уровень сервиса.

Для осуществления сбытовой деятельности важно иметь всегда постоянную информацию о состоянии спроса и предложения, о конкурентах и потребителях. Благодаря изучению спроса, магазин сможет работать на конкретные сегменты потребителей, которые в нем заинтересованы, сконцентрированы территориально в местности торгового предприятия. Это приведет к более рациональной, эффективной работе магазина по многим направлениям таким, как ассортиментная политика, закупочная и сбытовая деятельности, реклама, сервис.

Проанализируем сбыт с экономической точки зрения (таблица 2.12).

Таблица 2.13 - Анализ состава и структуры товарооборота ООО «Метида»

Товарная группа	201		201		Отклонение	
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	В тыс. руб.	В%
]	2	3	4	5	6	7
Художественная литература	37153,50	28,20	43711,89	27,80	6558,39	117,65
Книги для детей	20816,50	15,80	22484,89	14,30	1668,39	108,01
Бизнес-литература	13570,25	10,30	12893,43	8,20	-676,82	95,01
Другие книжные жанры	10671,75	8,10	12578,96	8,00	1907,21	117,87
Всё для школы	20289,50	15,40	27044,76	17,20	6755,26	133,29
Подарки и сувениры	3030,25	2,30	4874,35	3,10	1844,10	160,86
Товары для детей	11594,00	8,80	14308,57	9,10	2714,57	123,41
Творчество и хобби	2503,25	1,90	4717,11	3,00	2213,86	188,44
Канцелярия	10671,75	8,10	12421,72	7,90	1749,97	116,40
Подарки-впечатления	1449,25	1,10	2201,32	1,40	752,07	151,89
Итого	131750,00	100,00	157237,00	100,00	25487,00	119,34

Общий объем товарооборота увеличился на 19,34%, наибольший все в структуре ассортимента в 2017 году занимают такие товарные группы, как художественная литература (27,8%), все для школы (17,2%) и книги для детей (14,3%). За анализируемый период сократились продажи по таким товарным группам, как бизнес-литература, по всем остальным группам продажи выросли.

Рассмотрим каналы сбыта ООО «Метида» (рис. 2.5). Таким, образом, основными потребителями ООО «Метида» являются ПАО «Автоваз», МОУ, Библиотеки, ВУЗы.

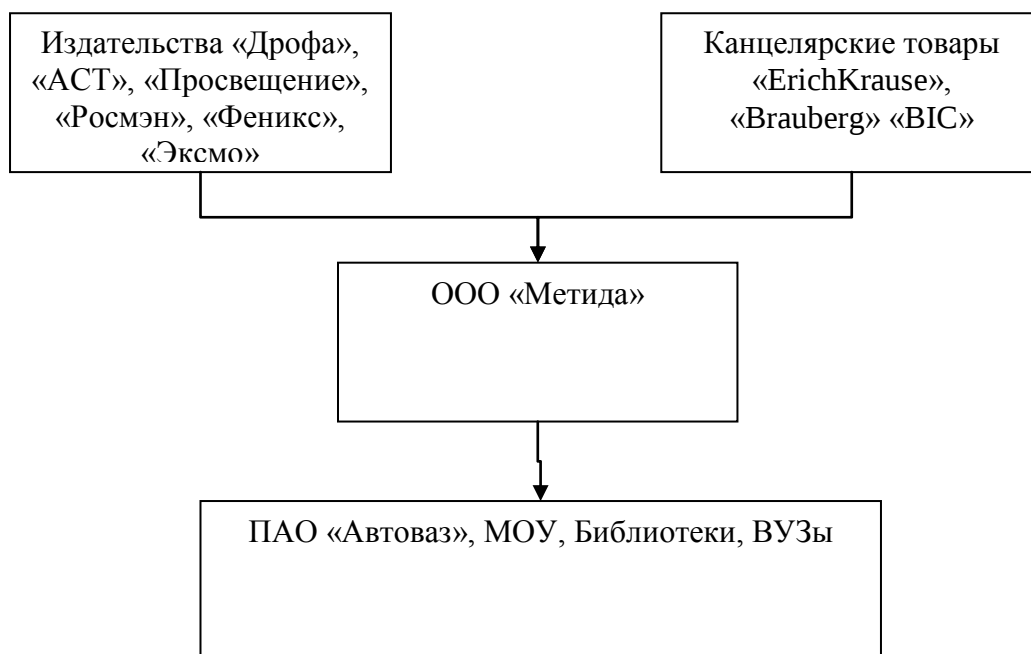


Рисунок 2.5 – Поставщики и потребители ООО «Метида»

Рассмотрим каналы сбыта ООО «Метида» и его конкурентов (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Каналы сбыта ООО «Метида» и его конкурентов

ООО «Метида»	ООО «Чакона»	Читай-город	Умница
ПАО «Автоваз», МОУ, Библиотеки, ВУЗы	ПАО «ТольяттиАзот», МОУ, Библиотеки, ВУЗы, колледжи	МОУ, Библиотеки, ВУЗы, детские сады	МОУ, Библиотеки, детские сады

Как видно из таблицы 2.14 у ООО «Метида» отсутствуют такие каналы сбыта, как детские сады и колледжи.

