

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 стратегии повышения конкурентоспособности
организации
(на примере ООО «Ореанд»)»

Студент(ка)

В.А. Степанюк

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.п.н., доцент

Л.В. Сергеева

(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 Степанюк Валерия Александровна

1. Тема «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия» (на примере ООО «Ореанд»)

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

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, сайтов, научных трудов, стандартов, документов, отчётов по деятельности ООО «Ореанд»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1 Теоретические аспекты стратегии повышения конкурентоспособности организации

1.1 Понятие стратегии организации и стратегического управления

1.2 Формирование стратегии конкурентоспособности организации

1.3 Сущность и факторы, влияющие на конкурентоспособность

2 Анализ конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Ореанд»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации

2.3 Комплексная оценка конкурентоспособности организации

3 Предложения по разработке стратегии повышения конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Ореанд»

3.1 Мероприятия по выбору и обоснованию стратегии повышения конкурентоспособности организации

3.2 Оценка экономической эффективности стратегии повышения конкурентоспособности организации

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные по результатам исследования деятельности компании.

5. Графические данные по результатам исследования деятельности компании.

6. Предложения по совершенствованию стратегии повышения конкурентоспособности.

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 9 ноября 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Л.В. Сергеева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

В.А. Степанюк

(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 Степанюк Валерии Александровны
по теме «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия» (на
примере ООО «Ореанд»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	15.01.2016	15.01.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	22.02.2016	22.02.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	25.03.2016	25.03.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	18.04.2016	18.04.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	25.05.2016	25.05.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	30.05.2016	30.05.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	02.06.2016	02.06.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	09.06.2016	09.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

Л.В. Сергеева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

В.А. Степанюк

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Степанюк В.А

Тема работы: «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия» (на примере ООО «Ореанд»).

Научный руководитель: к.п.н., доцент Сергеева Л.В

Цель исследования - разработка стратегии повышения конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Ореанд».

Объектом исследования является ООО "Ореанд" – организация, занимающаяся розничной продажей старинных вещей.

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

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе. Выбор стратегии конкурентоспособности предприятия зависит от конкретных условий и возможностей предприятия. Формирование конкурентной стратегии предприятия нацелено на достижение его конкурентных преимуществ. Конкурентные тенденции на развитом рынке, как показывает практика, существенно устойчивее и сильнее, чем монополистические. Успех реализации разработанной стратегии предприятия зависит от действующей системы контроля, который осуществляется в течение периода действия стратегии.

Практическая значимость работы заключается в разработке стратегии повышения конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Ореанд».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех частей, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Общий объем работы 79 страниц машинописного текста, с приложениями, в том числе таблиц - 18, рисунков – 8.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты стратегии повышения конкурентоспособности организации.....	10
1.1 Понятие стратегии организации и стратегического управления.....	10
1.2 Формирование стратегии конкурентоспособности организации.....	15
1.3 Сущность и факторы, влияющие на конкурентоспособность.....	23
2 Анализ конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Ореанд».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	32
2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации.....	39
2.3 Комплексная оценка конкурентоспособности организации	45
3 Предложения по разработке стратегии повышения конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Ореанд».....	52
3.1 Мероприятия по выбору и обоснованию стратегии повышения конкурентоспособности организации.....	52
3.2 Оценка экономической эффективности стратегии повышения конкурентоспособности организации.....	62
Заключение.....	65
Библиографический список.....	70
Приложения.....	75

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью исследования как теоретико-методологических, так и практических аспектов формирования и разработки стратегии повышения конкурентоспособности торговых предприятий. В экономической литературе под торговым предприятием понимается субъект предпринимательской деятельности, осуществляющий закупку, хранение и реализация потребителям товаров, соответствующих их разнообразным потребностям, на основе использования имущественного комплекса, организационной структуры с целью получения прибыли. Свою деятельность торговые 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 торговыми 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 торгового предприятия является его операционная эффективность, поскольку рационально используя, имеющиеся ресурсы, торговое предприятие может оперативно среагировать на изменения рынка. Поэтому существенным условием экономического выживания в жесткой конкурентной среде служит разработка эффективной стратегии конкурентоспособности торгового предприятия, то есть повышение его способности удовлетворять спрос потребителей на рынке наиболее результативно по сравнению с конкурентами.

Таким образом, разработка конкурентной стратегии торгового 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 торгового предприятия служит фактором роста его конкурентоспособности.

Цель исследования состоит в разработке стратегии повышения конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Ореанд».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие стратегии организации и стратегического управления;
- исследовать способы формирования стратегии конкурентоспособности организации;
- исследовать методы оценки конкурентоспособности организации;
- провести анализ и оценку конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Ореанд»;
- сформулировать предложения по разработке стратегии повышения конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Ореанд».

Объектом исследования является ООО «Ореанд».

Предметом исследования – методы разработки стратегии конкурентоспособности ООО «Ореанд».

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 апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Практическая значимость исследования состоит в разработке стратегии повышения конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Ореанд».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Общий объем работы 74 страницы машинописного текста, с приложениями, в том числе таблиц-18, рисунков –8.

1 Теоретические аспекты стратегии повышения конкурентоспособности организации

1.1 Понятие стратегии организации и стратегического управления

Формирование конкурентной стратегии предприятия нацелено на достижение его конкурентных преимуществ. Конкурентные тенденции на развитом рынке, как показывает практика, существенно устойчивее и сильнее, чем монополистические.

По определению Г. Минцберга «Стратегия - это принцип поведения или соблюдение определенной модели поведения» [39]. М. Портер отмечал, что «стратегия представляет собой создание - благодаря разнообразным действиям - уникальной и ценной позиции»[47]. По утверждению 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 стратегию лучше всего рассматривать «как комбинацию из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции главе конкурентной борьбы»[50]. А.А. Бердников 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 стратегическом планировании 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, писал: «Стратегия ... является определением основных долгосрочных целей предприятия и адаптацией курсов действий и размещением ресурсов, необходимых для достижения целей»[62].

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 стратеги для обеспечения конкурентного преимущества.

Нередко понятие стратегии понимается именно в аспекте долгосрочности. По нашему мнению, период, на который определяется стратегия, является производной величиной и зависит от целей предприятия, сущности и объема стратегических действий, которые предполагаются к реализации. То есть можно сказать, что стратегия не является функцией времени, а прежде выступает функцией содержания, направления развития. В отличие от долгосрочных планов, 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 концепцией управления. Реализация концепции, в которой сочетаются целевой и интегральный подходы к деятельности предприятия, дает возможность устанавливать цели развития, сравнивать их с имеющимися возможностями предприятия и приводить их в соответствие путем разработки и реализации системы стратегий в рамках стратегического управления[26].

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[47].

Согласно утверждениям А.Г. Ивасенко «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:

- реагирования 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»[21].

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. Хорошо обоснованная, правильно сформулированная миссия имеет реальную ценность для деятельности предприятия, поскольку:

- формирует взгляды высшего руководства относительно долгосрочных планов предприятия;
- снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;
- выражает цели организации и служит для работников стимулом к добросовестному выполнению работы;

- помогает менеджерам среднего звена сформулировать задачи, цели и стремления отдела, сочетать основную политику отделов с политикой и направлением развития всей компании;

- облегчает подготовку предприятия к будущей деятельности.

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[50]. 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.

Предприятия могут одновременно осуществлять не одну, а несколько стратегий. Так, многоотраслевые компании для одного вида товара могут разработать стратегию глубокого проникновения на рынок (завоевание лучших позиций на данном рынке), для другого выбрать стратегию развития рынка (выход на освоенный рынок с новым продуктом) и т. д. Задача руководства заключается в том, чтобы при выборе стратегии всесторонне учесть конкретные условия и цели бизнеса.

Стремясь расширить и развить свой бизнес, необходимо придерживаться определенного плана и последовательности решений и действий. Иначе, если действовать наобум, непродуманно и внезапно, можно не только никуда не продвинуться, но и потерять уже нажитое. И ведь битвы выигрывают скорее хорошие стратеги, чем командующие наиболее многочисленной и хорошо оснащенной армии.

1.2 Формирование стратегии конкурентоспособности организации

Конкурентоспособность предприятия - интегральная числовая характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием конечные бизнес-результаты его деятельности в течение определенного периода.

Конкурентоспособность предприятия обеспечивается за счет приобретаемых им разного рода преимуществ по сравнению с основными конкурентами, а именно: экономических, финансовых, инвестиционных, кадровых, имиджевых. Причем всем этим конкурентным преимуществам так же должна быть дана числовая оценка. Впоследствии они используются для расчета интегральной оценки уровня конкурентоспособности предприятия.

В экономической литературе предлагается различать четыре основных уровня конкурентоспособности предприятия. Первый уровень - заботятся только о выпуске продукции, желания потребителя не учитывают. Второй уровень - хотят, чтобы продукция предприятия полностью соответствовала стандартам, установленным конкурентами. Третий уровень - не учитывают стандарты конкурентов, а уже сами понемногу становятся «законодателями моды» в отрасли. Четвертый уровень - когда успех в конкурентной борьбе обеспечивает в первую очередь не производство, а управление и предприятие полностью становится «законодателем моды» на данном рынке.

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»[47].

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.

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 4P - 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).

Успех реализации разработанной стратегии предприятия зависит от действующей системы контроля, который осуществляется в течение периода действия стратегии. Контроль предполагает системный анализ и оценку выполнения решений согласно стратегического плана и степени достижения стратегических целей.

Принимая во внимание вышесказанное, наиболее логичной является следующая последовательность разработки и реализации конкурентной стратегии:

1. Определение приемлемой стратегии формирования конкурентных преимуществ.
2. Разработка стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия, в которой конкретизируются долгосрочные программы действий по всем функциональным направлениям его деятельности. Реализация указанных программ действий должна обеспечивать формирование соответствующих конкурентных преимуществ.
3. Использование стратегий конкурентного поведения в зависимости от ситуации на рынке и с учетом определенной на предыдущих этапах стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия.
4. Реализация конкурентной стратегии, которая должна сопровождаться систематической оценкой и анализом результатов, определением отклонений от целевых ориентиров и быстрой реакцией на непрогнозируемые внешние и внутренние изменения. Чтобы заставить стратегию работать, необходимо: создать систему мотивации менеджмента к достижению целей стратегии; осуществить соответствующие изменения в организационной структуре, обеспечить менеджмент компании соответствующими ресурсами в соответствии с утвержденной стратегией [16].

Разработка эффективной конкурентной стратегии для всех предприятий является важной необходимостью и имеет неоспоримую практическую ценность. Однако, нельзя не отметить сложность выбора оптимальной конкурентной стратегии всего разнообразия стратегий в условиях необходимого учета всех важных аспектов. Поэтому дальнейшим шагом исследования должна стать разработка модели эффективного выбора конкурентной стратегии, учитывающий целый ряд факторов, которая позволяет осуществлять критический количественный и качественный анализ

стратегических альтернатив и предусматривает использование оптимального набора инструментов. Это позволит сформировать эффективную конкурентную стратегию предприятия и обеспечить ее успешную практическую реализацию.

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). Организационное единство предполагает наличие постоянного трудового коллектива, организационной структуры и аппарата управления, организационных и управленческих регламентов, информационной базы и тому подобное. Экономическое единство заключается в единстве методов хозяйствования, системы учета и отчетности, оценки деятельности структурных подразделений.

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 повышение 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.

1.3 Показатели конкурентоспособности

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, которое рассматривается 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.

Вычисление объема пирамиды характеризует реальный результат оценки конкурентоспособности предприятия, т.е. величина этого параметра определяет количественную оценку конкурентоспособности. Основание пирамиды формируют шесть векторов-лучей, определяющих внутреннюю конкурентоспособность предприятия, величину которой можно рассчитать следующим образом:

$$P_{кон} = \frac{1}{2} \times \sin \alpha \times (K1 \times K2 + K2 \times K3 + \dots K6 \times K1) \quad (1)$$

где $P_{кон}$ – площадь основания пирамиды (многоугольника конкурентоспособности продукции); $\sin \alpha$ – угол между векторами в многоугольнике (основании), т.к. векторов в модели шесть, то угол будет равен 60° .

