

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

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

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»  
(наименование профиля)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности  
организации (на примере ООО «Стиль Плюс»)»

Студентка

Н.Г. Кукушкина

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

Руководитель,  
д.э.н., доцент

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Кукушкина Наталья Георгиевна

1. Тема «Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности организации (на примере ООО «Стиль Плюс»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

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

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические основы управления конкурентоспособности предприятия

1.1 Сущность, значение и факторы конкурентоспособности предприятия

1.2 Методика оценки и пути обеспечения конкурентоспособности предприятия

2. Анализ конкурентоспособности ООО «Стиль Плюс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Стиль Плюс»

2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия

3. Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности ООО «Стиль Плюс»

3.1 Предложения по обеспечению конкурентоспособности предприятия

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
  2. Актуальность, цель и задачи исследования;
  3. Основные экономические показатели деятельности организации;
  4. Табличные данные по результатам анализа функционирования организации;
  5. Графические данные по результатам анализа функционирования организации;
  6. Предложения по обеспечению конкурентоспособности организации;
  7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

|           |                |
|-----------|----------------|
| _____     | М.О. Искосков  |
| (подпись) | (И.О. Фамилия) |

Задание принял к исполнению

|           |                |
|-----------|----------------|
| _____     | Н.Г. Кукушкина |
| (подпись) | (И.О. Фамилия) |

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

(подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН  
выполнения бакалаврской работы**

Студента Кукушкиной Натальи Георгиевны  
по теме «Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «Стиль Плюс»)»

| Наименование<br>раздела работы                                                                   | Плановый<br>срок<br>выполнения<br>раздела | Фактический<br>срок<br>выполнения<br>раздела | Отметка о<br>выполнении | Подпись<br>руководителя |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Разработка 1 раздела БР                                                                          | 03.03.2016                                |                                              | выполнено               |                         |
| Разработка 2 раздела БР                                                                          | 10.05.2016                                |                                              | выполнено               |                         |
| Разработка 3 раздела БР                                                                          | 16.05.2016                                |                                              | выполнено               |                         |
| Разработка введения,<br>заключения и уточнение<br>литературных источников и<br>приложений        | 20.05.2016                                |                                              | выполнено               |                         |
| Предварительная<br>защита БР                                                                     | 25.05.2016                                |                                              | выполнено               |                         |
| Окончательное оформления<br>БР, подготовка доклада,<br>иллюстративного материала,<br>презентации | 30.05.2016                                |                                              | выполнено               |                         |
| Допуск к защите<br>заведующего кафедрой                                                          | 02.06.2016                                |                                              | выполнено               |                         |
| Сдача законченной БР на<br>кафедру                                                               | 09.06.2016                                |                                              | выполнено               |                         |

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Н.Г. Кукушкина

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Н.Г. Кукушкина.

Тема работы: «Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности организации (на примере ООО «Стиль Плюс»»).

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

Цель исследования – разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности предприятия ООО «Стиль Плюс».

В качестве объекта исследования выступает ООО «Стиль Плюс», основным видом деятельности которого является пошив и ремонт различных видов одежды и штор, предмет исследования - методы и инструменты управления конкурентоспособностью предприятия.

Методы исследования: методы оценки конкурентоспособности предприятия (экспертные методы, метод SWOT-анализа, бенчмаркетинг, метод с использованием комплекса маркетинга (модель «4P»), опросы, наблюдения.

Границы исследования - 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе. Понятие конкуренции как главной движущей силы эволюции взаимоотношений субъектов составляет основу рыночной экономики. За последние десятилетия усиление конкуренции отмечено фактически во всем мире. По мере развития конкурентной борьбы на рынке вопросы обеспечения конкурентоспособности предприятий стали наиболее актуальны.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «Стиль Плюс».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 50 источников, двух приложений. Общий объем работы - 72 страницы машинописного текста.

## Содержание

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                       | 7  |
| 1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия.....                       | 9  |
| 1.1 Сущность, значение и факторы конкурентоспособности предприятия.....             | 9  |
| 1.2 Методика оценки и пути обеспечения конкурентоспособности предприятия .....      | 18 |
| 2 Анализ конкурентоспособности ООО «Стиль Плюс» .....                               | 31 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Стиль Плюс».....               | 31 |
| 2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия.....                          | 46 |
| 3 Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности ООО «Стиль Плюс»..... | 57 |
| 3.1 Предложения по обеспечению конкурентоспособности предприятия .....              | 57 |
| 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....                             | 59 |
| Заключение .....                                                                    | 62 |
| Библиографический список .....                                                      | 64 |
| Приложения .....                                                                    | 69 |

## Введение

В рыночных условиях особое значение приобретает обеспечение конкурентоспособности предприятия. Задачи достижения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов не могут быть качественно решены без учета специфических особенностей развития каждой из отраслей народного хозяйства. Так, в розничной торговле потребительскими товарами в последние несколько лет отмечается усиление конкурентной борьбы, вызванное не только внутренними факторами развития торговли, но и активным проникновением на отечественный рынок зарубежных компаний. Решение проблемы обеспечения конкурентоспособности розничных торговых предприятий предполагает выработку мер по достижению и поддержанию конкурентных преимуществ на рынке товаров и услуг.

Также в современных условиях одной из важных проблем существования предприятия на рынке товаров и услуг и повышения его конкурентоспособности является изучение факторов, влияющих на конкурентоспособность торгового предприятия, выявление резервов и составление на их основе научно-обоснованных планов дальнейшего развития.

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена тем, что с развитием рыночного механизма проблема обеспечения конкурентоспособности резко обострилась, и ее решение потребовало от всех субъектов рынка активного поиска путей и методов повышения конкурентоспособности производимой продукции (оказываемых услуг) и предприятия в целом.

В последние годы отмечен активный интерес к данной проблеме отечественных исследователей, что нашло свое отражение в трудах Г.Л. Азоева, М.М. Астафьевой, В.В. Войленко, Е.А. Горбашко, Т.М. Коретниковой, Ю.Б. Рубина и др.

Целью данной работы является разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности предприятия.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

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

Для достижения поставленной цели в работе были применены методы оценки конкурентоспособности предприятия (экспертные методы, метод SWOT-анализа, бенчмаркетинг, метод с использованием комплекса маркетинга (модель «4P»), проведены опросы, наблюдения.

Объект исследования - предприятие ООО «Стиль Плюс», основным видом деятельности которого является пошив и ремонт различных видов одежды и штор, предмет исследования - методы и инструменты управления конкурентоспособностью предприятия.

Теоретической базой бакалаврской работы стали материалы трудов российских и зарубежных ученых по вопросам обеспечения конкурентоспособности предприятия и резервов ее повышения.

Информационной базой послужили материалы отчетных документов ООО «Стиль Плюс» за 2013-2015 гг.

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

## 1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

### 1.1 Сущность, значение и факторы конкурентоспособности предприятия

Конкуренция является одной из основных характеристик и специфических особенностей функционирования экономической системы, базирующейся на рыночных механизмах, ключевыми категориями в общей схеме рыночного хозяйства.

Понятие конкуренции является фундаментальным в экономической теории рыночных отношений. Конкуренция (от лат. *Concurentia* – состязание, столкновение) определяется как «ситуация, в которой любой желающий что-либо купить или продать может выбирать между различными поставщиками или покупателями» [16].

Связь между производством и потреблением, как правило, обеспечивает рынок посредством механизма спроса и предложения. При этом рынок выполняет функции формирования и движения воспроизводственных связей и пропорций, саморегулирующихся на основе законов рыночной экономики в систему управления в пределах инфраструктуры рынка, его институтов, обслуживающих движение трудовых ресурсов, оборот инвестиционных ресурсов, ценных бумаг, товарных фондов.

В рыночной экономике ключевым понятием является конкурентоспособность. В общем случае под конкурентоспособностью принято понимать способность участников рынка товаров и услуг конкурировать на между собой. Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) конкурентоспособность определена как способность компаний, отраслей, регионов и наций обеспечить сравнительно высокий уровень дохода и заработной платы, оставаясь открытыми для международной конкуренции.

Взгляды на сущность понятия «конкурентоспособность» некоторых исследователей в данной области приведены в таблице 1.1 [23].

Таблица 1.1 - Определение термина «конкурентоспособность»

| Автор                           | Определение конкурентоспособности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| М. Портер                       | «Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений»                                                                                                                                                                                                                                |
| М. Гельвановский                | «Обладание свойствами, которые создают преимущества для участника экономического соревнования»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Р. Завьялов                     | «Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, реализуемых в товарах и услугах успешно (или безуспешно) противостоящим конкурирующим аналогам как на внутреннем, так и на внешнем рынке»                                                                                                                    |
| Р.Ф. Фатхутдинов                | «Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке»                                                                                                                                                                                                                                |
| Е. Дж. Визер                    | «Способность предприятия приобрести, сохранить и увеличить долю на рынке»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| П.У. Зилькарпаев, Л.Р. Ильясова | «Способность предприятия занимать определенную долю рынка продукции и способность ее изменять»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| М. Коллонтай                    | «Способность товара на единицу своей стоимости удовлетворять больше потребностей покупателей или на более высоком уровне, чем товар конкурентов»                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Д.Е. Ивахник                    | «Это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям» |
| И.О. Миргородская               | «Это возможность приспособиться к изменяющимся условиям с точки зрения удержания или улучшения позиций»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Проанализировав данные таблицы 1.1, в качестве вывода можно представить наиболее точное понятие конкурентоспособности: «Конкурентоспособность – это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей - финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к

бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды».

В современной теории по проблемам конкурентоспособности существуют два подхода к выделению уровней конкурентоспособности: территориальный и отраслевой (см. табл. 1.2) [17].

Таблица 1.2 – Подходы к выделению уровней конкурентоспособности

| Подход<br>Уровень | Территориальный                   | Отраслевой                         |
|-------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Микроуровень      | Конкурентоспособность предприятия | Конкурентоспособность товара       |
| Мезоуровень       | Конкурентоспособность региона     | Конкурентоспособность отрасли      |
| Макроуровень      | Конкурентоспособность страны      | Национальная конкурентоспособность |

Конкурентоспособность – сложная экономическая категория, рассматриваемая на нескольких уровнях, каждый из которых характеризуется определенными факторами (см. табл. 1.3).

Таблица 1.3 - Характеристика уровней конкурентоспособности

| Уровень конкурентоспособности | Объект/субъект конкурентоспособности                                | Факторы конкурентоспособности                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Товарный                      | товары (работы, услуги)                                             | уровень качества продукции, соответствие нормам и стандартам; приемлемость цен; соответствие потребительскому спросу                                                                                               |
| Микроуровень                  | товаропроизводитель (организация, фирма)                            | сравнительная конкурентоспособность продукции; эффективность производственной деятельности; уровень финансовых показателей деятельности предприятия; эффективность организации сбыта продукции на рынке и его доля |
| Мезоуровень                   | объединение предприятий, отрасли                                    | внутренняя структура отрасли; влияние внешней среды; конкурентоспособность отдельных элементов; взаимодействие между элементами системы                                                                            |
| Макроуровень                  | народное хозяйство в целом, конкурентоспособность страны и регионов | инвестиционный климат; научно – технический уровень; конкурентоспособность промышленности и отраслей народнохозяйственного комплекса в целом                                                                       |

Конкурентоспособность предприятия определяется двумя элементами: конкурентоспособностью продукции, которая в динамике характеризует степень удовлетворения спроса, и конкурентоспособностью производства как пути достижения выпуска конкурентоспособной продукции, т.е. является обобщающим показателем, объединяющим конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность производства и выражающим отличия в развитии данного предприятия от предприятий-конкурентов – наличие конкурентных преимуществ, степень адаптации к изменениям конкурентной среды, эффективность производственной деятельности.

Между категориями «конкурентоспособность продукции» и «конкурентоспособность предприятия» существует взаимосвязь: предприятие не может быть конкурентоспособным, если его продукция не реализуется и не востребована потребителем. Однако следует учитывать, что конкурентоспособность продукции не является единственным аспектом, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия, т. е., с одной стороны, неоспоримым является тот факт, что при реализации продукции с низким уровнем конкурентоспособности снижается конкурентоспособность предприятия, несущего дополнительные издержки (стимулирование сбыта, складирование, хранение, увеличение периода кредитования (зачастую имеют место прямые потери от уценки продукции, которая не пользуется спросом)); с другой стороны, на возможность предприятия конкурировать в определенном рыночном сегменте также оказывает значительное влияние совокупность экономических методов, применяемых предприятием для оказания воздействия на результаты конкурентной борьбы. На вопрос, что делает предприятие конкурентоспособным, В.А. Винокуров отвечает: «Во-первых, ресурсы (потенциал предприятия), во-вторых, умение продуктивно их использовать» [17]. В.Н. Фомин считает, что конкурентоспособность предприятия определяют: цена продукции, затраты на эксплуатацию/потребление, предоставляемое сервисное обслуживание, эффективная рекламная деятельность, репутация предприятия в данном сегменте (отрасли),

соотношение между спросом и предложением, а итоговым критерием оценки конкурентоспособности предприятия является занимаемая им доля рынка [39].

Таким образом, можно заключить, что конкурентоспособность предприятия зависит от определенных критериев (см. рис. 1.1).

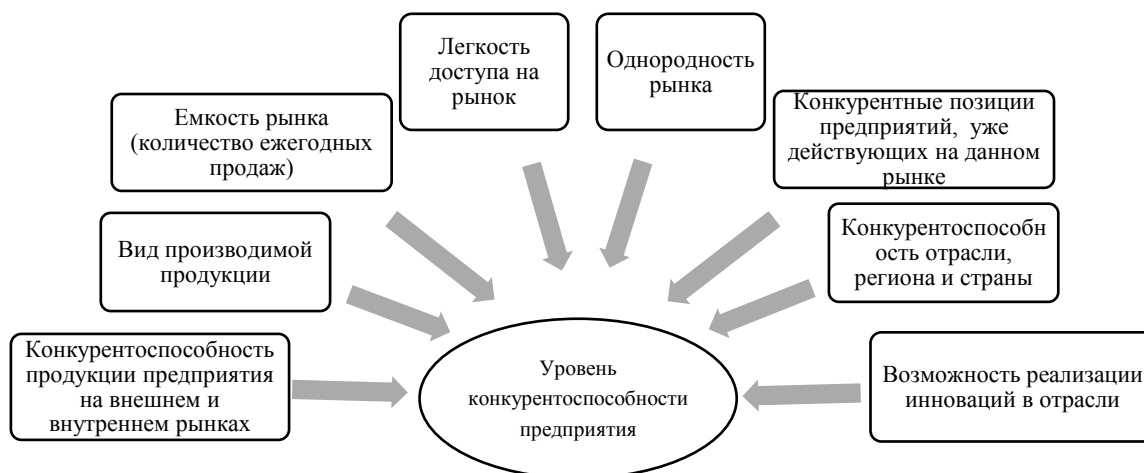


Рисунок 1.1 – Критерии, оказывающие влияние на уровень конкурентоспособность предприятия

В экономической науке выделяют два типа условий обеспечения конкурентоспособности: коммерческие и организационные (см. рис. 1.2) [23].



Рисунок 1.2 – Условия обеспечения конкурентоспособности

Наряду с представленными условиями, уровень конкурентоспособности предприятия определяется способностью его внутренней среды реагировать на изменения внешней, т. е. возможностью адаптации и степенью гибкости процессов производства/оказания услуг, при этом характерной особенностью внутренней среды предприятия является ее нахождение под влиянием управляющей подсистемы самого предприятия и подсистемы более высокого уровня (например, государства), и необходимость адаптации к изменению внешней среды. В данном случае, цель адаптации заключается в противодействии предприятия возникающим во внешней среде неблагоприятным условиям наименьшими затратами.

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

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке представляет собой определение его сильных и слабых сторон, а также факторов, воздействующих на отношение потребителей к предприятию и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке. Сталкиваясь с международной и внутренней конкуренцией, по мнению французских экономистов А. Олливе, А. Дайана и Р. Урсе, «предприятие должно обеспечить уровень конкурентоспособности по восьми факторам», к которым относятся [43]:

- концепция товара и услуги, являющаяся базой для деятельности предприятия;
- качество, которое выражается в соответствии продукта уровню качества товаров лидеров рынка и выявляется посредством опросов и сравнительных тестов;
- цена товара с возможной наценкой;

- наличие финансов (собственных и заемных);
- организация продаж (с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности);
- уровень сервиса и послепродажного обслуживания, обеспечивающий предприятию постоянных потребителей;
- внешняя торговая деятельность предприятия, позволяющая поддерживать деловые отношения с властями, прессой и общественным мнением;
- предпродажная подготовка, осуществление которой способствует возможности предопределять требования будущих потребителей и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности.