Проанализировав и оценив каждый из существующих или планируемых каналов, составим итоговую таблицу с данными по каждому из них (таблица 2.15).

Таблица 2.14 – Комплексная оценка каналов сбыта

	Степень соответствия каналов требованиям потребителя	Управляемость каналов	Уровень конкуренции за возможность работы с каналом	Перспективность каналов (долгосрочные тенденции)	Итоговый балл	Прибыльность каналов
Канал 1 (МОУ)	6	8	5	10	8	37
Канал 2 (ВУЗы)	3	3	9	2	8	25
Канал 3 (ПАО «АВТОВАЗ»))	5	2	1	1	1	10
Канал 4 (Библиотеки)	2	4	9	1	3	19
Канал 5 (детские сады)	8	10	9	7	9	43
Канал 6 (колледжи)	7	7	9	8	9	40

Как видим, наиболее перспективными являются каналы 5 и 6. Рост продаж в эти каналы должен превосходить общий рост продаж компании. Именно на эти каналы сбыта должны быть направлены мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Метида».

По результатам анализа конкурентоспособности видно, что компания «Метида» занимает среднюю позицию в привлекательном рыночном сегменте.

К проблемам конкурентоспособности ООО «Метида» можно отнести следующие: не большое количество крупных клиентов; не расширенный канал сбыта; общее сокращение платежеспособного спроса на рынке; что

может привести к неустойчивому как финансовому, так и рыночному положению; компания не задействует всех возможностей рынка.

Произведя необходимые исследования было выявлено, что руководству ООО «Метида» необходимо сформировать стратегию развития, которая должна быть нацелена на рост и перспективное решение существующих проблем: средний по отрасли уровень обслуживания, снижение устойчивости рыночных позиций, достаточно узкая специализация, усиливающаяся конкуренция на различных секторах рынка присутствия ООО «Метида», снижение доступности свободных финансовых ресурсов.

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности товаров ООО «Метида»

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности товаров ООО «Метида»

Главные задачи при разработке стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Метида» и формирования уникального торгового предложения компании заключаются в следующем:

1. Увеличение оборота компании
2. Увеличение чистой прибыли компании.
3. Оптимизация расходов.
4. Повышение производительности труда по каждой штатной единицы за счет эффективной системе стимулирования трудовой деятельности и развития потенциала коллектива компании.

На рисунке 3.1 представлено дерево целей.

