

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 мероприятия по совершенствованию конкурентной
стратегии предприятия (на примере ООО «Альфа»)»

Студент(ка)

Д.В.Покшиванова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.э.н., доцент

С.Ю.Данилова

(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 Покшиванова Дарья Васильевна

1. Тема «Разработка мероприятия по совершенствованию конкурентной стратегии предприятия (на примере ООО «Альфа»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 16 июня 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 «Альфа»

4. Содержание бакалаврской работы:

1Теоретические основы разработки мероприятий по совершенствованию конкурентной стратегии предприятия

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности

1.2 Формирование конкурентной стратегии предприятия

2Анализ функционирования предприятия в конкурентной среде на примере ООО «Альфа»

2.1 Анализ конкурентной среды

2.2 Оценка эффективности управления предприятием в условиях конкуренции

3Разработка мероприятий по созданию условий адаптации ООО «Альфа» к конкурентной среде

3.1. Разработка конкурентной стратегии

3.2. Оценка экономической эффективности предложенных 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. Графические данные по результатам анализа функционирования организации;
 5. Результаты анализа факторов внутренней среды и внешнего окружения организации;
 6. Предложения по оптимизации деятельности предприятия;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись) С.Ю.Данилова
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись) Д.В.Покшиванова
(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

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Покшивановой Дарьи Васильевны
по теме «Разработка мероприятия по совершенствованию конкурентной стратегии
предприятия (на примере ООО «Альфа»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись 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, заключения и уточнение литературных источников и приложений	20.05.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	25.05.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	30.05.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	02.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	09.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Д.В. Покшиванова

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Д.В.Покшиванова

Тема работы: «Разработка мероприятия по совершенствованию конкурентной стратегии предприятия (на примере ООО «Альфа»)»

Научный руководитель: С.Ю.Данилова

Цель работы состоит в разработке конкурентной стратегии ООО «Альфа».

Объектом исследования является ООО «Альфа», основным видом деятельности которого является розничная торговля, а предметом исследования – конкурентная среда ООО «Альфа».

Методы исследования - анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе - Конкурентная среда представляет собой совокупность условий, в которых действуют хозяйствующие субъекты, предлагающие либо приобретающие специфическую или близкую по составу продукцию, сырье для ее производства, и их отношений в определенный период времени.

Разработка эффективной конкурентной стратегии для всех предприятий является важной необходимостью и имеет неоспоримое практическую ценность.

Структура и объем работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Общий объем работы 81 страниц машинописного текста, с приложениями, в том числе таблиц - 24, рисунков – 5, приложений – 1.

Содержание

Введение	7
1 Теоретические основы разработки мероприятий по совершенствованию конкурентной стратегии предприятия.....	10
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности.....	10
1.2 Формирование конкурентной стратегии предприятия.....	28
2 Анализ функционирования предприятия ООО «Альфа» в конкурентной среде	38
2.1 Организационная характеристика предприятия	38
2.2 Оценка эффективности управления предприятием в условиях конкуренции	54
3 Разработка мероприятий по совершенствованию конкурентной стратегии предприятия ООО «Альфа».....	60
3.1. Совершенствование конкурентной стратегии предприятия.....	60
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий..	66
Заключение.....	72
Библиографический список	74
Приложения.....	79

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью исследования как теоретико-методологических, так и практических аспектов формирования и разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятий. Свою деятельность предприятия осуществляют в жесткой конкурентной среде, поэтому эффективная конкурентная стратегия субъектов предпринимательства включает в себя наиболее полную информацию о состоянии рынка, характеристику основных конкурентов, оценку потенциала компании и выявление основных стратегических направлений развития компании. В процессе коммерческой деятельности перед предприятиями возникают множество стратегических альтернатив, однако в итоге субъекты рынка выбирают лишь одну – наиболее эффективную стратегию развития, способную обеспечить предприятию конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе. Главным компонентом конкурентоспособности предприятия является его операционная эффективность, поскольку рационально используя, имеющиеся ресурсы, предприятие может оперативно среагировать на изменения рынка. Поэтому существенным условием экономического выживания в жесткой конкурентной среде служит разработка эффективной стратегии конкурентоспособности предприятия, то есть повышение его способности удовлетворять спрос потребителей на рынке наиболее результативно по сравнению с конкурентами.

Таким образом, разработка конкурентной стратегии предприятия является наиважнейшим аспектом стратегического управления. В экономической литературе конкурентная стратегия рассматривается как совокупность принципов деятельности предприятия, с учетом его взаимосвязи с внешней и внутренней средой. Стратегия повышения конкурентоспособности всегда представляет собой план или программу действий предприятия, которые направлены на достижение стратегических целей и способствуют формированию конкурентных преимуществ торгового предприятия на рынке.

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

Цель работы состоит в разработке конкурентной стратегии ООО «Альфа».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность конкурентоспособности;
- рассмотреть процесс формирования конкурентной стратегии предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности предприятия ООО «Альфа»;
- провести оценку конкурентоспособности ООО «Альфа»;
- разработать новую конкурентную стратегию ООО «Альфа»;
- провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Альфа».

Предметом исследования – конкурентная среда ООО «Альфа».

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Теоретической основой исследования явились научные труды следующих отечественных и зарубежных авторов в области стратегического управления, общего менеджмента, экономики предприятия: И. Ансофф, М. Армстронг, Т.Н. Бабич, И.А. Козьевой, Ю.В. Вертаковой, А.В. Гуковой, И.Д. Аникиной, Р.С. Бекова, Н.Л. Зайцева, М.И. Шичкина, В.И. Коробко, В.С. Чекалина, А.И. Авраамова, Н.В. Постовой, А.С. Кузнецовой, М.С. Леонтьевой, О.М. Калиевой, Д.Д. Мищенко, Н.Ф. Кротовой, Е. А. Плачева, М.О. Нарижняк, Т.С. Хомяковой, В. Г. Гурлева, А.П. Агаркова, Р.С. Голова, В.Ю. Теплышева, Р. Каплан, Д. Нортон, Т.В. Клейнер, Г. Минцберга Г., М. Портера, А. Томпсон.

В работе применены методы исследования и обработка материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений. Общий объем работы 81 страниц машинописного текста, с приложениями, в том числе таблиц - 24, рисунков – 5, приложений – 1.

1 Теоретические основы разработки мероприятий по совершенствованию конкурентной стратегии предприятия

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности

В настоящее время рынок основывается на конкуренции. Конкурируют между собой производители товаров и услуг, а также потребители. Благодаря этому потребитель получает более качественный товар, более низкую цену на одноименные товары.

Успех предприятия состоит в возможности предоставлять соответствующие в большей мере нуждам рынка и потребителей товары и услуги. В связи с этим уделять пристальное внимание такому важному аспекту предприятия, как конкурентоспособность, чрезвычайно важно.

В большей мере системно понятие конкурентоспособности трактуется Л.П. Кураковым: "Конкурентоспособность – это уровень преимущества или отставания предприятия, организации в отношении к другим участникам-конкурентам на рынке внутри страны и за ее пределами. Он определяется такими параметрами, как квалификация персонала, технология, качество, политика сбыта и т.д. Конкурентоспособность – относительная характеристика товара, отражающая его отличия от товара конкурента в объективной форме, как по степени удовлетворения одной и той же существенной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение" [55, стр.25].

Различают три крайности подхода к формированию категории «конкурентоспособность»:

- предприятие имеет собственный мотив к деятельности, ожидает положительные для себя результаты;
- находит необходимые ресурсы для реализации деятельности;
- имеет возможность и способность противостоять конкурентам.

Учитывая данные условия, приходим к выводу, что конкурентоспособность – это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность своих функциональных обязанностей в условиях потенциального конкурентного противодействия. Данное определение представляет наиболее обширную, применимую без исключения ко всем объектам характеристику [12].

Для поддержания конкурентоспособности предприятию необходимо:

- по ключевым аспектам деятельности на рынке изучать динамику конкурентного преимущества;
- исследовать рынки потенциальных товаров и отбирать, для обеспечения выживания предприятия новейшие стратегические зоны хозяйствования, за счет перехода к принципиально новым товарам и сферам деятельности;
- определять товарный ассортимент, который в наибольшей степени будет удовлетворять производственные и индивидуальные потребности будущих покупателей;
- устанавливать активную ценовую политику, обеспечивающую в долгосрочной перспективе устойчивое финансовое положение организации;
- формировать инвестиционную политику, которая позволит осуществить деятельность и в традиционных, и во вновь осваиваемых сегментах рынка, оказывающую большое влияние на деятельность любого предприятия;
- заблаговременно обнаружить кризисные тенденции, как во внешней среде, так и внутри предприятия [54].

Таким образом, разработка эффективной стратегии конкурентоспособности предприятия служит определяющим условием экономического выживания в жесткой конкурентной среде.

Каждое из предприятий функционирует в конкретной среде, которая обуславливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от возможности адаптироваться к требованиям и ожиданиям среды.

Конкурентоспособность предприятия выступает динамической категорией, потому как ее изменение во времени обусловлено как зависевшими в незначительной степени от организации внешними факторами, так и внутренними факторами, целиком определяемые руководителем предприятия [13].

Рассмотрим внутреннюю и внешнюю среду организации.

Внутренняя среда содержит основные элементы и подсистемы внутри данной организации, которые обеспечивают осуществление протекающих в ней процессов.

Внешняя среда – это совокупность факторов, условий и субъектов, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение.

В современных быстроменяющихся условиях каждая организация подвержена влиянию различных внешних и внутренних факторов. От того насколько грамотно выбрана стратегия развития предприятия, закреплены рыночные позиции, зависит успех в его деятельности. В этой связи существенная роль отводится регулярному анализу бизнес-среды, выявлению конкурентных преимуществ, определению наиболее эффективных мероприятий, позволяющих привлечь дополнительных покупателей и расширить рынки сбыта [21].

Совершенно справедливо утверждение Александрова А.В. что внешние и внутренние факторы, воздействующие на деятельность предприятия, формируют его бизнес-среду, которая фактически определяет положение предприятия на рынке, а, следовательно, и его финансовое благополучие [2].

С целью определения направлений анализа бизнес-среды необходимо раскрыть ее основные элементы. Следует отметить, что внешняя среда неоднородна по своему содержанию и структурирована.

Так, Зуб А.Т. внешнюю среду разделяет на:

- экстрасреду;
- макросреду;
- микросреду [21].

В свою очередь, Ляско А.К. внешнюю среду делит на микроокружение и макроокружение. По его мнению, макроокружение создает общие условия для деятельности организации во внешней среде. Макроокружение, в применении к отдельно взятой организации, не имеет специфического характера, но степень его влияния на различные организации зависит от сферы их деятельности и от внутреннего потенциала. Соответственно, анализ микроокружения организации направлен на оценку состояния тех элементов внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии [36].

Внутренняя среда представляет совокупность субъектов и факторов действующих внутри организации. Внутренняя среда включает систему управления, организацию производства, материально-технические ресурсы, финансы, систему сбыта и т. д. Безусловно, существенную роль при этом играет ресурсный потенциал предприятия, позволяющий эффективно функционировать не только в текущий период, но и в будущем.

Так, Нарижняк М.О. предложена необходимая в целях экономического анализа трактовка ресурсного потенциала организации как характеристики наличия производственных, финансовых и инновационных ресурсов, которые могут быть активизированы для эффективного функционирования в текущем периоде, а также резервов и возможностей по мобилизации этих ресурсов, которыми можно воспользоваться для обеспечения бесперебойной экономически выгодной работы в перспективе [44].

Анализ всегда является первой ступенью управленческой деятельности, в том числе и анализ конкурентной среды предприятия. В рамках анализа производится сбор и обработка информации, классификация, анализ, систематизация и хранение в целях управления. Общая проблема разделяется

на несколько составных частей, между которыми определяются взаимоотношения и взаимозависимость. В заключении определяются общие закономерности существования системы. Основная задача руководителя на данном этапе – обработать максимально возможное количество информации.

Функция анализа распространяется на все элементы организации, в связи с этим, в организации создаются специальные подразделения для выполнения данного вида деятельности (например, аналитические и социологические отделы), в работе которых анализ должен соединяться с синтезом информации, подготовкой материалов для обоснования альтернатив предполагаемых управленческих решений. В дополнение целесообразно проводить оценку реакции непосредственных исполнителей и лиц, на которых направлена реализация решений, на управленческие действия.

Наиболее часто используются методы анализа: метод наблюдения, метод опроса и метод эксперимента.

Полученная в результате обработки информация является базой для разработки управленческих прогнозов. Управленческое прогнозирование выполняет три основные функции:

- ориентировочную (выборка информации и определения наиболее оптимальных направлений деятельности);
- нормативную (создание ограничительных норм с целью предохранения управленческой структуры от субъективизма);
- предупредительную (выявление отклонений от нормального функционирования организации и разработка путей устранения).

Прогнозирование состоит из шести этапов:

- определение целей и задач, обозначение путей осуществления, выбор способов реализации;
- построение альтернативных и базовых моделей;
- сбор информации прогнозного фонда;

- построение динамических рядов показателей для наблюдения за продвижением к определенной модели;
- оценка точности и достоверности прогноза;
- разработка практических рекомендаций.

Основным объектом данного структурного элемента является внешняя среда организации, необходимость адаптации которой обуславливает функцию прогнозирования.

Разработка эффективной конкурентной стратегии для каждого предприятия есть немаловажная необходимость. Но нельзя не отметить, что учитывая все важные факторы, из множества предоставленных стратегий, стоит сложность в выборе подходящей конкретному предприятию. Поэтому разработка модели эффективного выбора конкурентной стратегии, которая будет учитывать полный ряд факторов, позволит осуществить критический количественный и качественный анализ стратегических альтернатив и предусмотрит использование оптимального набора инструментов, будет следующим этапом исследования. Это позволит сформировать эффективную конкурентную стратегию предприятия и обеспечить ее успешную практическую реализацию.

В начале семидесятых годов известная консалтинговая фирма Boston Consulting Group (BCG) разработала схему управления портфелем продуктов, получившую известность как «матрица BCG». Следуя данной логике все продукты компании можно разместить на плоскости. Диаметр окружности – стоимостное выражение объема производства того или иного продукта.

Метод Портера. Рассматриваемый метод состоит в выделении шести основных сил, воздействующих на бизнес [9], они предоставлены в таблице 1.

Отметим, что первоначально в концепцию Портера не входила 6-я сила.