Осуществление оценки деятельности предприятия по заданным направлениям позволяет построить гипотетический «радар конкурентоспособности», пример которого приведен на рисунке 1.3 [23].

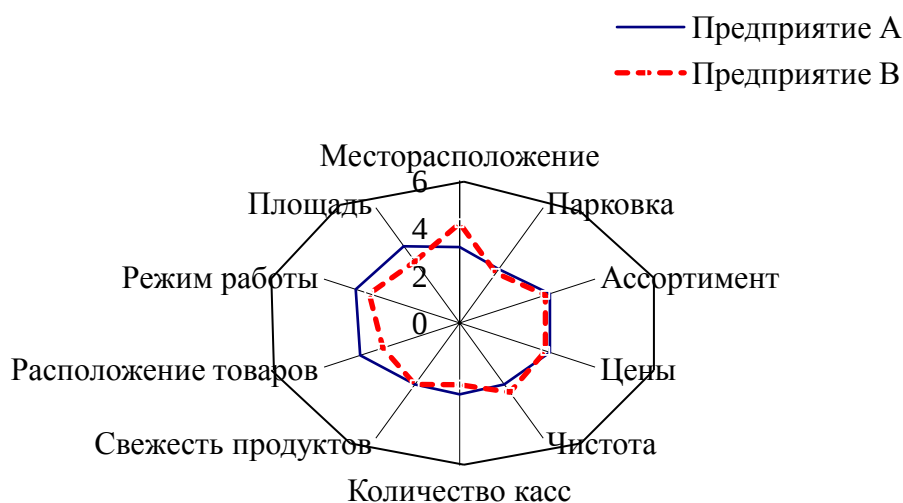


Рисунок 1.3 - Радар конкурентоспособности

Согласно данной методике, сравнительную характеристику преимуществ и недостатков в деятельности предприятий-конкурентов возможно наглядно

представить наложением схем соответствующих радар конкурентоспособности (см. рис. 1.3).

Идентичными мнениями обладают отечественные исследователи в данной области, относя к базовым факторам успеха предприятия на рынке следующие аспекты:

- характеристика финансового положения предприятия;
- уровень развития научно-технической базы и объем затрат на НИОКР,
- применение передовых технологий;
- степень обеспеченности персоналом высокой квалификации;
- гибкость производства и ценовой политики;
- наличие развитых каналов сбыта и высококвалифицированных специалистов в данной области;
- уровень гарантийного и послепродажного сервиса;
- кредитоспособность;
- эффективность рекламных кампаний и системы связей с общественностью;
- характеристика информационного обеспечения;
- кредитоспособность ключевых покупателей.

Своевременное проведение анализа представленных факторов, результатов которого является определение сильных и слабых сторон предприятия, а также преимуществ и недостатков конкурентов, позволяет, во-первых, исключить возможность негативного влияния на функционирование предприятия факторов внешней среды, и, во-вторых, наиболее эффективно использовать собственные преимущества и слабости.

Наиболее фундаментальное исследование факторов конкурентоспособности предприятий было приведено в работах М. Портера [23], по мнению которого, факторами конкурентоспособности является одна из четырех основных детерминант конкурентного преимущества наряду со стратегией фирм, их структурой и конкурентами, условиями спроса и наличием

родственных или смежных отраслей и предприятий, конкурентоспособных на мировом рынке, при этом все четыре детерминанты составляют систему, «компоненты которой взаимно усиливаются. Каждый детерминант влияет на все остальные. Кроме того, преимущества в одном детерминанте могут создать или усилить преимущества в других» (см. рис. 1.4).

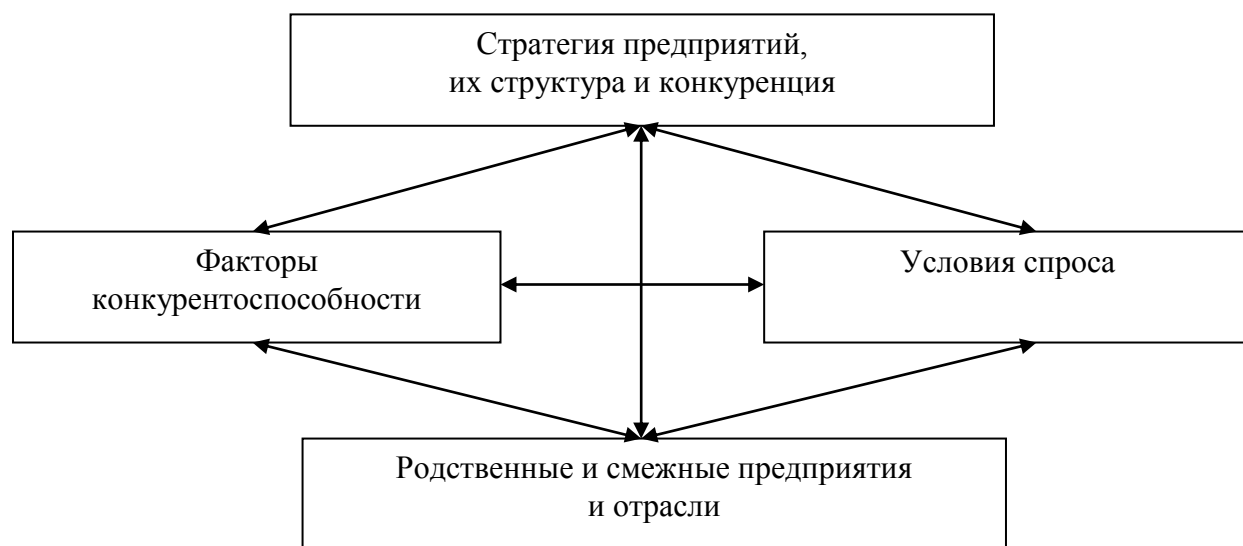


Рисунок 1.4 - Детерминанты конкурентоспособного преимущества предприятия

Факторы конкурентоспособности, по мнению М. Портера, напрямую связаны с факторами производства. Совокупность факторов, определяющих конкурентные преимущества предприятия, представлены ученым в виде укрупненной классификации (см. табл. 1.4).

Таблица 1.4 – Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия

| № п/п | Фактор               | Содержание                                                                      |
|-------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Человеческие ресурсы | численность, уровень квалификации, стоимость рабочей силы                       |
| 2     | Физические ресурсы   | земельные, лесные, водные, климатические ресурсы, географическое местоположение |
| 3     | Ресурсы знаний       | совокупный объем научной, технической и рыночной информации                     |
| 4     | Финансовые ресурсы   | количество и стоимость капитала, который может быть использован                 |
| 5     | Инфраструктура       | тип, количество имеющейся инфраструктуры и платы за пользование ею              |

Таким образом, можно заключить, что конкурентоспособность предприятия представляет собой интегральную числовую характеристику, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием конечные результаты его деятельности в течение определенного периода.

## 1.2 Методика оценки и пути обеспечения конкурентоспособности предприятия

Одной из особенностей категории «конкурентоспособность» является четко выраженная потребительская ориентация, в связи с чем оценивать данную категорию целесообразно только в отношении сегмента, на который ориентируется исследуемое предприятие. Проведение опроса более широкого круга потребителей вследствие привлечения нецелевых потребителей может определить низкий процент покупателей, удовлетворенных услугами предприятия, и, наоборот, продукции предприятия может быть востребована среди малой группы клиентов, довольно редко пользующихся ею. Однако данный факт не является свидетельством конкурентоспособности предприятия, а говорит о важном значении верного определения и классификации показателей конкурентоспособности и методики их оценки.

Оценка конкурентоспособности в условиях рыночной экономики является основополагающим элементом для организации производственно-хозяйственной деятельности современного предприятия.

Анализ деятельности организации, направленной на повышение ее конкурентоспособности, подразумевает осуществление оценки достигнутого уровня использования имеющегося потенциала (организационный, научно-технический, производственно-технологический, социальный, финансово-экономический), общих и финансовых результатов хозяйственной деятельности, уровня платежеспособности, эффективности производственной деятельности.

Основными задачами, решаемыми при оценке конкурентоспособности предприятия, как правило, являются [45]:

- анализ текущего состояния уровня конкурентоспособности организации;
- определение тенденций и закономерностей в повышении конкурентоспособности предприятия за исследуемый период;
- выявление «узких мест», которые оказывают отрицательное влияние на конкурентоспособность предприятия;
- обозначение резервов, использование которых возможно с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

Распространенным методом оценки конкурентоспособности является SWOT-анализ, позволяющий провести анализ сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия, выявить потенциальные угрозы со стороны внешней среды и на основе полученных данных обозначить резервы увеличения конкурентных преимуществ и существующие возможности для развития предприятия.

Алгоритм реализации данного метода на практике представлен тремя этапами. Первый шаг – оценка собственных сил предприятия, в процессе которой определяются сильные и слабые стороны предприятия, для чего необходимо:

- обозначить параметры, по которым будет проводиться оценка конкурентоспособности предприятия;
- по каждому из параметров следует определить, что является сильной стороной предприятия, а что - слабой;
- по полученным результатам выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в базовую матрицу SWOT-анализа (см. табл. 1.5) [26].

Второй шаг - оценка рынка. Данный этап обеспечивает возможность оценки делового окружения предприятия с целью определения собственных возможностей и потенциальных угроз со стороны внешней среды.

Методический инструментарий выявления рыночных возможностей и угроз в высокой степени аналогична методике определения сильных и слабых сторон предприятия. Установленные возможности и угрозы для деятельности предприятия со стороны внешней среды также заносятся в матрицу SWOT-анализа.

Таблица 1.5 – Пример стандартной матрицы базового SWOT-анализа

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

На следующем этапе необходимо сопоставить сильные и слабые стороны предприятия с возможностями и угрозами внешней среды. Данный шаг реализуется посредством применения матрицы SWOT, представленной в виде таблицы 1.6.

Таблица 1.6 - Матрица сопоставления сильных и слабых сторон предприятия возможностям и угрозам рынка

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

В левой части матрицы выделяются два раздела (сильные и слабые стороны), которые соответственно заполняются сведениями об определенных на первом этапе анализа сильных и слабых сторон предприятия. Аналогично, в верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся выявленные возможности и угрозы.

В отношении пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон предприятия с целью получения реализации возможностей, которые появились во внешней среде. Для пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться решить имеющиеся у предприятия проблемы в деятельности (недостатки). Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы предприятия для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», предприятие должно выработать такую стратегию, которая позволила бы ему как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить потенциальные угрозы.

Таким образом, методика SWOT-анализа является эффективным, доступным и малозатратным способом оценки деятельности организации [26].

Следует отметить, что для более подробного и обобщённого рассмотрения конкурентоспособности предприятия целесообразно провести оценку конкурентной силы, используя комплекс маркетинга, представляющего собой совокупность способов оказания воздействия на рынок или приспособления деятельности предприятия к рыночной конъюнктуре, а также своевременного и гибкого реагирования на ее изменения. Основная цель разработки комплекса маркетинга заключается в обеспечении устойчивости конкурентных преимуществ предприятия, завоевании прочных рыночных позиций.

Разработка комплекса маркетинга осуществляется на основании результатов проведенных маркетинговых исследований, обеспечивающих формирование требуемой информационной базы о состоянии макро- и

микросреды, рынка и собственных возможностях предприятия. Базовые элементы комплекса маркетинга (4P) представлены на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 – Элементы комплекса маркетинга (4P)

Более современной и часто применяемой на сегодняшний день моделью, моделей, на основании которой осуществляется комплексное маркетинговое воздействие участников рыночного процесса на потребителей товаров и услуг, является концепция «7P» - усовершенствованная «4P», дополненная следующими элементами:

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

Маркетинговая модель «7P» наиболее применима в нематериальной сфере деятельности, отражая специфические черты сферы услуг и являясь основой в процессе формирования комплексной маркетинговой политики.

В случае анализа и оценки не комплекса маркетинга, а отдельных его инструментов, как правило, применяется клиентоориентированная концепция «4С», трактуемая одним из основоположников современного маркетинга Ф. Котлером следующим образом: «Концепция «4С», где товар сопоставим с ценностью для потребителя (Customer value), цена — с расходами потребителя (Customer costs), место — с доступностью товара для потребителя (Customer convenience), а продвижение — с информированностью потребителя (Customer communication)» [43]. Данная модель была предложена в конце 80-х гг. XX века профессором Колумбийского университета Р.Ф. Лотерборном и получила обширное распространение за счет своей клиентской направленности. Переориентировав комплекс маркетинга с «4Р» на «4С», Лотерборн получил модель, представленную в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Элементы концепции «4С»

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

|  |  |                                                                                                                                                                                    |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | компаний-конкурентов, что во многом зависит от эффективности маркетинговой коммуникационной политики предприятия: реклама, PR, прямой маркетинг, методы стимулирования сбыта и др. |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Рассматриваемая концепция стала своеобразным катализатором формирования различных вариантов программ потребительской лояльности, т.к. основным ее ориентиром является потребитель – его потребности и предпочтения, совместное эффективное сотрудничество, получение обратной связи, с целью дальнейшего улучшения производимых продуктов и оказываемых услуг, а также механизмов их продвижения.

Таким образом, для комплексной оценки конкурентной силы предприятия используют четырехбалльную шкалу, в которой чем выше оценка, тем лучше предприятием осуществляется деятельность по тому или иному критерию. Сравнение происходит по нескольким предприятиям-конкурентам с использованием веса (значимости) каждого критерия. Выставляемые оценки заносятся в таблицу, рассчитывается средневзвешенный балл, оценки суммируются и, исходя из сравнения данных по всем предприятиям, производится оценка конкурентоспособности объекта исследования. На основании полученных результатов оценки конкурентоспособности, руководство предприятия может разработать и реализовать действенные меры по улучшению работы по отдельным направлениям деятельности предприятия.

Для оценки деятельности предприятия целесообразно также проанализировать и оценить экономический потенциал, т.е. совокупность ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия и способности к использованию этих ресурсов с целью создания и реализации товаров и услуг, получения максимальной прибыли.

Иными словами, необходимый уровень конкурентоспособности предприятия достигается обеспечением соответствия его совокупного потенциала требованиям внешней среды. В условиях динамично изменяющейся конъюнктуры рынка целесообразно на регулярной основе осуществлять

уточнение и корректировку факторов, которые оказывают значительное влияние на конкурентоспособность организации, в связи с чем с целью поддержания устойчивой позиции предприятия на рынке следует формировать комплекс определенных конкурентных преимуществ (см. рис.1.6)

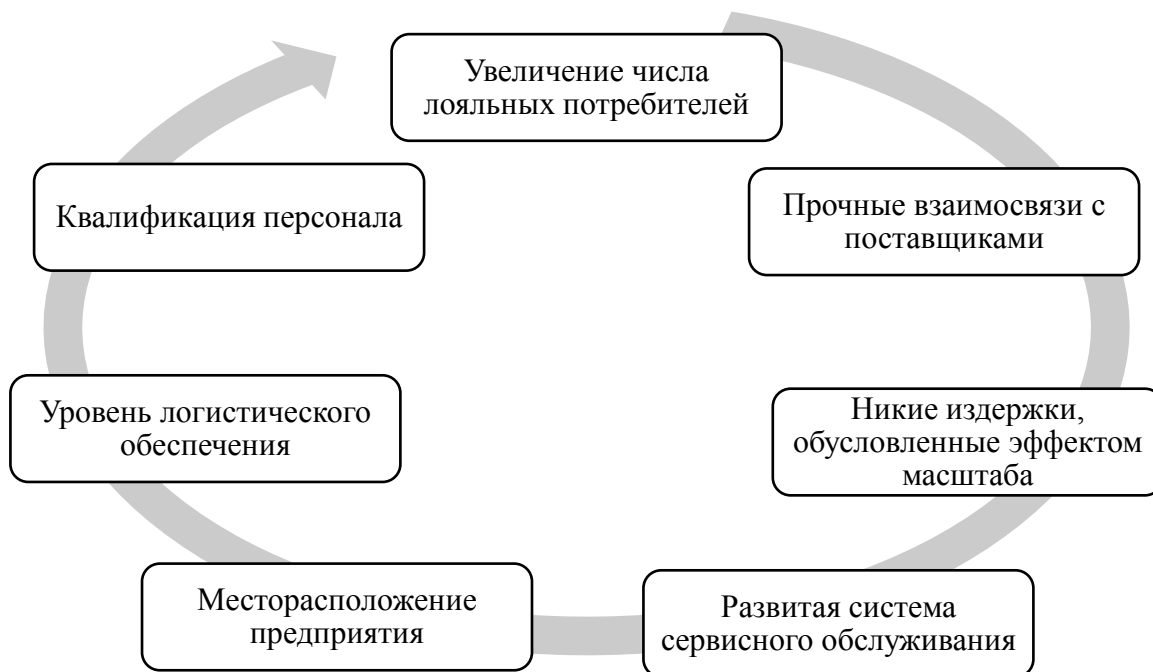


Рисунок 1.6 – Комплекс основных конкурентных преимуществ предприятия

Конкурентное преимущество определяется набором характеристик, свойств товара, марки или целого предприятия, создающим для предприятия определенное превосходство над своими прямыми конкурентами.