Каждый вектор в своем предельном значении представляет собой радиус круга, соответствующий максимальному значению (идеальный вариант) оценочного показателя (рис.1).

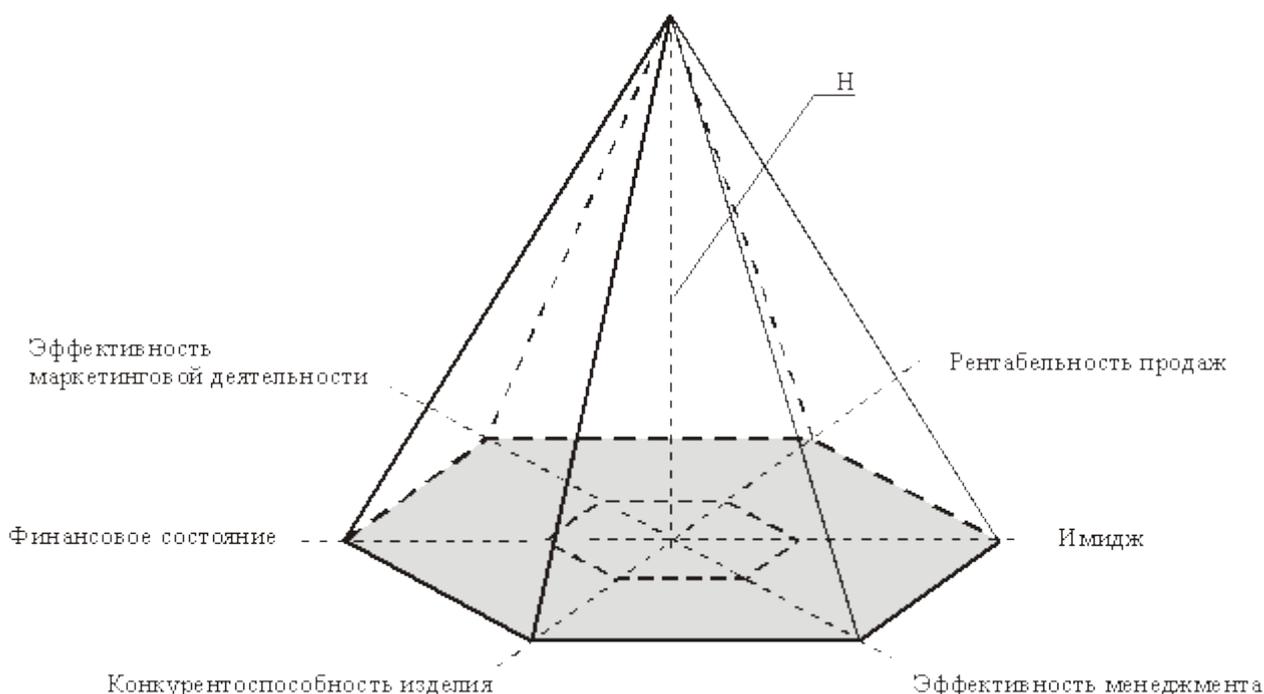


Рисунок 1.1 - Графическая интерпретация модели оценки конкурентоспособности строительного предприятия

Используя параметры внутренней конкурентоспособности предприятия $P_{кон}$ и результирующего параметра H , преобразуем предложенное выражение, тогда конечная формула оценки конкурентоспособности предприятия будет иметь следующий вид:

$$\mathcal{E}_к = \frac{1}{3} \times P_{кон} \times H \quad (2)$$

где \mathcal{E}_k – оценка конкурентоспособности предприятия.

$P_{кон}$ – площадь основания пирамиды (многоугольника конкурентоспособности продукции)

H – результирующий параметр.

Самыми известными методами анализа альтернатив являются: ситуационный анализ; STEP-анализ; SWOT-анализ; GAP-анализ.

Методика ситуационного анализа основана на последовательном рассмотрении элементов внешней и внутренней среды и оценке их влияния на возможности фирмы.

STEP-анализ направлен на оценку существенных изменений и новых тенденций во внешней среде, а также на определение их значимости для фирмы.

Суть методики SWOT-анализа состоит в определении и оценке сильных и слабых сторон фирмы и соотнесении их с возможностями и угрозами рынка. Анализ ведется по пяти функциональным зонам - маркетинг, финансы, производство, персонал, организационная культура и имидж.

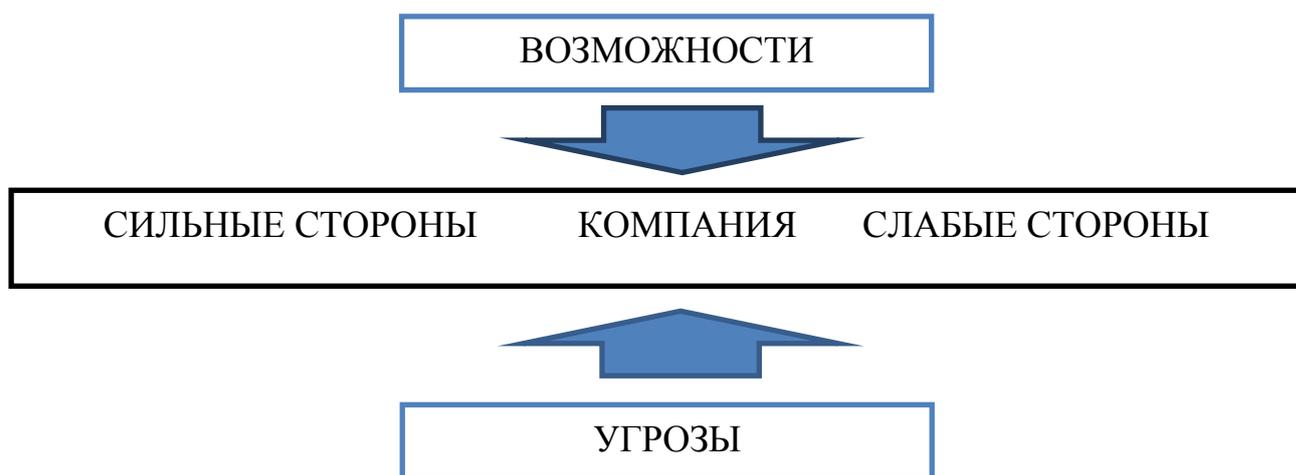


Рисунок 1.2 – Схема SWOT-анализа

GAP-анализ - анализ стратегического «разрыва», позволяющий определить расхождение между желаемым и реальным в деятельности фирмы.

Выбор метода зависит от стадии жизненного цикла фирмы, особенностей внутренней и внешней среды, периода, на который разрабатывается стратегия, и др.

Анализ всегда является первой ступенью управленческой деятельности. 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 [23].

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.

Начиная с М. Вебера, большинство социологов связывают деятельность организации в первую очередь с процессом подготовки и реализации управленческих решений [32]. Подготовка данного вида решений в

организациях часто отделена от процедуры их принятия и предусматривает наличие коллектива специалистов. В «классической» теории управления организацией подготовка является функцией штатных служб [35].

В современных организациях большое значение приобрела проблема рациональности принимаемых решений [52]. Начиная с середины XX века, получил распространение подход, согласно которому процесс принятия управленческих решений считается ограниченно рациональным в связи с обусловленностью человеческим и социокультурным факторами. В настоящее время на первые места выдвигается интуиция руководителя.

Управленческий контроль, с научной точки зрения, можно представить как систему, включающую в состав: элементы управленческой информационной системы, центры ответственности, технику контроля, процедуры контроля, среду контроля, кадры контроля, систему учета.

Созданная система контроля обеспечивает процесс обратной связи между первоначальными планами и достигнутыми показателями. В процессе контроля решаются следующие задачи:

- определение уровня достижения цели;
- анализ возможных причин отклонений;
- решение об изменениях в деятельности организации;
- оценка роли управленческого контроля в организации;
- анализ негативных и позитивных воздействий контроля.

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.

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.

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.

Схема конкурентной стратегии предприятия, ориентирующегося на повышение эффективности деятельности, представлена на рисунке 1.3.

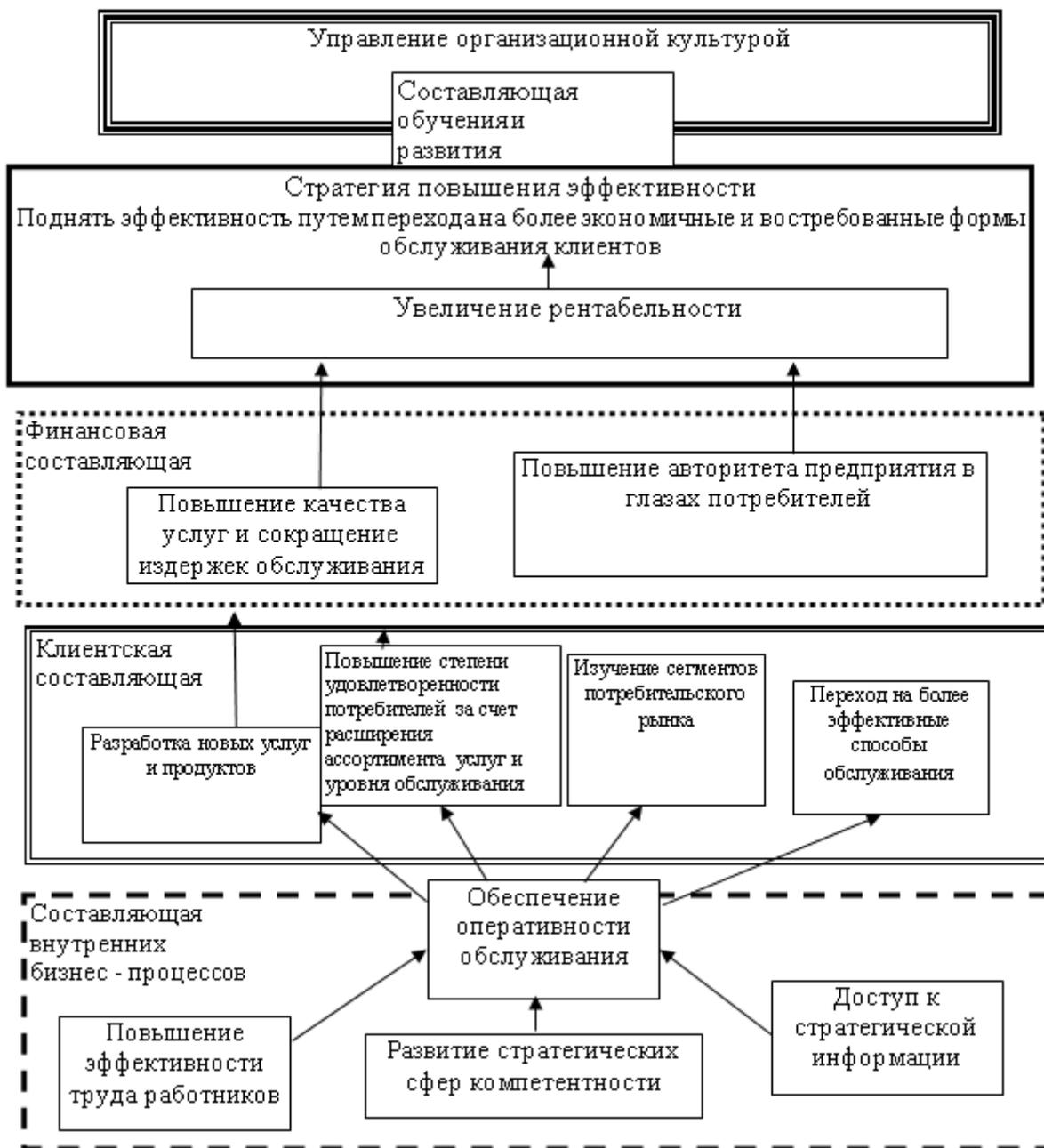


Рисунок 1.3 - Схема конкурентной стратегии предприятия, ориентирующегося на повышение эффективности

Повышение конкурентоспособности предприятия также положительно влияет на рост его эффективности вследствие роста спроса на продукцию и увеличения объема производства. На привлекательность предприятия на рынке влияет множество различных факторов, которые, в свою очередь, - можно разделить на внешние и внутренние. К внешним факторам следует отнести изменения законодательства, нормативов, стандартов и пр.; изменения на

рынке (появление новых игроков, динамика спроса, емкость рынка и пр.), перестроение внешней политики РФ и других государств и т.д. Особый интерес представляют внутренние факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия: научный, технический, финансово-экономический потенциал, материально-техническое обеспечение; маркетинг; эффективность рекламной политики; сервисное обслуживание. Таким образом, маркетинговый анализ деятельности предприятия имеет также большое значение для выявления резервов повышения конкурентоспособности.