Таблица 1 - Шесть сил по методу Портера

Силы	Описание
Сила потребителей	Достаточный ли выбор имеют потребители, насколько эластичен спрос на товар?
Сила аналогичного продукта	Существуют ли или могут ли быть выпущены близкородственные товары, предпочтительные потребителям при прочих равных условиях?
Сила поставщиков	Достаточно ли продукции на рынке? Существует ли какой-либо сегмент добавленной стоимости, который позволит конкурировать с другими поставщиками?
Сила существующих производителей	Каково положение компаний, борющихся в данный момент за рынок? Какие методы конкуренции они используют?
Сила новых участников	Какова вероятность того, что на рынке могут появиться новые игроки? Как они будут действовать?
Сила других заинтересованных лиц	Каково влияние на отрасль правительства и различных групп заинтересованных лиц? Важна ли продукция для страны, региона и т. д.?

Определить уровень конкурентоспособности компании есть одна из главных задач стратегического анализа [11].

При реализации этой задачи, крайне важно сформировать всестороннее понимание конкурентных преимуществ компании. Стратегический анализ должен выявить проблемы, с которыми столкнулась компания, установить причины их возникновения. Не менее значим блок задач, имеющих отношение к анализу внешней среды. Внутри них следует выделить особенно значимые, задачи: определение макроэкономических тенденций, и их возможное влияние на будущее компании [3].

Необходимо обозначить тенденции развития отрасли, в которой компания работает. Учитывая данные тенденций, рассчитать условия и предпосылки, требуемые для роста компании. Нестандартной задачей стратегического анализа является прогнозирование. Фактически, это есть моделирование будущего компании, используя насущные тенденции и условия среды, в которой находится компания. Выполнение данной задачи частично помогает сформировать понимание текущей стратегической платформы компании [50].

В современной концепции маркетинга изучению рынков придается особое значение. Исследования служат основой для формирования стратегии предприятия и тактики проведения целенаправленной товарной политики.

Целью любого маркетингового исследования является оценка существующей ситуации (конъюнктуры) и разработке прогноза развития рынка. Программа такого комплексного изучения зависит от особенностей товаров, характера деятельности предприятия, масштаба производства экспортных товаров и ряда других факторов. Использование маркетинговых исследований широко варьируется в зависимости от вида организации и типа требуемой информации. Исследовательские отделы создаются преимущественно в крупных фирмах.

Чтобы эффективно функционировать в маркетинговых условиях следует получать адекватную информацию до и после принятия решений. Достоверная информация позволяет маркетологам решать следующие задачи:

- получать конкретные преимущества над конкурентами;
- снижать степень финансового риска;

- следить за реакцией потребителей и внешней средой;
- координировать предпринимательскую стратегию;
- повышать эффективность маркетинговой деятельности и т.п.

Под маркетинговыми исследованиями обычно понимают упорядоченный систематизированный процесс сбора, обработки, анализа и формирования объективной информации с целью принятия конкретных эффективных управленческих решений.

Всего в маркетинговых исследованиях можно выделить два главных направления:

- исследование характеристик и параметров рынка (внешние маркетинговые исследования);
- исследование собственных возможностей и перспектив предприятия, как реальных, так и потенциальных (внутренние маркетинговые исследования).

В рамках первого направления проводятся исследования относительно объемов рынка и изучение свободных ниш на нем, исследуется основной контингент потребителей, их потребности, предпочтения, привязанности и уровень платежеспособности, а также проводится оценка позиций конкурентов на рынке, исследуются товары-аналоги, проводится анализ имеющихся поставщиков сырья и исследуются основные сдвиги в политическом, законодательном, социальном, финансовом и др. положениях в стране и мире.

Второе направление исследований концентрируется внутри предприятия. Главными субъектами исследований в этом случае выступают производственные мощности предприятия, его персонал, имеющийся ассортимент, имидж предприятия, внедрение инноваций, эффективность рекламных кампаний и организация связей с общественностью, особенности организации материально-технического снабжения предприятия и т.п.

Результаты маркетинговых исследований обычно оформляются в виде отчетов и подаются руководству предприятия для дальнейшего принятия

нового управленческого решения или внесения корректив. Одним из вариантов проведения маркетингового исследования с всеобъемлющим характером является осуществление специалистами предприятия или привлеченными со сторонних организаций специалистами SWOT-анализа. Его проведение включает в себя исследования сильных сторон и слабых сторон собственно самого предприятия, а также анализ рыночных возможностей и угроз. Таким образом, SWOT – анализ выполняет функции, как внутренних маркетинговых исследований, так и внешних исследований. Это достаточно действенный и эффективный метод проведения маркетинговых исследований.

Выделяют следующие виды маркетинговых исследований:

- первичные исследования и исследования обратной связи (вторичные);
- систематические (регулярные) и специальные (при решении конкретной задачи);
- кабинетные (информация из справочников и периодических изданий) и полевые (опыт, наблюдение, эксперимент);
- фундаментальные (исследование общей рыночной ситуации) и прикладные (исследования для принятия конкретного управленческого решения).

Маркетинговые исследования следует рассматривать как элемент постоянно действующего интегрированного информационного процесса, основанный на причинно-следственных связях.

Проведение любого маркетингового исследования обычно включает следующие этапы последовательно:

- формулировка предмета маркетингового исследования и осуществление подготовки к его проведению;
- анализ вторичной маркетинговой информации;
- сбор целевой (первичной) оперативной информации;

- осуществление анализа собранной первичной информации и вторичной информации с учетом поступления в процессе дополнительных данных;

- подготовка и разработка отчета о результатах исследования, который должен содержать основные выводы и рекомендации, сформулированные на основе данных проведенного исследования.

Квалифицированные маркетинговые исследования характеризуются использованием научных методов анализа, тщательностью наблюдения, четким формулированием гипотез и использованием научных методов прогнозирования и тестирования.

Проведение маркетинговых исследований требует творческого подхода к решению проблем, комбинирование различных методов сбора и анализа данных и оправдание затрат на сбор и анализ информации ценностью полученных результатов. В процессе маркетинговых исследований важную роль играет исчерпывающая, достоверная и релевантная информация, которая является не менее важным ресурсом и объектом управления, чем персонал, финансы, материальные ресурсы и т.п.

Выделяют два вида маркетинговой информации:

- первичная информация;
- вторичная информация.

Вторичная информация представляет собой совокупность данных, собранных ранее для целей, отличных от решения исследуемой проблемы в данный момент времени. Вторичная информация обычно частично и косвенно касается цели и предмета исследования, но может содержать полезные данные. Кроме того, низкая стоимость и относительно быстрая доступность этих данных способствуют их тщательном поиске до момента сбора первичной информации.

Чтобы оценить общую ценность вторичной информации, исследователь должен сопоставить ее достоинства и недостатки. Среди преимуществ можно

выделить сравнительно низкие затраты на ее сбор, скорость подбора, наличие нескольких источников, достоверность вследствие независимости источников. К недостаткам обычно относят несоответствие целям исследования, высокая вероятность старения информации, существование противоречивых данных в различных источниках и тому подобное.

Внутренними источниками вторичной информации могут служить планы и финансовая отчетность, данные о сбыте, о прибылях и убытках, о запасах, результаты предыдущих исследований, отчеты работников предприятия, текущие письменные сообщения, отзывы потребителей и др.

Внешними источниками являются периодические издания, книги, монографии, данные коммерческих исследовательских организаций, письменные предложения от партнеров и финансовых организаций.

Первичная информация - это полученная информация для решения конкретной проблемы или задачи. Необходимость в ней возникает в тех случаях, когда подробный анализ вторичной информации не предоставляет достаточных данных для проведения исследования и осуществления анализа.

Для непосредственного сбора первичной информации следует разработать структуру или план исследования, который включает ответы на следующие вопросы: Кого или что нужно исследовать? Какую информацию следует собирать? Кто будет заниматься сбором информации? Какие методы сбора информации следует использовать (опрос, наблюдение, эксперимент)? Какой будет стоимость исследования? Сколько продлится период сбора данных?

К преимуществам первичной информации можно отнести соответствие точным целям поставленной исследовательской задачи, возможность контроля над методологией сбора данных, доступность результатов для компании и конфиденциальность для конкурентов, отсутствие противоречивости данных, надежность информации, полная релевантность полученной информации, то есть высокая точность и соответствие целям исследования. В то же время первичная информация имеет и ряд недостатков, среди которых можно

выделить большие затраты времени, трудовых и финансовых ресурсов на ее сбор, возникновение потребности в привлечении специалистов из сторонних организаций и пр.

Содержание планирования в процессе управления заключается в определении базовых основных пропорций и направлений развития деятельности с учетом факторов внешней и внутренней среды. Сущность планирования заключается в конкретизации целей развития на установленный отрезок времени, определении задач и разработке средств их достижения, последовательности и сроков, выявлении финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

Потребность в планировании возникает при наличии следующих факторов:

- тесных связей между несколькими организациями;
- многочисленность структурных подразделений в организации;
- требования научно-технического прогресса.

Качество и уровень планирования определяются набором условий: квалификацией специалистов функциональных подразделений, компетентностью руководящего звена, степенью разработанности информационной базы и т.д. При осуществлении данной функции предполагается наличие следующих структурных компонентов:

- грамотное обоснование выбора целей;
- определение политики организации;
- разработка образа действий (мер и мероприятий);
- разработка методов достижения целей;
- обеспечение базовой основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Данный перечень действия заканчивается перед этапом реализации плана и представляет начальный этап управления организацией. На этапе планирования обязательными мероприятиями являются:

- определение промежуточных и конечных целей;
- определение соответствующих целям задач;
- определение способов и средств решения поставленных задач;
- расчёт требуемых ресурсов и определение порядка и уровня их распределения.

Достаточно эффективный контроль должен обязательно содержать стратегическую направленность, быть своевременным, ориентированным на результаты и простым. Данное последнее условие важно в современных условиях, если организация стремится строить деятельность на принципе доверия к сотрудникам, что приводит в результате к возможности (или необходимости) сокращения контрольных функций.

В теории управления выделяется две подсистемы – формальная и неформальная, опирающиеся на разнородные совокупности отношений с соответствующими структурами, разнородные средства и действующие по собственным внутренним законам. В комплексе они образуют единую систему, дополняя друг друга [25].

Формальная организация является костяком административной структуры, представляет систему безличных узаконенных стандартов поведения и требований, жестко закрепленных формальных ролевых установок. Формальная организация напоминает пирамиду, горизонтальный уровень которой представлен системой требований функционального разделения труда, а иерархический (вертикальный) уровень – отношение субординации и власти. Рабочее место сотрудника в формальной организации четко закреплено позициями «вертикального» и «горизонтального» уровней. В первом случае позиция называется функцией, во втором – статусом. Формальная структура в организации является необходимым устойчивым «каркасом», позволяя рационализировать достижение целей [45].

Вторая подсистема – неформальная организация, базирующаяся на источниках социальной регуляции поведения, строящаяся на принципах самоорганизации и саморегуляции.

Координация согласовывает действия органов управления и должностных лиц во времени и пространстве, а также между внешней средой и системой в целом. Благодаря координации создается гармоничность взаимосвязей подразделений организации, обеспечивается динамизм системы производства, производится маневрирование трудовыми и технологическими ресурсами. Объектами координации являются управляемая и управляющая подсистемы. Иными словами, координация является центральным элементом (функцией) процесса управления, осуществляя распределение деятельности во времени и приведение отдельных элементов в наиболее эффективное сочетание [23].

Управленческая деятельность представляет собой сложный многогранный процесс, включающий в себя множество элементов. При этом управленческая деятельность не является самодостаточной, а носит прикладной характер, обеспечивая оптимальный уровень реализации целей и задач организации. Управленческая деятельность наполнена, в первую очередь, интеллектуальным содержанием, так как направлена на разработку, принятие, реализацию управленческих решений, призванных влиять на сознание, деятельность людей и состояние общественных процессов. Главный смысл управленческой деятельности – перевод управляемого процесса в новое качество, на новый уровень, что невозможно без определенных творческих усилий.

Организации должны следить за тем, что происходит в среде, с тем чтобы менеджеры могли своевременно прореагировать на происходящие на рынке изменения и другие события. Исследование фирм, использующих современные технологии, показало, что в 97% случаев причиной неудач в борьбе с конкурентами является недостаток внимания к происходящим на рынке изменениям или неспособность учесть в своей работе жизненно важную информацию.

Важной отличительной чертой предприятия как субъекта хозяйствования является его производственно-техническое, организационное и экономическое единство.

Производственно-техническое единство предприятия выражается в единстве всех структурных подразделений предприятия, включенных в единый процесс изготовления продукции или отдельных частей готового изделия. При этом предприятие может состоять из технологически разнородных производств, цехов и участков, которые благодаря совместной деятельности обеспечивают выпуск соответствующей продукции (оказывают услуги).

Экономическое единство заключается в единстве методов хозяйствования, системы учета и отчетности, оценки деятельности структурных подразделений.

Организационное единство предполагает наличие постоянного трудового коллектива, организационной структуры и аппарата управления, организационных и управленческих регламентов, информационной базы и тому подобное.

В экономической науке есть несколько основных концепций предприятия, в которых раскрываются вопросы их возникновения, деятельности и ликвидации.

Главной экономической функцией любого предприятия является удовлетворение потребностей потребителей в товарах или услугах. То есть эта функция присуща каждому предприятию независимо от его структуры, отрасли, степени подчиненности органам государственной власти и тому подобное.

Различают три вида предпринимательской деятельности: производственную, коммерческую и финансовую. Объектом деятельности в области производства является процесс хозяйствования по производству продукции, выполнение работ и оказание услуг при кругообороте ресурсов: производственные ресурсы - производство - готовая продукция (работы, услуги) - товар - продажа - валовой доход - финансовый результат.

Производственное предпринимательство предполагает: определение вида производственной деятельности и номенклатуры ассортимента продукции (товаров, работ, услуг), которая будет производить предприниматель. Предприятие может существовать до тех пор, пока имеет потребителей-объектов своей хозяйственной деятельности; выявление потребности в товарах, необходимых потенциальному потребителю (маркетинговая деятельность); оформления контракта между предпринимателем и покупателем товара; осуществления самого производства товаров и услуг.

Все необходимое для производства (средства труда, сырье и материалы, информация) предприниматель приобретает самостоятельно.