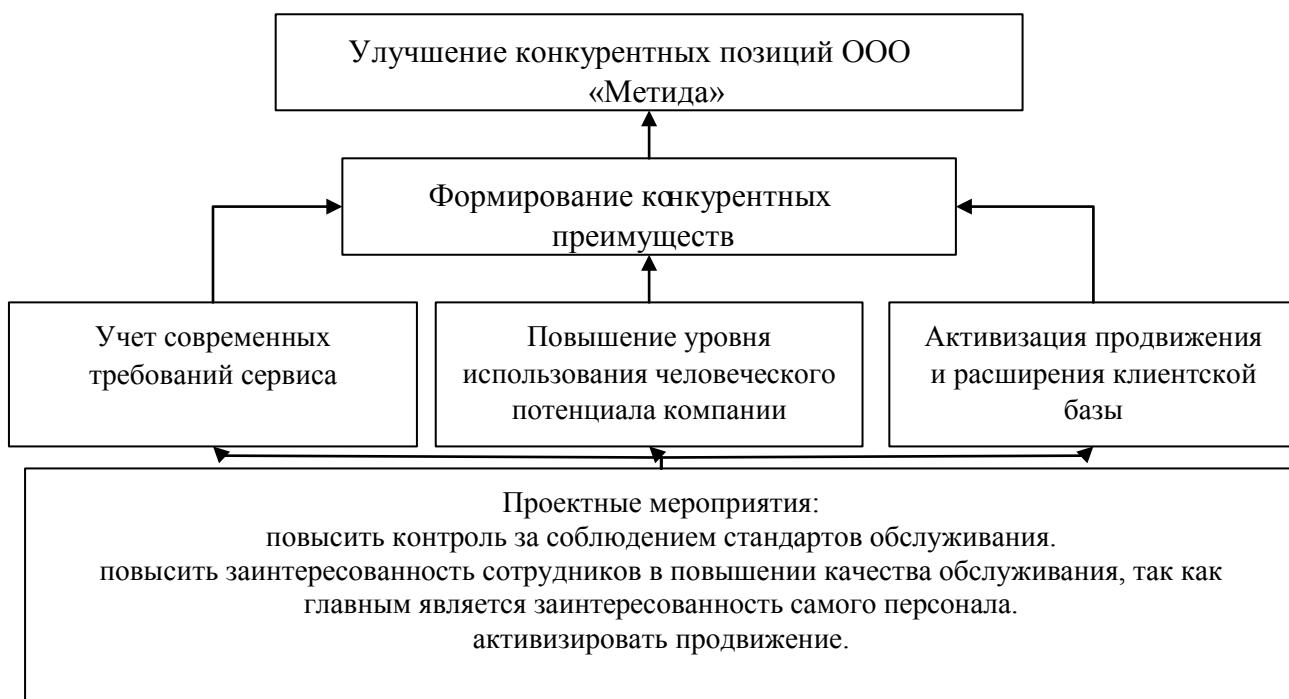


Рисунок 3.1 - Дерево целей проекта формирования конкурентных преимуществ ООО «Метида»

Таким образом, можно предложить следующие мероприятия для формирования уникального торгового предложения ООО «Метида».

Мероприятие 1: Стимулирование каналов сбыта с помощью рекламы.

Для развития навыков обслуживания и расширения каналов сбыта, рекомендуется ввести в организационную структуру должность маркетолога.

Главная цель процесса продвижения ООО «Метида» - улучшение спроса на услуги и поставки товаров, которые реализуются под торговой маркой ООО «Метида».

Цель программы продвижения ООО «Метида» на 2018-2019 гг. – формирование осведомленности потребителей о существовании ООО «Метида», ее товаров и проводимых им акциях и мероприятиях с целью стимулирования сбыта.

Цель программы продвижения, выраженная количественно – это увеличение выручки ООО «Метида» в конце 2018 года за счет реализации программы рекламы на 12 %.

Задачи программы продвижения ООО «Метида»:

1. увеличение количества постоянных клиентов ООО «Метида»;
2. формирование спроса на услуги ООО «Метида» у новых организаций;
3. напоминание о существовании ООО «Метида» тем, кто уже пользовался услугами компании;
4. информирование существующих и потенциальных клиентов о высоком уровне обслуживания в ООО «Метида»;
5. повышение имиджа ООО «Метида» в глазах клиентов и общественности;
6. привлечение максимального количества партнеров ООО «Метида».

Программа продвижения ООО «Метида» должна базироваться на комплексе мероприятий, которые направлены не только на привлечение клиентов.

Программа продвижения будет иметь черты информативной (информирование потенциальных клиентов), побудительной (стимулирование продаж компании) и напоминающей (напоминание клиентам о существовании ООО «Метида») программы.

Информативные коммуникации будут использоваться для информирования потребителей - о ООО «Метида» и ее услугах с целью создания спроса на услуги компании.

Побудительные коммуникации будут использованы для создания у выбранного сегмента потребителей выборочного спроса путем внушения потребителям, что ООО «Метида» лучше всего соответствует их запросам клиентов.

На обновленном сайте ООО «Метида» необходимо дополнительно разместить следующую информацию, которая сегодня отсутствует:

- гостевая книга;
- обратная связь и желательно онлайн-консультирование;
- модуль голосований;
- отзывы клиентов;
- возможность подписки на новости компании ООО «Метида»;
- акции и мероприятия, проводимые в компании ООО «Метида».

Можно предложить следующие направления Интернет-продвижения ООО «Метида»: поисковая оптимизация сайта компании; размещение баннерной рекламы ООО «Метида» на сайтах; продвижение в социальной сети.

Программа продвижения ООО «Метида» на рынке должна строиться на интегрированных инструментах: расширение формы, изменение содержания и появление новых функций как традиционных, так и новых

инструментов торгового маркетинга. Новые инструменты должны органично дополнять и развивать существующую систему методов продвижения на рынке, позволяющий осуществлять максимальный охват рынков и расширять их границы, обеспечивать доступность, поддерживать комплексную обратную связь между участниками канала и другими общественными группами, что позволяет формировать дополнительные маркетинговые преимущества.