Каждое предприятие расположено в уникальной конкурентной среде, в соответствующей стадии собственного жизненного цикла, действует в конкретной рыночной структуре. В зависимости от вышеуказанных особенностей функционирования предприятия важно определить приоритетные компоненты, позволяющие определить степень его конкурентоспособности.

Те либо иные компоненты конкурентоспособности являются более или менее важными в зависимости от указанных особенностей, и, следовательно, их важно в первую очередь проводить анализ, осуществлять контроль и корректировать в механизме управления конкурентоспособностью.

2 Анализ конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Ореанд»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Основной целью своей деятельности, являясь коммерческой организацией, ООО «Ореанд» преследует извлечение прибыли. ООО «Ореанд» осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ.

ООО «Ореанд» - оптово-розничное торговое предприятие (магазин «Ретро»).

Ассортимент магазина «Ретро» состоит из ретро-товаров (предметов старины). В последнее время, благодаря своей оригинальности и экстравагантному внешнему виду, товары в стиле ретро получили большую популярность. Магазин ретро товаров на сегодняшний день может предложить поистине богатый выбор вещей, выполненных под старину. Одной из важнейших задач магазина является продажа старинных вещей, для определенного покупателя. Чтобы каждый покупатель мог приобрести то, что он захотел, для этого в магазине представлен широкий ассортимент предметов старины нашей страны. Планируется со временем ассортимент ещё более расширить и углубить за счет поиска новых поставщиков и связи с общественностью. Магазин оснащен новым оборудованием, которое обеспечивает сохранность товара. Можно сделать вывод, что отрасль имеет значительные резервы для дальнейшего развития.

К старинным вещам относятся: исторические ценности, в том числе связанные с историческими событиями в жизни народов; предметы и их фрагменты, полученные в результате археологических раскопок; художественные ценности, в том числе картины и рисунки целиком ручной работы; художественно оформленные предметы культового назначения; гравюры, эстампы, литографии и их оригинальные печатные формы; произведения декоративно-прикладного искусства, в том числе изделия

традиционных народных промыслов; старинные монеты, ордена, медали, печати и др.

Организационная структура ООО «Ореанд» является линейно-функциональной (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «Ореанд»

Штатная численность персонала магазина составляет 45 чел.

Преимущества и недостатки организационной структуры ООО «Ореанд» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Преимущества и недостатки организационной структуры ООО «Ореанд»

Преимущества	Недостатки
Четкое разграничение ответственности и компетенции	Высокие профессиональные требования к руководителю
Простой контроль	Отсутствие коммуникаций между исполнителями
Быстрые и экономичные формы принятия решения	Ярко выраженный авторитарный стиль руководства
Персонифицированная ответственность	Отсутствие разделение труда между исполнителями и перегрузка руководителя

Главной целью магазина является получение прибыли и удовлетворение

потребностей покупателей. Продажа товаров осуществляется традиционным методом через прилавок.

Высшим руководящим органом магазина является директор, ему подчиняются бухгалтер, продавцы, товаровед и менеджер по снабжению.

На должность менеджера по снабжению назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое или инженерно-экономическое) образование и стаж работы по специальности в области снабжения.

Менеджер по снабжению разрабатывает политику предприятия по вопросам материально-технического обеспечения, руководит разработкой проектов перспективных, текущих планов и балансов материально-технического обеспечения производственной программы, принимает участие в расчетах нормативов производственных запасов на основе определения потребностей в материальных ресурсах (сырье, материалах, полуфабрикатах, оборудовании, комплектующих изделиях и т.д.), развивает отношения с поставщиками, анализирует их производственные и финансовые возможности, изучает возможность и целесообразность установления прямых долгосрочных хозяйственных связей по поставкам материально-технических ресурсов.

Товаровед определяет требования к товарам, а также соответствие их качества стандартам, техническим условиям, заключенным договорам и другим нормативным документам, осуществляет контроль за поступлением товаров, принимает участие в подготовке данных для составления претензий на поставки некачественных товаров и ответов на претензии заказчиков, контролирует наличие товаров на складе и т.д.

Таблица 2.2 - Основные экономические показатели ООО «Ореанд»

№	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение (+,-)	Темп роста, %
1	Выручка, тыс. руб.	6 439	6 954	7 632	1193	118,53
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	4 871	5 702	6 395	1524	131,29

Продолжение таблицы 2.2

3	Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	12	24	16	4	133,3
4	Валовая прибыль, тыс. руб.	1 568	1 252	1 237	-331	78,89
5	Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 381	1 105	1 155	-226	83,63
6	Чистая прибыль, тыс. руб.	1 111	883	904	-207	81,36
7	Численность ППП, чел.	143	143	45	2	101,84
8	Производительность труда, тыс. руб. (1/7)	149,74	161,72	169,6	19,86	116,44
9	Рентабельность продаж, % (5/1)*100%	21,45	15,89	15,13	-6,32	70,54
10	Затраты на рубль выручки от продажи, ((2 + 3)/1)*100 коп.	75,83	82,34	84	8,17	110,7

Как видно из представленной таблицы 2.2, выручка предприятия за исследуемый период возросла на 1193 тыс. руб., тем роста выручки в 2015 году составил 118,53%.

Себестоимость продаж ООО «Ореанд» также возрастает за исследуемый период и в 2015 году составляет 6 395 тыс. руб., тем роста по отношению к 2013 году составил 131,29 тыс. руб. При этом возрастают также затраты на рубль выручки от продажи – темп роста в 2015 году по отношению к 2013 году составил 110,7%.

Валовая прибыль и прибыль от продаж имеют отрицательную динамику.

Так, за исследуемый период валовая прибыль понизилась на 331 тыс. руб., а прибыль от продаж на 226 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия также имеет негативные тенденции к снижению – в 2013 году она составляла 1111 тыс. руб., а в 2015 году уже 904 тыс. руб., при этом абсолютные отклонения за исследуемый период – 207 тыс. руб., тем роста - 81,36 % (рис. 2.1).

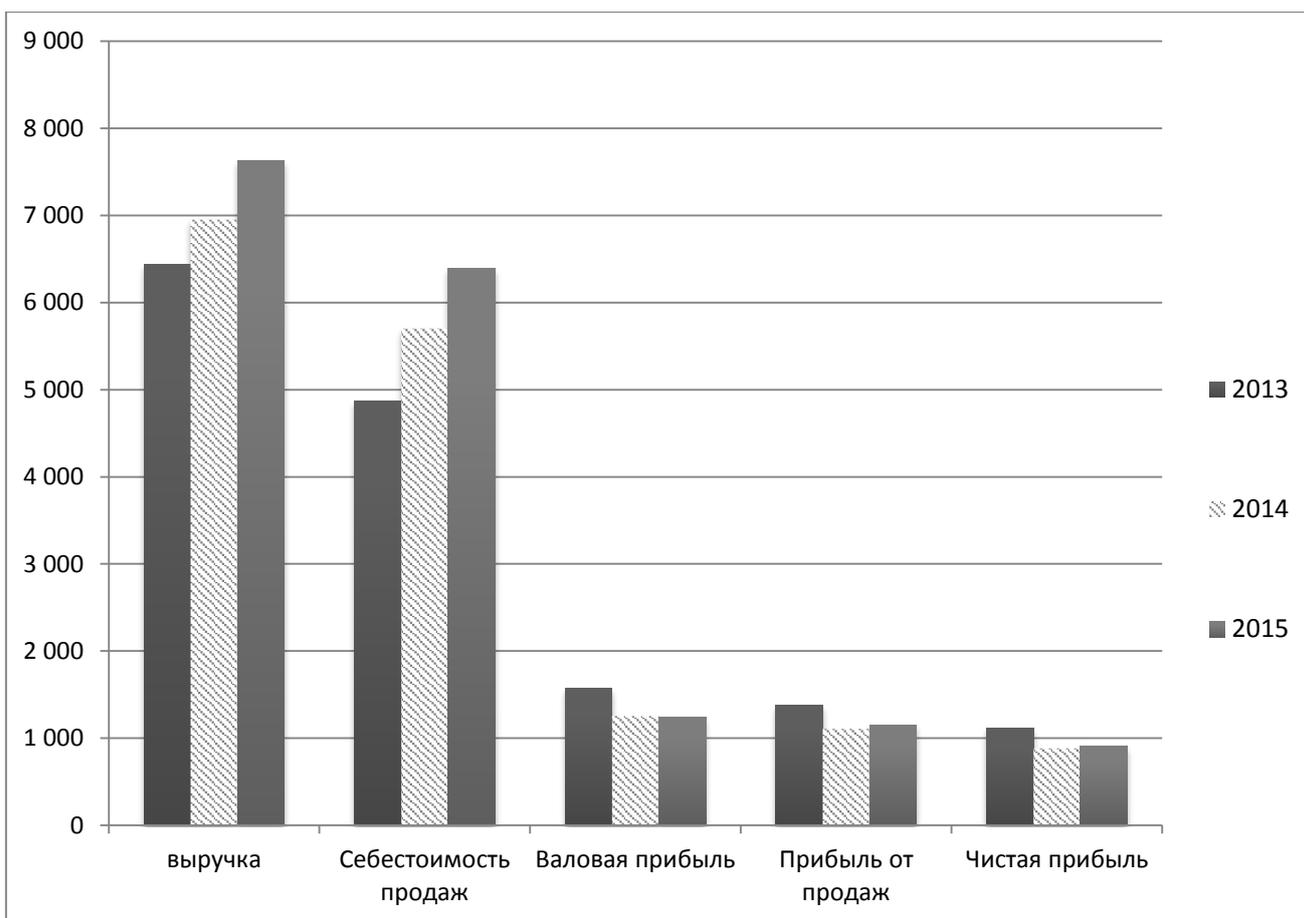


Рисунок 2.2 - Основные экономические показатели ООО «Ореанд»

Снижается уровень рентабельности продаж, если в 2013 году данный показатель составлял 21,45%, то в 2015 году уже 15,13%, что также отрицательно характеризует предприятие. Снижение уровня рентабельности продаж, прежде всего, связано с понижением прибыли предприятия в 2015 году и повышением себестоимости продаж до 6 395 тыс. руб.

Цель горизонтального и вертикального анализа финансовой отчетности состоит в том, чтобы наглядно представить изменения, произошедшие в основных статьях баланса.

Горизонтальный анализ заключается в сопоставлении финансовых данных предприятия за два прошедших периода (года) в относительном и абсолютном виде с тем, чтобы сделать лаконичные выводы.

Горизонтальный (временной) анализ – сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом (Приложение В).

По результатам горизонтального анализа баланса отмечается значительное ежегодное увеличение запасов за счет готовой продукции и товаров для перепродажи.

Дебиторская задолженность предприятия увеличивается, что говорит о расширении сферы деятельности предприятия наряду с увеличением выручки. Денежные средства предприятия увеличиваются. Что положительно характеризует его состояние.