Учитывая это, предприниматель должен уметь определять необходимые производственные операции, машины и оборудование, сырье, материалы и комплектующие изделия, производственные и непроизводственные помещения, необходимые для осуществления хозяйственной деятельности; привлечение к своей деятельности сторонних организаций и лиц, если отдельные работы предприниматель не способен выполнить своими силами.

Финансовый результат производственного предпринимательства характеризует прибыль и рентабельность производства продукции (отношение прибыли к затратам производства). Чем успешнее работает предприятие, тем выше эти показатели.

Суть коммерческой деятельности составляют торгово-обменные операции по купле-продаже (перепродажи) товаров при кругообороте ресурсов: ресурсы для хозяйственной деятельности - товар - продажа - валовой доход - финансовый результат. Схема коммерческого предпринимательства аналогична схеме производственной предпринимательской деятельности. Отличие заключается в отсутствии в коммерческом предпринимательстве производства по выпуску продукции и необходимости в связи с этим обеспечивать предприятие сырьем. Коммерческой предпринимательской деятельности предшествует анализ рынка, на основе которого определяются объем и цена товара, закупаемого объем и цена реализации этого товара. Последняя должна

быть выше покупную цену. Коммерческая деятельность предполагает: подбор кадров, способных выполнять операции приобретения, транспортировки, продажи товаров и другие торгово-посреднические услуги; приобретение товаров для последующей их продажи; строительство, аренду или приобретение складских помещений и торговых точек для хранения и продажи товаров; привлечение сторонних организаций для выполнения посреднических работ; финансирования предприятия для приобретения товаров; сбор необходимой информации для определения поставщиков (продавцов) и покупателей; продажу товаров покупателю.

Объектом финансовой деятельности является процесс хозяйствования по купле-продаже денег, валюты, ценных бумаг и обслуживания расчетных операций при кругообороте ресурсов: ресурсы для хозяйственной деятельности - приобретение финансовых ресурсов - продажа - валовой доход - финансовый результат. Схема финансовой деятельности аналогична коммерческой. Предприниматель выступает как продавец финансового товара или дает его в долг за определенную плату. Денежная выручка от продажи финансового продукта используется для покрытия расходов и получения прибыли.

При разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия обычно применяется следующий алгоритм действий:

- проводится всесторонний анализ финансово-хозяйственной деятельности- предприятия;
- анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- выявляются резервы повышения эффективности деятельности;
- определяются основные направления и состав мероприятий по повышению эффективности;
- выполняются расчеты по определению целесообразности внедрения предложенных мероприятий.

Присутствие вероятных возможностей (резервов) на предприятии может быть, как в очевидной, так и в скрытой форме, что можно назвать обязательным

условием успешного функционирования любой финансовой структуры. Вследствие этого, к ключевым задачам управления резервами следует отнести следующие:

- выявление и систематизация производственных резервов;
- определение;
- первоочередных направлений применения резервов в рамках установленных целей;
- разработку алгоритма обеспечения реализации выявленных возможностей, который будет основан на непрерывном процессе выявления необходимых резервов и возможностей их рационального применения.

В качестве количественного выражения величины резерва принимается разность прогнозного (возможного) и фактической величины изучаемого показателя.

На следующем этапе разрабатываются определенные рекомендации, учитывающие результаты ранее проведенного анализа и оценки имеющихся резервов повышения экономической эффективности производства и направленные на освоение выявленных возможностей, а также контроль и оценка их применения. Резервы, как неиспользованный внутренний потенциал повышения доходности предприятия обычно присущи экономике каждого предприятия. Но, для их реализации, помимо выявления и оценки данных возможностей, необходимо верно обозначить направления их применения, которые позволят предприятию продолжать свою финансово-хозяйственную деятельность в оптимальном режиме и повысить конкурентоспособности предприятия.

1.2 Формирование конкурентной стратегии предприятия

Конечной целью деятельности любого предприятия является выпуск продукции (оказание услуг), запланированного объема, обладающих

установленным набором свойств, определенного уровня качества и в установленный срок. Однако, при планировании объема производства, производитель руководствуется не только уровнем спроса на данную продукцию, но и стремится к максимизации эффективности производства. Вследствие этого, необходимость проведения оценки качества работы организации обуславливается, в первую очередь, определением экономической эффективности производимой продукции. Достижение высокого уровня эффективности производства дает возможность расширения производства.

В экономической теории эффективность определяют, как результативность производственной деятельности. Экономическая эффективность производства также представляет собой соотношение количественного выражения двух величин – финансовых результатов хозяйственной деятельности и расходов, необходимых для достижения данных результатов.

Эффект - (в переводе с лат. - исполнение, действие) – результат, следствие каких-либо действий. Эффект от функционирования предприятия трактуется как показатель, характеризующий результат функционирования. Показатели эффекта являются абсолютными показателями, которые рассматриваются в пространстве и времени. В зависимости от свойств изучаемого объекта в качестве показателей эффекта могут использоваться валовой национальный продукт, национальный доход, валовая продукция, прибыль, выручка и др. Как правило, эффект не связывают с усилиями, которыми он достигнут, однако, относительно цели конкретного действия он может нести как положительную, так и отрицательную направленность.

Среди методов определения конкурентоспособности предприятия или продукции различают следующие:

- методы, построенные на основе теории разделения труда (теория сравнительных преимуществ). Обнаруживают сравнительные преимущества предприятия, которые бы обеспечили низкие издержки, чем у конкурентов;
- методы построены на основе теории эффективной конкуренции:

а) структурный подход к определению конкурентоспособности предприятия - по уровню монополизации, то есть по уровню концентрации капитала, за барьерами входа в отрасль и т.д.;

б) функциональный подход - имеется в виду, что конкурентоспособность предприятия выше там, где лучше организовано производство, сбыт, управление финансами и так далее.

Методы, построенные на основе теории равновесия фирмы и отрасли А. Маршалла и теории факторов производства. Равновесие - это отсутствие желания у предприятия изменять объемы производства, переходить в другое состояние. Следовательно, критерием конкурентоспособности предприятия является наличие на предприятии факторов производства, которые могут быть использованы эффективнее, чем у конкурентов (показатели в рамках теории равновесия: относительная стоимость ресурсов, оборудования, процентная ставка по кредитам, относительная зарплата и т.д.).

Методы, построенные на зависимости конкурентоспособности предприятия от качества или количества и цены. Чем выше качество и ниже цена товара, тем выше его конкурентоспособность, а, значит, и конкурентоспособность предприятия.

Метод интегральной оценки, где интегральный показатель конкурентоспособности предприятия включает два критерия: степень удовлетворения потребностей потребителей и эффективность производства.

Г. Минцберг обозначил стратегию, как принцип поведения или соблюдение определенной модели поведения [41].

М. Портер отмечал, что стратегия представляет собой создание - благодаря разнообразным действиям - уникальной и ценной позиции [62].

А, исходя из утверждения И. Ансоффа, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми предприятие руководствуется в своей деятельности [4].

Б. Карлоф определяет стратегию как обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и

распределения ресурсов компании. А.А.Томпсон и Д.Ж. Стрикленд, считают, что лучше всего стратегию рассматривать как комбинацию из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции главе конкурентной борьбы [51].

И.П. Булеев определяет стратегию как комплекс системных мер, направленных на повышение эффективности функционирования предприятий. Таким образом, обобщая различные трактовки, сущность стратегий определяется как модель определенных решений, действий, долгосрочный план предприятия, искусство иметь необходимых специалистов и активы с целью достижения конкурентных преимуществ [7].

Конечной целью деятельности предприятия в рыночных условиях является получение прибыли. Поэтому очень важно при стратегического планирования учесть все факторы и аспекты дальнейшего развития для полного и обоснованного определения величины прибыли и обеспечения определенного уровня доходности. Однако, при стратегическом планировании имеем ряд особенностей, специфических аспектов, которые необходимо учитывать для финансового обеспечения прежде устойчивого развития предприятия.

В научной литературе последних лет, стратегии экономического развития уделено значительное внимание.

Формирование теории стратегии предприятий положили научные работы 60-х годов прошлого века, давали первые определения основных положений стратегического планирования, хотя они и привязывались к теории институционализма. Существовало несколько подходов к рассмотрению стратегии предприятий, однако все они трактовали понятие стратегии в основном учитывая экономический потенциал.

И все же понятие стратегии многократно уточнялось. А. Чандлер, в частности, отмечал то, что стратегия является определением основных долгосрочных целей предприятия, утверждением курса действий и размещением ресурсов, необходимых для достижения целей [47].

Второе ключевое определение стратегии сделал в начале 70-х годов К. Эндрю, в базовой дефиниции А. Чандлера добавил идентификацию четырех составляющих:

- рыночной возможности, или фирма могла бы делать;
- общей компетентности и ресурсов, или фирма была бы способна делать;
- собственных ценностей и стремлений, или фирма хотела бы делать;
- подтвержденных обязательств, перед обществом и его членами, или фирма должна была бы делать.

После выхода в свет 1980 книги Портера «Конкурентная стратегия» начался новый этап в рассмотрении и толковании стратегии как базового понятия. Теперь стратегию предприятия рассматривают только в контексте конкурентной для среды, и любой достигнутый предприятием результат обуславливается выбором стратегии для обеспечения конкурентного преимущества.

Нередко понятие стратегии понимается именно в аспекте долгосрочности. По нашему мнению, промежуток, на который обозначается стратегия, является производной величиной и зависима от целей предприятия, сущности и масштаба стратегических действий, которые предполагаются к реализации. Отсюда следует, что стратегия не является функцией времени, а предварительно выступает функцией содержания, направления развития. По сравнению с долгосрочными планами, стратегия может быть пересмотрена в любой момент. Стратегии выступают как инструменты достижения целей, а для успешной реализации выбранного стратегического набора необходимо, чтобы предприятие функционировало в соответствии с выбранной концепции управления. Реализация концепции, в которой сочетаются целевой и интегральный подходы к деятельности фирмы, предоставляет возможность устанавливать цели развития, сравнивать их с действующими возможностями предприятия и приводить их в соответствие посредством создания и реализации системы стратегий в рамках стратегического управления [28].

В зависимости от классификационного признака различают стратегии: по уровню управления, на котором разрабатывается стратегия, по стадии «жизненного цикла» предприятия (общие), по характеру поведения на рынке; по способу достижения конкурентных преимуществ.

В зависимости от уровня управления, на котором разрабатываются стратегии, различают: корпоративную, деловую, функциональную, ресурсную и операционную стратегию.

Среди общих стратегий, которые имеют место в течение «жизненного цикла» предприятия выделяют: стратегию роста, стабилизации, сокращения и реструктуризации.

М. Портер утверждает, что разработка стратегии конкуренции в значительной мере определяется четким пониманием сути бизнеса, его целей и путей их достижения. На выбор и успешную реализацию конкурентной стратегии компании, по мнению ученого, влияют: характер ее активов и опыта по сравнению с конкурентами; мотивационные установки и потребности топ-менеджмента и других работников, задействованных в процесс внедрения выбранной стратегии; внутренние и внешние границы стратегии конкуренции, которую компания может успешно взять на вооружение; социально-политические факторы [62].

Согласно утверждениям Ю.Б. Иванова, «конкурентная стратегия, как тщательно разработана программа мероприятий, направленных на достижение выгодной конкурентной позиции на рынке и адаптации к воздействию внешней среды, должна разрабатываться по следующим основным направлениям:

- реагирование на изменения, происходящие в конкурентной среде данной отрасли, в экономике в целом;
- разработка мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать крепкое преимущество перед конкурентами;
- объединение стратегических инициатив функциональных отделов,
- решения конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент» [23, с.64].

По мнению М. Портера, процесс формулирования конкурентной стратегии включает в себя:

- анализ структуры и движущих сил отрасли (анализ конкурентов, потребителей и стратегического потенциала предприятия) выявление и оценка альтернатив достижения конкурентного преимущества;
- анализ типов конкурентных стратегий, выбор оптимальных альтернатив и формирование системы конкурентных стратегий [62].

Однако Иванов И.Б. делит процесс стратегического выбора на четыре этапа: оценка существующей стратегии, формирование стратегии, оценка риска, выбор стратегических альтернатив.

Результатом исследований последних публикаций современных отечественных и зарубежных ученых по данной проблематике и собственных соображений выступает необходимость дополнения процесса разработки конкурентной стратегии этапами, связанными с дальнейшей ее реализацией.

Однако, предложенный перечень этапов и процедур не следует считать универсальным, поскольку в отдельной ситуации необходимо учитывать текущие внутренние и внешние обстоятельства. Каждый этап имеет самостоятельное значение и требует применения специфических, с точки зрения разработки и реализации конкурентных стратегий, процедур и методик.

Важным является, как разработка системы критериев оценки как процесса реализации стратегии, так и анализа ситуации на предприятии после воплощения стратегического плана в жизнь.

Ряд работ ученых - И. Ансоффа, Г. Минцберга, А. Томпсона, А. Дж. Стрикленд, Иванова Ю.Б. и других, - посвящены проблеме определения критериев выбора стратегических альтернатив и целесообразности реализации конкретной стратегии на предприятии.

Особо следует отметить работу Иванова Ю.Б., который сделал акцент на определении индикаторов, позволяющих количественно оценить верность выбора возможных стратегических альтернатив.

Не следует забывать и о влиянии человеческого фактора, который играет едва ли не главную роль при выборе стратегии, и ее последующей реализации. Это касается восприятия руководством предприятия различных рыночных возможностей, желания задействовать те или иные сильные стороны предприятия, традиции в области стратегических решений, существующих на предприятии.

Классическая технология разработки стратегии компании в отношении рынка предполагает такие шаги:

- анализ потенциала компании (обычно завершается выведением списка сильных и слабых сторон);
- анализ внешнего окружения (обычно завершается выведением списка опасностей и возможностей на рынке);
- приведение в соответствие потенциала фирмы и рынка (обычно через SWOT- анализ), где результатом является группа стратегических решений;
- приведение группы стратегических решений в систему - выведение стратегии;
- проведение «стратегического аудита» - проверки стратегических решений на достижение долговременных конкурентных преимуществ.

При этом, строится пирамида стратегий: из корпоративной стратегии выводятся стратегии бизнес-направлений (если они есть). Затем для каждого бизнес-направления (БН) выводятся соответствующие функциональные стратегии - ФС (хотя часто стратегия БН и ФС выводятся одновременно, по уровню ФС могут быть даже выше стратегий бизнес-направлений).