На повышение конкурентоспособности предприятия влияет также сегментация рынка.

Сегмент рынка представляет собой установленным способом выделенную долю рынка, группу потребителей, товаров или предприятий, имеющих общие признаки. Как правило, сегментация рынка осуществляется посредством реализации следующих этапов:

- установление принципов сегментации (принцип различия сегментов; принцип сходства потребителей в одном сегменте; принцип оптимальной величины сегмента; принцип измеримости характеристик

потребителей; принцип доступности потребителей или наличие каналов коммуникации);

- определение методов сегментации (метод группировок по одному или нескольким признакам и методы многомерного статистического анализа);

- определение критериев сегментации (географический (местоположение предприятия, климатические условия и проч.), демографический (пол, возраст, национальность и т.д.), психографический (тип личности, образ жизни и др.), поведенческий (поводы для покупки, искомые выгоды, статус пользователя и проч.) и т.д.);

- выбор целевого рынка;

- выбор целевого сегмента;

- позиционирование товара (разработка и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров конкурентов) [11].

Цели, достигаемые в результате сегментации, представлены на рисунке 1.7.

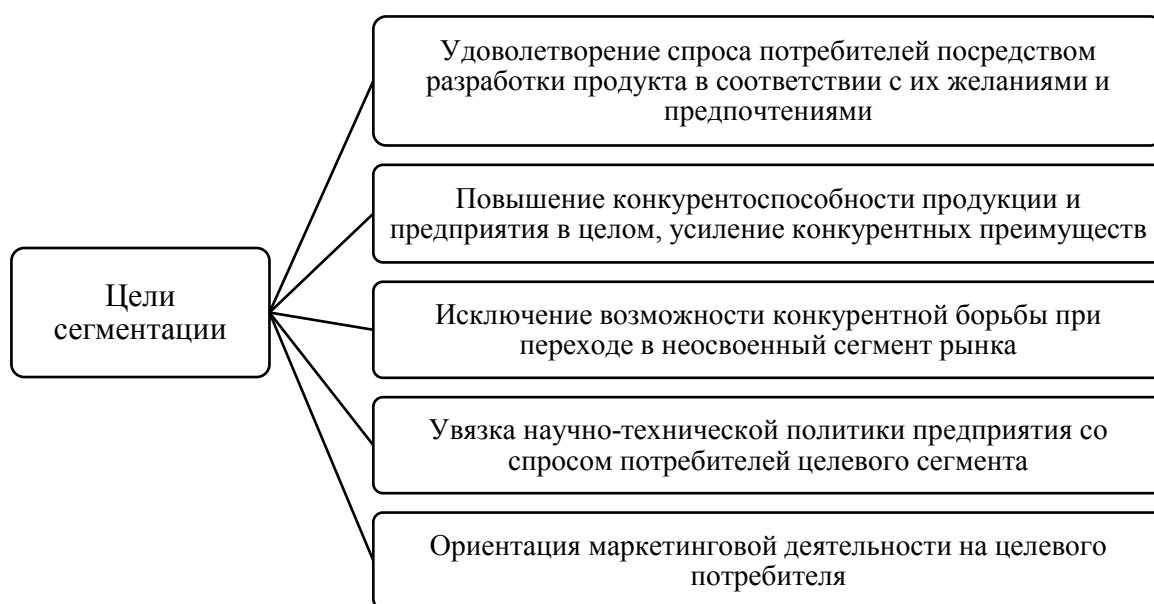


Рисунок 1.7 – Цели, достигаемые в результате сегментации

Следует отметить, что конкурентоспособность предприятия в значительной степени зависит от научно-технического уровня и характерных особенностей производственных технологий, использования новейших изобретений и открытий, внедрения современных информационных технологий и средств, повышающих автоматизацию процесса производства продукции/оказания услуги.

Изложенное выше позволяет заключить, что, применительно к экономической сфере, конкурентоспособность в широком смысле, заключается в обладании свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования. Конкурентоспособность предприятия определяется двумя элементами – конкурентоспособностью продукции, которая характеризует степень удовлетворения спроса, и конкурентоспособностью производства как пути достижения выпуска конкурентоспособной продукции. Конкурентоспособность предприятия определяется такими факторами, как качество продукции, имидж предприятия, возможность распространения, автоматизация, финансовые ресурсы и другие.

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

Анализ деятельности предприятия по повышению конкурентоспособности предполагает оценку достигнутого уровня использования потенциала предприятия, общих результатов хозяйственной деятельности, финансовых результатов. Следует отметить, что существует множество методов оценки конкурентоспособности предприятия (экспертные методы, метод SWOT-анализа, бенч-маркетинг и другие), но самым обобщающим и точным является метод с использованием комплекса маркетинга (модели «4Р»), позволяющим оценить предприятие и его основных конкурентов по 4 критериям – товар, цена, распределение и продвижение.

Таким образом, для того чтобы предприятие имело успех на рынке товаров и услуг, целесообразно все усилия направить на развитие конкурентных преимуществ, оценить совокупность ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия, и проанализировать его экономический потенциал с целью формирования на этой основе оперативных, тактических и стратегических планов развития.

Активное развитие рыночных отношений и увеличение доли зарубежных компаний на российском рынке выявило узость ассортимента отечественной продукции во многих сферах производства, неэффективность применяемых технологий, а также совокупность проблем, обусловленных несоответствием качества и безопасности выпускаемой продукции международным стандартам. В связи с данным фактом проблема повышения конкурентоспособности отечественных предприятий в сложившихся условиях особо актуальна и требует определения направлений, способствующих улучшению технико-экономических характеристик производимой продукции (оказываемых услуг) предприятий РФ. Так, к основным методам обеспечения конкурентоспособности отечественных предприятий можно отнести следующие:

1. Повышение качества управления. Подготовка административно-управленческого персонала по системе «методика – экономика – техника – управление - конкурентоспособность» («МЭТУК») на базе изучения механизмов действия экономических законов, закономерностей развития организации, соблюдения требований научных принципов менеджмента, применения в процессе разработки и принятия управленческих решений, как оперативных, тактических, так и стратегических, современных методов и моделей управления

2. Совершенствование связей с внешней средой. Осуществление регулярного мониторинга ключевых параметров микро-, мезо- и макросреды организации, проведение их комплексной диагностики и обеспечение

оперативного поступления достоверной информации об окружающей среде с целью повышения степени адаптируемости к ней организации.

3. Внедрение стратегического маркетинга «выхода» и «входа» организации. Анализ динамики показателей спроса, микро- и макросегментация рынков сбыта; прогнозирование изменения рыночной конъюнктуры; формирование возможных стратегий развития продукта и организации.

4. Совершенствование организации инновационной деятельности. Ориентация на обеспечение конкурентоспособности в процессе разработки организационной структуры инновационной организации; проведение оценки и анализа инновационной деятельности.

5. Внедрение современных информационных технологий. Так, при использовании интегрированной информационной технологии CALS, осуществляется комплексный мониторинг всех стадий жизненного цикла продукта, методы управления качеством, ресурсосберегающие технологии и т.д.

6. Внедрение новых финансовых и учетных технологий. Внедрение в практическую деятельность прогрессивных финансовых технологий, основанных на прогнозировании; обеспечение соответствия ведения учетной политики организации международным стандартам.

7. Повышение организационно-технического уровня производства. Соблюдение нормативов обновления основных фондов предприятия; внедрение прогрессивных производственных технологий.

8. Развитие логистики. Организация условий для эффективного функционирования каждого и направлений логистики (складская, сбытовая и т.д.), ее информационное и финансовое обеспечение; повышение степени автоматизации бизнес-процессов; нормирование потребностей в ресурсах.

9. Разработка и реализация мероприятий по развитию тактического маркетинга. Стимулированию сбыта на основе подобного анализа результатов подробного исследования поведения потребителей.

10. Повышение качества продукции. Обеспечение соответствия показателей качества производимой продукции (оказываемых услуг) требованиям международных стандартов (основные параметры: назначение, надежность, экологичность, эргономичность, технологичность, стандартизация и унификация, дизайн, безопасность применения и др.

11. Повышение качества сервиса потребителей, включая послепродажное обслуживание. Анализ и ориентация на международные стандарты деятельности в области: качества рекламы, гарантийного обслуживания, свойств упаковки, наличие и полнота сопроводительной документации, качество обслуживания клиента, доставки и монтажа, уровень послепродажного обслуживания и т.д.

Таким образом, в первой главе бакалаврской работы представлены теоретические основы конкурентоспособности предприятия, ее сущность, значение и факторы, а также методика оценки конкурентоспособности предприятия и пути ее обеспечения.

## 2 Анализ конкурентоспособности ООО «Стиль Плюс»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Стиль Плюс»

Общество с ограниченной ответственностью «Стиль Плюс» является юридическим лицом, имеющим самостоятельный баланс и расчетный счет в банке и действующим на основе полного хозрасчета, самоокупаемости, самофинансирования. Являясь хозяйственным обществом, ООО «Стиль Плюс» имеет уставный капитал, который разделен на определенные доли участников, отвечающих по его обязательствам и несущих риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Организация обладает обособленным имуществом, может от своего имени приобретать имущественные и неимущественные права и нести ответственность, быть истцом и ответчиком в арбитражном суде, осуществлять сделки, соответствующие его деятельности.

Предприятие ООО «Стиль Плюс» работает с 2003 года и находится по адресу: Самарская область, г. Тольятти, Автозаводской район, ул. 70 лет Октября, д.28. Режим работы ООО «Стиль Плюс»: понедельник - пятница (с 9.00 до 19.00), суббота (с 9.00 до 16.00), воскресенье - выходной.

Основные виды и объёмы оказываемых услуг представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Ассортимент услуг, оказанных ООО «Стиль Плюс» за 2015 год

| Наименование продукции (услуг) | Количество в натур. выражении, шт. | Средняя цена, руб. |
|--------------------------------|------------------------------------|--------------------|
| Пошив верхней одежды           | 665                                | 652,589            |
| Пошив легкого платья           | 1177                               |                    |
| Пошив штор                     | 80                                 |                    |
| Ремонт легкого платья          | 2950                               |                    |
| Пошив брюк                     | 194                                |                    |
| Итого:                         | 5066                               |                    |

Номенклатура изделий, изготавливаемых на рабочих местах, является постоянной. Все вышеперечисленные услуги являются специализированными для ООО «Стиль Плюс».

В состав ООО «Стиль Плюс» входит несколько взаимосвязанных между собой подразделений, выполняющих определенные задачи и составляющих в совокупности производственную структуру предприятия (см. рис. 2.1.).

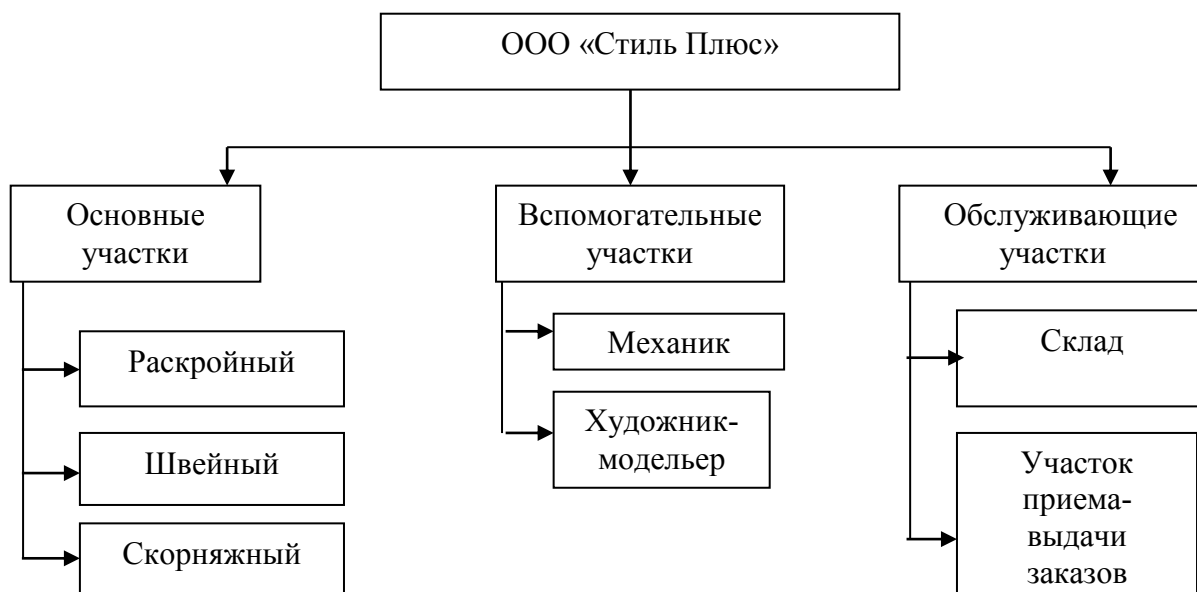


Рисунок 2.1. - Производственная структура ООО «Стиль Плюс»

Производственная структура является предметно – технологической, так как в достаточной степени учитывает как характер и виды продукции, так и технологию ее изготовления, масштабы производства, принципы специализации и кооперирования подразделений. Все подразделения расположены на одном этаже здания, что позволяет минимизировать внутрипроизводственные транспортные маршруты и затраты на движение предметов труда и готовой продукции.

Управление предприятием должно обеспечивать решение задач, заключающихся в том, чтобы оказание бытовых услуг населению было высококачественным, доступным, экономически выгодным для предприятия в максимально короткие сроки.

Система управления ООО «Стиль Плюс» включает в себя две подсистемы: управляющую и управляемую. Состав управляющей системы представляет собой совокупность функциональных подразделений и специалистов, возглавляемых директором предприятия. В качестве управляемой системы выступают основные и вспомогательные подразделения, обеспечивающие процесс оказания услуг.

Система управления ООО «Стиль Плюс» представлена в виде штабной схемы с линейными связями, имеющей преимущества при необходимости осуществлять линейное управление (единоначалие) (см. рис. 2.2.).

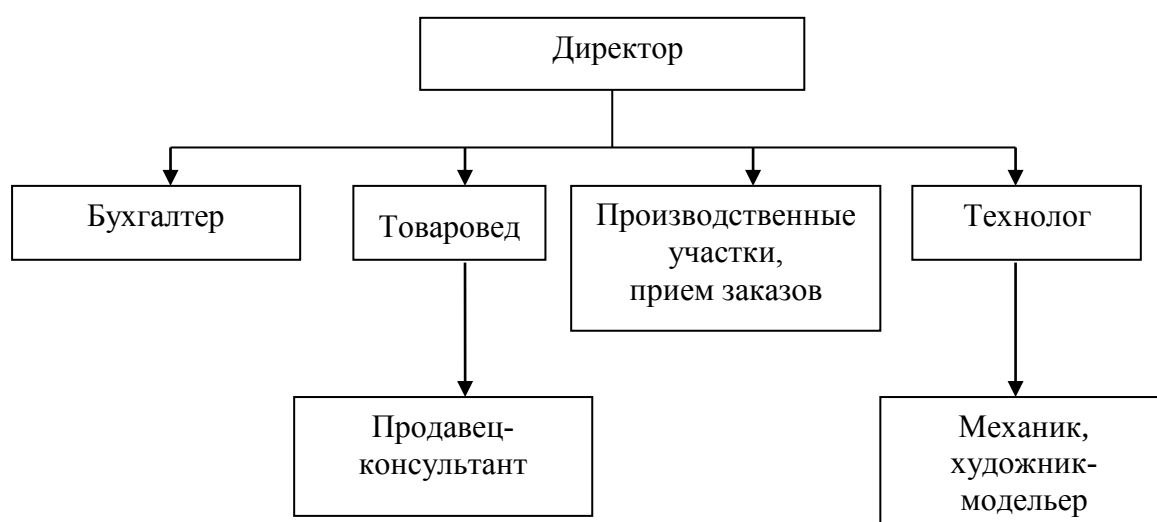


Рисунок 2.2. - Организационная структура ООО «Стиль Плюс»

ООО «Стиль Плюс» в своей работе ориентируется в основном на средне обеспеченный сегмент рынка, к которому принадлежит большинство потенциальных покупателей Автозаводского и Центрального района.