Уставный капитал не изменялся за рассматриваемые периоды. Кредиторская задолженность увеличивается в динамике в основном за счет увеличения задолженности перед поставщиками и подрядчиками и прочими кредиторами. Вертикальный анализ позволяет сделать вывод о структуре баланса и отчета о прибыли в текущем состоянии, а также проанализировать динамику этой структуры. Вертикальный (структурный) анализ – определение структуры итоговых финансовых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом.

Вертикальный анализ представлен в Приложение Г. Вертикальный анализ баланса показал, что наибольшую долю в структуре активов занимают запасы и затраты, доля которых ежегодно увеличивается за счет роста доли готовой продукции и товаров для перепродажи. Возрастает доля денежных средств, что также положительно характеризует состояние предприятия. Доля собственного капитала в пассиве баланса несколько снижается на конец 2011 года, что отрицательно характеризует состояние предприятия.

Доля кредиторской задолженности увеличивается, что также отрицательно для предприятия. Результаты проведенного анализа позволяют сделать следующие рекомендации:

- разработать специальные мероприятия по работе с поставщиками и потребителями с целью снижения дебиторской и кредиторской задолженности;
- найти выгодные источники краткосрочного финансирования.

С помощью методики А.Д. Шеремета можно определить тип финансовой устойчивости предприятия. Обобщающим показателем финансовой

устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат [13].

Трем показателям H_1 , H_2 , H_3 соответствуют показатели обеспеченности запасами и затратами этими источниками E_1 , E_2 , E_3 . Расчет приведен в Приложении Д.

Принято выделять четыре типа состояния предприятия:

1) $E_1 > 0$, $E_2 > 0$, $E_3 > 0$ – абсолютная финансовая устойчивость (трехкомпонентный показатель ситуации = 1.1.1);

2) $E_1 < 0$, $E_2 > 0$, $E_3 > 0$ – нормальная финансовая устойчивость предприятия, гарантирующая платежеспособность (трехкомпонентный показатель ситуации = 0.1.1);

3) $E_1 < 0$, $E_2 < 0$, $E_3 > 0$ – неустойчивое финансовое состояние предприятия, связанное с нарушением платежеспособности (трехкомпонентный показатель ситуации = 0.0.1);

4) $E_1 < 0$, $E_2 < 0$, $E_3 < 0$ – кризисное финансовое состояние трехкомпонентный показатель ситуации = 0.0.0).

Финансовая устойчивость может зависеть от ряда внешних факторов:

- 1) спрос и предложение на товары, работы, услуги;
- 2) сложившиеся цены и система ценообразования;
- 3) уровень финансовой состоятельности покупателя, его желания и возможности своевременно оплачивать обязательства;
- 4) неразвитая система вексельного обращения, инфляция.

Анализ финансовой устойчивости показал, что предприятие в 2013 году имело нормальную финансовую устойчивость, а к 2014 и в 2015 году перешло в разряд кризисных, что негативно характеризует состояние предприятия.

Таким образом, технико-экономический анализ деятельности ООО «Ореанд» позволил сформулировать следующие выводы:

- основной целью своей деятельности, являясь коммерческой организацией, ООО «Ореанд» преследует извлечение прибыли. ООО «Ореанд» осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ. ООО

«Ореанд» - оптово-розничное торговое предприятие (магазин «Ретро»). Ассортимент магазина «Ретро» состоит из ретро-товаров (предметов старины). В последнее время, благодаря своей оригинальности и экстравагантному внешнему виду, товары в стиле ретро получили большую популярность.

- в 2015 году в ООО «Ореанд» снижается уровень рентабельности продаж, если в 2013 году данный показатель составлял 21,45%, то в 2015 году уже 15,13%, что также отрицательно характеризует предприятие. Снижение уровня рентабельности продаж, прежде всего, связано с понижением прибыли предприятия в 2015 году и повышением себестоимости продаж до 6 395 тыс. руб.

- за исследуемый период валовая прибыль понизилась на 331 тыс. руб., а прибыль от продаж на 226 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия также имеет негативные тенденции к снижению – в 2013 году она составляла 1 111 тыс. руб., а в 2015 году уже 904 тыс. руб., при этом абсолютные отклонения за исследуемый период – 207 тыс. руб., тем роста - 81,36 %

- в 2013 году имело нормальную финансовую устойчивость, а к 2014 и в 2015 году перешло в разряд кризисных, что негативно характеризует состояние предприятия.

- с целью повышения финансовых результатов деятельности ООО «Ореанд» необходимо разработать специальные мероприятия по работе с поставщиками и потребителями с целью снижения дебиторской и кредиторской задолженности, а также найти выгодные источники краткосрочного финансирования.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации

Для анализа макросреды предприятия используется методика PEST – анализа. PEST – анализ – маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных

(Social) и технологических (Technological), аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

В таблице 2.3 показаны PEST факторы, влияющие на деятельность предприятия ООО «Ореанд».

Таблица 2.3 - PEST-анализ ООО «Ореанд»

Политические факторы	Экономические факторы	Социальные факторы	Технологические факторы
Помощь государства малым предприятиям	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 воздействия возможностей и угроз макросреды отражена в таблице 2.4 и в таблице 2.5. Из данных таблиц, очевидно, что влияние на ООО «Ореанд» возможностей достаточно велико (4,33 балла из 5 баллов).

Влияние угроз чуть менее значительно по сравнению с влиянием возможностей, но также существенно превышает среднее значение (3,87 балла из 5 баллов).

Непосредственно в SWOT-анализ будут включены факторы, взвешенная оценка которых в результате анализа макросреды выше 0,5 балла.

Таблица 2.4 - Оценка возможностей макросреды ООО «Ореанд» (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
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

Таблица 2.5 - Оценка угроз макросреды ООО «Ореанд» (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

- возможности: лёгкость получения кредитов, появление современной техники и новых технологий и развитие интернет-технологий.

- угрозы: большое налоговое бремя, рост ставки ЦБ РФ, постоянный рост цен на бензин и высокие процентные ставки по кредитам.

Факторы микроэкономического окружения внешней среды предприятия представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Факторы микросреды ООО «Ореанд»

Направления	Значимые факторы микросреды предприятия
Поставщики предприятия	Надёжные поставщики товаров
	Использование поставщиками новых технологий в производстве
	Укрепление партнёрских отношений с поставщиками
Потребители	Изменение вкусов потребителей
	Важность для покупателей таких параметров как цена, качество 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

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 ужесточение конкуренции в отрасли.

На втором шаге стратегического анализа предприятия проведен анализ внутренней среды, основным предназначением которого является определение и понятие слабых и сильных сторон фирмы.

Основные значимые факторы внутренней среды ООО «Ореанд» перечислены в таблице 2.7.

Оценка сильных и слабых сторон ООО «Ореанд» проводилась по аналогии с анализом внешней среды – на основе экспертных оценок. Результаты оценок сильных сторон предприятия представлены в таблице 2.8, а слабых сторон предприятия таблице 2.9.

Таблица 2.7 - Факторы внутренней среды ООО «Ореанд»

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

Таблица 2.8 - Оценка сильных сторон ООО «Ореанд»

Сильные стороны	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Низкие цены	0,29	5	1,45
Контроль качества товаров	0,17	4	0,68
Акции	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 2.8, основные сильные стороны ООО «Ореанд» включают низкие цены на товары, контроль качества товаров, акции, высокое качество обслуживания покупателей.

Далее рассмотрим слабые стороны ООО «Ореанд»

Таблица 2.9 - Оценка слабых сторон ООО «Ореанд»

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

Из расчетов значений влияния факторов внутренней среды видно, что влияние сильных сторон ООО «Ореанд» 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.

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком

направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки. Матрица SWOT-анализа предприятия ООО «Ореанд» приведена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Матрица SWOT-анализа ООО «Ореанд»

Сильные стороны	Слабые стороны
Низкие цены	Большие транспортные расходы
Контроль качества товаров	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 товаров	Высокие процентные ставки по кредитам
Развитие новейших и безопасных индустрий производства	Изменение вкусов потребителей в сторону товаров конкурентов

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.

Анализ жизнеспособности предприятия проводится в 4 этапа:

1. Формируются факторы несостоятельности по производственным подразделениям (сильные и слабые стороны SWOT-анализа);
2. Формируется стратегическая цель предприятия;
3. Предлагаются соответствующие стратегии по производственным подразделениям;

4. В соответствии с выбранными стратегиями формулируются действия, позволяющие улучшить финансовую устойчивость предприятия, усилить его конкурентоспособность.

В соответствии с представленным алгоритмом проведем анализ жизнеспособности предприятия (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Анализ жизнеспособности предприятия

Параметры	Маркетинг	Производство	Кадры	Финансы
Факторы несостоятельности	Отсутствие маркетинговых исследований	Узкий ассортимент товаров	-	Большие затраты на ремонт
Стратегическая цель предприятия	Предоставлять дополнительные услуги для улучшения финансовой устойчивости			
Стратегия по производственным подразделениям	Стратегия диверсификации	Стратегия изменения номенклатуры и ассортимента продукции	-	Стратегия оптимизации структуры капитала
Действия	Выход на новые рынки	Расширение ассортимента товаров, совершенствование сбытовой политики	-	Привлечение долгосрочных кредитов и займов, государственных грантов

Таким образом, ООО «Ореанд» для повышения своей конкурентоспособности необходимо совершенствовать деятельности в сфере сбытовой политики и маркетинговой стратегии.

2.3 Комплексная оценка конкурентоспособности

Залогом успеха фирмы на рынке становится ее способность оптимально организовывать взаимодействие многочисленных элементов данной системы, определять наиболее действенные и эффективные виды маркетинговых коммуникаций. Оценка конкурентоспособности конкурентов-магазинов приведена в таблице 2.12. Оценка конкурентоспособности проводилась на

основании метода экспертных оценок. В качестве экспертов выступали специалисты предприятия.

Таблица 2.12– Конкуренентоспособность ООО «Ореанд» (метод экспертных оценок)

Факторы конкуренции	«Монета»	«Антикварь»	«Ретро» (ООО Ореанд)
1 Услуга			
Качество	5	5	5
Надежность	4	4	5
Уникальность	4	4	5
2 Цена			
Прейскурант	5	5	5
Условия скидок	4	4	5
3 Каналы сбыта			
Степень охвата рынка	4	5	5
Система контроля запасов	5	4	5
4 Продвижение услуг	4	4	5
ИТОГО	35	35	40

График конкурентоспособности соответствует рисунку 2.3.

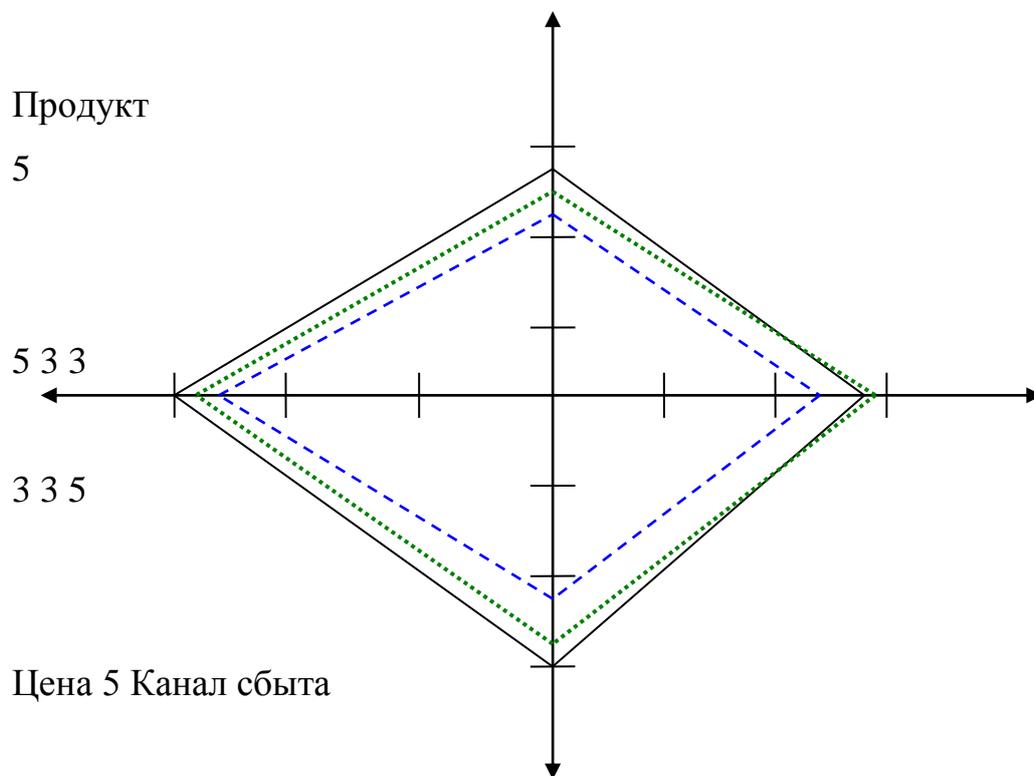


Рисунок 2.3 – График конкурентоспособности ООО «Ореанд»

Условные обозначения:

- Магазин «Ретро» (ООО «Ореанд»);
- Конкурент «Антикварь»;
- Конкурент «Монета».