Среди ФС особое значение имеют стратегии в отношении персонала, стратегия маркетинга, стратегия НИОКР и стратегия производства, которые в свою очередь подвергаются дальнейшей детализации (например - из стратегии маркетинга (стратегии позиционирования) вытекают стратегии 4Р - продукта, продвижения, распределения, ценообразования) и т.д.

Итак, в классическом подходе, когда объектом действий являются потребители, функциональная стратегия в отношении к персоналу выводится из стратегии корпоративной (либо стратегии БН). Это позволит сформировать эффективную конкурентную стратегию предприятия и обеспечить ее успешную практическую реализацию [18].

Для решения вопросов стратегического управления на предприятиях, создавались штабы стратегического развития как подсистема при руководстве. Целью стратегического планирования на каждом предприятии было превращение самого стратегического планирования в своеобразное конкурентное преимущество.

При формировании целей следует помнить, что на практике используется достаточно широкий их диапазон: от простого их перечня, к построению дерева целей с характеристиками их приоритетов.

Цели должны иметь конкретные трактовки и количественные характеристики, по которым можно будет судить о степени их достижения. Известные специалисты стратегического управления А.А., Томпсон и А.Дж. Стрикленд считают, что определение целей необходимо для установления определенного результата, для менеджеров важный в достижении успеха предприятия [51]. По их мнению, важными для достижения успеха являются стратегические и финансовые цели, стратегические цели надо фокусировать на конкуренции и создании сильных конкурентных позиций в любой сфере деятельности.

После сложившейся миссии и целей предприятия переходят к анализу внешней среды с целью выявления сильных и слабых сторон. При этом целесообразно рассматривать внешнюю среду с точки зрения его деления на микро - и макросреды с имеющимися, соответственно, внутренними и внешними факторами влияния на деятельность предприятия.

Важнейшим инструментом формирования стратегии является цепь ценностей, определяет деятельность, функции и процессы разработки, производства, маркетинга, доставки и поддержки продукта или услуги. Эта

цепь, что создает стоимость деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей или компонентов выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта конечным потребителям. Цепь ценностей компании отражает набор связанных между собой направлений деятельности и функций, выполняемых внутри предприятия. В целом цепь ценностей состоит из различных элементов основных и вспомогательных процессов. Основные процессы включают ресурсо-техническое обеспечение, производство, товарораспределения, маркетинг и продажи, послепродажное обслуживание. Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- стратегия - это долгосрочный, качественно определенное направление развития организации, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей;
- стратегию разрабатывают, чтобы определить курс развития компании. Основная задача, которую решает стратегия деятельности предприятия - обеспечение внедрения инноваций и изменений в организации путем распределения ресурсов, адаптации к внешней среде, внутренней координации и предвидение будущих изменений в деятельности;
- стратегия предприятия постоянно развивается и обязана комбинировать в себе запланированную и взвешенную линию поведения, а также иметь возможность реагировать на все новое, еще незапланированное;
- процесс формирования конкурентной стратегии предприятия должен характеризоваться комплексностью и завершенностью.

2 Анализ функционирования предприятия ООО «Альфа» в конкурентной среде

2.1 Организационная характеристика предприятия

ООО «Альфа» зарегистрировано 22 февраля 2003 года. Юридический адрес: Самарская область, г. Тольятти, улица 40 лет Победы, д. 118. Организации присвоен ИНН 6321075658, ОГРН 1036301007467.

Компания ООО «Альфа» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

1. Основной вид деятельности - розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах.
2. Дополнительные виды деятельности:
 - предоставление прочих услуг;
 - прочая деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий;
 - предоставление посреднических услуг, связанных с недвижимым имуществом;
 - сдача внаем собственного недвижимого имущества;
 - розничная торговля, осуществляемая через телемагазины и компьютерные сети (электронная торговля, включая Интернет);
 - специализированная розничная торговля прочими непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки;
 - прочая розничная торговля в специализированных магазинах;
 - розничная торговля в неспециализированных магазинах;
 - оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
 - производство отделочных работ.

Далее рассмотрим на рисунке 1, структуру управления магазином ООО «Альфа».

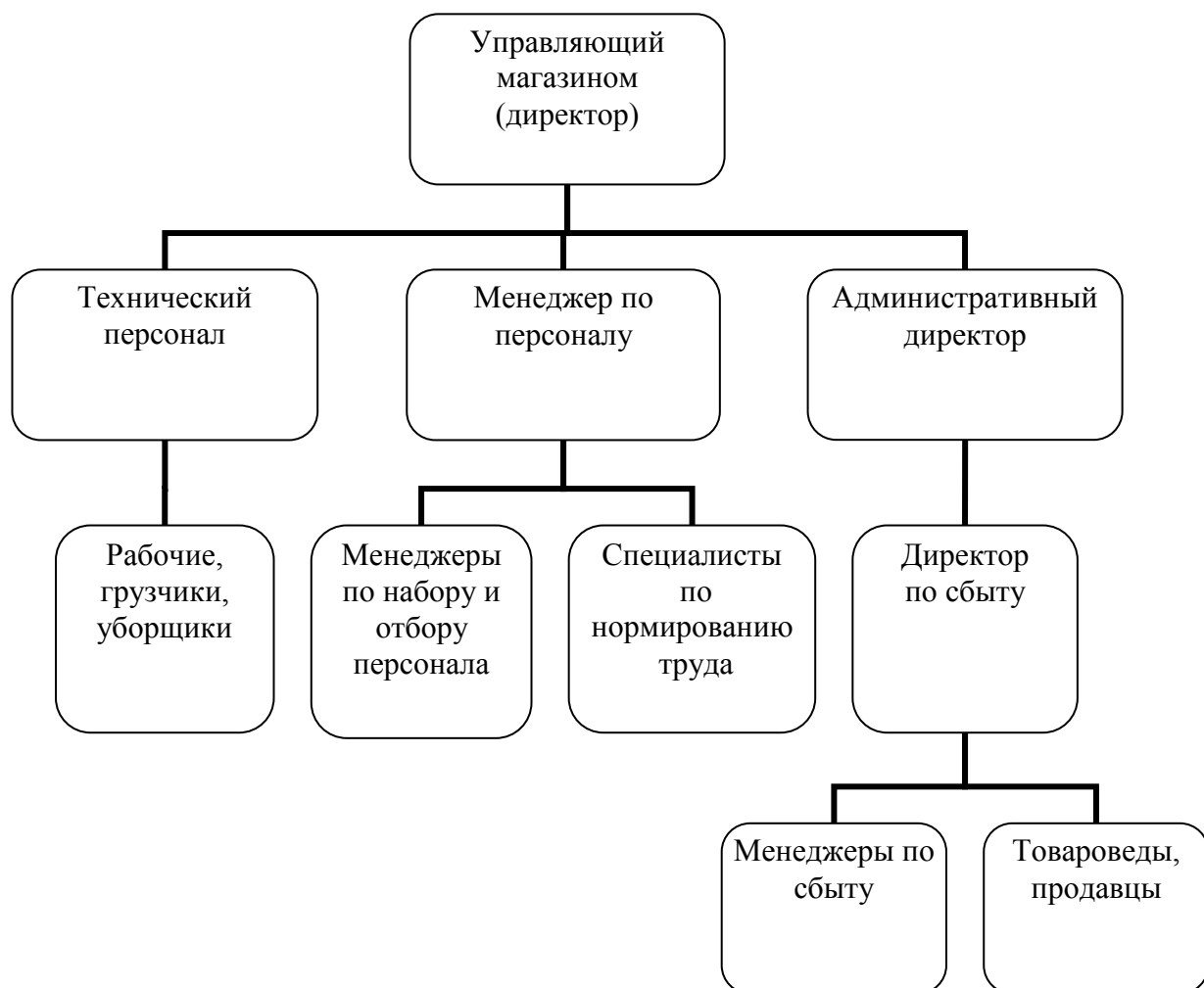


Рисунок 1 - Организационная структура управления магазином ООО «Альфа»

Структура управления магазином носит линейный характер. Управляющий магазином (директор) решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам, а также функциональных и производственных подразделений организации.

Внутренняя аудиторская служба на предприятии отсутствует.

В таблице 2 представлены основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2013-2015 гг.

Таблица 2 - Основные экономические показатели ООО «Альфа»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение 2013/2015 (+,-)	Изменение 2014/2015 (+,-)	Темп роста, % 2013/2015
1. Выручка, тыс. руб.	33 370	64 552	16364	-17006	-48188	50,96
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	24772	45381	14 227	-10545	-31154	42,57
3. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	8598	19 171	2 137	-6461	-17034	75,15
5. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	9 267	19 118	8 501	-766	-10617	8,26
6. Чистая прибыль, тыс. руб. (убыток)	6 975	14 514	7 219	244	-7295	3,49
7. Стоимость основных средств, тыс. руб.	2648	6541	3590	942	-2951	35,57
8. Стоимость активов, тыс. руб.	30976	41340	35776	4800	-5564	15,49
9. Собственный капитал, тыс. руб.	14881	21948	20479	5598	-1469	31,62
10. Заемный капитал, тыс. руб.	16095	19392	15297	-798	-4095	4,9
11. Численность ППП, чел.	123	123	132	9	9	7,31
12. Производительность труда, тыс. руб. (1/11)	271,3	524,81	107,8	-163,5	-417,01	39,73
13. Фондоотдача, руб. (1/7)	12,6	9,87	4,6	-9,87	-5,27	36,5
14. Оборачиваемость активов, раз (1/8)	1,07	1,56	0,45	-0,62	-1,11	42,05
15. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, % (6/9)*100%	46,87	66,13	35,25	-11,62	-30,88	75,2
16. Рентабельность продаж, % (4/1)*100%	25,76	29,7	13,06	-12,7	-16,6	50,7
17. Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения, % (5/(9+10))*100%	29,92	46,24	23,76	-6,16	-46,24	76,9
18. Затраты на рубль выручки от продажи, ((2 + 3)/1)*100 коп.	74,23	70,3	86,94	12,71	16,64	17,12

Как видно из представленной таблицы 1 в ООО «Альфа» в 2015 году

существенно понизились доходы по обычным видам деятельности, так в сравнении с 2013 годом выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг понизилась на 50,96%.

Чистая прибыль предприятия в 2015 году в сравнении с 2014 годом понижается на 50,26% (рисунок 2).

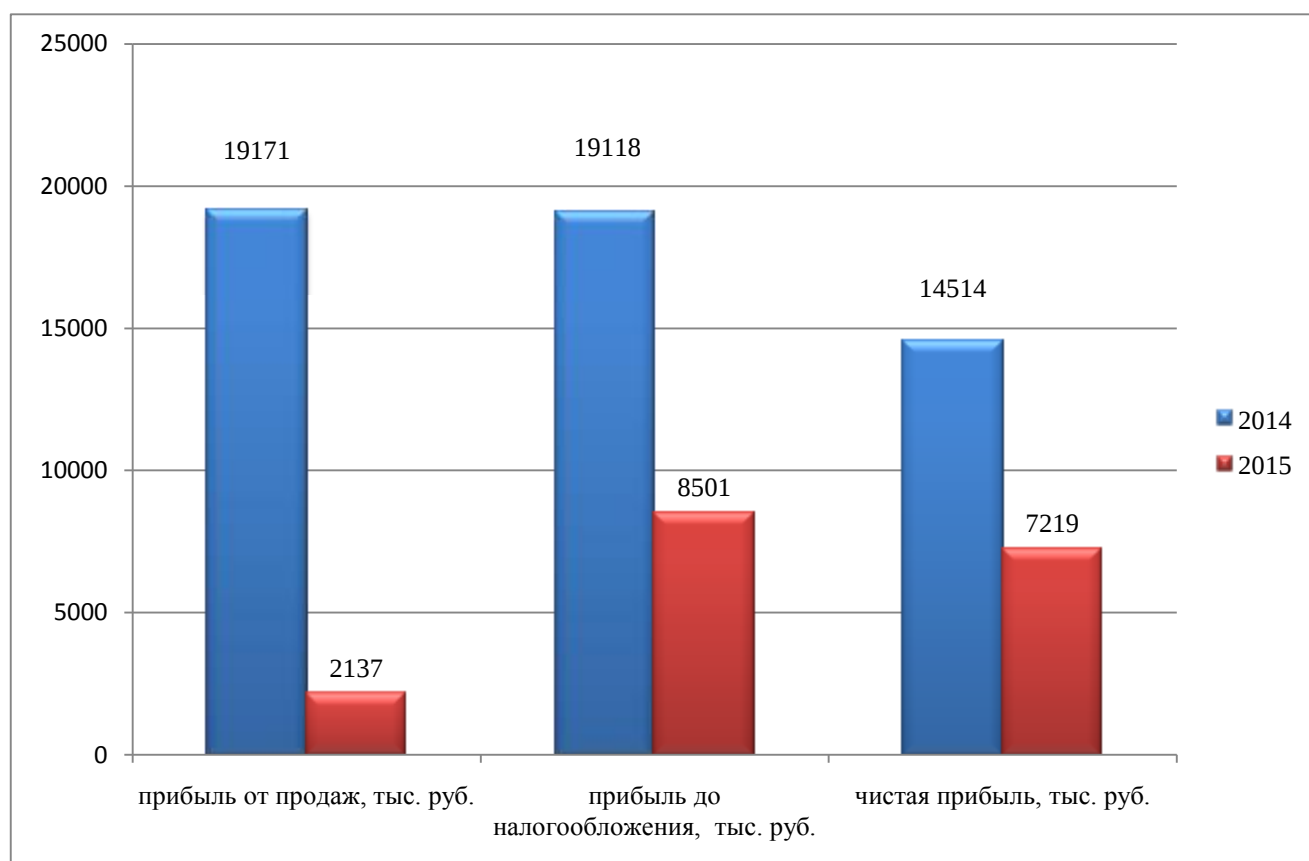


Рисунок 2 - Динамика прибыли предприятия за 2014-2015 гг.

Такое резкое падение выручки, себестоимости и прибыли произошло по нескольким причинам. Главными причинами является кризис в стране и увеличение конкурентных преимуществ у других предприятий на рынке.

С целью анализа конкурентоспособности ООО «Альфа» проведем анализ внешней и внутренней среды, SWOT-анализ, далее выявив конкурентные преимущества и недостатки, построим «многоугольник конкурентоспособности».

Отметим, что внешняя среда имеет два уровня – микросреда и макросреда.

В качестве инструмента анализа макросреды ООО «Альфа» г. Тольятти используется PEST-анализ: политические (policy), экономические (economy), социальные (society), технологические (technology) факторы.