Данное предприятие осуществляет деятельность, используя комбинированную форму торгового обслуживания, в основном - индивидуальное обслуживание продавцом-консультантом. Организация имеет складское помещение, где хранятся поставленные партии продукции до ее выкладки в торговый зал.

Директор осуществляет руководство предприятием в соответствии с действующим законодательством в пределах предоставленной компетенции;

организует работу и взаимодействие структурных подразделений; обеспечивает выполнение задач и целей деятельности предприятия и всех его обязательств перед поставщиками, заказчиками и банками; принимает меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами. Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета производственно-хозяйственной деятельности и контроль рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, обеспечивает сохранность собственности предприятия; организует учет имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств; занимается выявлением внутрихозяйственных резервов, осуществляет меры по устранению потерь и непроизводительных затрат. Товаровед контролирует и осуществляет работу по организации комфортных условий и культурного обслуживания покупателей; контролирует приемку-сдачу товаров на склад, работу касс, организует бесперебойную работу торгового зала. Продавец-консультант обладает информацией по ассортименту товара, его месторасположению в магазине; обеспечивает своевременное пополнение витрин и стеллажей. Технолог разрабатывает текущие и перспективные планы освоения производства новых видов товаров; составляет графики для выполнения работ по подготовке производства и контролирует их соблюдение. В подчинении технолога находится механик, основной функцией которого является обеспечение процесса оказания услуг по пошиву и ремонту одежды исправным оборудованием, и художник-модельер.

Торгово-технологический процесс ООО «Стиль Плюс» построен рационально, что делает экономически эффективной работу предприятия, создает максимально комфортные условия для клиентов и повышает лояльность персонала организации.

Для наиболее полной характеристики функционирования ООО «Стиль Плюс» целесообразно проанализировать экономические показатели деятельности предприятия (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Стиль Плюс» за 2013-2015 г.г.

| Показатели                                                             | 2013 г.  | 2014 г.  | 2015 г.  | Изменение        |                  |                  |                  |
|------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                                        |          |          |          | 2014 – 2013 г.г. |                  | 2015 – 2014 г.г. |                  |
|                                                                        |          |          |          | Абс. изм. (+/-)  | Темп прироста, % | Абс. изм. (+/-)  | Темп прироста, % |
| 1. Выручка, тыс.руб.                                                   | 16766,95 | 18533,4  | 20636,6  | 1766,45          | 110,54           | 2103,2           | 111,35           |
| 2. Себестоимость продаж, тыс.руб.                                      | 13413,56 | 14826,72 | 16509,28 | 1413,16          | 110,54           | 16812,56         | 111,35           |
| 3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.                                  | 3353,39  | 3706,68  | 4127,32  | 353,29           | 110,54           | 420,64           | 111,35           |
| 4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.                     | 2290,65  | 2519,28  | 2738,57  | 228,63           | 109,98           | 219,29           | 108,7            |
| 5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.                               | 1062,74  | 1187,40  | 1388,75  | 124,66           | 111,73           | 201,35           | 116,96           |
| 6. Чистая прибыль, тыс. руб.                                           | 850,19   | 949,92   | 1111,00  | 99,73            | 111,73           | 161,08           | 116,96           |
| 7. Основные средства, тыс. руб.                                        | 2502,53  | 2757,95  | 3017,05  | 255,42           | 110,21           | 259,1            | 109,39           |
| 8. Оборотные активы, тыс. руб.                                         | 1123,04  | 1246,36  | 1411,53  | 123,32           | 110,98           | 165,17           | 113,25           |
| 9. Численность ППП, чел.                                               | 10       | 10       | 10       | -                | 100              | -                | 100              |
| 10. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.                     | 1344,0   | 1476,0   | 1632,0   | 132,0            | 109,82           | 156,0            | 110,57           |
| 11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)        | 1676,7   | 1853,34  | 2063,66  | 176,64           | 110,54           | 210,32           | 111,35           |
| 12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр9) | 134,40   | 147,60   | 163,20   | 13,2             | 109,82           | 15,6             | 110,57           |
| 13. Фондоотдача, руб. (стр1/стр7)                                      | 6,70     | 6,72     | 6,84     | 0,02             | 100,3            | 0,12             | 101,79           |
| 14. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр8)                           | 14,93    | 14,87    | 14,62    | -0,06            | 99,6             | -0,25            | 98,32            |
| 15. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%                         | 5,07     | 5,13     | 5,38     | 0,06             | 101,18           | 0,25             | 104,87           |
| 16. Рентабельность услуг, % (стр6/стр2) ×100%                          | 6,34     | 6,41     | 6,73     | 0,07             | 101,1            | 0,28             | 104,99           |
| 17. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4)/стр1*100 коп.)               | 93,66    | 93,59    | 93,27    | -0,07            | 99,93            | -0,32            | 99,66            |

На основании анализа данных таблицы 2.2 можно сделать некоторые выводы о результатах деятельности предприятия. Так,

В течение исследуемого периода отмечается устойчивая тенденция роста выручки предприятия. Так, в 2014 г. по отношению к 2013 г. произошел рост данного показателя на 1766,45 тыс. руб. (10,54%), в 2015 г. по сравнению с 2014 г. – на 2103,2 (11,35%). Равными с выручкой темпами увеличивались показатели себестоимости продаж (см. рис. 2.3).

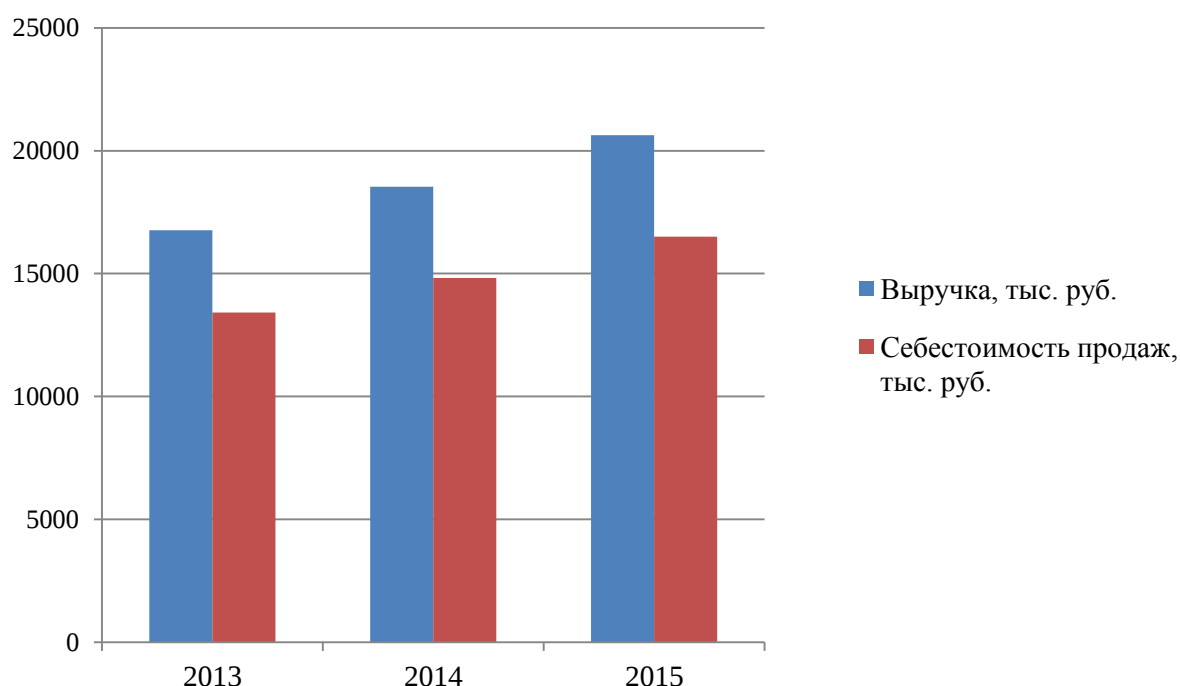


Рисунок 2.3 – Динамика показателей выручки и себестоимости продаж ООО «Стиль Плюс» за период 2013-2015 г.г.

Вследствие равномерного повышения уровня выручки и себестоимости продаж, произошел аналогичный рост валовой прибыли предприятия. Так, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. данный показатель увеличился на 35,29 тыс. руб. (10,54%), в 2015 г. по отношению к 2014 г. – на 420,64 тыс. руб. (11,35%). Также следует отметить положительную динамику показателей прибыли от продаж и чистой прибыли (см. рис. 2.4).

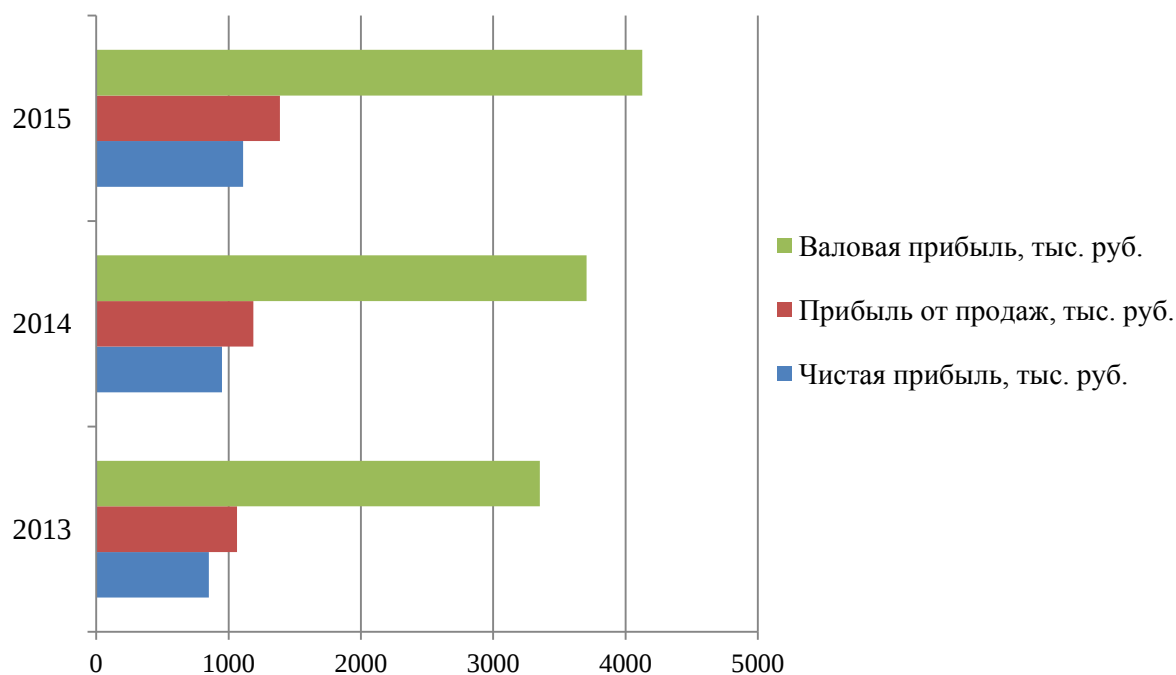


Рисунок 2.4 - Динамика показателей валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «Стиль Плюс» за период 2013-2015 г.г.

Наряду с ростом перечисленных показателей следует отметить повышение уровня производительности труда сотрудников ООО «Стиль Плюс»: в 2014 г. по сравнению с 2013 г. произошло увеличение производительности труда на 176,64 тыс. руб., что в процентном соотношении составляет 10,54%, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. – на 210,32 тыс. руб. (11,35%). В течение рассматриваемого периода произошло увеличение фонда оплаты труда работников: с 1344,0 тыс. руб. в 2013 г. до 1632,0 тыс. руб. в 2015 г., что способствовало улучшению показателей среднегодовой заработной платы: с 134,4 тыс. руб. в 2013 г. до 163,2 тыс. руб. в 2015 г.

Положительными аспектами в анализе основных экономических показателей деятельности ООО «Стиль Плюс» являются также:

- рост показателя фондоотдачи: 6,7 руб., 6,72 руб., 6,84 руб. в 2013 г., 2014 г. и 2015 г. соответственно;
- тенденция к увеличению показателей рентабельности продаж и услуг (см. рис. 2.5).

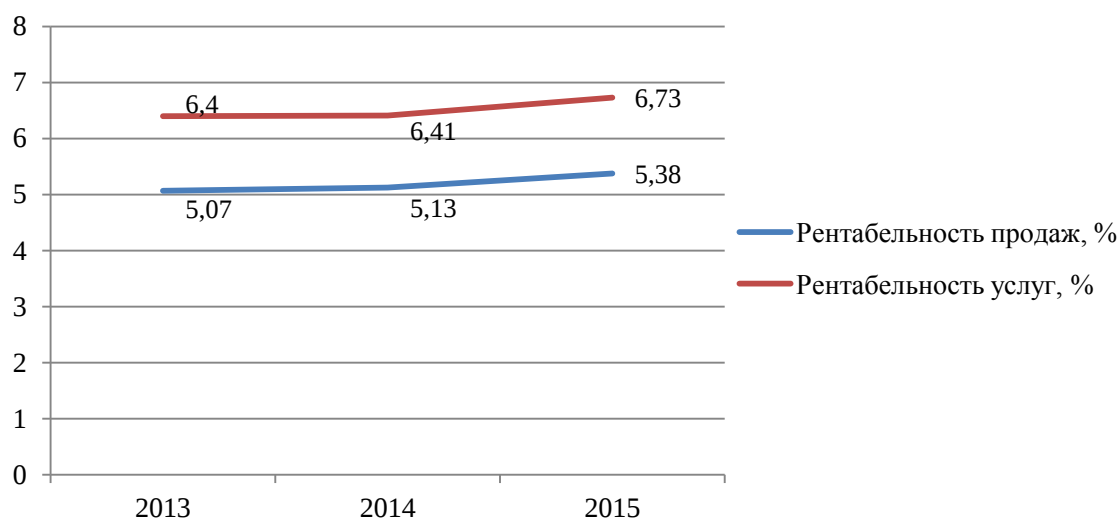


Рисунок 2.5 - Динамика показателей рентабельности продаж и услуг  
ООО «Стиль Плюс» за период 2013-2015 г.г.

Таким образом, согласно приведенным данным, можно отметить, что деятельность ООО «Стиль Плюс» осуществляется достаточно эффективно, о чем свидетельствует положительная динамика основных экономических показателей (выручка, чистая прибыль, рентабельность продаж и услуг). Однако, на наш взгляд, целесообразно учитывать тот факт, что темпы прироста оборотных активов выше темпов прироста выручки, что повлекло за собой снижение значения показателя оборачиваемости активов. Данный факт свидетельствует о необходимости разработки мероприятий по более эффективному использованию оборотных средств и обосновывает целесообразность анализа структуры розничного товарооборота по товарным группам ООО «Стиль Плюс» за 2013-2015 г.г. (см. табл. 2.3).

Анализ структуры розничного товарооборота по товарным группам ООО «Стиль плюс» позволяет сделать следующие выводы.

Наибольшую сумму товарооборота и наибольший удельный вес в общем товарообороте имеют ткани. На протяжении 2013-2015 г.г сумма товарооборота тканей возрастает: в 2015 г. по сравнению с 2013 г. товарооборот увеличился на 1331,10 тыс. руб., а по сравнению с 2014 годом - на 1017,38 тыс. руб.