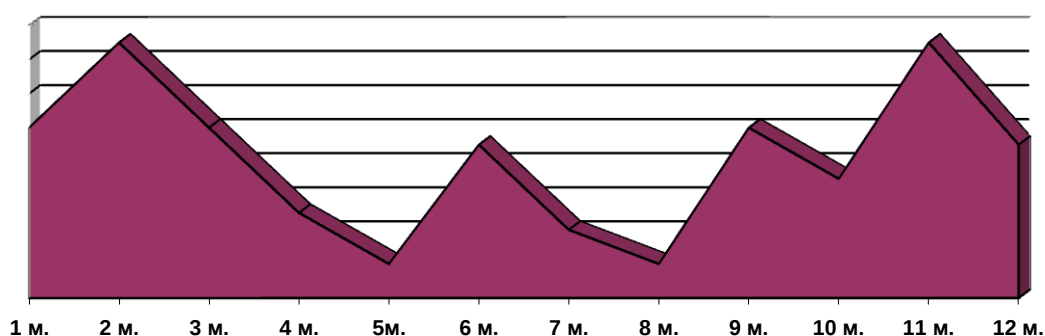


Рисунок 3.2 - Схема модели проведения рекламной кампании в рамках продвижения ООО «Метида»

Методы программы продвижения ООО «Метида» представлены в таблице

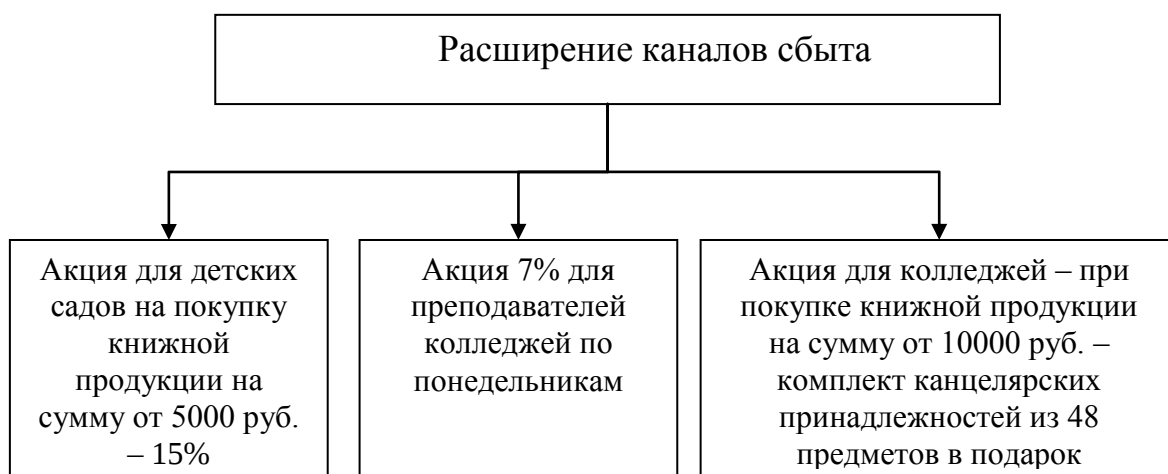
3.1.

Таблица 3.1 - Бюджет программ продвижения ООО «Метида» в 2018 г.

Группы
Группа 1: методы в рамках рекламы. В рамках данной группы применяются такие методы как: объявления в СМИ, брошюры и буклеты, плакаты и листовки, справочники и журналы, сообщения на стендах, на выставках, аудиовизуальные материалы
Группа 2: методы в рамках стимулирования сбыта. В рамках данной группы применяются такие методы как: оформлении офиса, скидки и бонусы.
Группа 3: методы в рамках связей с общественностью. В рамках данной группы применяются такие методы как: подготовка пакетов информации для прессы, отношений с контактной аудиторией.
Группа 4: методы в рамках личных продаж. В рамках данной группы применяются такие методы как: выставки и встречи.
Группа 5: методы в рамках прямого маркетинга. В рамках данной группы применяются такие методы как: каталоги, рассылка рекламы.

Мероприятие 2: Расширение каналов сбыта.

Сезонные колебания объема продаж ООО «Метида» чаще всего приходится на конец августа - начало сентября из-за начала учебного года в школах и высших учебных заведениях, также в дни перед праздниками. Для сглаживания данных колебаний и стимулирования спроса в периоды спада продаж необходимо проведение дополнительных специальных мероприятий, которые смогут простимулировать сбыт. На рисунке 3.3 отражены предлагаемые нами мероприятия.



Для того, чтобы открыть новый канал сбыта – детские сады - можно предложить ввести акцию для них, связанную с получением 15% скидки на покупку при покупке товаров на сумму от 5000 рублей. Эта мера позволит увеличить объем продаж, так как на данный момент потребитель может получить 15% скидку только при наличии клубной карты ООО «Метида», имея максимально возможную скидку при этом ещё должна быть заполнена расширенная анкеты оптового клиента.