Выявленные факторы PEST-анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3 - PEST-анализ ООО «Альфа»

Политические факторы	Экономические факторы	Социальные факторы	Технологические факторы
Помощь государства предпринимательству	Высокие процентные ставки по кредитам	Лёгкость получения кредитов	Появление современной техники и новых технологий
Большое налоговое бремя	Рост ставки ЦБ РФ	Высокий уровень жизни населения	Развитие интернет-технологий
-	Постоянный рост цен на бензин	Демографический подъём в стране	-

Определение существенности влияния PEST-факторов на деятельность предприятия проводилось на основе экспертных оценок по 5-балльной шкале (ожидаемый уровень влияния), определяя веса (значимость в суммарном влиянии внешней среды). В качестве экспертов выступали специалисты предприятия, а именно управляющий магазином, административный директор, директор по сбыту, менеджеры по сбыту.

Оценка влияние возможностей и угроз макросреды отражена в таблице 4 и в таблице 5. Из предоставленных таблиц 4 и 5 становится понятно, что воздействие возможностей на ООО «Альфа» довольно сильное (4,33 балла из 5 баллов).

Таблица 4 - Оценка возможностей макросреды ООО «Альфа» (в баллах)

Возможности макросреды	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Помощь государства предприятиям	0,1	3	0,3
Высокий уровень жизни населения	0,05	2	0,1
Лёгкость получения кредитов	0,2	4	0,8

Продолжение таблицы 4

Возможности макросреды	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Демографический подъём в стране	0,12	4	0,48
Появление современной техники и новых технологий	0,26	5	1,3
Развитие интернет-технологий	0,27	5	1,35
ИТОГО:	1	-	4,33

Влияние угроз значительно в меньшей степени при сравнении с влиянием возможностей, но тем не менее существенно выше среднего значения (3,87 балла из 5 баллов).

Таблица 5 - Оценка угроз макросреды ООО «Альфа» (в баллах)

Угрозы макросреды	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Большое налоговое бремя	0,30	5	1,5
Рост ставки ЦБ РФ	0,27	4	1,08
Постоянный рост цен на бензин	0,23	3	0,69
Высокие процентные ставки по кредитам	0,20	3	0,6
ИТОГО:	1	-	3,87

Основными угрозами являются: рост ставки ЦБ РФ, большое налоговое бремя, высокие процентные ставки по кредитам и постоянный рост цен на бензин.

А возможностями являются: развитие интернет-технологий, лёгкость получения кредитов, появление новых технологий и современной техники.

Непосредственно в SWOT-анализ будем учитывать факторы, чья взвешенная оценка в результате анализа макросреды выше 0,5 балла.

На втором этапе анализа проводится анализ микросреды предприятия, который базируется на изучении отрасли и конкуренции. Микросреда представлена силами, прямо относящимися к предприятию.

Оценка влияния факторов микросреды проводилась на основе анализа семи сил микросреды, интегрированных из моделей пяти конкурентных сил М. Портера и движущих сил микросреды Ф. Котлера.

Функционирование любого предприятия может быть нерезультативным и несущим определенные трудности. Не исследовав в полной мере конкурентов, имеющих на рынке, не проведя анализ деятельности конкурентов, предлагающих аналогичную продукцию или услугу, предприятие сталкивается с проблемой того, что товар может не продаваться и не пользоваться спросом.

Изучая рынок потребителей, не следует забывать о конкурентах, которые находятся в поле зрения предприятия, необходимо тщательно изучать и анализировать конкурентную среду, в которой действует фирма.

Анализ конкурентов представлен в таблице 6. В качестве диаграммы полученные данные предоставлены на рисунке 3.

Таблица 6 - Анализ конкурентов ООО «Альфа»

Наименование параметра сравнения	ООО «Росинка»	ООО «Неотрейд»	ЗАО «Тандер»	ООО «Альфа»
Доля рынка, в процентах	12	35	25	20
Ассортимент	Средний	Широкий	Широкий	Средний
Качество	Среднее	Высокое	Высокое	Высокое
Цена	Низкая	Средняя	Высокая	Средняя
Престиж	Средний	Средний	Высокий	Высокий

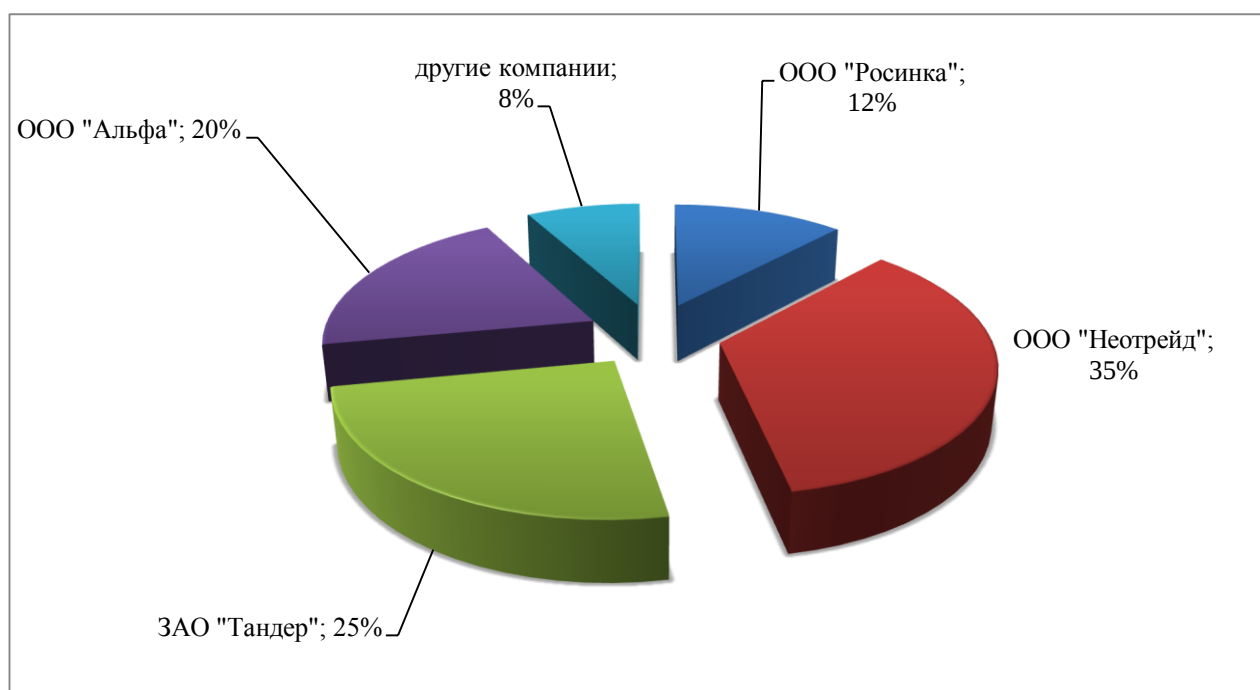


Рисунок 3 - Доля рынка ООО «Альфа» и конкурентов

Как видно из представленной таблицы, основные конкуренты ООО «Альфа» - ООО «Неотрейд» и ЗАО «Тандер» также значительную долю рынка занимает ООО «Росинка» – 12%, 8% приходится на иные торговые предприятия. Однако ассортимент товаров ООО «Альфа» оценен как средний в сравнении с наиболее сильными конкурентами.

Факторы микроэкономического окружения внешней среды предприятия представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Факторы микросреды ООО «Альфа»

Направления	Значимые факторы микросреды предприятия
Поставщики предприятия	Надёжные поставщики продовольственных товаров
	Использование поставщиками новых технологий в производстве (например в производстве молочной продукции)
	Укрепление партнёрских отношений с поставщиками
Потребители	Изменение вкусов потребителей
	Важность для покупателей таких параметров как цена, качество продовольственных товаров и качество обслуживания
Опасность появления товара-заменителя	Развитие безопасных индустрий производства
	Достижение высокого качества обслуживания у конкурентов
Опасность со стороны новых конкурентов	Высокая вероятность появления новых конкурентов, но вряд ли способных конкурировать по ценам, ассортименту и качеству обслуживания
Конкуренция между соперничающими в настоящий момент сторонами	Наличие небольшого количества реальных конкурентов в данной нише, способных соперничать по качеству обслуживания потребителей
	Ужесточение конкуренции в отрасли
Маркетинговые посредники	Отсутствие на сегодняшний день посредников между предприятием и потребителем
Контактные аудитории	Взаимовыгодное сотрудничество с местными средствами массовой информации

Для определения влияния возможностей и угроз проводится их количественная оценка в баллах, которая представлена в таблице 8 и таблице 9.

Таблица 8 - Оценка угроз микросреды ООО «Альфа»

Угрозы микросреды	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Достижение высокого качества услуг и товаров конкурентов, освоение конкурентами новых технологий	0,16	3	0,48

Продолжение таблицы 8

Угрозы микросреды	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Изменение вкусов потребителей в сторону более дорогих продуктов и более высокого качества обслуживания	0,62	5	3,1
Ужесточение конкуренции в отрасли	0,22	2	0,44
ИТОГО:	1	-	4,02

Как видно из представленной таблицы 8, угрозы микросреды включают достижение высокого качества обслуживания и товаров конкурентов, освоение конкурентами новых технологий, изменение вкусов потребителей в сторону более дорогих продуктов и более высокого качества обслуживания, а также усиление конкуренции в отрасли.

Таблица 9 - Оценка возможностей микросреды ООО «Альфа»

Возможности микросреды	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Надёжные поставщики продовольственных товаров	0,23	5	1,15
Использование поставщиками новых технологий производства продовольственных товаров	0,12	4	0,48
Укрепление партнерских отношений с поставщиками	0,12	4	0,48
Развитие безопасных индустрий производства	0,11	5	0,55
Важность для покупателей следующих параметров: цена, качество продуктов и качество обслуживания	0,11	4	0,44
Отсутствие прямых конкурентов	0,16	3	0,48
Взаимовыгодное сотрудничество с местными средствами массовой информации	0,15	3	0,45
ИТОГО:	1	-	4,03

Из предоставленных таблиц очевидно, что влияние угроз и возможностей микросреды на предприятие находятся примерно на одинаковом уровне.

Возможности микросреды влияют чуть в большем значении (4,03 балла из 5 баллов), чем влияние угроз (4,68 балла из 5 баллов).

Исходя из результатов оценки следует вывод, что влияние как угроз, так и влияние возможностей микросреды существенно, так как их уровень превышает среднее значение.

Для SWOT-анализа учитываем те факторы микросреды предприятия, взвешенная оценка которых превышает 0,5 балла:

- угрозы: изменение вкусов потребителей;
- возможности: развитие новейших индустрий производства и надёжные поставщики.

Вторым шагом стратегического анализа предприятия проводится анализ внутренней среды, ключевым предназначением которого является обозначение и понятие слабых и сильных сторон фирмы. Основные значительные факторы внутренней среды ООО «Альфа» перечислены в таблице 10.

Оценка сильных и слабых сторон ООО «Альфа» выполнялась на основе экспертных оценок по аналогии с анализом внешней среды. Результаты оценок сильных сторон предприятия представлены в таблице 11, а слабых сторон предприятия таблице 12.

Таблица 10 - Факторы внутренней среды ООО «Альфа»

Маркетинг	Продукция	Управление	Присутствие на рынке
Акции, гибкая система скидок	Безопасность продукции	Большие транспортные расходы	Всего два магазина в г. Тольятти
Различные средства рекламы	Не достаточно широкий ассортимент продовольственных товаров, в сравнении с основными конкурентами	Небольшие объёмы продаж	-
Есть свой сайт	Высокое качество товаров и обслуживания	Низкие цены	-

Таблица 11 - Оценка сильных сторон ООО «Альфа»

Сильные стороны	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Низкие цены	0,29	5	1,45
Контроль качества продовольственных товаров	0,17	4	0,68
Акции, гибкая система скидок	0,11	4	0,44
Есть свой сайт	0,1	4	0,4
Высокое качество обслуживания	0,17	5	0,85
ИТОГО:	1	-	4,52

Как видно из представленной таблицы 11, основные сильные стороны ООО «Альфа» включают низкие цены на продовольственные товары, контроль качества товаров, акции, система скидок, высокое качество обслуживания покупателей.

Далее рассмотрим слабые стороны ООО «Альфа».

Таблица 12 - Оценка слабых сторон ООО «Альфа»

Слабые стороны	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Два магазина в Тольятти	0,16	3	0,48
Недостаточно эффективные средства рекламы в городе Тольятти	0,21	2	0,42
Небольшие объёмы продаж в г. Тольятти	0,26	5	1,3
Большие транспортные расходы	0,18	5	0,9
Не достаточно широкий ассортимент продовольственных товаров	0,2	5	1
ИТОГО:	1	-	4,1

Из расчетов значений влияния факторов внутренней среды видно, что влияние сильных сторон ООО «Альфа» имеет высокое значение (4,52 балла из 5 баллов), большее чем влияние слабых сторон (4,1 балла). Но влияние слабых сторон также является существенным, способное сделать предприятие уязвимым. По этой причине на слабые стороны следует обратить особое внимание.

Для SWOT-анализа наиболее значимы те факторы внутренней среды, которые имеют взвешенную оценку более 0,5 балла:

- сильные стороны: низкие цены, контроль качества продукции и ее безопасность и высокое качество обслуживания;
- слабые стороны ООО «Альфа»: небольшие объёмы продаж, большие транспортные расходы и не достаточно широкий ассортимент товаров.

Для анализа среды применяется метод SWOT (аббревиатура подобрана из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы). Он является достаточно масштабным признанным подходом, позволяющим

совершить объединенное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, имеется возможность установить связи между силой и слабостью, которые свойственны организации, и внешними угрозами и возможностями.

SWOT-анализ способствует определению повода эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это компактный анализ маркетинговой информации, на базе которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в последствии определяется распределение ресурсов по сегментам.

Результатом анализа является создание маркетинговой стратегии или гипотезы для последующей проверки.

Матрица SWOT-анализа предприятия ООО «Альфа» приведена в таблице 13.