Таблица 2.3 - Анализ структуры розничного товарооборота ООО «Стиль Плюс» по товарным группам за период 2013 – 2015 г.г.

| Группа товаров                                   | Розничный товарооборот      |               |                             |               |                             |               | Абс.откл.<br>(+,-)<br>2015/<br>2013 | Абс.откл.<br>(+,-)<br>2015/<br>2014 |
|--------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
|                                                  | 2013 г.                     |               | 2014 г.                     |               | 2015 г.                     |               |                                     |                                     |
|                                                  | Абс.<br>знач.,<br>тыс. руб. | Уд.<br>вес, % | Абс.<br>знач.,<br>тыс. руб. | Уд.<br>вес, % | Абс.<br>знач.,<br>тыс. руб. | Уд. вес,<br>% |                                     |                                     |
| Ткани                                            | 9949,68                     | 59,34         | 10263,40                    | 55,38         | 11280,78                    | 54,67         | 1331,10                             | 1017,38                             |
| Хлопчатобумажные<br>ткани                        | 1386,39                     | 8,28          | 1400,00                     | 7,55          | 1684,24                     | 8,16          | 297,85                              | 284,24                              |
| Декоративные ткани                               | 1231,89                     | 7,35          | 1300,62                     | 7,02          | 1496,73                     | 7,25          | 264,84                              | 196,11                              |
| Детская коллекция                                | 1180,99                     | 7,04          | 1189,56                     | 6,42          | 1250,65                     | 6,06          | 69,66                               | 61,09                               |
| Сезонные ткани                                   | 1100,52                     | 6,56          | 1233,54                     | 6,66          | 1398,57                     | 6,78          | 298,05                              | 165,03                              |
| Гипюр                                            | 1048,86                     | 6,26          | 1100,40                     | 5,94          | 1108,88                     | 5,44          | 60,02                               | 8,48                                |
| Спортивные ткани с<br>флуоресцентным<br>эффектом | 1009,18                     | 6,02          | 1016,71                     | 5,49          | 1123,19                     | 5,44          | 114,01                              | 106,48                              |
| Спортивные ткани<br>гладкокрашенные              | 1003,13                     | 5,98          | 1007,18                     | 5,43          | 1084,08                     | 5,25          | 80,95                               | 76,90                               |
| Жаккардовые<br>полотна                           | 1002,45                     | 5,98          | 1011,03                     | 5,46          | 1111,98                     | 5,39          | 109,53                              | 100,95                              |
| Вспомогательные<br>ткани                         | 986,27                      | 5,88          | 1004,36                     | 5,42          | 1022,46                     | 4,95          | 36,19                               | 18,10                               |
| Швейная фурнитура                                | 3511,37                     | 20,94         | 4013,93                     | 21,66         | 4547,00                     | 22,03         | 1035,63                             | 533,07                              |
| Кружева                                          | 1957,48                     | 11,67         | 2052,48                     | 11,07         | 2500,15                     | 12,12         | 542,67                              | 447,67                              |
| Застежка «липучка»                               | 809,97                      | 4,83          | 1005,12                     | 5,42          | 1083,00                     | 5,25          | 273,03                              | 77,88                               |
| Застежка «молния»                                | 742,92                      | 4,44          | 956,33                      | 5,16          | 963,85                      | 4,67          | 220,93                              | 7,52                                |
| Наборы для<br>вышивания                          | 1665,84                     | 9,94          | 1952,88                     | 10,54         | 2173,21                     | 10,53         | 507,37                              | 220,33                              |
| Крючки                                           | 998,03                      | 5,95          | 1100,13                     | 5,94          | 1252,75                     | 6,07          | 254,72                              | 152,62                              |
| Канва                                            | 667,81                      | 3,98          | 852,75                      | 4,60          | 920,46                      | 4,46          | 252,65                              | 67,71                               |
| Пуговицы                                         | 947,51                      | 5,65          | 1158,50                     | 6,25          | 1419,75                     | 6,88          | 472,24                              | 261,25                              |
| Пуговицы для<br>детской одежды                   | 493,18                      | 2,94          | 555,69                      | 3,00          | 669,54                      | 3,24          | 176,36                              | 113,85                              |
| Пуговицы для<br>рабочей одежды                   | 248,66                      | 1,48          | 334,75                      | 1,81          | 450,21                      | 2,18          | 201,55                              | 115,46                              |
| Пуговицы для<br>специальной<br>одежды            | 205,67                      | 1,23          | 268,06                      | 1,45          | 300,00                      | 1,45          | 94,33                               | 31,94                               |
| Нитки                                            | 692,55                      | 4,13          | 1144,69                     | 6,17          | 1215,86                     | 5,89          | 523,31                              | 71,17                               |
| Швейные нитки                                    | 450,73                      | 2,69          | 673,85                      | 3,64          | 716,23                      | 3,47          | 265,50                              | 42,38                               |
| Нитки для<br>рукоделия                           | 241,82                      | 1,44          | 470,84                      | 2,54          | 499,63                      | 2,42          | 257,81                              | 28,79                               |
| Итого:                                           | 16766,95                    | 100,00        | 18533,40                    | 100,00        | 20636,60                    | 100,00        | 3869,65                             | 2103,20                             |

Согласно данным таблицы 2.3, удельный вес ткани в общем товарообороте незначительно снижается в 2015 г. - на 0,71% по сравнению с

2014 г. и на 4,67 % по сравнению с 2013 г., что объясняется увеличением доли швейной фурнитуры и пуговиц в общем товарообороте за 2015 г. В товарной группе тканей наибольшую сумму товарооборота и удельный вес имеют хлопчатобумажные ткани. Товарооборот хлопчатобумажных тканей на протяжении всего периода возрастает. Так, сумма товарооборота хлопчатобумажных тканей в 2015 г. возросла на 284,24 тыс. руб. по отношению к 2014 г. и на 297,85 тыс. руб. - по отношению к 2013 г., наибольший удельный вес хлопчатобумажные ткани имеют в 2013 г. (8,28 %).

Анализ товарооборота швейной фурнитуры показал, что на протяжении рассматриваемого периода сумма товарооборота в данной группе увеличивается. В 2015 г. сумма товарооборота швейной фурнитуры увеличилась на 533,07 тыс. руб. по сравнению с 2014 г., а по сравнению с 2013 г. - на 1035,63 тыс. руб. Удельный вес данной группы товаров непрерывно растет, увеличение в 2015 г. по сравнению с 2013 г. составило 1,09 %, а по сравнению с 2014 г. на 0,37 %. В данной товарной группе наибольший удельный вес и сумму товарооборота имеют кружева. Так, в 2015 г. сумма товарооборота кружев увеличился на 447,67 тыс. руб. по отношению к 2014 г., а по отношению к 2013 г. – на 542,67 тыс. руб., наибольший удельный вес кружева получили в 2015 году (12,12 %).

Наименьшей удельный вес и сумму товарооборота в общем товарообороте имеют нитки, поскольку спрос на данную товарную группу мал. Остальные виды товаров имеют незначительный удельный вес и сумму товарооборота в общей сумме розничного товарооборота.

Таким образом, по результатам проведенного анализа выявлены основные товарные группы в структуре розничного товарооборота ООО «Стиль Плюс», реализации которых, на наш взгляд, руководству предприятия следует уделить особое внимание в связи со снижением показателей оборачиваемости оборотных активов.

Эффективным инструментом оценки деятельности и конкурентоспособности предприятия является анализ макросреды, проводимый при помощи матрицы SWOT.

Для начала необходимо определить, что к факторам внешней среды относят:

- экономическое состояние страны;
- политико-правовой аспект;
- социальное и культурное окружение;
- научно-техническое и технологическое развитие общества.

Изучение экономического состояния позволяет понять действующие закономерности развития экономики страны в целом и исследуемой отрасли в частности, - темпы инфляции, соотношения валют, нормы налогообложения и их тенденции, уровень безработицы, - и увидеть возможности использования имеющихся ресурсных резервов.

Политико-правовая составляющая для данного предприятия представлена законами и правовыми актами, регулирующими торговую деятельность в Самарской области, ввоз товаров из-за рубежа, выезд специалистов для работы на предприятиях поставщиков.

Анализ научно-технического и технологического развития общества позволяет своевременно отметить и начать применять в практической деятельности достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в информационном обеспечении, что впоследствии, как правило, способствует формированию значимого конкурентного преимущества.

Непосредственно на коммерческую деятельность предприятия сильное влияние оказывает фактор социального развития. Изучение социальной компоненты макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни, разделяемые ими ценности, тенденции и направленности в моде и т.п.

Факторами внутренней среды предприятия являются производство, персонал, организация управления, маркетинг, финансы и учет.

В данном случае, особое внимание, на наш взгляд, следует уделить организации производства - процессу пошива различных изделий различных видов.

На предприятиях данного типа ключевыми, наряду с экономическими, являются показатели общей эффективности оборудования (ОЕЕ) (см. Приложение А).

В таблице 2.4 приведены основные характеристики применяемого в ООО «Стиль Плюс» швейного оборудования 1022 класса.

Таблица 2.4 – Характеристики применяемого в ООО «Стиль Плюс» швейного оборудования 1022 класса

| № п/п | Показатель                                       | Ед. изм. | Усл. обозначения, метод расчета | Расчет по фактическим данным |
|-------|--------------------------------------------------|----------|---------------------------------|------------------------------|
| 1     | Базовое нормативное время на операцию стачивания | Мин.     | $T_1$                           | 386                          |
| 2     | Базовая норма выработки в смену                  | Шт.      | $N_1$                           | 6,6                          |
| 3     | Скорость обработки                               | Ст/мин.  | $C_1$                           | 4500                         |
| 4     | Базовая трудоемкость обработки 1-го изделия      | Мин.     | $t_1 = \frac{T_1}{N_1}$         | $t_1 = 58,48$                |

Основной целью определения ОЕЕ для оборудования ООО «Стиль Плюс» является анализ получаемых данных для дальнейшего улучшения производственного процесса и повышения эффективности использования оборудования.

ОЕЕ является показателем способности каждого элемента оборудования последовательно производить продукцию, отвечающую Стандарту качества, с предписанной скоростью цикла без прерывания. Сущность данного показателя заключается в отражении степени доступности, эффективности работы и уровня качества работы оборудования.

ОЕЕ рассчитывается по формуле:

$$OEE = \text{Доступность} \times \text{Эффективность работы} \times \text{Уровень Качества (2.1)}$$

Показатель «Доступность оборудования» характеризует фактическое время доступности оборудования для выполнения работы по сравнению с запланированным. На данный показатель оказывают влияние факторы, связанные с поломками и сбоями оборудования, потерями времени на наладку, регулировку, технологическими потерями, документированными мелкими остановками и пусковыми потерями.

Показатель «Эффективность работы» показывает степень фактического соответствия работы оборудования установленному времени цикла. В данном случае существенное значение имеют краткосрочные (не зафиксированные документально) остановки, холостой ход и работа на пониженной скорости.

Значение показателя «Уровень качества» определяется отношением общего количества продукции, качественно соответствующего установленным требованиям, к общей выработке продукции.

Определим OEE для оборудования ООО «Стиль Плюс», при этом воспользовавшись статистическими данными предприятия (см. табл. 2.5 и 2.6).

Таблица 2.5 - Простои оборудования по техническим причинам в 2015 г., в часах

| Месяц                         | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | Итог | План |
|-------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|------|
| Отдел кройки                  | 8  | 9  | 9  | 10 | 8  | 10 | 10 | 9  | 11 | 8  | 10 | 10 | 112  | 110  |
| Отдел сметывания и стачивания | 21 | 8  | 7  | 19 | 10 | 12 | 13 | 12 | 18 | 11 | 8  | 11 | 150  | 145  |
| Отдел прострачивания          | 28 | 12 | 10 | 30 | 14 | 15 | 29 | 17 | 27 | 15 | 32 | 24 | 253  | 225  |
| Итого                         | 57 | 29 | 26 | 59 | 32 | 37 | 52 | 38 | 56 | 34 | 50 | 45 | 515  | 480  |

На основании представленных данных осуществим расчет элементов показателя общей эффективности оборудования ООО «Стиль Плюс» в отделе прострачивания, где отмечено наибольшее отклонение фактического времени простоя оборудования по техническим причинам от планового:

$$\text{Доступность} = 6/7 = 0,86;$$

Эффективность работы =  $14/16 = 0,88$ ;

Уровень качества =  $10/14 = 0,71$ .

Таблица 2.6 – Данные для расчета ОЕЕ для оборудования ООО «Стиль Плюс»

| № п/п | Показатель                                                                                     | Значение                                   |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1     | Продолжительность смены, час.                                                                  | 7                                          |
| 2     | Простои оборудования по техническим причинам, час. /смену (усредненные данные)                 | 1                                          |
| 3     | Среднее значение запланированной выработки в смену, изделий                                    | (5066 изд./год / 12 мес.)/25 раб. дн. = 16 |
| 4     | Среднее значение фактической выработки в смену, изделий                                        | 14                                         |
| 5     | Количество изделий, соответствующих предъявляемым требованиям качества                         | 10                                         |
| 6     | Количество изделий, не соответствующих предъявляемым требованиям качества (с дефектами пошива) | 4                                          |

Таким образом,  $OEE = 0,86 \times 0,88 \times 0,71 \times 100\% = 53,7\%$ , что свидетельствует о недостаточной эффективности работы оборудования, основные причины которой представлены на рисунке 2.6.

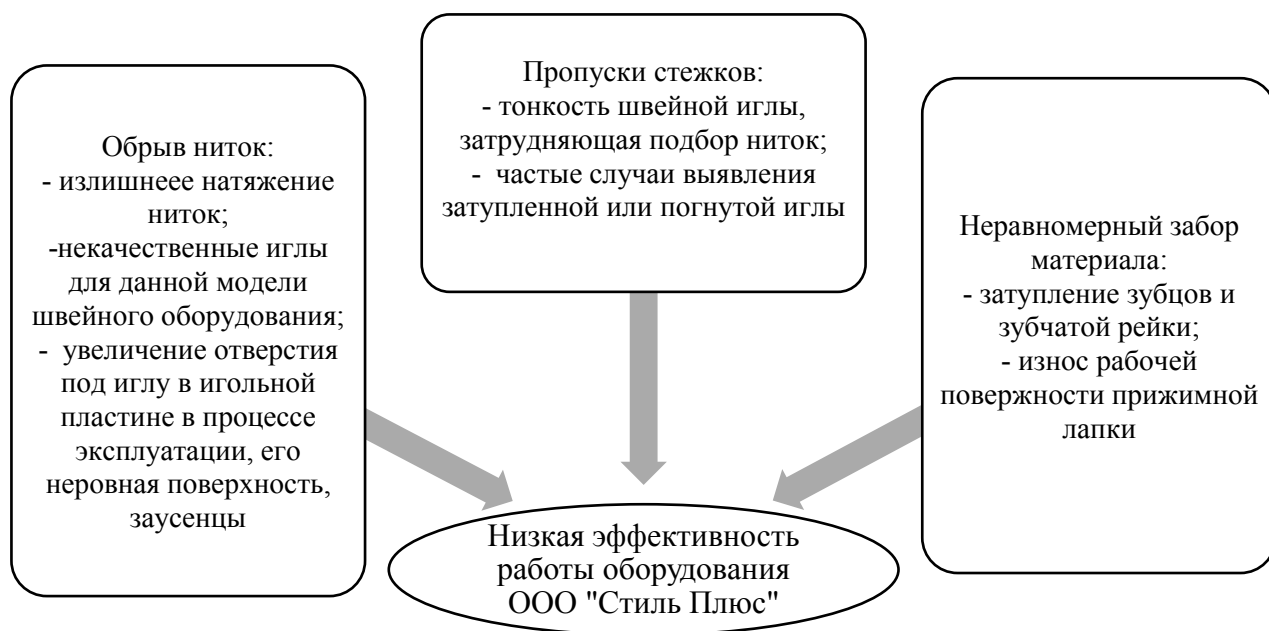


Рисунок 2.6 – Основные причины неисправности и простоев оборудования ООО «Стиль Плюс»

Представленными выше обстоятельствами обусловлены аварийные простои оборудования, статистика которых представлена в таблице 2.6.

Следовательно, износ и моральное устаревание установленного швейного оборудования 1022 класса является одним из наиболее важных проблемных аспектов в деятельности ООО «Стиль плюс», что также обосновано истечением нормативного срока службы оборудования данного вида – 7-10 лет (т.е. модернизация оборудования должна была быть произведена раньше на 3-6 лет).

Рассмотрим внешние возможности и угрозы для деятельности ООО «Стиль Плюс». Для установления линий связи между силой и слабостью, внешними угрозами и возможностями предприятия, применим метод SWOT-анализа (см. табл. 2.7).