Как известно, учебная литература и дополнительные источники информации необходимы не только для ВУЗов, но также и для преподавателей колледжей. Данным потребителям всегда необходима

актуальная информация, поэтому они вынуждены очень часто покупать книги, сборники, которые у них уже есть, но они более раннего года издания, чем требует это министерство образования. Например, преподавателям правоведения постоянно нужны новые редакции семейного, трудового, налогового, гражданского, уголовного кодекса. Поэтому можно ввести такое специальное предложение: 7% скидка для преподавателей колледжей Тольятти по понедельникам. Данная скидка не будет суммироваться с другими предлагаемыми специальными предложениями ООО «Метида». Акция не действует при совершении покупок в интернет-магазине ООО «Метида».

Третьим направлением расширения каналов сбыта предлагается акция для колледжей – при покупке книжной продукции на сумму от 10000 руб. – комплект канцелярских принадлежностей из 48 предметов в подарок. Данное мероприятие позволит увеличить объем продаж книжной продукции в магазине.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий поможет снизить сезонные колебания объема реализации, стимулировать сбыт, что в свою очередь положительным образом скажется на увеличении продаж ООО «Метида», закреплении позиции магазина на рынке книжной продукции, а также созданием благоприятной, стимулирующей среды для сотрудников и потребителей. Также стоит отметить, что проводимые акции затронут новые сегменты потребителей ООО «Метида»: колледжи и детские сады г. Тольятти.

3.2 Обоснование экономической целесообразности разработки мероприятий

Для решения выявленных проблем был разработан комплекс мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «Метида»,

включающий в себя несколько мероприятий, которые могут проводиться как совместно и одновременно, так и в совершенно разные временные периоды.

Перед тем как вести в действие подобные акции, специальные предложения и интеллектуальные игры необходимо в теории рассчитать затраты на их воплощение, а также эффективность от их внедрения в сбытовую деятельность магазина ООО «Метида».

Все рекламные материалы будут разрабатывать сотрудники отделов развития и организации мероприятий, это одна из их функциональных обязанностей, поэтому магазину не понадобится дополнительных средств на найм новых сотрудников или передачу данной задачи на аутсорсинг в узкоспециализированные организации.

Произведем расчеты для мероприятия по вводу в должность маркетолога. Заработная плата маркетолога будет составлять 15000 руб./мес. Рассчитаем годовые затраты с учетом страховых взносов: $(15000 + 15000 \times 30,2\%) \times 12 \text{ мес.} = 234360 \text{ руб.}$

Произведем расчеты для предлагаемого мероприятия - Акция для детских садов на покупку книжной продукции на сумму от 5000 руб. – 15%. Для упрощения занесем все необходимые данные в таблицу 3.2.

Таблица 3.2 - Расчёт затрат на проведение акции для детских садов

Вид затрат	Количество, шт.	Цена, руб.
Печать рекламы: плакаты А1 (594 х 841), 4-х цветная, бумага матовая	4,00	4332,80
Печать рекламы: плакаты А4 (210 х 297), 4-х цветная, бумага матовая	6,00	600,00
Доставка и размещение рекламного материала	1,00	1000,00
Итого	-	5932,80

Таким образом, благодаря проведению подобной акции, рассматриваемый магазин сможет увеличить количество клиентов из детских садов. Данная акция должна быть весьма эффективной, так как потребителю

будет предоставлена 15% скидка на покупку при покупке товаров на сумму от 5000 рублей. Это будет стимулировать закупаться на 5000 рублей в магазине, либо периодически приходит в магазин и совершать небольшие покупки, чтобы в итоге получить 15% скидку. Можно пробно ввести эту акцию на 2 месяца, чтобы выяснить результативность и эффективность её проведения. Затраты на организацию данной акции составят 5932,80 рублей - это небольшая сумма для магазина.

Рассмотрим расходы по введению специального предложения - Акция 7% для преподавателей колледжей по понедельникам (см. таблица 3.3).

Предложенный сити-формат с рекламой специального предложения ООО «Метида» будет арендован на время проведения акции.

Таблица 3.3 - Расчет затрат на проведение специального предложения для преподавателей колледжей

Вид затрат	Количество, шт.	Цена, руб.
Печать рекламы: плакаты А1 (594 x 841), 4-х цветная, бумага матовая	3,00	4332,80
Печать рекламы: плакаты А4 (210 x 297), 4-х цветная, бумага матовая	2,00	200,00
Сити-формат (1,8 x 1,2 м)	1.00	12000,00
Доставка и размещение рекламного материала	1.00	1000,00
Итого	-	17532,80

Таким образом, благодаря проведению специального предложения, магазин может увеличить объем продаж за счет роста посещения и количества совершения покупки преподавателями колледжей Тольятти по понедельникам. Скидка в 7% по понедельникам даст возможность данному сегменту потребителей, не ждать конца месяца, а купить необходимую книжную продукцию гораздо раньше. Затраты на проведение данного специального предложения составят 17532,80 рублей.