Таблица 13 - Матрица SWOT-анализа ООО «Альфа»

Сильные стороны	Слабые стороны
Низкие цены	Большие транспортные расходы
Контроль качества продовольственных товаров и их безопасность	Небольшие объёмы продаж
Высокое качество обслуживания покупателей	Не достаточно широкий ассортимент товаров
Возможности	Угрозы
Лёгкость получения кредитов	Большое налоговое бремя
Появление современной техники и новых технологий	Рост ставки ЦБ РФ
Развитие интернет-технологий	Постоянный рост цен на бензин
Надёжные поставщики продовольственных товаров	Высокие процентные ставки по кредитам
Развитие новейших и безопасных индустрий производства	Изменение вкусов потребителей в сторону товаров конкурентов

Рассмотрим все возможные сочетания сильных сторон с угрозами и возможностями, а также слабых сторон с угрозами и возможностями. Оценим по 5-балльной шкале степень взаимодействий слабых и сильных сторон, угроз и возможностей. На пересечении строки и столбца укажем экспертную оценку значимости. Балльная оценка помогает более точно, нежели качественная,

понять значимость отдельных факторов. Результаты балльной оценки представлены в таблице 14.

У предприятия наиболее выражены сильные стороны и возможности. Наиболее сильной стороной предприятия являются низкие цены, слабой – большие транспортные расходы. Также у предприятия имеется возможность – появление современной техники и новых технологий, наряду с этим есть угроза – изменение вкусов потребителей.

Таблица 14 - Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей ООО «Альфа»

Факторы SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Низкие цены	Контроль качества продукции	Высокое качество товаров	Большие транспортные расходы	Небольшие объемы продаж	Не достаточно широкий ассортимент товаров
Угрозы	Большое налоговое бремя	2	4	2	2	1	1
	Рост ставки ЦБ РФ	3	2	2	2	2	1
	Постоянный рост цен на бензин	2	1	1	2	1	1
	Высокие процентные ставки по кредитам	2	2	2	1	1	1
	Изменение вкусов потребителей в сторону товаров конкурентов	5	5	5	4	3	5
Возможности	Легкость получения кредитов	4	3	1	3	1	4
	Появление современной техники и новых технологий	5	3	5	5	4	4

Возможности	Факторы SWOT	Сильные стороны			Слабые стороны		
		Низкие цены	Контроль качества продукции	Высокое качество товаров	Большие транспортные расходы	Небольшие объёмы продаж	Не достаточно широкий ассортимент товаров
	Надёжные поставщики продовольственных товаров	5	1	3	3	2	2
	Развитие безопасных индустрий производства	5	3	5	2	2	2

В таблице 15 приведена совокупная количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.

Таблица 15 - Совокупная количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды ООО «Альфа»

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Низкие цены	37	Большие транспортные расходы	26
Безопасность продукции	28	Небольшие объёмы продаж	20
Высокое качество обслуживания	28	Не достаточно широкий ассортимент товаров	24
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Лёгкость получения кредитов	16	Большое налоговое бремя	12
Появление современной техники и новых технологий	26	Рост ставки ЦБ РФ	12
Развитие интернет-технологий	18	Постоянный рост цен на бензин	8
Надёжные поставщики	16	Высокие процентные ставки по кредитам	9
Развитие безопасных индустрий производства	19	Изменение вкусов потребителей в сторону товаров и качества обслуживания конкурентов	27

После определения количественных характеристик следует сформулировать проблемы, возникшие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями, получаем проблемное поле компании.

Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы представлено в таблице 16.

Существенность для компании каждой проблемы определяется величиной оценки и соответственно проблемы ранжируются по степени значимости.

Таблица 16 - Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы

Факторы SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Низкие цены	Контроль качества и безопасности товаров	Высокое качество обслуживания	Большие транспортные расходы	Небольшие объемы продаж	Не достаточно широкий ассортимент товаров
Угрозы	Большое налоговое бремя	Повышение цен на продукцию (40)			Установка газового оборудования на автомобили (26)	Расширение ассортимента алкогольной продукции (44)	
	Рост ставки ЦБ РФ						
	Постоянный рост цен на бензин						
	Высокие процентные ставки по кредитам						
	Изменение вкусов потребителей						
Возможности	Легкость получения кредитов	Производство определенной категории товаров своими силами (кулинарные изделия) (21)					
	Появление современной техники и новых технологий						

Факторы SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Низкие цены	Контроль качества и безопасности товаров	Высокое качество обслуживания	Большие транспортные расходы	Небольшие объемы продаж	Не достаточно широкий ассортимент товаров
	Развитие интернет-технологий	Использование новых информационных технологий (10)					
	Надежные поставщики	Заключение долгосрочных контрактов с существующими поставщиками (22)					
	Развитие безопасных индустрий производства						

Далее приведена количественная оценка проблем ООО «Альфа» в таблице 17.

Таблица 17 - Количественная оценка проблем ООО «Альфа»

Ранг	Проблема	Оценка
1	Расширение ассортимента товаров (расширение ассортимента алкогольной продукции)	44
2	Повышение цен на продукцию	40
3	Установка газового оборудования на автомобили	26
4	Заключение долгосрочных контрактов с существующими поставщиками	22
5	Производство определенной категории товаров своими силами (кулинарные изделия)	21
6	Использование новых информационных технологий	10

Таким образом, количественная оценка проблем ООО «Альфа», показала, что основным направлением совершенствования деятельности является расширение ассортимента товаров.

2.2 Оценка эффективности управления предприятием в условиях конкуренции

Как правило, конкурентоспособное предприятие способно обеспечивать максимальную прибыль и устойчивость бизнеса. Совершенствование конкурентоспособности ООО «Альфа» является полномочием его менеджмента, направленным на повышение устойчивости предприятия. В данном случае устойчивость - это результат деятельности предприятия, настроенный на обеспечение соответствия результатов функционирования и поставленной цели или миссии организации.

Для того чтобы предприятие ООО «Альфа» могло улучшать и удерживать свои позиции на рынке, важно постоянно повышать показатели своей маркетинговой и финансовой деятельности. Однако, не достигая превосходства над конкурентами и не исследуя изменения рынка предприятие рискует не иметь спрос среди покупателей, не получать выгоду от своей деятельности, то есть быть финансово неустойчивым. Таким образом, приходим к выводу, что влияние конкурентоспособности на предприятие равносильно влиянию предприятия на конкурентоспособность.

В настоящий момент предприятие ООО «Альфа» находится в абсолютно устойчивом финансовом состоянии, это характеризует факт, что финансово предприятие конкурентоспособно.

Из чего следует, что предоставляя услуги, ООО «Альфа» может не повышать цены на товары с целью приумножить выгоду, имея в этом преимущество над некоторым количеством конкурентов, так как при выборе между равным по качеству товаром, потребитель выберет тот, который имеет более низкую цену.

На существующий момент конкурентоспособность ООО «Альфа» характеризуется наличием небольшого количества реальных конкурентов, способных соперничать по качеству обслуживания потребителей в данной нише.

Кроме того, для конкурентоспособности предприятие удачно выбирает принципы работы в привлечении потребителей:

- сотрудничество и укрепление партнерских отношений с поставщиками, которые используют в производстве новые технологии и предоставляют только качественный товар;
- проведение акций и скидок;
- организация высокого качества обслуживания покупателей.

На уровне системы управления качеством на предприятии проводится сбор, анализ и использование действующих стандартов, международных норм и рекомендаций, разработка более высоких требований к процессу продажи. Четко отлаженный механизм контроля качества оказания услуг по сбыту продукции так же благоприятно сказывается на повышении конкурентоспособности.

Исходя из этого, приходим к выводу, что умелое руководство обеспечивает эффективное функционирование предприятия, что позволяет ему быть достаточно конкурентоспособным. На данный момент предприятие ликвидно, а значит способно расплачиваться по своим долгам в краткосрочный период. Значения показателей рентабельности на предприятие ООО «Альфа» также достаточно высоки. Таким образом, можно сказать, что на существующий момент ООО «Альфа» ведет экономически выгодную политику по организации торгового процесса, закупочной деятельности, контроля качества и ценовую политику.

Уровень конкурентоспособности ООО «Альфа» так же зависит от трудовых факторов:

- укомплектованность штата;

- правильность использования фонда рабочего времени и режима работы предприятия;
- производительность труда и выработка торгово-оперативного работника.

В исследуемом периоде с 2013 года по 2015 вместе со снижением выручки, наблюдается и снижение производительности труда. Кроме того и коэффициент постоянства кадров уменьшается. В сравнении с 2013 годом коэффициент оборота по приему в 2015 году существенно повысился на 5,99, а коэффициент оборота по выбытию на 1,93.

Большое влияние на конкурентоспособность товаров и услуг оказывает уровень квалификации персонала и менеджмента. Высокий уровень образования позволяет специалистам предприятия ООО «Альфа» быстро обучаться и обретать навыки, необходимые для работы в условиях рынка. Таким образом, наличие квалифицированного персонала является существенным преимуществом данного предприятия, которое способствует обеспечению конкурентоспособности.

Конкурентоспособность торгового предприятия во многом зависит от того, насколько оно может приспособиться к изменяющимся условиям внешней среды и от сотрудничества с местными средствами массовой информации.

Предприятие ООО «Альфа» изучает рынок, конкурентов и потребителей, но, не имеет специализированного отдела, который бы занимался в главной степени разработкой и планированием маркетинговых программ, анализом продаж, проведением исследований и т.д. По этой причине предприятию не удастся абсолютно преуспевать в данной области. Оно не может осваивать в полной мере развитие рынка и не готово быстро отреагировать на изменения вкусовых потребностей покупателей. Из этого следует, что для фирмы существует большая угроза потери продаж, то есть понижение конкурентоспособности.

На данном этапе в процессе управления конкурентоспособностью предприятие ООО «Альфа» имеет возможность:

- обеспечивать поступление необходимых ресурсов и работать с внешними партнерами на принципах рынка;
- определять свои сильные и слабые стороны относительно конкурентов, и подбирать решения, учитывая их вероятную реакцию;
- предоставлять рыночную информацию всем подразделениям предприятия, которые заинтересованы в ней;

В условиях рынка престиж ООО «Альфа» является одним из важнейших параметров конкурентоспособности, основной предпосылкой к его деятельности. Правильно выработанный и реализованный престиж позволяет предприятию существенно снизить влияние конкурентов и повышает его рыночную силу.

Залогом успеха фирмы на рынке становится ее способность оптимально организовывать взаимодействие многочисленных элементов данной системы, определять наиболее действенные и эффективные виды маркетинговых коммуникаций.

Для анализа конкурентов ООО «Альфа» используем «многоугольник конкурентоспособности».

На основе собранной информации ООО «Альфа» составлена сравнительная характеристика деятельности конкурентов по отдельным параметрам работы (в баллах). Анализ производился на основании экспертных оценок специалистов организации.

Таблица 18 - Сравнительный анализ маркетинговой деятельности конкурентов

Переменные маркетинга	ООО «Альфа»	ЗАО «Тандер»	ООО «Неотрейд»
Широкий перечень товаров	3,5 балла	5 баллов	3 балла
Уровень цен	Ниже среднего 4 балла	Средний 3 балла	Средний 3 балла
Удобство расположения магазинов	Удобный подъезд для машин 5 баллов	Удобный подъезд для машин 5 баллов	Узкий подъезд для машин 3 балла
Размер скидок	До 4% 4 баллов	До 5% 5 баллов	До 5% 5 баллов

Переменные маркетинга	ООО «Альфа»	ЗАО «Тандер»	ООО «Неотрейд»
Уровень рекламы	Отдельные виды 4 балла	Масштабная 5 баллов	Отдельные виды 4 балла
Позиционирование на рынке	3 балла	4 балла	5 баллов

По данным таблицы построим многоугольник конкурентоспособности (рис. 4). Эта схема дает незатруднительно провести анализ уровня конкурентоспособности различных предприятий по разным аспектам, так как наглядно показывает конкурентные преимущества и слабости той или иной фирмы на определенный момент времени.

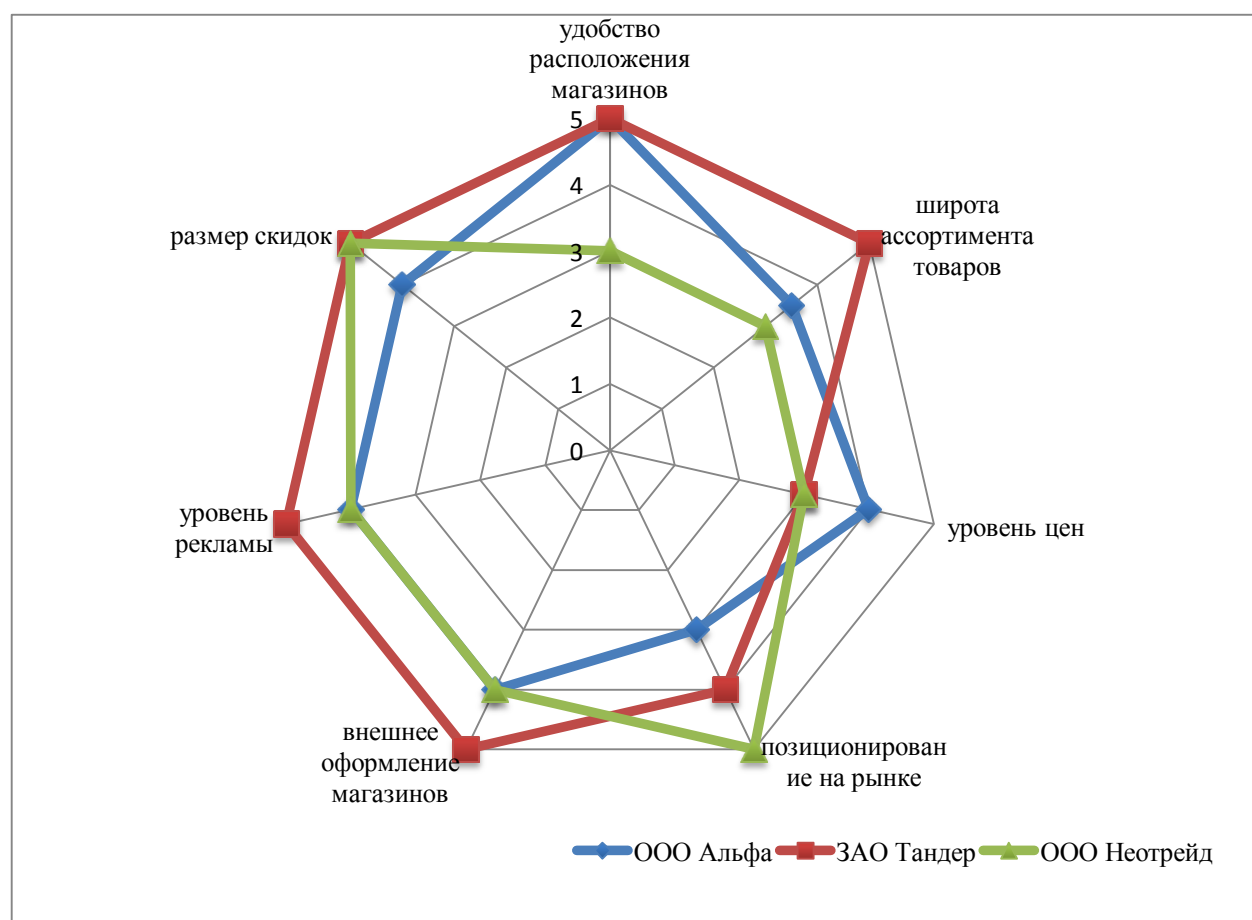


Рисунок 4 - Многоугольник конкурентоспособности

Следовательно, ООО «Альфа» практически не уступает конкурентам по позиционированию на рынке, размерам скидок и уровню рекламы.