Таблица 2.7 - Матрица SWOT-анализа деятельности ООО «Стиль Плюс»

|                                                                                                                                                                                                                                                      | Возможности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Угрозы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                      | 1. улучшение качества жизни населения;<br>2. повышение спроса;<br>3. содействие со стороны государства;<br>4. уровень развития системы распределения;<br>5. совершенствование технологии поставок                                                                                                                                                            | 1. изменения в налоговом законодательстве;<br>2. появление и усиление конкурентов;<br>3. снижение качества жизни населения;<br>4. рост темпов инфляции;<br>5. изменение уровня цен                                                                                                                                                                                                    |
| <u>Сильные стороны:</u><br>1. приемлемость ценовой политики;<br>2. развитые каналы распределения;<br>3. выгодные условия поставок;<br>4. высокое качество реализуемой продукции;<br>5. лояльность потребителей                                       | <u>«Сила и возможность»</u><br>1. приемлемость цены продукции обеспечивает возможность увеличения товарооборота;<br>2. наличие развитых каналов распределения приводит к стимулированию сбыта;<br>3. улучшение условий поставок обеспечивает возможность задействования большего количества сетей распределения                                              | <u>«Сила и угрозы»</u><br>1. лояльность к предприятию снижает возможность перехода потребителей на товары-аналоги и является одним из преимуществ перед конкурентами;<br>2. появление конкурентов вызовет дополнительные расходы на маркетинговую деятельность;<br>3. снижение качества жизни населения может отразиться на количестве потребителей, что приведет к уменьшению спроса |
| <u>Слабые стороны:</u><br>1. изменяющиеся требования покупателей;<br>2. недостаточность/несоответствие квалификации персонала;<br>3. неэффективность рекламной деятельности;<br>4. недостаточная полнота ассортимента;<br>5. устаревшее оборудование | <u>«Слабость и возможность»</u><br>1. неэффективная рекламная деятельность отрицательно влияет на продвижение товара и его позиционирование, т.к. потенциальные потребители не обладают необходимой информацией, соответственно спрос на товар не увеличивается (иногда - снижается);<br>2. за счет возрастающих требований покупателей возможен рост спроса | <u>«Слабость и угрозы»</u><br>1. неэффективная рекламная деятельность не обеспечит лояльность покупателей при изменении их требований к продукции;<br>2. недостаточная полнота ассортимента может снизить спрос и обуславливает потерю возможной прибыли;<br>3. снижение спроса за счет увеличения количества брака (из-за использования устаревшего оборудования)                    |

Таким образом, в результате анализа конкурентоспособности ООО «Стиль Плюс» было установлено, что данное предприятие занимает сильные конкурентные позиции на рынке услуг по продаже тканей и фурнитуры, аксессуаров для шитья и рукоделия, при этом данный факт подтверждается выявленными сильными сторонами в деятельности организации: приемлемая цена продукции, наличие каналов распределения, выгодные условия поставок материалов, высокое качество реализуемой продукции, достаточная известность.

## 2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия

На сегодняшний день в условиях развитой конкурентной борьбы маркетинговыми исследованиями приобретает особое значение в практической деятельности, что связано с их способностью снижать информационную неопределенность и степень коммерческого риска. В частности, проведение маркетингового анализа потребителей предприятия обуславливает решение следующих задач:

- составление социально-демографической характеристики целевых потребителей;
- определение емкости рынка (объем потребления);
- выявление ассортимента покупательских предпочтений;
- установление степени влияния на уровень спроса фактора сезонности;
- определение ключевых факторов, оказывающих влияние на принятие решения о приобретении продукции.

При этом следует учитывать, что влияние потребителей на производственную и сбытовую политику предприятия значительнее при следующих условиях:

- группа потребителей оказывает значительное влияние на уровень сбыта, совершая покупку большой объем продукции предприятия;

- приобретаемая данной группой потребителей продукция является значимой долей от всего объема продаж в рамках рассматриваемой отрасли;
- наличие на рынке большого количества альтернативных вариантов продукции;
- возможность смены потребителями приоритетов в отношении производителя продукции мала или отсутствует.

Для наиболее точного описания потребителей предприятия ООО «Стиль Плюс» было проведено анкетирование, бланк которого представлен в Приложении Б.

Опрос проведен в Автозаводском районе. Конкретный товар не был указан, поскольку ассортимент ООО «Стиль Плюс» достаточно широк, и приобретаемые товары могут иметь разный характер, но, тем не менее, это позволило выявить некоторые особенности потребителей. Число опрошенных составило 35 человек разного возраста и пола.

Продукцию для шитья приобретают чаще женщины, чем мужчины, поэтому мужчин было опрошено 10, а женщин - 25. Наиболее активными покупателями данного вида продукции являются женщины в возрасте 25 – 40 лет, а менее активными являются мужчины в возрасте 30 – 45 лет.

Также по результатам проведенного опроса было выявлено, сколько метров ткани приобретают за раз мужчины и женщины. Наиболее активными потребителями являются женщины, за одну покупку приобретают в среднем 4 - 6 метров ткани.

По результатам опроса была выявлена зависимость приобретения товара от уровня дохода: люди с разным достатком имеют определенные потребности в зависимости от среднемесячного дохода.

Наибольшее количество респондентов ответили, что приобретают продукцию предприятия раз в год. Раз в месяц приобретают продукцию 10% респондентов.

Таким образом, по результатам исследования можно сказать что, продукция для шитья чаще приобретается женщинами, нежели мужчинами.

Они приобретают за год 4 – 6 метров ткани, а также 7 и более единиц иной продукции предприятия. Для данной группы потребителей нВ большей степени важным показателем качества является соответствие продукции требованиям безопасности.

Также необходимо отметить, что одним из значимых факторов для потребителей является удобное месторасположение магазина (45% опрошенных), наряду с чем большое значение имеет также полнота ассортимента (36% респондентов отметили, что их не устраивает ассортимент ООО «Стиль Плюс», 16 % опрошенных указали, что хотели бы видеть новые ткани в ассортименте, из них 7 % хотели бы, чтобы в ассортименте появилась органза, парча (5% опрошенных), кашемир (3% опрошенных) и тюль (1% опрошенных)). Но только 4% респондентов остались неудовлетворенными висом, остальные 12% - повторные и лояльные потребители.

Качество обслуживания оказывает существенное влияние на отзывы потребителей: 40 % респондентов довольны качеством обслуживания, 35% опрошенных не довольны, и лишь 25 % ответили, что для них качество обслуживания не имеет никакого значения.

Установлено, что наиболее распространенным мотивом покупки является домашнее использование (45%), на втором месте - учеба (20%) и 17% - трудовая деятельность (пошив одежды и др.), 11% респондентов приобретают продукцию для шитья в подарок.

Представим структуру покупателей по принципу удовлетворенности деятельностью ООО «Стиль Плюс» согласно данным опроса за 2015 г. (см. рис. 2.7).

Согласно результатам маркетинговых исследований и опросу покупателей, можно сделать вывод о том, что неудовлетворенные по тем или иным причинам покупатели составляют в среднем 500 человек в год от всех потребителей предприятия (согласно статистическим данным, за год предприятия обслуживает около 2000 чел.), в связи с чем основной задачей специалистов ООО «Стиль Плюс» является недопущение распространения

негативных сведений покупателями, неудовлетворенными услугами и продукцией организации. Также важным аспектом является сохранение числа повторных покупателей.

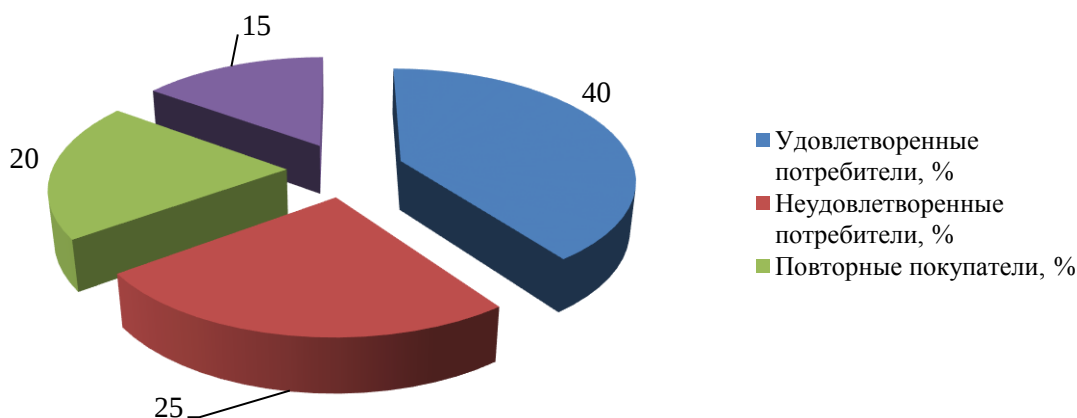


Рисунок 2.7 – Структура покупателей ООО «Стиль Плюс» за 2015 г.

Представленные данные позволяют сделать вывод, что для ООО «Стиль Плюс» целесообразно разработать мероприятия по превращению значительной доли повторных покупателей в постоянных потребителей посредством обеспечения соответствия их требованиям или, возможно, превышением ожиданий, что экономически обосновано, т.к., согласно экспертной оценке, продажа продукции лояльным потребителям требует объема затрат в 5 раз меньше, чем привлечение новых клиентов.

Конкурентное влияние со стороны поставщиков главным образом зависит от того, насколько важными являются составляющие затрат для покупателя, при этом следует учитывать, что если поставки определенной группы поставщиков занимают ощутимую долю от общих затрат предприятия, то степень влияния со стороны поставщиков увеличивается, что обосновывает целесообразность проведения анализа основных поставщиков ООО «Стиль Плюс».

К основным поставщикам ООО «Стиль Плюс» относят: ООО «Голиаф», ООО «Евротекс», ЗАО «М-Текс». Предприятие ООО «Голиаф» занимается поставкой декоративных тканей (для изготовления штор, покрывал и накидок),

жаккардовых полотен для дизайна помещений, хлопчатобумажных тканей для постельного и столового белья, гипюра и кружева. Предприятие ООО «Евротекс» поставляет такие виды продукции, как: хлопковое, трикотажное, махровое полотно, вельвет, вспомогательные ткани (ватин, синтепон, сетка и другие), льняные и хлопчатобумажные ткани. ЗАО «М-Текс» занимается поставкой швейной фурнитуры, пуговиц, крючков, а также наборов для вышивания, канвы, мулине и проч.

Критерии оценки и отбора поставщиков материальных ресурсов определяются требованиями потребителей и могут быть различными, но вне зависимости от специфики отрасли, масштаба производства, технологических особенностей, ключевыми критериями в процессе оценки и отбора поставщика, согласно требованиям закупочной логистики, являются:

- надежность поставок;
- уровень качества поставляемой продукции;
- приемлемость цен;
- удаленность источника материальных ресурсов от потребляющей логистической системы;
- длительность выполнения заказов различного вида;
- возможность обеспечения поставки запасных частей в течение полного срока службы поставленного оборудования;
- особенности психологического климата в трудовом коллективе поставщика;
- уровень организации системы управления качеством производимой продукции;
- характеристика финансового положения поставщика;
- репутация поставщика и его значение в соответствующей отрасли;
- качество и эстетические свойства упаковки товара;
- наличие резервных мощностей у источника поставки.

Критерии, необходимые для оценки поставщиков ООО «Стиль Плюс», представлены в таблице 2.8.

В качестве основного поставщика товаров для ООО «Стиль Плюс» выступает предприятие ООО «Евротекс» (доля поставок в общем объеме составляет 50%). Данные предприятия сотрудничают уже достаточно длительное время и выработали определенную схему поставок продукции: заказ на предприятии поставщика осуществляется за 15 - 20 дней до планируемого периода начала отгрузки и выполнения заказа, путем отправки официальной заявки по факсу.

Таблица 2.8 - Критерии оценки поставщиков ООО «Стиль Плюс»

| Критерий оценки                          | Поставщик                           |              |                                     |
|------------------------------------------|-------------------------------------|--------------|-------------------------------------|
|                                          | ООО «Евротекс»                      | ООО «Голиаф» | ЗАО «М-Текс»                        |
| Местонахождение                          | г. Тольятти                         | г. Москва    | г. Москва                           |
| Доставка товара                          | за счет поставщика,<br>за свой счет | за свой счет | за счет поставщика,<br>за свой счет |
| Ассортимент                              | широкий                             | узкий        | средний                             |
| Наличие товара на складе в момент заявки | 78%                                 | 70%          | 75%                                 |
| Процент выполнения заказа                | 91%                                 | 80%          | 85%                                 |
| Условия оплаты                           | предоплата                          | предоплата   | предоплата                          |
| Сроки поставки                           | 10 дней                             | 15 дней      | 15 дней                             |
| Уровень цен                              | средний                             | высокий      | средний                             |
| Доля поставок в общем объеме             | 50%                                 | 25%          | 15%                                 |

ЗАО «М-Текс» осуществляет поставку 15 % необходимой продукции, но данная категория продукции отсутствует у других поставщиков в нужном объеме и необходимого качества. По степени выполнения заказа поставщики ООО «Евротекс» и ЗАО «М-Текс» имеют высокое значение – 91 % и 85% соответственно.

ООО «Голиаф» поставляет 25% продукции в общей структуре поставок, при степени выполнения заказа 80%.

Таким образом, ООО «Стиль Плюс» сотрудничает с тремя крупными поставщиками, преимуществом чего является более высокая степень ответственности поставщиков и долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество.

Но при этом данный факт увеличивает зависимость процесса оказания услуг по пошиву одежды и уровня цен на продукцию ООО «Стиль Плюс» от ценовой политики и организации деятельности поставщиков.

Кроме этого, конкурентоспособность предприятия определяется способностью выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными предприятиями на данном рынке. Так, конкурентоспособность предприятия ООО «Стиль Плюс» зависит от определенных критериев, представленных на рисунке 2.8.

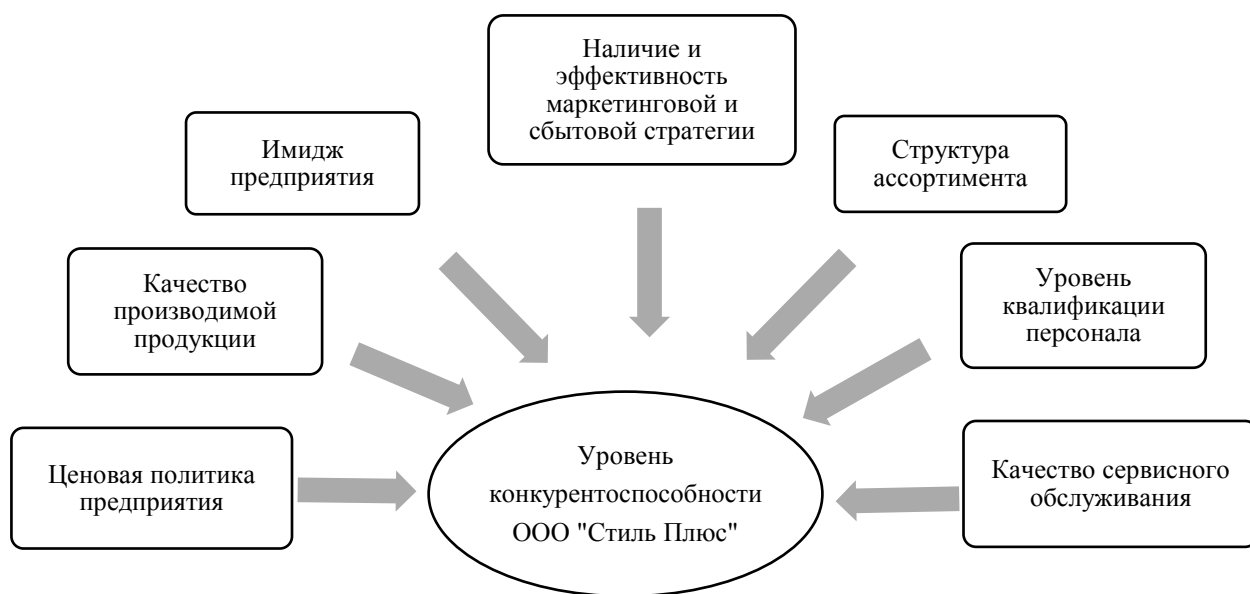


Рисунок 2.8 – Критерии, определяющие уровень конкурентоспособности ООО «Стиль Плюс»

Как было отмечено выше, предприятие ООО «Стиль Плюс» функционирует на рынке товаров и услуг уже 13 лет. За это время оно успело приобрести широкую известность среди жителей г. Тольятти, которые являются потребителями продукции предприятия. ООО «Стиль Плюс» зарекомендовало себя как успешное предприятие, имеющее приемлемые цены, отличающееся широкой ассортиментной структурой и высоким качеством обслуживания. Предприятие имеет своих постоянных клиентов и достаточно развитую сбытовую сеть.