Таким образом, среди основных конкурентов ООО «Ореанд» занимает лидирующее положение по таким параметрам как качество услуг (товаров), условия скидок и цены на товары, каналы сбыта, система контроля запасов, а также продвижение товаров.

Управление маркетинговыми коммуникациями компания ООО «Ореанд» связано с проблемой организации эффективной коммуникационной взаимодействия с внешним окружением (рисунок 2.4).

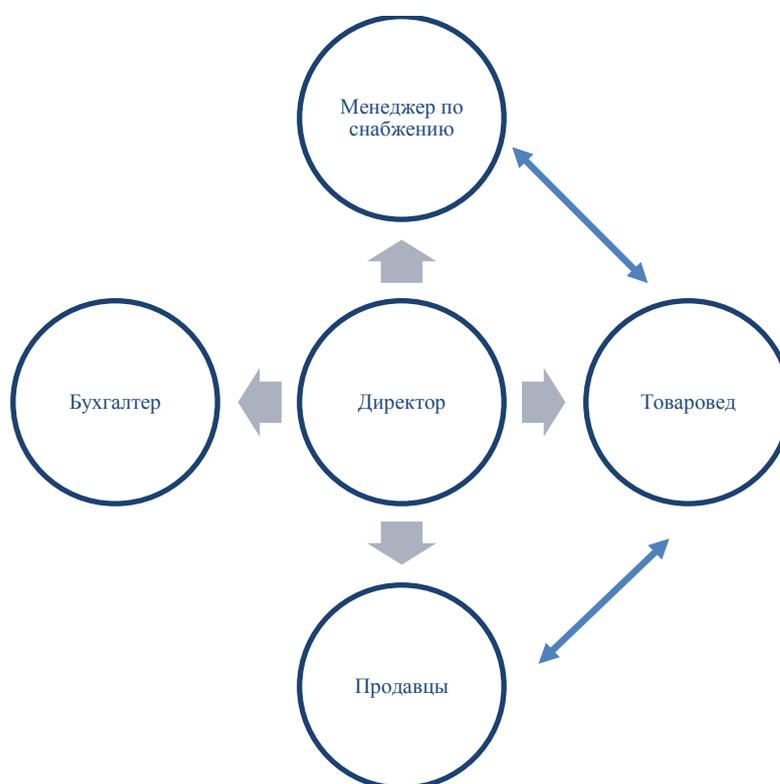


Рисунок 2.4 - Общий вид внутренних коммуникаций магазина ООО «Ореанд»

Наиболее перспективным подходом к решению проблемы управления системой маркетинговых коммуникаций ООО «Ореанд» является применение концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК), на основе

которой должна строиться система управления маркетинговыми коммуникациями современных предприятий.

Интегрированные маркетинговые коммуникации - это концепция планирования, которая связана с необходимостью оценки стратегической роли отдельных направлений (рекламы, стимулирования сбыта, персональной продажи и т. д.) и поиском оптимального их сочетания для обеспечения четкости, последовательности и максимизации воздействия отдельных коммуникационных акций.

При разработке коммуникационной стратегии ООО «Ореанд» учитывается много дополнительных факторов, влияющих на выбор организацией коммуникационных инструментов и их соотношение в коммуникационном наборе.

Среди совокупности таких факторов можно выделить целевой рынок, конъюнктуру, жизненный цикл продукта, уровень конкуренции, финансовые ограничения организации, отраслевую специфику и т.п.

Особенно важными для ООО «Ореанд» являются отраслевые факторы, специфические черты продукции, которые определяют особенности маркетинговых коммуникаций предприятий.

За последние три года все большее распространение получает практика применения рекламы в глобальной компьютерной сети Internet (Internet - рекламы). Это обусловило необходимость более детального анализа использования данного вида рекламного носителя.

Для ООО «Ореанд» насущной является проблема формирования стратегии управления маркетинговыми коммуникациями, которая должна предусматривать органическое сочетание всех средств и методов маркетинговых коммуникаций. Иначе говоря, стратегия маркетинговых коммуникаций должна разрабатываться на основе концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Следовательно, для ООО «Ореанд» важным является создание системы управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями, где среди

прочих элементов центральное место будет занимать разработка и реализация коммуникационной стратегии. Однако эффективное планирование маркетинговых коммуникаций ООО «Ореанд» еще не гарантирует эффективной рекламной кампании и достижения маркетинговых целей.

Подход к маркетинговым коммуникациям как к объекту управления предполагает необходимость повышенного внимания организации коммуникационной деятельности, активизации рекламно-информационной работы, как на самом предприятии, так и с другими субъектами туристического рынка.

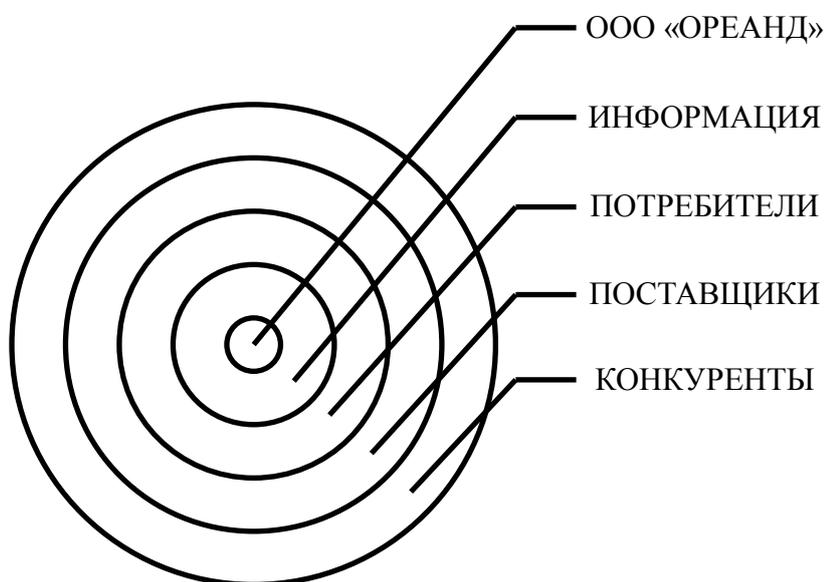


Рисунок 2.5 - Схема внешних коммуникаций ООО «Ореанд»

Только с помощью профессиональных менеджеров по рекламе и организаций, специализирующихся на управлении коммуникациями, возможно превращение процесса продвижения торгового предприятия по набору разрозненных мероприятий в единую систему тактических действий.

Основным методологическим основанием организационной структуры управления маркетинговыми коммуникациями ООО «Ореанд» также должна стать концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций, построенная по вертикальному принципу.

При этом эффект достигается не только за счет органического сочетания различных элементов системы маркетинговых коммуникаций, но и благодаря формированию на нескольких уровнях коммуникационного взаимодействия субъектов торговой деятельности с потенциальными потребителями. Поэтому задачей является создание такой управленческой оболочки, которая увеличивает коммуникационный потенциал компании на трех уровнях: национальном, интегрированном и корпоративном (предприятия).

Корпоративный уровень предполагает организацию коммуникационного процесса внутри предприятия ООО «Ореанд», делает прозрачными коммуникации между его подразделениями, а также между подразделениями и элементами маркетинговой внешней среды (конкурентами, партнерами, посредниками, другими контактными аудиториями).

Заключительным этапом цикла процесса управления системой маркетинговых коммуникаций ООО «Ореанд» является функция контроля, где ключевой проблемой является оценка их эффективности. Для успешного планирования и реализации стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций существует необходимость оценки эффективности коммуникационной стратегии в целом, важное значение также имеет определение влияния отдельных его составляющих на эффективность деятельности предприятий, то есть прогнозирования оптимальной структуры системы маркетинговых коммуникаций.

Исследование коммуникационной политики ООО «Ореанд» показали, что на предприятие уделяется недостаточно внимания незапланированным маркетинговым коммуникациям, неэффективно используются различные элементы коммуникационного набора, почти отсутствует комплексная система управления коммуникационной деятельностью. Заслуживает внимания то, что широкое распространение приобретает практика применения фирмами рекламы в глобальной компьютерной сети Internet (Internet – рекламы).

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- ООО «Ореанд» для повышения своей конкурентоспособности необходимо совершенствовать деятельности в сфере сбытовой политики и маркетинговой стратегии.

- среди основных конкурентов ООО «Ореанд» занимает лидирующее положение по таким параметрам как качество услуг (товаров), условия скидок и цены на товары, каналы сбыта, система контроля запасов, а также продвижение товаров.

- 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.

- для ООО «Ореанд» важным является создание системы управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями, где среди прочих элементов центральное место будет занимать разработка и реализация коммуникационной стратегии. Однако эффективное планирование маркетинговых коммуникаций ООО «Ореанд» еще не гарантирует эффективной рекламной кампании и достижения маркетинговых целей.

3 Предложения по разработке стратегии повышения конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Ореанд»

3.1 Мероприятия по выбору и обоснованию стратегии повышения конкурентоспособности организации

Стратегия повышения конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Ореанд» включает следующие элементы:

- использование стратегий продвижения продукции (Push-стратегия, Pull-стратегия);
- совершенствование качества обслуживания покупателей.

Рассмотрим каждое из предложенных мероприятий подробнее.

1. Использование стратегий продвижения продукции (Push-стратегия, Pull-стратегия).

Работая в канале товародвижения, ООО «Ореанд» необходимо выбрать коммуникационную стратегию вталкивания или втягивания, или комбинированную коммуникационную стратегию. Согласно стратегии продвижения, основные маркетинговые усилия направлены на посредников, чтобы побудить их принять товары фирмы в свой ассортимент, создать необходимые запасы и побуждать покупателей к закупкам товаров фирмы.

Стратегии выступают как инструменты достижения целей, а для успешной реализации выбранного стратегического набора необходимо, чтобы предприятие функционировало в соответствии с выбранной концепцией управления.

Реализация концепции, в которой сочетаются целевой и интегральный подходы к деятельности предприятия, дает возможность устанавливать цели развития, сравнивать их с имеющимися возможностями предприятия и приводить их в соответствие путем разработки и реализации системы стратегий в рамках стратегического управления.

Успех реализации разработанной стратегии ООО «Ореанд» зависит от действующей системы контроля, который осуществляется в течение периода действия стратегии. Контроль предполагает системный анализ и оценку выполнения решений, согласно стратегического плана, и степени достижения стратегических целей. Ряд работ ученых, например И. Ансоффа, посвящены проблеме определения критериев выбора стратегических альтернатив и целесообразности реализации конкретной стратегии на предприятии [4].