Фирма также имеет конкурентные преимущества, такие как:

- удобный для покупателей подъезд машин к магазинам;
- уровень цен существенно ниже в сравнении с основными конкурентами.

Главный конкурентный недостаток ООО «Альфа» - относительно небольшой ассортимент товаров.

Кроме того, ООО «Альфа» необходимо более эффективно изучить внешнюю среду, а именно стратегические позиции своих конкурентов и предпочтения потребителей услуг, для этого необходимо формирование полноценного отдела маркетинга, который будет осуществлять маркетинговые исследования потребителей и конкурентов.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию конкурентной стратегии предприятия ООО «Альфа»

3.1. Совершенствование конкурентной стратегии предприятия

В условиях нарастающих темпов научно-технического прогресса, конкуренции и финансовой неустойчивости, характеризующих современную всеобщую изменчивость бизнеса, от хозяйствующих субъектов требуется способность адаптироваться к этим изменениям.

Для разработки эффективной системы организации маркетинговой деятельности филиала ООО «Альфа» целесообразно порекомендовать создание самостоятельной специализированной службы-отдела маркетинга с функциональной организационной структурой.

Для того чтобы определить полномочия, права, и ответственности между сотрудниками отдела маркетинга при выполнении различных маркетинговых функций, предлагаем использовать матричный метод.

Матрица позволит показать, кто и в какой степени принимает участие в подготовке и принятии решения, в работе по его исполнению. В верхней части таблицы дан перечень сотрудников, выполняющих те или иные маркетинговые функции, а по вертикали – перечень основных функций маркетинговой деятельности на предприятии (табл. 19).

На пересечении вертикальных и горизонтальных линий, с помощью символов, указаны управленческие действия, посредством которых реализуются права и обязанности:

Р – принятие решения (на основе подготовительной информации);

П – подготовка решения;

У – участие в подготовке решения, заключающееся в подготовке отдельных вопросов или необходимой информации по поручению подразделения или должностного лица;

И – исполнение решения.

Таблица 19 - Распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом ООО «Альфа»

Маркетинговые функции	Управляющий филиалом	Начальник отдела маркетинга	Специалист по маркетинговым исследованиям	Менеджер по сбыту	Специалист по рекламе и стимулированию сбыта
Маркетинговые исследования		Р	П, И	У	У
Исследование рынка энергосберегающих технологий		Р	П, И	У	У
Изучение потребителей		Р	П, И	У	
Изучение конкурентов		Р	П, И	У	
Выбор целевых рынков		Р	П, И	У	
Определение ассортимента продукции	Р	П, И	У	У	
Определение цен	Р		У	У	
Оценка и выбор каналов сбыта		Р	У	П, И	
Заключение договоров с конечными потребителями		Р		П, И	
Доставка товаров покупателям		Р		П, И	
Организация рекламной деятельности		Р	У	У	П, И
Организация мероприятий по стимулированию сбыта		Р	У	У	П, И
Организация связей с общественностью		Р	У	У	П, И
Анализ результатов деятельности предприятия		Р	П, И	У	У
Анализ эффективности маркетинговой деятельности		Р	П, И	У	У
Разработка оперативных планов маркетинга		Р, И	П, У	П, У	П, У
Контроль маркетинга	Р	П, И	У	У	У

Разработанная организационная структура управления маркетингом должна быть закреплена в организационно-распорядительных документах.

Функциональная структура в предложенном отделе маркетинга в этом случае обеспечивает высокий уровень специализации в конкретных сферах маркетинговой деятельности, что позволяет достигнуть высокого качества и высокой эффективности применяемых специализированных решений. Практически все сферы маркетинговой деятельности обеспечиваются компонентным охватом. Отделом руководит начальник отдела маркетинга,

координирующий деятельность функциональных специалистов отдела. И подчиняется он непосредственно управляющему магазином.

На рисунке 5 изображена организационная структура, в которую включен отдел маркетинга.



Рисунок 5 - Организационная структура управления магазином ООО «Альфа» с учетом нового отдела

Создание отдела маркетинга принесет предприятию преимущества перед конкурентами, за счет решения следующих задач:

- организация и осуществление комплекса работ, способствующее реализации продукции;
- обеспечение организации и ведения маркетинговой и сбытовой работы на предприятии с целью достигнуть устойчивого финансового положения и получить максимальную экономическую эффективность;
- формирование ассортимента товаров, который максимально соответствует возможностям предприятия и потребностям рынка;
- обеспечение надежной, своевременной и достоверной информации о рынке, конкурентах, потребителях, услугах и товарах;

- организация рекламной деятельности, а также комплекса мероприятий для формирования и поддержания связей с общественностью, которые позволят получить необходимую доходность и прибыльность от реализации, осуществить формирование имиджа компании и поддерживать его;
- организация работ, направляемых на выполнение договорных отношений с клиентами предприятия.

Главной функцией предлагаемого предприятию ООО «Альфа» отдела маркетинга будет разработка конкурентной стратегии, которая будет направлена на повышение конкурентоспособности предприятия. Она позволит организовать эффективную рекламу, расширить ассортимент товара и осуществить комплекс работ, направленный на его реализацию.

Затраты, связанные с внедрением маркетингового отдела на предприятие ООО «Альфа» предоставлены в таблице 20.

Таблица 20 - Затраты, связанные с внедрением маркетингового отдела

Вид затрат	Затраты, тыс.руб.
Прием на работу двух сотрудников	35
Покупка 2 ПК	35
Покупка мебели	40
Канцелярия	10
Сканер и принтер	10
Итого	130

Одним из самых популярных направлений маркетинговых коммуникаций предприятия ООО «Альфа» будет рекламная деятельность. Рекламу можно классифицировать по нескольким признакам, в частности:

- в зависимости от объекта рекламирования выделяют рекламу товара или услуги и рекламу с целью формирования положительного имиджа фирмы;
- в зависимости от формы и способа реализации рекламы различают прямую и скрытую рекламу, при этом прямая реклама реализуется в виде непосредственных рекламных обращений и участия в промо-акциях, а

скрытая заключается в участии фирменных товаров в соревнованиях, конкурсах, наличии товаров в фильмах, телевизионных программах тому подобное;

— в зависимости от цели и функции, которую выполняет реклама, выделяют информационную (на этапе создания спроса при выведении нового товара на рынок), убеждающую (на этапе роста жизненного цикла товара в форме сравнения с товарами-аналогами), усиливающую (после приобретения товара позволяет заверить покупателей в верности выбора), престижную (формирует имидж фирмы, положительное отношение к торговой марке и к отдельным товарам предприятия).

Следующим направлением маркетинговых коммуникаций является персональная продажа, которая заключается в личном представлении товара потенциальному потребителю или группе потребителей с демонстрацией особенностей эксплуатации товара и налаживанием тесного контакта и взаимосвязи с потребительской аудиторией. Этот маркетинговый инструмент является чрезвычайно эффективным в отношении товаров и услуг, поскольку дает возможность потенциальным потребителям ознакомиться с характеристиками товара еще до его приобретения.

Стимулирование сбыта предусматривает применение различных средств воздействия на потенциальных покупателей, посредников и персонал торговых заведений с целью ускорения и усиления положительной реакции рынка, которая отображается в росте спроса и объемов сбыта предлагаемой продукции. Основными элементами стимулирования сбыта является применение прогрессивных методов продажи продукции, улучшение дизайна упаковки и собственных эстетических, эргономических и органолептических показателей самого товара, корректировки ценовой политики предприятия с применением различного рода скидок, акций, надбавок на цену в зависимости от изменений в микро- и макросреде предприятия.

Кроме того, ООО «Альфа» рекомендуется расширение ассортимента товаров, в данном случае расширение ассортимента более дорогой алкогольной

продукции.

В магазине, представлен достаточно широкий выбор алкогольной продукции. Однако, ассортимент «элитного» алкоголя достаточно узкий.

Таким образом, можно сделать вывод, что ассортимент магазина рассчитан на потребителя со средним уровнем дохода.

Расширив ассортимент более дорогой алкогольной продукции, ООО «Альфа» может заинтересовать дополнительный сегмент рынка.

В 2016 году предприятию ООО «Альфа» предлагаем расширить позиции товарной группы «Виски, коньяк, ром, крепкие ликеры». Следует обратить внимание, что в текущем периоде понизился спрос на «Вина» и «Игристые вина», что связано с узким ассортиментом данных товарных групп. ООО «Альфа» среди покупателей позиционируется как магазин, в котором можно приобрести водку, пиво, настойки. Потребители с доходом выше среднего практически не приобретают в данном магазине алкогольную продукцию, что, прежде всего, связано с небольшим выбором дорогостоящих и качественных игристых вин, вина, коньяка, виски, рома и т.д.

Таким образом, является целесообразным расширение ассортимента товарных групп «Виски, коньяк, ром, крепкие ликеры», «Вина», «Игристые вина».

При расширении ассортимента ООО «Альфа» также необходимо учесть необходимость приобретения дополнительного торгового оборудования.

Стеллажи предполагается приобрести в ООО «ЗМК», расположенном в г. Самара, ул. Верхне-Карьерная, д. 3а, офис 8.

Стоимость островного стеллажа (1000*1100*1500мм) составляет 1812 руб.

Стоимость и необходимое количество товаров, которое собирается закупать ООО «Альфа» представлено в приложении А.

В следующем пункте работы рассчитаем экономическую эффективность расширения ассортимента товаров ООО «Альфа».

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Прогнозное значение объема продаж является внемодельным предположением – его значение можно определять, исходя из существующих тенденций развития предприятия или основываясь на маркетинговых исследованиях, экспертных оценках и т.д.

Центральным критерием отбора экспертов выступает их компетентность. Для ее определения применяют методы самооценки экспертов и коллективной оценки авторитетности экспертов.

В качестве экспертов выступали директор ООО «Альфа», менеджеры по снабжению и товароведы.

Наиболее простая и удобная форма самооценки – совокупный индекс, рассчитанный на основании оценки экспертами своих знаний, опыта и способностей по ранговой шкале с позициями «высокий», «средний», «низкий». Первой позиции приписывается числовое значение 1, второй – 0,5, третьей – 0. В таком случае совокупный индекс – коэффициент уровня компетентности эксперта вычисляется по формуле:

$$k = \frac{k_1 + k_2 + k_3}{3} \quad (6)$$

где k_1 – числовое значение самооценки экспертом уровня своих теоретических знаний; k_2 – числовое значение самооценки практического опыта; k_3 – числовое значение самооценки способности к прогнозу.

Коэффициент уровня компетентности может изменяться от 1 (полная компетентность, т.е. оценочные значения коэффициентов $k_1 = k_2 = k_3 = 1$) до 0 (полная некомпетентность: $k_1 = k_2 = k_3 = 0$).

Обычно в группу экспертов принято включать тех, у кого индекс компетентности не менее среднего (0,5) и выше (до 1).

Получить первичные числовые значения самооценки (k_1 , k_2 , k_3) для расчета индекса компетентности экспертов можно при помощи вопроса

табличной формы. Экспертам был задан вопрос: «Как вы оцениваете уровень своей «приобщенности» вопросам повышения эффективности сбыта товаров ООО «Альфа»?». Результаты опроса экспертов предоставлены в таблице 21.

Таблица 21 - Результаты опроса экспертов

	Критерий приобщенности	Высокий	Средний	Низкий
		1	0,5	0
Эксперт 1 (директор)	Уровень теоретического знания проблемы (к ₁)	+		
	Практический опыт (к ₂)		+	
	Способность предвидеть логику событий (к ₃)	+		
Эксперт 2 (менеджер по сбыту)	Уровень теоретического знания проблемы (к ₁)		+	
	Практический опыт (к ₂)	+		
	Способность предвидеть логику событий (к ₃)	+		
Эксперт 3 (менеджер по сбыту)	Уровень теоретического знания проблемы (к ₁)	+		
	Практический опыт (к ₂)	+		
	Способность предвидеть логику событий (к ₃)	+		
Эксперт 4 (товаровед)	Уровень теоретического знания проблемы (к ₁)	+		
	Практический опыт (к ₂)			+
	Способность предвидеть логику событий (к ₃)	+		

	Критерий приобщенности	Высокий	Средний	Низкий
		1	0,5	0
Эксперт 5 (товаровед)	Уровень теоретического знания проблемы (к ₁)	+		
	Практический опыт (к ₂)	+		
	Способность предвидеть логику событий (к ₃)	+		
Эксперт 6 (товаровед)	Уровень теоретического знания проблемы (к ₁)		+	
	Практический опыт (к ₂)	+		
	Способность предвидеть логику событий (к ₃)		+	

Проведем расчет по формуле 6:

$$K_1 = 1+0,5+1/3 = 0,83$$

Уровень компетентности эксперта выше среднего.

$$K_2 = 1+1+0,5/3 = 0,83$$

Уровень компетентности эксперта выше среднего.

$$K_3 = 1+1+1/3 = 1$$

Уровень компетентности эксперта высокий.

$$K_4 = 1+0,5+0/3 = 0,5$$

Уровень компетентности эксперта средний.

$$K_5 = 1+1+1/3 = 1$$

Уровень компетентности эксперта высокий.

$$K_6 = 1+0,5+0,5/3 = 0,67$$

Уровень компетентности эксперта выше среднего.

В таблице 21 приведена оценка расширения ассортимента товаров ООО «Альфа» экспертами.

В зависимости от возможности того или иного прогноза при внедрении

мероприятий экспертам было предложено присвоить тому или иному суждению балльную оценку – от 0 до 5.