Произведем расчеты для проведения акции для колледжей – при покупке книжной продукции на сумму от 10000 руб. – комплект канцелярских принадлежностей из 48 предметов в подарок (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Расчёт затрат на проведение акции

Вид затрат	Количество, шт.	Цена, руб.
Печать рекламы: плакаты А1 (594 х 841), 4-х цветная, бумага матовая	4,00	4332,80
Печать рекламы: плакаты А4 (210 х 297), 4-х цветная, бумага матовая	2,00	200,00
Доставка и размещение рекламного материала	1,00	1000,00
Комплекты канцелярских принадлежностей	10,00	15600,00
Итого	-	6532,80

Таким образом, рассматриваемый магазин ООО «Метида» потратит на организацию акции 6532,80 рублей. Это сравнительно небольшая сумма денежных средств для такого формата магазина. Благодаря проведению этой акции ООО «Метида» увеличит количество потребителей из колледжей.

Итого, затраты на мероприятия составят 279958,4 руб.

В таблице 3.5 отражены планируемые результаты деятельности предприятия с учетом внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 3.5 - Изменение обобщающих показателей эффективности внедренных мероприятий

Показатели	Значение по годам		Изменение, (+,-)	Темп роста, %
	2018	2019		
Выручка от реализации, тыс. руб.	1008560	1351652	+343092	124,10
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	914336	1113671	+199335	121,80
Прибыль от продаж, тыс. руб.	94224	137981	+43757	146,44
Производство продукции на 1 руб. затрат, руб.	110,31	112,39	+2,08	101,89
Затраты на рубль реализованной продукции, руб.	0,91	0,89	-0,02	97,80
Рентабельность продаж, %	9,34	11,02	+1,68	117,99
Рентабельность продукции, %	10,31	12,39	+2,08	120,17
Фондорентабельность, %	66,16	96,88	+30,72	146,43

Из данных таблицы видно, что в результате внедрения предложенных мероприятий наблюдается рост выручки от реализации продукции на 24,10%, что привело к росту прибыли от продаж на 46,44%.

В результате внедрения мероприятий увеличится производство продукции на рубль затрат на 2,08 руб. по сравнению с 2015 годом или на 1,89%. Кроме того, ожидается снижение затрат на рубль реализованной продукции на 0,02 руб. с каждого рубля реализации или на 2,20% по сравнению с 2015 годом. И рост рентабельности основного вида деятельности и использования основных средств предприятия.

Определим экономический эффект и экономическую эффективность в результате внедрения предложенных мероприятий улучшения экономического и финансового состояния рассматриваемого предприятия.

Эффект – абсолютный показатель результата какого-либо действия или деятельности. Он может быть как положительным, так и отрицательным. Эффективность – относительный показатель результативности и может быть только положительной величиной.

Расчет экономической эффективности произведем путём сравнения затрат с экономическим эффектом как денежным выражением результата по формуле:

$$\text{Эффективность (Э)} = (\text{Результат (Р)} / \text{Затраты (З)}) * 100\%,$$

где З- затраты,

Р – результат.

$$\text{Эффективность (Э)} = (343092/279958,4) \times 100\% = 122,5\%$$

Таким образом, внедрение мероприятий целесообразно на рассматриваемом предприятии.

Для самого магазина ООО «Метида» организация подобного рода мероприятий приносит как своего рода преимущества, так и недостатки. С точки зрения недостатков, во-первых, это расходы, которые понесет ООО «Метида» на организацию мероприятия, во-вторых, во время проведения

игры магазин не сможет функционировать в полной мере, а с учетом того, что это будет происходить по выходными дням вечернее время, то вполне возможно, что будет большая упущенная коммерческая выгода. Однако, есть и ряд преимуществ: увеличение количества посетителей магазина, создание благоприятного имиджа и возможность постоянных потребителей перенести в категорию лояльных.

Благодаря введению предложенных мероприятий магазин ООО «Метида» сможет увеличить прибыль, привлечь новые сегменты покупателей, поддержать интерес у постоянных и лояльных потребителей, усилить благоприятный имидж. Таким образом, рассмотренный комплекс мероприятий позволит ООО «Метида» занимать лидирующие позиции на рынке книжной продукции, увеличить свою долю в общей емкости рынка.

Заключение

Анализ эффективности применения стратегического управления в компании показало, что предприятие реализует эффективную ресурсную, товарную стратегию и имеет крайне неэффективную финансовую стратегию. Поэтому основной задачей стратегического управления на предприятии является улучшение его финансовой стратегии.