Цель стратегии продвижения – добиться добровольного сотрудничества с посредником, предложив ему привлекательные условия и продвигая свой товар любым доступным способом, что отражено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Рекомендуемые стратегии продвижения в канале товародвижения

Параметры стратегии	Push-стратегия	Pull-стратегия
Характеристика	Стратегия продвижения товара с использованием средств стимулирования сбыта и поощрения персонала.	Стратегия продвижения товара, которая делает ставку на рекламу и стимулирование конечных потребителей.
Цель	Достичь добровольного сотрудничества с посредником, предложив ему привлекательные условия и продвигая свой товар любым доступным способом	Создать на уровне конечного спроса положительное отношение к продукту для того, чтобы сам конечный пользователь требовал данный продукт от посредника и тем самым побуждал его к торговле этой маркой.
Преимущества	Инвестиции в рекламу, работают на компанию, создавая дополнительную ценность. Возможность управлять сбытовой деятельностью и потоком инвестиций	Возможность продвинуть проект без серьезной репутации на рынке.
Недостатки	Сложность самостоятельной реализации.	Эффект «зависимости от розничного звена». Инвестиции в рекламу предприятия работают на рынке в целом.

Pull-стратегии концентрируют все коммуникационные усилия на конечном спросе, т.е. на конечном пользователе или потребителе, минуя посредников.

Цель Pull-стратегии - создать на уровне конечного спроса положительное отношение к товару или марки для того, чтобы в идеале сам конечный пользователь требовал эту марку от посредника и тем самым побуждал его к торговле этой маркой. В противоположность Push-стратегия предприятия стремится создать вынуждено сотрудничество со стороны посредников. Потребители играют роль своеобразного «насоса»: марка втягивается в сбытовой канал благодаря конечному спросу [30].

На практике обе эти коммуникационные стратегии дополняют друг друга, и некоторые компании используют смешанные стратегии, распределяя свои усилия по коммуникации и продвижению товаров между конечным спросом и системой сбыта.

Исследования показали, что большинство предприятий используют Pull-стратегии, поэтому оценку реализации коммуникационной Pull-стратегии в канале товародвижения рекомендуется осуществлять по пятибалльной шкале по следующим показателям:

- согласованность коммуникационной стратегии с маркетинговой стратегией предприятия;
- обоснованные расходы на рекламу и стимулирование потребителей с целью формирования потребительского спроса;
- достижение стратегической цели - создание на уровне конечного спроса положительного отношения к товару;
- стратегия как долгосрочные инвестиции.

Рекламные стратегии, стратегии в сфере связей с общественностью и стратегии стимулирования сбыта должны быть подчинены коммуникационной стратегии и направлены на достижение целей маркетинга предприятия, в том числе и его корпоративных целей в целом.

Цели рекламной стратегии:

- дать возможность потенциальному потребителю узнать о существовании товара;
- ознакомить его с потребительскими характеристиками товара;

- убедить потребителя в необходимости приобретения товара;
- приобрести товар [12].

Рекламная стратегия должна быть направлена на активизацию латентной или пассивной потребности или на стимулирование покупателя поддерживать убеждение в том, что товар или марка является лучшим способом искомого удовлетворения потребностей. Эти стратегии должны быть связаны с конкурентной стратегией предприятия и целями расширения доли рынка [5].

Конкурентная стратегия также связана с целями предприятия. Так, защита доли рынка соотносится с инвестиционной целью «удержания/защиты», а расширение рыночной доли - с инвестиционной целью роста. Исходя из этого, выделяют такие рекламные стратегии: стратегия создания потребности, стратегия развития потребности, стратегия фокусирования на потребности, стратегия удовлетворения потребности [25].

Задача стратегии в сфере связей с общественностью являются: создание внешней и внутренней социально-психологической среды, благоприятной для успеха организации; налаживание или поддержание взаимовыгодных, гармоничных связей, взаимопонимания и доброжелательности между организацией и общественностью, от которой зависит ее успех или неудача. Маркетинговые стратегии в сфере связей с общественностью рекомендуется определять в зависимости от позиции имиджа относительно конкурентов.

Стимулирование потребителей позволяет увеличить объем продаж по одному или нескольким направлениям. Стратегии стимулирования сбыта - важный компонент стратегии маркетинга. Выделяют следующие стратегии стимулирования сбыта:

- стратегия привлечения покупателей к новым видам продукта;
- стратегия привлечения дополнительных покупателей к существующим продуктам;
- стратегия стимулирования потребителей для использования большего количества товара.

- стратегия привлечения покупателей к новым видам товара: большинство новых брендов являются аналогами имеющихся предложений или их усовершенствованием [10].

Стратегия стимулирования потребителей использовать большее количество товара достигается мерами по ознакомлению потребителей с новыми способами применения продукта и поощрением высшей интенсивности его использования [19].

ООО «Ореанд» необходимо использовать зарубежную схему Pull маркетинга, которая состоит из трех этапов и представлена в виде воронки:

1. «Ловите». Этот этап подразумевает активное привлечение потенциальных клиентов. Чтобы понимать, о чем же думают будущие клиенты ООО «Ореанд» пользуясь современными технологиями.

2. «Воспитывайте». ООО «Ореанд» улучшает приобретенные связи, полученные на первом этапе. Подстраивает свои маркетинговые подходы и контент вокруг закупочного цикла вместо того, чтобы навязывать его клиентам. То есть старается публиковать контент, который бы соответствовал потребностям целевой аудитории, вместе с тем постоянно улучшая имидж за счет мнений экспертов и авторитетных источников информации.

3. «Улучшайте». ООО «Ореанд» содействует росту достигнутых результатов:

- постоянно контролирует рабочие процессы;
- обновляет контент, удаляет устаревшую информацию;
- продвигает свой девиз компании и сам бренд;
- соотносит разные показатели Pull стратегии (уровни продаж, рост, отклик потребителей) воедино;
- комбинирует имеющиеся ресурсы в один мощный инструмент маркетинга;
- выбирает правильные технологии для работы, где «правильные» не обязательно самые «дорогие».

Pull стратегию компании можно отразить на следующем рисунке (рисунок 3.1)

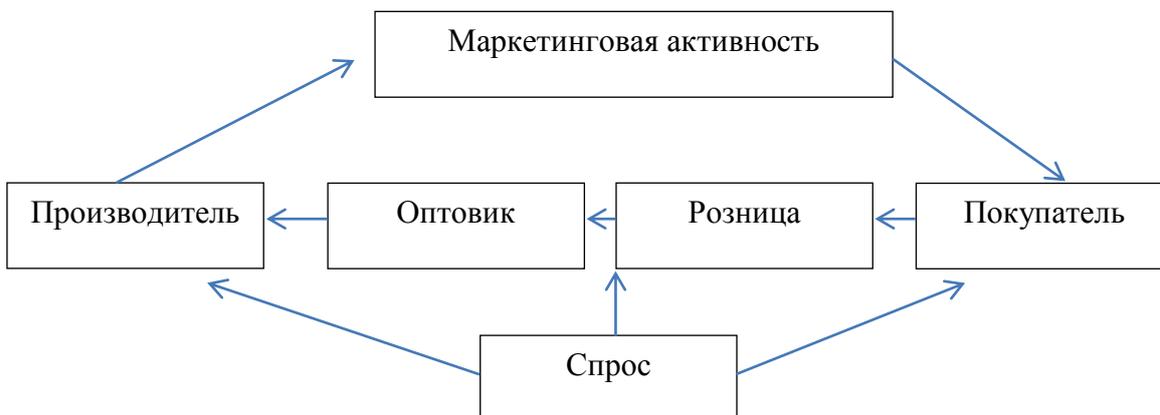


Рисунок 3.1 - Pull стратегия ООО «Ореанд»

Если говорить о стратегии pull-маркетинга ООО «Ореанд», то тут основные усилия должны направляться на конечного покупателя продукта, т.е. с помощью рекламных и PR-ходов в процессе покупки. Задача push-маркетинга состоит в том, чтобы выстроить разветвленную и эффективную сеть посредников, задача которых будет состоять в том, чтобы привлекать потребителя.

На следующем рисунке схематично отразим push стратегию компании (рисунок 3.2).

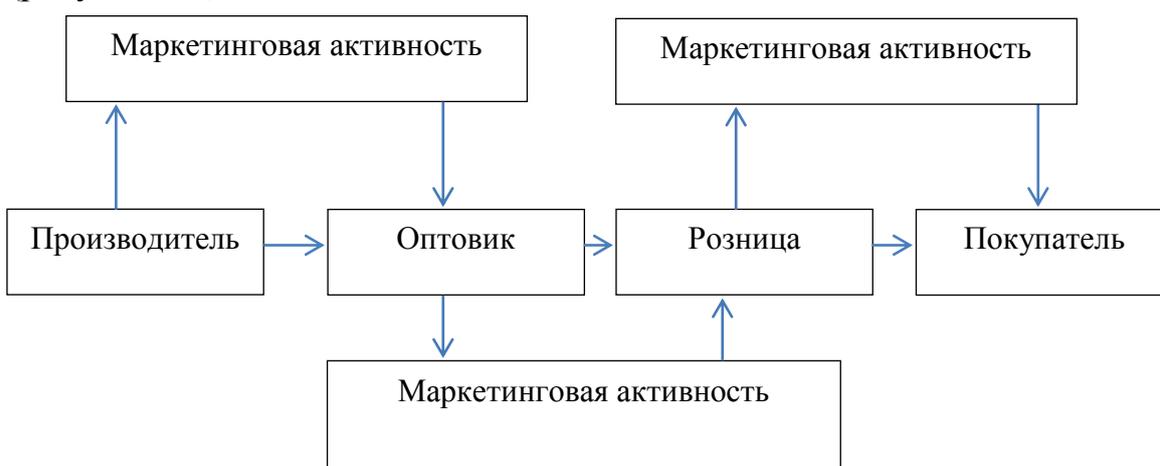


Рисунок 3.2 - Push стратегия ООО «Ореанд»

В push-стратегии посредник играет активную роль, в pull-стратегии его роль скорее пассивна. В pull-стратегии основная ответственность за создание спроса находится на уровне рекламодателей.

Спрос создается при помощи рекламной деятельности ООО «Ореанд» и продаж, направленных непосредственно на конечного покупателя. Отразим основные свойства стратегий «push» и «pull» в деятельности компании (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Основные свойства стратегий «push» и «pull» в деятельности ООО «Ореанд»

PUSH-стратегия	PULL-стратегия
<p>Целевая аудитория PUSH схемы</p> <p>Посредники: розница</p> <p>Главные задачи PUSH стратегии</p> <p>Увеличение покрытия рынка, увеличение «полочного пространства» бренда.</p> <p>Продвижение бренда через совместные акции.</p> <p>Приоритетные направления PUSH стратегии</p> <p>Промо-акции, бонусы, скидки; Развитие публичности, (в первую очередь, узнаваемости): продактплейсмент, PR и пр.</p> <p>Инструменты PUSH стратегии</p> <p>Ценовые акции, скидки и т.д.</p> <p>Личные продажи;</p> <p>Акции поддержки продаж (события, рекламные материалы и т.д.);</p> <p>Гарантии возврата покупок;</p> <p>Акции в местах покупок;</p> <p>Совместная реклама;</p> <p>Рекламные материалы (POSM, POPM);</p> <p>Рекламные сувениры;</p> <p>Квотирование продаж.</p>	<p>Целевая аудитория PULL схемы</p> <p>Конечные потребители, покупатели</p> <p>Главные задачи PULL стратегии</p> <p>Стимулирование сильного потребительского спроса через допродажную работу с конечными клиентами (т.е. через информирование).</p> <p>Создание давления на посредников со стороны конечного потребителя.</p> <p>Приоритетные направления PULL стратегии</p> <p>Массовая реклама.</p> <p>Прямые продажи, директ маркетинг.</p> <p>Промо акции для потребителей</p> <p>Развитие узнаваемости.</p> <p>Инструменты PULL стратегии</p> <p>Бонусы;</p> <p>Купоны;</p> <p>Программы лояльности;</p> <p>Премии;</p> <p>Дисплеи в местах продаж;</p> <p>Конкурсы, игры и лотереи;</p> <p>Скидки и денежные возмещения;</p> <p>Рекламные вкладыши;</p> <p>Рекламные сувениры.</p>

В push-стратегии акцент делается на активную роль посредников. Маркетинг микс строится так, чтобы отражать важную роль посредников и необходимость их поддержки. В pull-стратегии реклама и меры по стимулированию сбыта направлены на конечного потребителя, в отличие от push-стратегии, где основной канал – личные продажи.