Таблица 22 – Оценка экспертами мероприятия по расширению ассортимента товаров ООО «Альфа»

Фактор	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Средняя оценка
Повышение объемов продаж магазина на 50%	2	3	5	1	2	3	2,6
Повышение объемов продаж магазина на 100%	4	5	4	2	3	4	3,6
Повышение объемов продаж магазина на 150%	5	4	1	3	5	5	3,8
Повышение объемов продаж магазина на 200%	0	1	0	5	0	1	1,16
Повышение объемов продаж магазина более чем на 200%	0	0	0	0	0	2	0,33
Отсутствие положительного эффекта от расширения ассортимента алкогольной продукции	0	0	0	0	0	0	-

Как видно из представленной таблицы эксперты пришли к выводу, что объем продаж за счет расширения ассортимента продукции повысится на 150%. При этом эксперты отвергли вариант развития событий, при которых положительный экономический эффект будет вовсе отсутствовать. Также эксперты считают значимым вариант развития событий, при которых объем продаж повысится на 100%. Таким образом, при дальнейших расчетах

повышение объема продаж на 100% будет учитываться в качестве нижнего предела, а повышение объема на 150% - в качестве верхнего предела.

Далее в таблице 23 рассчитаем прогноз продаж на ассортиментные группы товаров, с учетом прогноза экспертов. Значение объемов продаж по группам товаров, расширение ассортимента которых не предусмотрено, разрабатываемыми мероприятиями, повышаются незначительно.

Таблица 23 – Экономический эффект за счет расширения ассортимента товаров

Наименование товара (товарной группы)	Объем продаж, тыс. руб.		Доля вклада, % от выручки	
	2015г.	Прогноз 2016г.	2015 г.	Прогноз 2016 г.
Водка	5107	17234	20,66	31,30
Пиво	4986	4502	20,17	8,18
Настойки	4750	4621	19,22	8,4
Виски, коньяк, ром, крепкие ликеры	4620	7924	18,69	32,38
Вина	2067	2980	8,36	12,18
Игристые вина	1564	956	6,33	3,91
Соки	659	674	2,67	1,22
Газированная вода	593	782	2,4	1,42
Минеральная вода	365	552	1,48	1

Таким образом, прогнозируемый объем продаж ООО «Альфа» за счет внедрения мероприятий по расширению ассортимента отдельных товарных групп по оценкам экспертов составит 55050 тыс. руб.

При прогнозировании учета о финансовых результатах учитывается приобретение торгового оборудования ООО «Альфа», островных стеллажей в количестве четырех штук. В строке «Себестоимость продаж» учитывается сумма потраченная на закупку новых видов товаров.

Текущий налог на прибыль организация учитывается по ставке 20%.

Таблица 24 - Прогнозный отчет о финансовых результатах (тыс. руб.)

Статья	2015г.	Прогноз 2016г.	Изменения
Выручка	16364	55050	38686
Себестоимость продаж	14227	18910	4683
Валовая прибыль	2137	36240	34103
Коммерческие расходы	33374	20817	-12557
Управленческие расходы	0	0	0
Численность ППП, чел.	132	134	2
Прибыль (убыток) от продаж	2137	15423	13286
Проценты к получению	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие доходы	6700	11974	5274
Прочие расходы	336	336	0
Прибыль (убыток) до налогообложения		27061	18560
Текущий налог на прибыль	1282	5412	4130
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0
Прочее	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	7 219	21649	14430

Рассчитаем показатель рентабельности продаж в прогнозном периоде:

$$R_{\text{прод.}} = \frac{\text{Пр}_{\text{пр}}}{В} \cdot 100\%,$$

где Пр_{пр} – прибыль только по основной деятельности (продажам);

В – нетто выручка от реализации.

$$R_{(\text{прод.})} = 21649/55050 \cdot 100\% = 39,3\%.$$

Так, согласно прогнозу выручка в 2016 году, за счет расширения ассортимента продукции 55050 тыс. руб., валовая прибыль предприятия составит 36240 тыс. руб.

Чистая прибыль ООО «Альфа» в прогнозном году составляет 21649 тыс. руб. После внедрения проектируемых мероприятий предприятие станет более прибыльным, в сравнении с 2014-2015 гг., и рентабельным.

Заключение

В ходе выполнения работы была достигнута ее цель и решены поставленные задачи.

В современных быстроменяющихся условиях каждая организация подвержена влиянию различных внешних и внутренних факторов. От того насколько грамотно выбрана стратегия развития предприятия и закреплены рыночные позиции, зависит успех в его деятельности. Важнейшим инструментом формирования стратегии является цепь ценностей, определяющая деятельность, функции и процессы разработки, производства, маркетинга, доставки и поддержки продукта или услуги. Эта цепь, что создает стоимость деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей или компонентов выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта конечным потребителям. Цепь ценностей компании отражает набор связанных между собой направлений деятельности и функций, выполняемых внутри предприятия. В целом цепь ценностей состоит из различных элементов основных и вспомогательных процессов. Основные процессы включают ресурсо-техническое обеспечение, производство, товарораспределение, маркетинг и продажи, послепродажное обслуживание.

Стратегию разрабатывают, чтобы определить курс развития компании. Основная задача, которую решает стратегия деятельности предприятия - обеспечение внедрения инноваций и изменений в организации путем распределения ресурсов, адаптации к внешней среде, внутренней координации и предвидение будущих изменений в деятельности.

Стратегия предприятия постоянно развивается и обязана комбинировать в себе запланированную и взвешенную линию поведения, а также возможность реагирования на все новое, еще незапланированное. Процесс формирования конкурентной стратегии предприятия должен характеризоваться комплексностью и завершенностью.

Количественная оценка проблем ООО «Альфа», показала, что основным направлением совершенствования деятельности является расширение ассортимента товаров. Фирма незначительно уступает конкурентам по размерам скидок, уровню рекламы и позиционированию на рынке. Главный конкурентный недостаток ООО «Альфа» - относительно небольшой ассортимент товаров.

Кроме того, ООО «Альфа» необходимо более эффективно изучить внешнюю среду, а именно стратегические позиции своих конкурентов и предпочтения потребителей услуг, для этого необходимо формирование полноценного отдела маркетинга, который будет осуществлять маркетинговые исследования потребителей и конкурентов.

ООО «Альфа» рекомендуется расширение ассортимента товаров, в данном случае расширение ассортимента более дорогой алкогольной продукции. Согласно прогнозу выручка в 2016 году, за счет расширения ассортимента продукции 55050 тыс. руб., валовая прибыль предприятия составит 36240 тыс. руб.

Чистая прибыль ООО «Альфа» в прогнозном году составляет 21649 тыс. руб. После внедрения проектируемых мероприятий предприятие станет более прибыльным, в сравнении с 2014-2015 гг. и рентабельным.

Библиографический список

1. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии: Учебник для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев. - М.: Дашков и К, 2013. - 400 с.
2. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
3. Акмаева Р.И. Концептуальный подход к формированию эффективного менеджмента на российских предприятиях / Р.И. Акмаева // Вестник Астрахан. гос. техн. ун-та. – Астрахань: Изд-во АГТУ, 2010. – № 2 (37).
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 328 с.
6. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
7. Бердников А. А. Анализ бизнес-среды и определение рыночной позиции организации / А. А. Бердников // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 327-330.
8. Бабич, Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
9. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 260 с.
10. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
11. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.

12. Богомолова, И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособности как фактора рыночного превосходства экономических объектов/ И.П. Богомолова. [Электронный ресурс] URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2005/1/3548.html>
13. Бурим Е.О. Влияние конкурентоспособности предприятия на финансовую устойчивость / Е.О.Бурим, О.А.Лымарева // Молодой ученый. — 2015. — №13. — С. 364-366.
14. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
15. Гукова, А.В. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения: Курс лекций для бакалавров. Учебное пособие / А.В. Гукова, И.Д. Аникина, Р.С. Беков. - М.: ФиС, ИНФРА-М, 2012. - 184 с.
16. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 186 с.
17. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа - М, ИНФРА-М, 2011. - 192 с.
18. Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2013. - 384 с.
19. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
20. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 455 с.
21. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
22. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. Изд. 2-е. - М.: ЮНИТИ, 2008. - 167 с.
23. Ивасенко А.Г. Менеджмент: Учебное пособие. - Новосибирск: НГТУ, 2011. - 97 с.

24. Коваленко А.В. Психологические основы менеджмента: Учебное пособие. - Томск: Изд-во ТПУ, 2011. - 80 с.
25. Курносова Е. А. Инновационное поведение как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / Е. А. Курносова // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). - Казань: Бук, 2014. - С. 155-158.
26. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с.
27. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатов, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.
28. Комаров, Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.И. Комаров. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2010. - 233 с.
29. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 184 с.
30. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
31. Каплан Роберт, Нортон Дейвид Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / 2-е изд., испр. и доп./ М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 320 с.
32. Клейнер Т.В., Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Т.В.Клейнер, В.Л.Тамбовцев, Р.М.Качалов. – М.: Экономика, 2012. – 286 с.
33. Ладная М. А. Взгляды учёных на внешнее окружение организации сферы услуг / М. А. Ладная // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). - Челябинск: Два комсомольца, 2012. - С. 1-5.
34. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.

35. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
36. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
37. Леонтьева М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием - / М. С. Леонтьева // Молодой ученый. - 2014. - №14. - С. 168-170.
38. Лысов О.Е. Менеджмент: Учебное пособие. - СПб.: ГУАП, 2009. - 174 с.
39. Машунин Ю.К. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2011. - 111 с.
40. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
41. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г.Минцберг., Б.Альстренд, Дж. Лэмпел -СПб.: Питер, 2012.- 366 с.
42. Механизм принятия управленческих решений при формировании ассортимента / О. М. Калиева [и др.] // Молодой ученый. - 2014. - №21. - С. 309-312.
43. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
44. Нарижняк М. О. Сущность управленческого решения / М. О. Нарижняк // Молодой ученый. - 2015. - №8. - С. 590-592.
45. Никитин, А.В. Управление предприятием (фирмой) с использованием информационных систем: Учебное пособие / А.В. Никитин, И.А. Рачковская, И.В. Савченко. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 188 с.
46. Новиков Д.А. Сетевые структуры и организационные системы. - М.: ИПУ РАН (научное издание), 2010. - 102 с.
47. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013. - 176 с.

48. Пуховский Т. Н. Маркетинг услуг в управлении предприятием / Т. Н. Пуховский // Молодой ученый. - 2015. - №4. - С. 413-415.
49. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с.
50. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 544 с.
51. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А.Томпсон, Дж. Стрикленд. - М.: Юнити, 2011. - 576 с.
52. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. - 9-е изд., испр. и доп. - М.: Дело, 2011. - 447 с.
53. Халтаева С.Р., Яковлева И.А. Бизнес-планирование. Учебное пособие. - Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2011. - 170 с.
54. Хасби Д. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие.- М.: Контур, 2006. - 438 с.
55. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: Учеб. пособие / Л.Н.Чайникова, В.Н.Чайников. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. 19-27 стр.
56. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления: учебное пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2010. - 507 с.
57. Швиданенко А.А. Глобальная конкурентоспособность: теоретические и прикладные аспекты: монография. - М.: Финансы, 2010. - 312с.
58. Daft, Richard L. Management, 2012. - 863 с
59. Grant Robert M. Contemporary Strategy Analysis, 2012. - 537 с
60. Kim W. Chan, Renee Mauborgne Blue Ocean Strategy: how to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, 2012. - 254 с.
61. Porter M. On Competition. / М.Портер: 2011. - 495 с.
62. Porter M., Bond G. Innovative Capacity and Prosperity: the Next Competitiveness Challenge in the Global Competitiveness Report. - NY, 2011

Приложения

Приложение А

Стоимость и количество продукции, требуемое для расширения ассортимента товара

Наименование товара	Стоимость, руб.	Количество, шт.	Сумма, руб.
Виски «Jameson» (0,7 л.) - ЗАО «Перно Рикар Русь»			
Виски «Chivas Regal» (0,5л.) - ЗАО «Перно Рикар Русь»	1700	15	25500
Виски Grant's (0,7 л.) - ЗАО «Перно Рикар Русь»	1450	15	21750
Виски Hankey Bannister (0,5 л.) - ЗАО «Перно Рикар Русь»	1850	10	18500
Виски Hankey Bannister (0,7 л.) - ЗАО «Перно Рикар Русь»			
Коньяк Courvoisier (0,5л.) - ЗАО «Перно Рикар Русь»	900	10	9000
Ликер Cointreau (1л.) - ЗАО «Перно Рикар Русь»	1200	10	12000
Ликер Jaegermeister (1л.) - ЗАО «Перно Рикар Русь»			
Ликер Malibu Coconut (1л.) - ЗАО «Перно Рикар Русь»	1800	5	18000
Ликер Sheridan's (1л.) - ЗАО «Перно Рикар Русь»	560	5	2800
	700	5	3500
	780	5	3900
	1200	5	6000
Вино Brunello di Montalcino DOCG красное сухое (0,75л) - Кол д'Орча (Col d'Orcia)	1300	5	6500
Вино Mas Martinet, «Els Escurcons», Priorat DOQ, красное сухое (0,75л) - Мас Мартинет Витикульторс С.Л. (Mas Martinet Viticultors S.L.)	1790	5	8950
Вино «Domaine De Chevalier» Rouge, Pessac-Leognan AOC Grand Cru красное сухое (0,75л) - Домен де Шевалье (Domaine de Chevalier)	1450	5	7250
Вино Quinta do Noval 2007 Douro красное сухое (0,75л) - Кинта до Новаль (Quinta do Noval)	970	5	4850
Вино Avignonesi-Capannelle красное сухое (0,75л) - Капаннелле (Capannelle)	1100	5	5500
	1300	5	6500

Продолжение Приложения А

Наименование товара	Стоимость, руб.	Количество, шт.	Сумма, руб.
Bosca Anniversary Brut (0,75 л.) - ЗАО «Перно Рикар Русь»	1560	5	7800
Martini Asti Spumante (0,75 л.) - ЗАО «Перно Рикар Русь»	2030	5	10150
Volpi Piemonte DOC Moscato (0,75 л.) - ЗАО «Перно Рикар Русь»	1900	5	9500
Lambrusco Dell'emilia Bianco (0,75 л.) - ЗАО «Перно Рикар Русь»	2700	5	13500
Bazaletti, белое п/сладкое (0,75 л.) - ЗАО «Перно Рикар Русь»	800	5	4000
Итого: 205450 руб.			