Для того чтобы проанализировать конкурентоспособность предприятия ООО «Стиль Плюс», необходимо провести анализ его конкурентной среды.

Из потенциальных конкурентов ООО «Стиль Плюс» можно выделить следующих: ООО «Затейница», ООО «Лилия», ООО «Афина», Указанные предприятия функционируют достаточно длительное время, занимая прочную рыночную позицию и обладая такими характеристиками, как широкая известность, большой опыт работы, наличие постоянных клиентов и развитой сбытовой сети. Составим сравнительную таблицу товарооборота основных конкурентов ООО «Стиль Плюс» в г. Тольятти (см. табл. 2.9).

Таблица 2.9 - Структура товарооборота основных конкурентов ООО «Стиль Плюс»

| п/п<br>Тоб.      | Товарооборот |        |           |        |           |        |
|------------------|--------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
|                  | 2013 год     |        | 2014 год  |        | 2015 год  |        |
|                  | тыс. руб.    | %      | тыс. руб. | %      | тыс. руб. | %      |
| ООО «Затейница»  | 16213,98     | 24,93  | 17986,65  | 24,86  | 20189,87  | 25,14  |
| ООО «Лилия»      | 15999,76     | 24,61  | 17742,43  | 24,52  | 19617,00  | 24,42  |
| ООО «Афина»      | 16045,60     | 24,68  | 18103,45  | 25,02  | 19876,15  | 24,75  |
| ООО «Стиль Плюс» | 16766,95     | 25,78  | 18533,40  | 25,61  | 20636,60  | 25,69  |
| Итого            | 65026,29     | 100,00 | 72365,93  | 100,00 | 80319,62  | 100,00 |

По результатам исследования структуры товарооборота основных конкурентов ООО «Стиль Плюс» можно отметить, что в 2013 г. лидирующие позиции занимали ООО «Стиль Плюс» и «Затейница», в 2014 г. ООО «Стиль Плюс» и ООО «Афина», в 2015 г. - ООО «Стиль Плюс» и «Затейница», при этом ООО «Афина» довольно сильно снизило свои позиции. Исходя из этого, можно сказать, что на протяжении рассмотренного периода бесспорным лидером является ООО «Стиль Плюс».

Так как данное предприятие занимается пошивом и продажей различных видов швейной продукции, рассмотрим средние цены на продукцию предприятий, занимающихся продажей декоративных тканей (см. табл. 2.10).

Рассмотрев средние цены на декоративные ткани в г. Тольятти, можно сделать вывод, что наиболее приемлемые цены обеспечивает предприятие ООО «Стиль Плюс» (разница между средними ценами ООО «Стиль Плюс» и другими предприятиями составляет от 137,50 до 275,50 руб.), предлагая при этом продукцию высокого качества. Так, по сравнению с конкурентами ООО «Афина» и ООО «Лилия» предприятие ООО «Стиль Плюс» приобретает для реализации продукцию, изготавливаемую из волокон натурального происхождения, в то время, как продукция конкурирующих предприятий нередко включает в себя искусственные волокна.

Таблица 2.10 - Средние цены предприятий, занимающихся продажей декоративных тканей

| Название предприятия                      | ООО «Стиль Плюс» | ООО «Затейница» | ООО «Афина» | ООО «Лилия» |
|-------------------------------------------|------------------|-----------------|-------------|-------------|
| Средняя цена 1 м декоративной ткани, руб. | 274,50           | 412,00          | 550,00      | 486,50      |

Проведенный анализ сложившейся ситуации показал, что ООО «Стиль Плюс» занимает достаточно хорошие позиции на рынке, что подтверждает также тот факт, что несмотря на попытки конкурентов ООО «Стиль Плюс» активно занять существующие каналы распространения товара и предлагаемые ими своим клиентам более выгодные условия работы с проведением расширенных рекламных кампаний, продукция, реализуемая ООО «Стиль Плюс», остается широко востребованной.

Для более подробного и обобщенного рассмотрения конкурентов ООО «Стиль Плюс» необходимо провести оценку конкурентной силы, используя комплекс маркетинга. Расчёты приведены в Приложении В, суммы баллов

указаны в таблице 2.11. Для оценки используется четырехбалльная шкала, чем выше оценка по которой, тем качественнее осуществляется деятельность по тому или иному критерию.

Таблица 2.11 - Оценка конкурентной силы на рынке швейных изделий г. Тольятти

| Предприятия       | Факторы конкурентоспособности предприятия, сумма баллов |      |      |             |
|-------------------|---------------------------------------------------------|------|------|-------------|
|                   | Товар                                                   | Цена | Сбыт | Продвижение |
| ООО "Стиль Плюс " | 34                                                      | 19   | 25   | 24          |
| ООО "Лилия"       | 19                                                      | 8    | 15   | 14          |
| ООО "Афина"       | 22                                                      | 9    | 14   | 13          |
| ООО "Затейница"   | 28                                                      | 15   | 17   | 18          |

Далее необходимо составить радар конкурентоспособности, исходя из представленных оценок по предприятиям (дно деление - 5 баллам) (см. рис. 2.9).

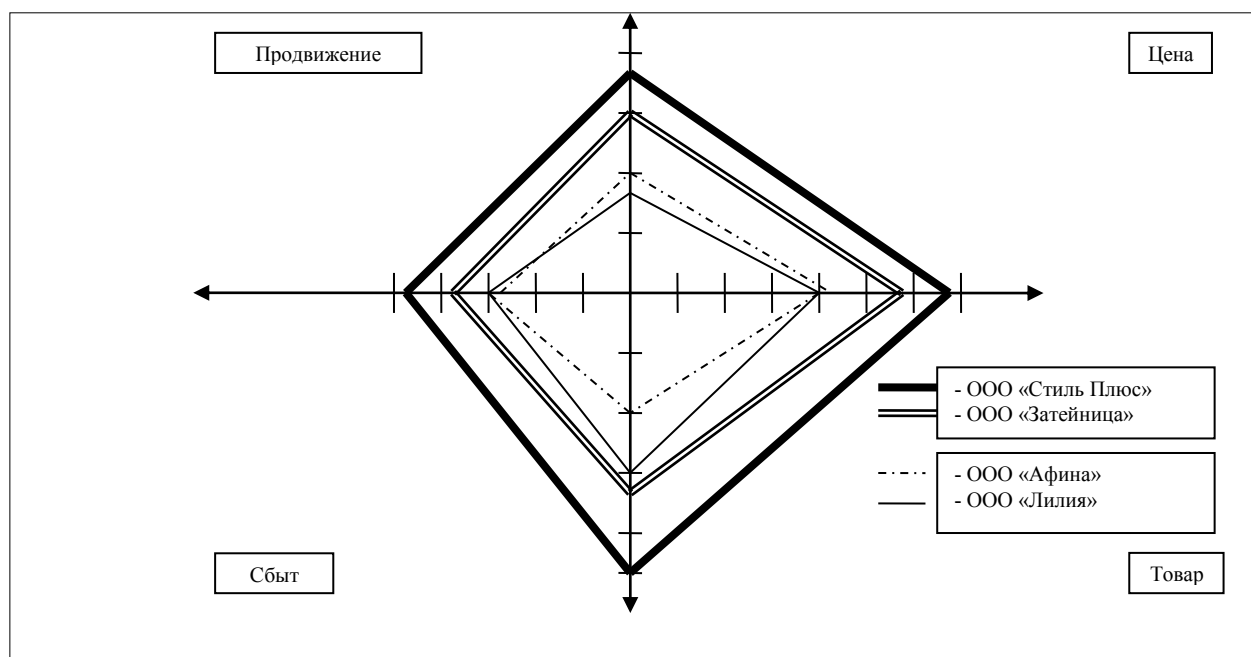


Рисунок 2.9 - Радар конкурентоспособности ООО «Стиль Плюс»

Исходя из приведенных оценок и анализа радара конкурентоспособности, можно заключить, что по всем факторам лидирующие позиции занимает ООО «Стиль Плюс». По факторам «Товар» и «Цена» самую низкую оценку получило

предприятие ООО «Лилия», по факторам «Сбыт» и «Продвижение» - ООО «Афина». Таким образом, предприятие ООО «Стиль Плюс» занимает значимую долю рынка.

Следует учитывать, что основным конкурентом является ООО «Затейница», поскольку именно это предприятие имеет высшую среднюю оценку после ООО «Стиль Плюс». ООО «Затейница» имеет довольно высокие оценки факторов «Товар» (28 баллов) и «Продвижение» (18 баллов).

На основании указанных преимуществ перед конкурентами определено возможные направления развития ООО «Стиль Плюс»:

- возможность увеличения товарооборота за счет оптимизации цен на продукцию;
- стимулирование сбыта посредством развитых каналов распределения;
- расширение сбыта посредством проведения активной рекламной деятельности.

Однако при установленном потенциале для дальнейшего развития на рынке товаров и услуг руководству ООО «Стиль Плюс» целесообразно проводить мероприятия по усилению слабых позиций в деятельности и исключения возможности реализации угроз со стороны внешней среды или уменьшения степени их влияния на функционирование предприятия.

Таким образом, с учетом результатов проведенного анализа, в деятельности ООО «Стиль Плюс» основными проблемными аспектами являются:

- износ и моральное устаревание применяемого швейного оборудования, влияющие на качество производимых изделий и, соответственно, спрос на них;
- сохранение числа повторных покупателей (превращение значительной доли повторных покупателей в постоянных потребителей).

### 3 Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности ООО «Стиль Плюс»

#### 3.1 Предложения по обеспечению конкурентоспособности предприятия

В связи с выявленными в главе 2 данной работы проблемными аспектами в деятельности ООО «Стиль Плюс», обозначив сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, исходящие из внешней среды, на наш взгляд, целесообразно реализовать следующие мероприятия, направленные на удержание и последующее расширение позиций ООО «Стиль Плюс» на рынке услуг по продаже тканей и фурнитуры, аксессуаров для шитья и рукоделия, удовлетворение растущих потребностей (спроса) потребителей продукции данного предприятия, завоевание новых рынков сбыта товаров посредством совершенствования системы сбыта реализуемой продукции, гибкости ценовой политики предприятия и сервисного обслуживания, оказываемого потребителям предприятия, проведения эффективной маркетинговой деятельности (в частности, рекламной).

К мероприятиям, устраняющим выявленные проблемы, на наш взгляд, возможно отнести:

- замена устаревшего оборудования 1022 класса на более прогрессивное «Testima» класса 8515/700 (с последующей продажей высвобожденных 3 единиц оборудования для сокращения затрат на приобретение новых) для совершенствования технологического процесса изготовления изделий, снижения их себестоимости, повышения качества оказываемых услуг по пошиву и ремонту одежды и возможности увеличения скорости выполнения заказов и, как следствие, обеспечения конкурентного преимущества;
- применение «Карт лояльности клиента».

Согласно принципу Парето, 80 % предприятие получает за счет удовлетворения потребностей постоянных потребителей продукции или услуг,

составляющих лишь 20 % от общего числа клиентов организации, в связи с чем многие предприятия стараются не только занять новые рыночные ниши, но и сохранить и увеличивать число постоянных покупателей, тем самым гарантируя устойчивый уровень доходности. В качестве эффективного средства достижения обозначенной цели используются карты лояльности.

По типам предоставляемых преимуществ, как правило, выделяют несколько видов карт лояльности (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Основные виды карт лояльности

| № п/п | Вид карты                                                                                                                                                                                                                                                          | Преимущества                                                                                                                                                      | Недостатки                                                                                                                                                                  |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Простые дисконтные карты - право на получение скидки, как правило, устанавливаемой в виде определенного процента от суммы покупки                                                                                                                                  | Относительно невысокие затраты на выпуск, отсутствие необходимости ведения истории покупок для определения размера скидки                                         | Наличие карт подобного типа у большинства конкурентов, снижение прибыли ввиду предоставления скидки большинству клиентов                                                    |
| 2     | Накопительные дисконтные карты – отсутствует фиксация размера скидки, увеличение которой происходит по мере приобретения товаров/услуг по достижении определенной общей суммы покупок                                                                              | Мотивация клиента к совершению очередных покупок и повышению их стоимости                                                                                         | Высокий процент скидки для постоянных клиентов, необходимость учета покупок, реализация которого возможна в случае выпуска более дорогостоящих карт с чипом или штрих-кодом |
| 3     | Бонусные карты – скидка в виде баллов, эквивалентных денежным единицам, при этом клиенту дается право оплаты ими покупки равнозначно деньгам, однако зачастую вводится ограничение количества бонусов для каждого товара либо устанавливается срок действия баллов | Минимальный размер скидки, высокая мотивация к постоянному приобретению продукции в одном месте, стремление клиента к использованию бонусов до истечения их срока | Трудности с налоговым учетом программ лояльности, необходимость использования карт с чипом или штрих-кодом для идентификации клиента при начислении и списании бонусов      |
| 4     | VIP-карты - особые условия или дополнительные услуги (например, бесплатная доставка или трансферт, свободный проход в зону повышенной комфортности и т. п.)                                                                                                        | Исключение возможности потери прибыли, высокий уровень привлекательности для клиента ввиду возможности получения VIP-статуса                                      | Необходимость разработки эффективного предложения с нетрудоемкой реализацией                                                                                                |

Таким образом, карта лояльности представляет собой документ, который обеспечивает обладателю комплекс дополнительных преимуществ, делая его привилегированным клиентом. На сегодняшний день для получения данной карты зачастую достаточным является совершение одной покупки (в некоторых случаях, условием является сумма приобретения, либо карта оплачивается отдельно).

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

При определении эффективности реализации мероприятия по замене устаревшего швейного оборудования 1022 класса на более прогрессивное оборудование класса 8515/700, следует учесть, что устаревшие машины 1022 класса предлагается реализовать по остаточной стоимости. На 01.01.2015 значение данного показателя для каждой из машин, приобретенных в 1988 г. составило 4213,62 руб. Тогда общая сумма дохода от реализации 3-х машин составит:  $4213,62 \times 3 = 12,64$  тыс. руб.

Данные средства могут быть использованы для развития предприятия в планируемом периоде.

Приобретение 3-х новых прогрессивных машин потребует дополнительных капитальных затрат в размере 30,0 тыс. руб. (капитальные затраты,  $Z_k$ ), что планируется реализовать за счет прибыли предприятия.