SWOT-анализ стратегического управления в компании ООО «Метида» показал, что в качестве стратегической цели руководством компании должно быть выделено следующее – достижение устойчивого финансового положения предприятия и сохранения его как хозяйственной единицы. Укрепление финансового положения предприятия можно добиться за счет увеличения его ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости.

Для реализации поставленной цели конкурентоспособности ООО «Метида» предполагается провести следующие мероприятия:

- 1) повысить уровень выручки от реализации предприятия за счет проведения рекламных мероприятий;
- 2) оптимизировать величину запасов, за счет реализации их излишков;
- 3) снизить размер дебиторской задолженности за счет работы с дебиторами;
- 4) за счет средств, полученных от реализации излишка запасов и погашения дебиторской задолженности планируется погасить часть долгосрочных обязательств предприятия, часть долга по краткосрочному кредиту, часть долга по кредиторской задолженности и часть задолженности по прочим краткосрочным обязательствам.

Для самого магазина ООО «Метида» организация подобного рода мероприятий приносит как своего рода преимущества, так и недостатки. С точки зрения недостатков, во-первых, это расходы, которые понесет ООО

«Метида» на организацию мероприятия, во-вторых, во время проведения игры магазин не сможет функционировать в полной мере, а с учетом того, что это будет происходить по выходными дням вечернее время, то вполне возможно, что будет большая упущенная коммерческая выгода. Однако, есть и ряд преимуществ: увеличение количества посетителей магазина, создание благоприятного имиджа и возможность постоянных потребителей перенести в категорию лояльных.

Благодаря введению предложенных мероприятий магазин ООО «Метида» сможет увеличить прибыль, привлечь новые сегменты покупателей, открыть новые каналы сбыта, поддержать интерес у постоянных и лояльных потребителей, усилить благоприятный имидж.

Таким образом, рассмотренный комплекс мероприятий позволит ООО «Метида» занимать лидирующие позиции на рынке книжной продукции, увеличить свою долю в общей емкости рынка, а также позволит сгладить сезонные колебания.

Реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить финансовое состояние предприятие на основании улучшения его финансовой стратегии и улучшения его маркетинговой стратегии.

Список используемых источников

1. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы: учебник / Г.Л. Азоев [и др.]. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 256 с.
2. Асатурова Ю. М. Финансово-хозяйственная деятельность предприятия [Текст]: учеб. пособие / Под общей ред. проф. В. В. Кобзева. – СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2014. – 110 с.
3. Землякова Е. Е. Экономика машиностроительного предприятия [Текст]: учеб. пособие. Изд. второе, испр. и доп. / Землякова Е. Е., Ключарева Н. С. Под общей ред. проф. В. В. Кобзева. – СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2015. – 144 с.
4. Золотухин О. И. Ценообразование: конспект лекций для студентов экон. специальностей / Золотухин О. И. – СПб.: ГУАП, 2013. – 112 с.
5. Ключарева Н. С. Экономическая оценка инвестиций: учеб. пособие / под общей ред. проф. В. В. Кобзева. – СПб.: Изд-во38 СПбГПУ, 2015. – 121 с.
6. Ковалева, А.М. Финансы фирмы: учебник / А.М. Ковалева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 268 с.
7. Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента: учебник / Э.М. Коротков. – М.: ООО ИКП «ДеКа», 2015. – 896 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст]. Перевод с английского В. Б. Боброва. – М.: Прогресс, 2015. – 652 с.
9. Латыпов Т.Д. Как составить бизнес-план: рекомендации российскому предпринимателю / Латыпов Т.Д. // США: экономика, политика, идеология. – 2016. – № 6. – С.88.
10. Малюк В. И. Стратегический менеджмент / В. И. Малюк. – М.: КНОРУС, 2013. – 300 с.
11. Куприянов Н.С., Михенков О.В. Менеджмент в строительстве / Издательство Книжный мир, - 2015. - 464 с.

12. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг, 2-е изд. / И.М. Лифиц. М.: Юрайт-Издат. - 2015. - 460 с.
13. Макарьева В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учебник / В.И. Макарьева. – Москва: Финансы и статистика, 2013. – 264 с.
14. Малышкина Е.А. Современное состояние рынка в современной России / Е.А. Малышкина / Гуманитарные науки. Экономика. Вестник ТГУ. - 2013. –С. 44–47.
15. Мухамедьярова А. А. Финансовое планирование при помощи платёжного календаря / А. А. Мухамедьярова // Консультант. – 2015. – № 7. – 16. С. 5-8.
17. Муравьева Н.Н. Маркетинг услуг: Учеб. пособие для вузов. / Н.Н. Муравьева - Ростов: ФЕНИКС. – 2014. - 252 с.
18. Негашев Е.В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка: учебник / Е.В. Негашев. – М.: Высшая школа, 2014. – 186 с.
19. Основы логистики: учеб. пособие / Л.Б. Миротин [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 200 с.
20. Плоткин Б.К. Основы логистики: учеб. пособие / Б.К. Плоткин. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 205 с.
21. Поршнев А.Г. Управление инновациями в условиях перехода к рынку: учебник / А.Г. Поршнев. – М.: РИЦЛО «Мегаполис-Контракт», 2015. – 156 с.
22. Рейфе М.Е. Организация развития логистической деятельности на финансовом рынке: учеб. пособие / М.Е. Рейфе. – М.: Академия, 2015. – 230 с.
23. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь / А.Н. Родников. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 349 с.
24. Самсонов Н. Ф. Финансовый менеджмент: учебник / Н. Ф. Самсонов. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 308 с. – ISBN 978-5-7695-3612-0.

25. Сафронов Н. А. Экономика предприятия: учебник / Н. А. Сафронов. – М.: Юрист, 2015. – 296 с.
26. Семёнов А.К. Теория менеджмента: Учебник. – М.: Дашков и К. 2015. - 491 с.
27. Сергеева Г. А. Эффективное использование трудового потенциала: учеб. пособие / Г. А. Сергеева. – Москва: Знания, 2013. – 64 с.
28. Сурков, С. И. Мотивация персонала / С. И. Сурков // Управление персоналом. – 2013. – № 7. – С.20-23.
29. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: Электронный учебник. – М.: КноРус. – 2013. – 432 с.
30. Тренев Н. Н. Управление финансами: учеб. пособие / Н. Н. Тренев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 496 с.
31. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник. – 3-е изд. – М.: Изд-во «Маркет ДС», 2014. – 426 с.
32. Филинков А. М. О методах управления конкурентоспособностью предприятий // Актуальные проблемы конкурентоспособности предприятий. - Севастополь, 2013. – 539 с.
33. Цахарев Р.К. Основы маркетинга: учебник / Р.К. Цахарев и др. М.: Издательство «Экзамен». - 2015. - 448 с.
34. Чалдаева Л.А. Экономика предприятия: Учебник для бакалавров. / Л.А. Чалдаева. М.: Юрайт, 2013. - 410 с.
35. Шапиро, В.Д. Управление проектами: учебник / В.Д. Шапиро [и др.]. – Санкт-Петербург: Два+Три, 2014. – 235 с.
36. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий: учебник / А.Д. Шеремет [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 343 с.
37. Юркова, Т. И. Экономика предприятия: учеб. пособие / Т. И. Юркова, С. В. Юрков. — М.: ГАЦМиЗ, 2013. - 41 с.
38. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.]: Вильямс, 2015. - 488 с.-

39. Портер, М. Конкуренция. [Текст]: учебник/ М.Портер.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. —608с.
40. Кеннеди, Дэн. Секретное оружие маркетолога: найдите ваше уникальное преимущество, превратите его в мощное рекламное сообщение и донесите до правильных клиентов / Дэн Кеннеди; [пер. с англ. А.Яковенко]. - М.: ГИППО, 2012. - 203с.
41. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.]: Вильямс, 2015. - 488 с.
42. Ким, С.А. Маркетинг: учеб. для студ. Вузов / С.А.Ким; Федер. ин-т развития образования. - М.: Дашков и К, 2010. - 257 С
43. Райен, Д. Краткий курс интернет-маркетинга / Д. Райен. - М.: ШКИМБ, 2013. - 320 с
44. Akbar Adhiutama. The application of lean manufacturing for operation improvement: a case study of black cough medicine production in Indonesia // The Asian Journal of Technology Management. 2013. № 1. С. 56-64.
45. Jennifer Lin Planning Horizon for Production Inventory Models with Production Rate Dependent on Demand and Inventory Level – Taiwan3 December 2014 [Электронный ресурс]. URL: http://iet-journals.org/archive/2012/august_vol_2_no_8/2187361342111286.pdf (дата обращения 05.05.18).
46. Koren R., Palcic I. The impact of technical and organizational innovation concepts on product characteristics //Advances in Production Engineering & Management. 2015. №1. pp 27-39.
47. Schreibfeder J. Achieving Effective Inventory Management / J. Schreibfeder. Brooks, 6th Edition. 2010. – 263 p.
48. T. Ferreira, A.A. Baptista. Tool development for support lean manufacturing implementation in intermittent production environment// Proceedings of the World Congress on Engineering. 2015. № 2. С. 45-50