Практика показывает, что одним из важнейших резервов получения прибыли для магазина является снижение непроизводственных расходов и потерь. Непроизводственные расходы и потери ведут к понижению эффективности деятельности торговой организации.

Состав непроизводственных расходов и потерь весьма разнообразен. В рассматриваемом магазине можно выделить потери рабочего времени продавцов, потери от магазинного воровства, потери при транспортировке продукции со складов поставщиков в магазин.

Для получения максимального эффекта от деятельности ООО «Ореанд» важно постоянно проводить работу по совершенствованию коммерческой деятельности. Разработка мероприятий по совершенствованию должна базироваться на результатах оценки эффективности коммерческой работы организации в целом и по каждому из ее направлений. Однако разработка тех или иных мер по повышению эффективности коммерческой деятельности определяется конкретными условиями (внутренними и внешними), в которых действует торговая организация.

Реализация предложенных мероприятий будет способствовать повышению эффективности каждого из направлений коммерческой деятельности. Так, эффективность работы по формированию ассортимента повысится путем его расширения; использование предоставляемой скидки сделает более эффективными взаимоотношения с поставщиками и повысит договорную дисциплину.

Применение дифференцированного ценообразования будет способствовать повышению эффективности коммерческой деятельности ООО

«Ореанд», как в области ценовой политики, так и в направлении взаимоотношений с покупателями.

Сбытовую политику, прежде всего, следует понимать как поведенческую философию или общие принципы деятельности, которых фирма намерена придерживаться в сфере построения каналов распределения своего товара и перемещение товара во времени и пространстве.

Осложнения структуры рынков, увеличение степени влияния на внутренних рынках международной конкуренции, расширение предприятиями зарубежных рынков сбыта, появление новых возможностей для сбыта благодаря развитию интернет-технологий, дифференциация потребностей и требований потребителей определяют необходимость пересмотра принципов сбытовой политики, определенных одновременно с учетом общей целевой направленности сбытовой деятельности предприятия.

В контексте приведенных динамических изменений внешней среды и определенных направлений реализации сбытовой политики в перспективе дальнейших научных исследований важным является поиск, и обоснование новых способов сбыта на рынках товаров и услуг или соответствующих его сегментах, разработка актуальных стратегий и алгоритмов их внедрение, совершенствование технико-организационных аспектов товародвижения с учетом развития инноваций, повышение эффективности мотивационных механизмов в сфере управления сбытовой деятельностью.

Эффективность процесса совершенствования управления сбытовой деятельности будет зависеть от экономических условий и положения, в котором находится предприятие.

2. Совершенствование качества обслуживания покупателей.

Проверки по методике MysteryGuest (Тайный гость) или MysteryShopper (Тайный покупатель) давно распространены во многих отраслях бизнеса – розничная торговля, оказание услуг, общественное питание и других.

Аудит сервиса по программе MysteryShopper – способ независимой оценки уровня сервиса и его поддержания на необходимом уровне.

Еще одна важная составляющая – мотивационная. Персонал магазина, где постоянно проводится проверка с помощью «Тайного покупателя» всегда находятся «в тонусе», поскольку в каждом покупателе видят проверяющего.

Позиция покупателя в данном случае выигрышна и позволяет отследить многие нюансы, которые не видны с первого взгляда. В рамках проверки может оцениваться широкий круг аспектов – это и внешняя атрибутика магазина, качество обслуживания, персонал и пр.

Помимо перечисленных базовых направлений при проведении программы бывают запланированные отклонения от стандартного поведения покупателя. Не редким может быть внедрение различных нестандартных методов, включая моделирование нетипичной ситуации, провокация со стороны тайного покупателя. Такой комплексный подход обеспечивает гибкость программы и возможность использовать ее для оценки результатов, как в единичном случае, так и в динамике.

Поскольку тайный покупатель выступает в качестве эксперта, собирающего информацию, впоследствии весь полученный объем материалов, включая фото, аудио документы, печатные материалы магазина, собранные оценки по критериям обрабатываются специалистами. На этом этапе производится оценка качества обслуживания, проводится общий аудит компетенций персонала.

Посещение магазина тайным покупателем – процедура, требующая подготовки и серьезных ресурсных усилий, однако обратная связь от такой проверки в большинстве случаев оказывается намного выше ожидаемой. Результаты проверок в динамике дает возможность отслеживать изменения под влиянием принятых мер и оперативно выявлять новые и старые «болезни» для принятия соответствующих мер.

Затраты, которые понесет магазин в связи с реализацией предложенных мероприятий, будут состоять из следующих расходов:

- расходов на оплату услуг агентства («Тайный покупатель», которое будет осуществлять исследование процесса обслуживания);

- расходы на премирование наиболее отличившихся сотрудников, выбранных «тайным покупателем»;
- расходы на организацию обучения персонала и премирование персонала, прошедшего курсы повышения квалификации.

3.2 Оценка экономической эффективности стратегии повышения конкурентоспособности организации

Услуги оценки тайными покупателями будет предоставлять рекламное агентство «Эксперт». В настоящее время стоимость одного комплексного исследования составляет 40 тыс. руб. В дальнейшем считаем, что ежегодно стоимость услуг будет расти на 5%.

С учетом графика проведения данных исследований, представленного в таблице 3.3, рассчитаем затраты на оплату услуг агентства «Эксперт» на 2016 – 2018 гг.

Таблица 3.3 - Расходы на оплату исследований качества обслуживания

№	Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	Количество исследований в год, раз	4	2	2
2	Цена одного исследования, тыс. руб.	40	42	44,1
3	Величина затрат в год, тыс. руб.	160	84	88,2
4	Годовая экономия от мероприятия, тыс. руб.	240	270	310

По итогам каждого исследования трое сотрудников, получивших наибольшие результаты, получают денежные призы по 5 тыс. руб. Эта величина будет каждый год возрастать на 500 руб. Расходы на премирование персонала с учетом графика исследований и отчислений на социальное страхование работников представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Расходы на премирования лучших работников, выбранных по результатам исследований качества обслуживания

№	Показатель	2016г.	2017г.	2018г.
1	Количество исследований в год, раз	4	2	2
2	Размер денежных вознаграждений одного работника, тыс. руб.	5	5,5	6
3	Количество премируемых работников за одно исследование, чел.	3	3	3
4	Общий размер выплат за одно исследование	15	16,5	18
5	Отчисления на социальное страхование, тыс. руб.	5,1	5,61	6,12
6	Величина затрат в год, тыс. руб.	80,4	44,2	48,24
7	Годовая экономия от мероприятия, тыс. руб.	138	142	152

Как видно из представленной таблицы, в 2017 и в 2018 году затраты на премирование работников снижаются, поскольку планируется проводить всего два исследования в год.

Далее рассчитаем годовой экономический эффект от мероприятия:

$$\text{Эф} = \text{Эг} - \text{Здоп},$$

где Эф – годовой экономический эффект, руб.;

Эг – годовая экономия от мероприятия, руб.;

Здоп – дополнительные эксплуатационные затраты за год, руб.

Таким образом, годовой экономический эффект в конце 2016 года составит:

$$\text{Эф} = (240 \text{ тыс. руб.} + 138 \text{ тыс. руб.}) - (160 \text{ тыс. руб.} + 80,4 \text{ тыс. руб.}) = 80 \text{ тыс. руб.} = 137,5 \text{ тыс. руб.}$$

Период окупаемости T_o является одним из наиболее распространенных показателей оценки эффективности инвестиций. В отличие от используемого в отечественной практике показателя «срок окупаемости капитальных вложений» он также базируется не на прибыли, а на денежном потоке с приведением инвестируемых средств в инновации и суммы денежного потока к настоящей стоимости:

$$T_0 = K/D$$

где К – первоначальные инвестиции в инновации;

Д – ежегодные денежные доходы.

Таким образом, получаем следующий результат:

$$T_0 = (160+84+88,2+80,4+44,2+48,24) / (240 + 138) = 1,33.$$

Если обратиться к долгосрочной перспективе, высокий уровень сервиса неожиданно оборачивается уменьшением издержек магазина. Так, по оценкам Института потребительского сервиса, приобретение нового покупателя обходится в пять раз дороже, чем заключение повторных сделок с уже имеющимися клиентами, то есть удовлетворение потребностей текущих покупателей, увеличение объемов продаж лояльным клиентам требуют существенно меньших затрат, чем привлечение потенциальных потребителей.

Заключение

В ходе исследования были достигнута его цель и решены поставленные задачи.

Выбор стратегии конкурентоспособности предприятия зависит от конкретных условий и возможностей предприятия. Формирование конкурентной стратегии предприятия нацелено на достижение его конкурентных преимуществ. Конкурентные тенденции на развитом рынке, как показывает практика, существенно устойчивее и сильнее, чем монополистические. Успех реализации разработанной стратегии предприятия зависит от действующей системы контроля, который осуществляется в течение периода действия стратегии. Контроль предполагает системный анализ и оценку выполнения решений согласно стратегического плана и степени достижения стратегических целей. 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.

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.

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.

Основной целью своей деятельности, являясь коммерческой организацией, ООО «Ореанд» преследует извлечение прибыли. ООО «Ореанд» осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ. ООО «Ореанд» - оптово-розничное торговое предприятие (магазин «Ретро»). Ассортимент магазина «Ретро» состоит из ретро-товаров (предметов старины). В последнее время, благодаря своей оригинальности и экстравагантному внешнему виду, товары в стиле ретро получили большую популярность.

В 2015 году в ООО «Ореанд» снижается уровень рентабельности продаж, если в 2013 году данный показатель составлял 21,45%, то в 2015 году уже 15,13%, что также отрицательно характеризует предприятие. Снижение уровня рентабельности продаж, прежде всего, связано с понижением прибыли предприятия в 2015 году и повышением себестоимости продаж до 6 395 тыс. руб.

В 2013 году ООО «Ореанд» имело нормальную финансовую устойчивость, а к 2014 и в 2015 году перешло в разряд кризисных, что негативно характеризует состояние предприятия.

С целью повышения финансовых результатов деятельности ООО «Ореанд» необходимо разработать специальные мероприятия по работе с поставщиками и потребителями с целью снижения дебиторской и кредиторской задолженности, а также найти выгодные источники краткосрочного финансирования.

ООО «Ореанд» для повышения своей конкурентоспособности необходимо совершенствовать деятельности в сфере сбытовой политики и маркетинговой стратегии. Среди основных конкурентов ООО «Ореанд» занимает лидирующее положение по таким параметрам как качество услуг

(товаров), условия скидок и цены на товары, каналы сбыта, система контроля запасов, а также продвижение товаров. 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.

Для ООО «Ореанд» важным является создание системы управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями, где среди прочих элементов центральное место будет занимать разработка и реализация коммуникационной стратегии. Однако эффективное планирование маркетинговых коммуникаций ООО «Ореанд» еще не гарантирует эффективной рекламной кампании и достижения маркетинговых целей.

Работая в канале товародвижения, ООО «Ореанд» необходимо выбрать коммуникационную стратегию вталкивания или втягивания, или комбинированную коммуникационную стратегию. Согласно стратегии продвижения, основные маркетинговые усилия направлены на посредников, чтобы побудить их принять товары фирмы в свой ассортимент, создать необходимые запасы и побуждать покупателей к закупкам товаров фирмы.