Расчет показателей экономической эффективности приобретения нового оборудования представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Расчет показателей экономической эффективности мероприятия по замене устаревшего оборудования

| № п/п | Показатель                                       | Ед. изм. | Усл. обозначения, метод расчета | Расчет |
|-------|--------------------------------------------------|----------|---------------------------------|--------|
| 1     | Базовое нормативное время на операцию стачивания | Мин.     | $T_1$                           | 386    |
| 2     | Базовая норма выработки в смену                  | Шт.      | $N_1$                           | 6,6    |

Продолжение таблицы 3.2

|    |                                                                                       |           |                                                                                            |                                |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 3  | Скорость обработки на швейной машине 1022 класса                                      | Ст/мин.   | $C_1$                                                                                      | 4500                           |
| 4  | Скорость обработки на швейной машине 8515/700 класса                                  | Ст/мин.   | $C_2$                                                                                      | 7500                           |
| 5  | Сменный фонд времени одного рабочего                                                  | мин       | $\Phi$                                                                                     | 420                            |
| 6  | Коэффициент выполнения норм                                                           | -         | $K_{вн}$                                                                                   | 1                              |
| 7  | Базовая трудоемкость обработки 1-го изделия                                           | Мин.      | $t_1 = \frac{T_1}{N_1}$                                                                    | $t_1 = 58,48$                  |
| 8  | Увеличение скорости обработки на швейной машине 8515/700 класса                       | Раз       | $\Delta C = \frac{C_2}{C_1}$                                                               | $\Delta C = 1,7$               |
| 9  | Проектируемая трудоемкость обработки одного изделия на швейной машине 8515/700 класса | Мин.      | $t_2 = \frac{t_1}{\Delta C}$                                                               | $t_2 = 34,4$                   |
| 10 | Проектируемая норма выработки в смену на швейной машине 8515/700 класса               | Шт.       | $N_2 = \frac{T_1}{t_2}$                                                                    | $N_2 = 11,2$                   |
| 11 | Дополнительный доход от реализации устаревших машин                                   | Тыс. руб. | $D$                                                                                        | 12,64                          |
| 12 | Экономия времени в смену за счет внедрения мероприятия                                | Мин.      | $\mathcal{E}_{вр} = T_1 - t_2 \times N_1$                                                  | $\mathcal{E}_{вр} = 158,96$    |
| 13 | Условное высвобождение численности                                                    | Чел.      | $\mathcal{E}_ч = \frac{\mathcal{E}_{вр}}{T_{см}}$                                          | $\mathcal{E}_ч = 0,38$         |
| 14 | Рост производительности труда                                                         | %         | $\Delta\Pi_{т.общ} = \frac{\mathcal{E}_ч}{\frac{1}{\Pi_{общ}} - \mathcal{E}_ч} \times 100$ | $\Delta\Pi_{т.общ} = 3,95$     |
| 15 | Годовая экономия себестоимости по заработной плате                                    | Тыс. руб. | $\mathcal{E}_{оснзп} = 3_r \times \mathcal{E}_ч$                                           | $\mathcal{E}_{оснзп} = 62,02$  |
| 16 | Годовая экономия по отчислениям на социальные нужды                                   | Тыс. руб. | $\mathcal{E}_{соц} = \mathcal{E}_{оснзп} \times ОСВ$                                       | $\mathcal{E}_{соц} = 18,6$     |
| 17 | Годовая экономия по условно-постоянным расходам                                       | Тыс. руб. | $\mathcal{E}_{упр} = \left( \frac{y}{o_{p1}} - \frac{y}{o_{p2}} \right) \times o_{p2}$     | $\mathcal{E}_{упр} = 5787,53$  |
| 18 | Общая экономия от внедрения мероприятия                                               | Тыс. руб. | $\mathcal{E}_{общ} = \mathcal{E}_{оснзп} + \mathcal{E}_{соц} + \mathcal{E}_{упр}$          | $\mathcal{E}_{общ} = 5868,15$  |
| 19 | Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия                                     | Тыс. руб. | $\mathcal{E}_{у.г.} = \mathcal{E}_{общ} - 3_{кап}$                                         | $\mathcal{E}_{у.г.} = 5838,15$ |
| 20 | Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия                                 | Тыс. руб. | $\mathcal{E}_г = \mathcal{E}_{у.г.}$                                                       | $\mathcal{E}_г = 5838,15$      |

Таким образом, в результате реализации мероприятия по замене устаревшего оборудования:

- отмечено условное высвобождение персонала численностью 0,38 чел.;
- определен рост производительности труда работников на 3,95%;
- ожидается экономический эффект, сумма которого составляет 5838,15 тыс. руб.

Представленные результаты расчетов свидетельствуют о целесообразности реализации предложенных мероприятий, положительным образом сказывающихся на деятельности ООО «Стиль Плюс» и его дальнейшем развитии. Следовательно, цель работы достигнута за счет решения поставленных задач.

## Заключение

Основу рыночной экономики составляет понятие конкуренции как главной движущей силы эволюции взаимоотношений субъектов, функционирующих в данной среде. За последние десятилетия усиление конкуренции отмечено фактически во всем мире. С развитием конкуренции на рынке всё большее внимание стало уделяться вопросам конкурентоспособности предприятия.

В понятие конкурентоспособности организации вкладывается ее способность выпускать конкурентоспособную на конкретном рынке продукцию, ее преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны или за ее пределами. Повышение уровня конкурентоспособности предприятия - одна из важнейших и актуальных проблем для современной экономики, чем обусловлен выбор темы данной работы.

Первая глава бакалаврской работы содержит теоретические основы конкурентоспособности предприятия, заключающиеся в определении сущности, значения и факторов исследуемой экономической категории. Также в данном разделе в общем виде представлена методика анализа и оценки конкурентоспособности предприятия с описанием применения инструментов SWOT-анализа и концепций 4P, 7P, 4C и обозначены возможные направления повышения конкурентоспособности предприятий, к которым, на наш взгляд, можно отнести: повышение качества управления и продукции, совершенствование связей с внешней средой, внедрение стратегического маркетинга, совершенствование организации инновационной деятельности, внедрение новых информационных, финансовых и учетных технологий, внедрение ресурсосберегающих технологий, повышение организационно-технического уровня производства, развитие логистики и тактического маркетинга, повышение качества сервиса.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия и проведен анализ основных

экономических показателей деятельности (выручка, чистая прибыль, рентабельность продаж и услуг и т. д.), положительная динамика которых в течение 2013-2015 г.г. показала, что деятельность ООО «Стиль Плюс» осуществляется достаточно эффективно. В рамках данного раздела проведен анализ и дана оценка конкурентоспособности ООО «Стиль Плюс», в результате чего установлено, что руководству организации следует проводить мероприятия по усилению слабых позиций в деятельности предприятия и исключению возможности реализации угроз со стороны внешней среды или уменьшения степени их влияния на функционирование предприятия.

Таким образом, с учетом результатов проведенного анализа, в деятельности ООО «Стиль Плюс» основными проблемными аспектами являются:

- износ и моральное устаревание применяемого швейного оборудования, влияющие на качество производимых изделий и, соответственно, спрос на них;
- сохранение числа повторных покупателей (превращение значительной доли повторных покупателей в постоянных потребителей).

Для устранения выявленных проблем в деятельности ООО «Стиль Плюс» в третьей главе бакалаврской работы с целью реализации планируемой стратегии обеспечения конкурентоспособности предложены следующие мероприятия:

- замена устаревшего оборудования на более прогрессивное;
- внедрение «Карт лояльности клиента».

В результате расчетов экономической эффективности определено, что реализация предложенных мероприятий предприятием будет получен экономический эффект в размере 5838,15 тыс. руб., что свидетельствует о целесообразности разработанных рекомендаций.

## Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации: принята на всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. ГУ издательство «Юридическая литература» Администрация Президента Российской Федерации, 2011.
2. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. От 29.04.2008 №54-ФЗ) с изменениями, внесенными Федеральным законом от 22.12.2008 №272-ФЗ./ Российская газета. - 17.02.1998. - №30.- С.2-4
3. Годовые отчеты о деятельности ООО «Стиль Плюс».
4. Агеев А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры / А.И. Агеев. - М.: Наука, 2011. – 230 с.
5. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика – М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 440 с.
6. Артеменко В.Г. Финансовый анализ/ В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – 2-е изд. - М.: ДИС, 2013. – 410 с.
7. Астафьева М.М. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебник / М.М. Астафьева, Л.А. Калинина, Т.И. Лаврова, Е.В. Харитоновна; под общ. ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 430 с.
8. Баканов М.И. Теория анализа хозяйственной деятельности/ М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 310 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент для всех/ В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 2011. – 380 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности “Менеджмент” / О.С. Виханский. - М.: МГУ, 2014. – 430 с.
11. Войленко В.В. Маркетинговый анализ/ В.В. Войленко, А.М. Ковалев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 270 с.
12. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики/ А.П. Волгин. - М.: Дело, 2013. – 330 с.

13. Волкова К.А. Предприятие: Положения об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова, Ф.К. Казакова. - М.: Экономика, 2011. – 250 с.
14. Гельванский М., Жуковская, В., Трофимова, И., Конкурентоспособность в макро-, мезо-, микроуровнях // Российский экономический журнал. – 2014. - №17.- С.17-19
15. Гиссин В.И. Управление качеством продукции: Учебное пособие / Ростов н/Д. – М.: Феникс, 2011. – 430 с.
16. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности. – Спб.: СпбГУЭФ, 2013. – 380 с.
17. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли/ Л.П. Дашков, В.К. Памбукчиянц. - М.: Издательско-торговая компания «Дашков и Ко», 2013. – 360 с.
18. Дембинский Н.В. Вопросы теории экономического анализа/ Н.В. Дембинский. - М.: Финансы, 2013. – 290 с.
19. Дзахмишева И.Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. - №23. – С.23-31.
20. Дихтль Е. Практический маркетинг: Учебное пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 260 с.
21. Егоршин А.П. Управление персоналом/ А.П. Егоршин. – 3-е изд. перераб. и доп. - Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 330 с.
22. Журавлев В.В. Маркетинговый анализ в деятельности предприятия: Учебное пособие / Журавлев В.В. – Челябинск: Издательство ЮурГУ, 2013. – 430 с.
23. Зиннуров У.Г. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей/ У.Г. Зиннуров, Л.Р. Ильясова. – Уфа: Экономика и управление, 2011. – 420 с.
24. Каракоз И.И. Теория экономического анализа/ И.И. Каракоз, В.И. Самборский. - Киев: Высшая школа, 2013. – 310 с.

25. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 350 с.
26. Коретникова Т.М. Конкурентоспособность фирмы / Коретникова Т.М..- Челябинск, 2014. – 220 с.
27. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг/ И.М. Лифиц. - М.: Юрайт-издат, 2011. – 110 с.
28. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг/ И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-издат, 2013. – 215 с.
29. Лобанов М.М. Основные принципы оценки конкурентоспособности предприятия/ М.М. Лобанов, Ю.М. Осипов. – М.: Юнити, 2014. – 365 с.
30. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. - №45. – С. 6-13.
31. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 275 с.
32. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность/ М.Г. Миронов. - М.: «Альфа-Пресс», 2014. – 115 с.
33. Мухин В.И. Исследование систем управления – М.: Экзамен, 2011. – 330 с.
34. Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности: Практикум / Л.В. Осипова. - М.: Бином, 2013. – 295 с.
35. Парамонова Т. Н. Маркетинговые аспекты деятельности розничного торгового предприятия/ Т.Н. Парамонова. - М.: МГУК, 2011. – 161 с.
36. Печенкин А., Фомин, В. Об оценке конкурентоспособности и товаропроизводителей // Маркетинг. – 2014. - №31. – С. 16-18
37. Портер М.Э. Конкуренция: Учебное пособие. – М.: ИД Вильямс, 2013. – 256 с.
38. Романов А.Н. Маркетинг/ А.Н. Романов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 201. – 320 с.

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

50. Библиотека научной и студенческой информации «Библиофонд». Повышение конкурентоспособности на предприятии. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=24766>. - Загл. с экрана.

## Приложения

### Приложение А

#### Алгоритм расчета показателя общей эффективности оборудования (ОЕЕ)



Дата \_\_\_\_\_

Анкета

Исследование спроса на товар предприятия ООО «Стиль Плюс»

1. Пол респондента

☐ м.                      ☐ ж.

2. Возраст респондента

☐ 18 – 25      ☐ 25 – 35      ☐ 35 – 45      ☐ 45 – 60      ☐ 60 и старше

3. Укажите уровень дохода

☐ до 6 тыс. руб.                                      ☐ от 12 – 24 тыс. руб.

☐ от 6 – 12 тыс. руб.                                      ☐ свыше 24 тыс. руб.

4. Покупаете ли Вы изделия для шитья и рукоделия предприятия ООО «Стиль Плюс»?

☐ да              ☐ нет              ☐ затрудняюсь ответить

5. Чем Вам нравится предприятие ООО «Стиль Плюс»?

☐ высокое качество продукции

☐ удобное месторасположение

☐ высококвалифицированный и дружелюбный персонал

☐ затрудняюсь ответить

6. Как часто Вы приобретаете продукцию ООО «Стиль Плюс»?

☐ раз в месяц                                      ☐ раз в год

☐ раз в пол года                                      ☐ затрудняюсь ответить

7. Сколько метров ткани Вы можете приобрести за одну покупку?

☐ 1 метр                                      ☐ 4 – 6 метров

☐ 2 – 3 метра                                      ☐ 7 и более метров

8. Какие качественные признаки для вас наиболее важны?

☐ износостойкость                      ☐ качество продукции

☐ безопасность                      ☐ затрудняюсь ответить

9. Готовы ли вы платить больше за товар с гарантированным качеством?

☐ готов              ☐ не готов              ☐ затрудняюсь ответить

10. За какое количество товара с гарантированным качеством вы готовы платить больше?

- |                                        |                                           |
|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 единицу     | <input type="checkbox"/> 4 – 6 единиц     |
| <input type="checkbox"/> 2 – 3 единицы | <input type="checkbox"/> 7 и более единиц |

11. Что Вас не устраивает в товарах ООО «Стиль Плюс»?

- ☐ ассортимент
- ☐ качество товара
- ☐ цена
- ☐ всё устраивает

12. Хотели бы Вы видеть новые ткани в нашем ассортименте?

- ☐ да
- ☐ нет

13. Какие виды тканей Вы бы хотели видеть среди нашего ассортимента?

- ☐ органза
- ☐ тюль
- ☐ кашемир
- ☐ парча

14. Довольны ли Вы качеством торгового обслуживания ООО «Стиль Плюс»?

- ☐ да
- ☐ нет
- ☐ для меня это не имеет значения

## Оценка конкурентной силы на рынке швейных изделий г. Тольятти

| Факторы конкурентоспособности предприятия   | Балльная оценка  |             |             |                 |
|---------------------------------------------|------------------|-------------|-------------|-----------------|
|                                             | ООО «Стиль Плюс» | ООО «Лилия» | ООО «Афина» | ООО «Затейница» |
| 1.Товар:                                    |                  |             |             |                 |
| -широта и глубина товарного ассортимента    | 3                | 2           | 2           | 4               |
| - качество товара                           | 4                | 2           | 3           | 3               |
| - престиж торговой марки                    | 4                | 3           | 3           | 4               |
| - уникальность товара                       | 4                | 1           | 1           | 2               |
| - качество упаковки                         | 3                | 3           | 3           | 3               |
| - многовариантность в использовании         | 4                | 2           | 3           | 3               |
| - защищенность патентом                     | 4                | 1           | 2           | 3               |
| - надежность                                | 4                | 3           | 3           | 3               |
| - уровень торгового обслуживания            | 4                | 2           | 2           | 3               |
| Сумма баллов                                | 34               | 19          | 22          | 28              |
| Средний балл                                | 3,78             | 2,11        | 2,44        | 3,11            |
| 2.Цена:                                     |                  |             |             |                 |
| - уровень цен                               | 4                | 2           | 1           | 3               |
| - система скидок                            | 3                | 3           | 3           | 3               |
| - наличие кредита                           | 4                | 1           | 2           | 4               |
| - срок платежа                              | 4                | 1           | 1           | 3               |
| - условия и порядок расчета                 | 4                | 1           | 2           | 2               |
| Сумма баллов                                | 19               | 8           | 9           | 15              |
| Средний балл                                | 3,80             | 1,60        | 1,80        | 3,00            |
| 3.Сбыт:                                     |                  |             |             |                 |
| - степень охвата рынка                      | 4                | 2           | 2           | 3               |
| - мерчендайзинг                             | 4                | 3           | 2           | 2               |
| - уровень квалификации персонала            | 3                | 3           | 3           | 3               |
| - система транспортировки                   | 4                | 2           | 2           | 3               |
| - формы сбыта                               | 4                | 4           | 4           | 4               |
| - система контроля товарных запасов         | 3                | 1           | 1           | 2               |
| Сумма баллов                                | 25               | 15          | 14          | 17              |
| Средний балл                                | 4,17             | 2,50        | 2,33        | 2,83            |
| 4.Продвижение:                              |                  |             |             |                 |
| - реклама для потребителей                  | 3                | 2           | 3           | 3               |
| - реклама для торговых посредников          | 4                | 2           | 2           | 3               |
| - персональные продажи                      | 2                | 2           | 1           | 1               |
| - методы стимулирования сбыта               | 4                | 3           | 2           | 2               |
| - показ образцов изделий                    | 4                | 2           | 1           | 3               |
| - продвижение продуктов по каналам торговли | 4                | 2           | 2           | 3               |
| - мероприятия по связям с общественностью   | 3                | 1           | 2           | 3               |
| Сумма баллов                                | 24               | 14          | 13          | 18              |
| Средний балл                                | 3,43             | 2,00        | 1,86        | 2,57            |
| Итого сумма баллов                          | 102              | 56          | 58          | 78              |
| Средний балл                                | 25,50            | 14,00       | 14,50       | 19,50           |