ООО «Ореанд» может использовать зарубежную схему Pull маркетинга, которая состоит из трех этапов и представлена в виде воронки. Если говорить о стратегии pull-маркетинга ООО «Ореанд», то тут основные усилия должны направляться на конечного покупателя продукта, т.е. с помощью рекламных и PR-ходов в процессе покупки. Задача push-маркетинга состоит в том, чтобы выстроить разветвленную и эффективную сеть посредников, задача которых будет состоять в том, чтобы привлекать потребителя.

Проверки по методике MysteryGuest (Тайный гость) или MysteryShopper (Тайный покупатель) давно распространены во многих отраслях бизнеса – розничная торговля, оказание услуг, общественное питание и других. Аудит сервиса по программе MysteryShopper – способ независимой оценки уровня сервиса и его поддержания на необходимом уровне. Еще одна важная

составляющая – мотивационная. Персонал магазина, где постоянно проводится проверка с помощью «Тайного покупателя» всегда находятся «в тонусе», поскольку в каждом покупателе видят проверяющего. Позиция покупателя в данном случае выигрышна и позволяет отследить многие нюансы, которые не видны с первого взгляда. В рамках проверки может оцениваться широкий круг аспектов – это и внешняя атрибутика магазина, качество обслуживания, персонал и пр. Помимо перечисленных базовых направлений при проведении программы бывают запланированные отклонения от стандартного поведения покупателя. Не редким может быть внедрение различных нестандартных методов, включая моделирование нетипичной ситуации, провокация со стороны тайного покупателя. Такой комплексный подход обеспечивает гибкость программы и возможность использовать ее для оценки результатов, как в единичном случае, так и в динамике. Поскольку тайный покупатель выступает в качестве эксперта, собирающего информацию, впоследствии весь полученный объем материалов, включая фото, аудио документы, печатные материалы магазина, собранные оценки по критериям обрабатываются специалистами. На этом этапе производится оценка качества обслуживания, проводится общий аудит компетенций персонала.

Посещение магазина тайным покупателем – процедура, требующая подготовки и серьезных ресурсных усилий, однако обратная связь от такой проверки в большинстве случаев оказывается намного выше ожидаемой. Результаты проверок в динамике дает возможность отслеживать изменения под влиянием принятых мер и оперативно выявлять новые и старые «болезни» для принятия соответствующих мер.

По итогам каждого исследования трое сотрудников, получивших наибольшие результаты, получают денежные призы по 5 тыс. руб. Эта величина будет каждый год возрастать на 500 руб. Годовой экономический эффект от мероприятий составит 137,5 тыс. руб. Период окупаемости – 1,33 года.

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. Волкогорова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогорова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
13. 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.
14. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 186 с.
15. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2011. - 192 с.
16. Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2013. - 384 с.
17. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
18. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 455 с.
19. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
20. Игнатъева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. Изд. 2-е. - М.: ЮНИТИ, 2008. - 167 с.
21. Ивасенко А.Г. Менеджмент: Учебное пособие. - Новосибирск: НГТУ, 2011. - 97 с.
22. Коваленко А.В. Психологические основы менеджмента: Учебное пособие. - Томск: Изд-во ТПУ, 2011. - 80 с.
23. 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.
24. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с.

25. 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.
26. Комаров, Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.И. Комаров. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2010. - 233 с.
27. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 184 с.
28. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
29. Каплан Роберт, Нортон Дейвид Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / 2-е изд., испр. и доп./ М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 320 с.
30. Клейнер Т.В., Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Т.В.Клейнер, В.Л.Тамбовцев, Р.М.Качалов. – М.: Экономика, 2012. – 286с.
31. 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.
32. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.
33. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
34. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
35. Леонтьева М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием - / М. С. Леонтьева // Молодой ученый. - 2014. - №14. - С. 168-170.
36. Лысов О.Е. Менеджмент: Учебное пособие. - СПб.: ГУАП, 2009. - 174 с.

37. Машунин Ю.К. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2011. - 111 с.
38. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
39. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г.Минцберг., Б.Альстренд, Дж. Лэмпел-Спб.: Питер, 2012.- 366 с.
40. Механизм принятия управленческих решений при формировании ассортимента / О. М. Калиева [и др.] // Молодой ученый. - 2014. - №21. - С. 309-312.
41. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
42. Нарижняк М. О. Сущность управленческого решения / М. О. Нарижняк // Молодой ученый. - 2015. - №8. - С. 590-592.
43. 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.
44. Новиков Д.А. Сетевые структуры и организационные системы. - М.: ИПУ РАН (научное издание), 2010. - 102 с.
45. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013. - 176 с.
46. Пуховский Т. Н. Маркетинг услуг в управлении предприятием / Т. Н. Пуховский // Молодой ученый. - 2015. - №4. - С. 413-415.
47. Портер М. Конкуренция / М.Портер: пер. с англ.- М.: Издат. «Вильямс», 2011. – 495с.
48. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с.
49. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 544 с.

50. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А.Томпсон, Дж. Стрикленд . – М.: Юнити, 2011. – 576с.
51. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – 9-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2011. – 447 с.
52. Халтаева С.Р., Яковлева И.А. Бизнес-планирование. Учебное пособие. - Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2011. - 170 с.
53. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления: учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 507 с.
54. Швиданенко А.А. Глобальная конкурентоспособность: теоретические и прикладные аспекты: монография. - М.: Финансы, 2010. - 312с.
55. Шевчук Д. Стратегический менеджмент: конспект лекций. - М.: ЭКСМО, 2010. - 122 с.
56. Strategic management, H. Igor Ansoff, Wiley, New York, 1979. No. ofpages:236.
57. Porter, M. E. (ed.) Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
58. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy // Harvard Business Review, March/April 1979.
59. Porter M. E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy // Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43–59.
60. Porter M. E. Towards a Dynamic Theory of Strategy // Strategic Management Journal, 1991, 12 (Winter Special Issue), pp. 95–117.
61. Porter M. E. What is Strategy // Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.
62. Chandler A. D., Jr. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press: Cambridge, MA

Бухгалтерский баланс за 2013-2015 гг.

Статья	2013г.	2014г.	2015г.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Результаты исследований и разработок	0	0	0
Основные средства	264	298	355
Итого по разделу I	264	298	355
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	2654	3731	4981
сырье и материалы	2654	3731	4981
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	181	195	217
Дебиторская задолженность	1453	1617	1744
в том числе покупатели и заказчики	1453	1617	1744
Денежные средства	532	729	1102
Итого по разделу II	4820	6272	8044
БАЛАНС	5084	6570	8399
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставной капитал	10	10	10
Нераспределенная прибыль	2835	2934	3789
Итого по разделу III	2845	2944	3799
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1000	1000	1000
Итого по разделу IV	1000	1000	1000
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Кредиторская задолженность	1239	2626	3600
поставщики и подрядчики	1211	2561	3554
прочие кредиторы	28	65	46
Прочие краткосрочные пассивы	0	0	0
Итого по разделу V	1239	2626	3600
БАЛАНС	5084	6570	8399

Отчет о финансовых результатах за 2013-2015 гг.

Статья	2013г.	2014г.	2015г.
Выручка	6 439	6 954	7 632
Себестоимость продаж	4 871	5 702	6 395
Валовая прибыль	1 568	1 252	1 237
Коммерческие расходы	175	123	66
Управленческие расходы	12	24	16
Прибыль (убыток) от продаж	1 381	1 105	1 155
Доходы от участия в других организациях	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 381	1 105	1 155
Текущий налог на прибыль	270	222	251
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0
Изменение отложенных активов	0	0	0
Прочее	0	0	0
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	1 111	883	904

Горизонтальный анализ баланса (тыс. руб.)

Статья	Сумма			Абсолютное изменение		Относительное изменение	
	2013г.	2014г.	2015г	2013-2014гг	2014-2015гг	2013-2014гг	2014-2015гг
I. Внеоборотные активы							
Основные средства	264	298	355	34	57	12,88	19,13
Итого по разделу I	264	298	355	34	57	12,88	19,13
II. Оборотные активы							
Запасы	2654	3731	4981	1077	1250	40,58	33,50
сырье и материалы	2654	3731	4981	1077	1250	40,58	33,50
НДС по приобретенным ценностям	181	195	217	14	22	7,73	11,28
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течении 12 мес. после отчетной даты)	1453	1617	1744	164	127	11,29	7,85
в том числе покупатели и заказчики	1453	1617	1744	164	127	11,29	7,85
Денежные средства	532	729	1102	197	373	37,03	51,17
Итого по разделу II	4820	6272	8044	1452	1772	30,12	28,25
Баланс	5084	6570	8399	1486	1829	29,23	27,84
III. Капитал и резервы							
Уставный капитал	10	10	10	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	2835	2934	3789	99	855	3,49	29,14
Итого по разделу III	2845	2944	3799	99	855	3,48	29,04
IV. Долгосрочные обязательства							
Итого по разделу IV	1000	1000	1000	0	0	-	-
V. Краткосрочные обязательства							
Кредиторская задолженность	1239	2626	3600	1387	974	111,95	37,09
Поставщики и подрядчики	1211	2561	3554	1350	993	111,48	38,77
Прочие кредиторы	28	65	46	37	-19	132,14	-29,23
Прочие краткосрочные пассивы	0	0	0	0	0	-	-
Итого по разделу V	1239	2626	3600	1387	974	111,95	37,09
Баланс	5084	6570	8399	1486	1829	29,23	27,84

Вертикальный анализ баланса (%)

Статья	Удельный вес			Изменение доли	
	на конец 2013 г	на конец 2014г	на конец 2015г	2013- 2014гг	2014- 2015гг
I. Внеоборотные активы					
Основные средства	5,19	4,54	4,23	-0,66	-0,31
Итого по разделу I	5,19	4,54	4,23	-0,66	-0,31
II. Оборотные активы					
Запасы	52,20	56,79	59,30	4,59	2,52
НДС по приобретенным ценностям	3,56	2,97	2,58	-0,59	-0,38
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течении 12 мес. после отчетной даты)	28,58	24,61	20,76	-3,97	-3,85
в том числе покупатели и заказчики	28,58	24,61	20,76	-3,97	-3,85
Денежные средства	10,46	11,10	13,12	0,63	2,02
Итого по разделу II	94,81	95,46	95,77	0,66	0,31
Баланс	100	100	100	0	0
III. Капитал и резервы					
Уставный капитал	0,20	0,15	0,12	-0,04	-0,03
Нераспределенная прибыль	55,76	44,76	45,11	-11,11	0,45
Итого по разделу III	55,96	44,81	45,23	-11,15	0,42
IV. Долгосрочные обязательства					
Итого по разделу IV	19,67	15,22	11,91	-4,45	-3,31
V. Краткосрочные обязательства					
Кредиторская задолженность	24,37	39,97	42,86	15,60	2,89
Поставщики и подрядчики	23,82	38,98	42,31	15,16	3,33
Прочие кредиторы	0,55	0,99	0,55	0,44	-0,44
Прочие краткосрочные пассивы	0	0	0	0	0
Итого по разделу V	24,37	39,97	42,86	15,60	2,89
Баланс	100	100	100	0	0

Анализ финансовой устойчивости предприятия (тыс. руб.)

Показатели	2013г	2014г	2015г
1.Источники собственных средств	2845	2944	3799
2.Основные средства и иные внеоборотные активы	264	298	355
3.Наличие собственных оборотных средств (п.1 – п.2)	2581	2646	3444
4.Долгосрочные кредиты и заемные средства	1000	1000	1000
5.Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3 +п.4)	3581	3646	4444
6.Краткосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
7.Наличие собственных, долгосрочных и заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 +п.6)	3581	3646	4444
8.Величина запасов и затрат	2654	3731	4981
9.Излишек (+)/ недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3 – п.8)	- 73	- 1058	- 1537
10. Излишек (+)/ недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5–п.8)	927	- 85	- 537
11.Излишек (+)/ недостаток (-)общей величины формирования запасов и затрат (п.7–п.8)	927	- 85	- 537
Тип финансовой ситуации	S(0;1;1) Нормальная финансовая устойчивость	S(0;0;0) Кризисное состояние	S(0;0;0) Кризисное состояние