

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 080507 Менеджмент организации
Кафедра Менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы	
Разработка программы повышения конкурентоспособности предприятия по производству специальной мебели	
<u>УДК 658.5:339.137.2:684</u>	

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Тер-Варданян Кристине Араратовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Древаль Анатолий Николаевич	к.т.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденькова Анна Сергеевна.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск - 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт Электронного обучения
 Направление подготовки (специальность) Менеджмент организации
 Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 Чистякова Н.О.

 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3301	Тер-Варданян Кристине Араратовне

Тема работы:

Разработка программы повышения конкурентоспособности предприятия по производству специальной мебели	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№3672/с от18.05.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	1. Данные, предоставленные компанией. 2. Отчеты по производственной и преддипломной практике. 3. Данные официального сайта компании. 4. Исследования рынка специальной мебели по РФ.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Общие теоретические основы конкурентоспособности коммерческого компании. 2. Оценка деятельности и конкурентоспособности Zenith R.S. 3. Предлагаемая к реализации программа повышения конкурентоспособности компании 4. Социальная ответственность.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	1. Таблица 12 – Анализ эффективности использования основных средств 2. Таблица 10 – Анализ показателей рентабельности 3. Рисунок 15 - Дерево целей по проведению эффективной рекламной кампании Zenith R.S. 4. Рисунок 12 - Дерево целей Zenith R.S. 5. Таблица 24- Матрица SWOT – анализа для Zenith R.S.

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.
Нормоконтроль	Громова Т.В.
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Древаль Анатолий Николаевич	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Тер-Варданян Кристине Араратовна		

Оглавление

	Реферат.....	5
	Введение.....	6
1	Общие теоретические основы конкурентоспособности коммерческого компаний.....	6
	1.1 Понятие, сущность и факторы, влияющие на конкурентоспособность компаний.....	8
	1.2 Роль конкурентного потенциала в стратегии компании.....	14
	1.3 Инструменты анализа конкурентоспособности компании.....	22
	1.4 Управление конкурентоспособностью компании.....	32
2	Оценка деятельности и конкурентоспособности Zenith R.S.	46
	2.1 Организационные основы деятельности компании.....	46
	2.2 Анализ результативности деятельности компании.....	49
	2.3 Анализ конкурентного положения и возможностей компании.....	62
3	Предлагаемая к реализации программа повышения конкурентоспособности компании.....	71
	3.1 Система информационного обеспечения оценки деятельности и стратегии роста конкурентоспособности компании.....	71
	3.2 Тактика роста конкурентоспособности компании. Создание рекламного продукта компании.....	85
4	Социальная ответственность.....	97
	Заключение.....	109
	Список используемых источников.....	111

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 111 страниц, 16 рисунков, 34 таблицы, 42 использованных источника.

Ключевые слова: конкурентоспособность, компания, производство специальной мебели, преимущества, социальная ответственность.

Объектом исследования является разработка программы повышения конкурентоспособности для компании по производству специальной мебели.

Цель работы – программа повышения конкурентоспособности для рассматриваемой компании.

В процессе исследования проводилось: рассмотрение результатов деятельности компании за 2013 – 2015 гг.; рассмотрение рынка специальной мебели в РФ; рассмотрение конкурентных преимуществ компании; разработка программы повышения конкурентоспособности компании на среднесрочную перспективу.

В результате исследования: разработана программа повышения конкурентоспособности для рассматриваемой компании, проведен расчет экономической эффективности от применения данной программы.

Степень внедрения: руководству компании внесено предложение по применению разработанной в работе программы повышения конкурентоспособности компании.

Область применения: рост конкурентоспособности компании.

Экономическая эффективность/ значимость работы: применение разработанной программы повышения конкурентоспособности позволит компании улучшить свои конкурентные преимущества на рынке специальной мебели.

В будущем планируется применение предложенной программы по повышению конкурентоспособности в деятельности компании.

Введение

В настоящее время компании в сложных условиях российского климата могут иметь различные интересы в вопросах регулирования массы и динамики прибыли, приумножения имущества акционеров, контроля за курсовой стоимостью акций, дивидендной политики, повышения стоимости компании, но все эти и многие другие аспекты деятельности компании поддаются управлению с помощью унифицированных методов, наработанных рыночной цивилизацией.

Процесс функционирования любой компании носит циклический характер. В пределах одного цикла осуществляются: привлечение необходимых ресурсов, соединение их в производственном процессе, реализация произведенной продукции и получение конечных финансовых результатов.

Результативность функционирования большинства компаний чаще всего оценивается показателями прибыли и рентабельности. Любой хозяйствующий субъект обладает определенными возможностями для достижения целей, ради которых он был создан. В нашей стране основными оценочными показателями традиционно считаются объем реализации и прибыль. В этих условиях влияние такого фактора, как конкурентоспособность производственной компании многократно усиливается, что делает тему, выбранную для исследования актуальной.

Целью работы является изучение на теоретическом и практическом уровне конкурентоспособности производственной компании, а также разработка для нее программы повышения конкурентоспособности.

В соответствии с поставленной целью, в задачи работы входит:

- рассмотрение понятия, сущности, факторов конкурентоспособности компании;
- определение основных параметров измерения и управления конкурентоспособностью компании;
- применение полученных теоретических наработок на практике на

примере производственной компании - Zenith Retail Solutions.

Предмет исследования - конкурентоспособность компании.

Объект исследования – программа повышения конкурентоспособности для компании Zenith Retail Solutions.

Практическая значимость работы определяется возможностью применения выдвинутых в ходе проведения исследования конкурентоспособности компании Zenith Retail Solutions предложений по росту ее конкурентоспособности в деятельности компании.

Информационной базой работы являются: учебно-методическая литература, статьи в периодических печатных изданиях, данные, предоставленные Zenith Retail Solutions.

1 Общие теоретические основы конкурентоспособности коммерческого компании

1.1 Понятие, сущность и факторы, влияющие на конкурентоспособность компании

В самом общем смысле под конкурентоспособностью понимается способность опережать других, используя свои преимущества в достижении поставленных целей.

Конкурентоспособность является одной из важнейших интегральных характеристик, используемых для оценки эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов. Само слово конкурентоспособность, применительно к какому бы субъекту оно ни рассматривалось, означает способность данного субъекта (потенциальную и/или реальную) выдержать конкуренцию.

Идея конкурентоспособности представлена в экономической литературе начиная с самых ранних классиков, с тех пор как Адам Смит написал в 1768 г. свое «Исследование о природе и причинах богатства народов»[1]. Он определил три начальных фактора - земля, капитал, природные ресурсы и труд

– определяющие абсолютные преимущества государств в международной торговле и доказывал преимущества открытости национальных экономик.

С.И. Ожегов в «Толковом словаре русского языка» термин конкурентоспособность трактует как способность выдерживать конкуренцию, противостоять конкурентам[2].

Р.А. Фатхутдинов дает следующее определение конкурентоспособности - это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. Автор подчеркивает, что товар или услуга являются конкурентоспособными или неконкурентоспособными на конкретном рынке[3].

Все многообразие существующих подходов к понятию конкурентоспособности в настоящее время в экономической литературе определяется – рисунок 1.

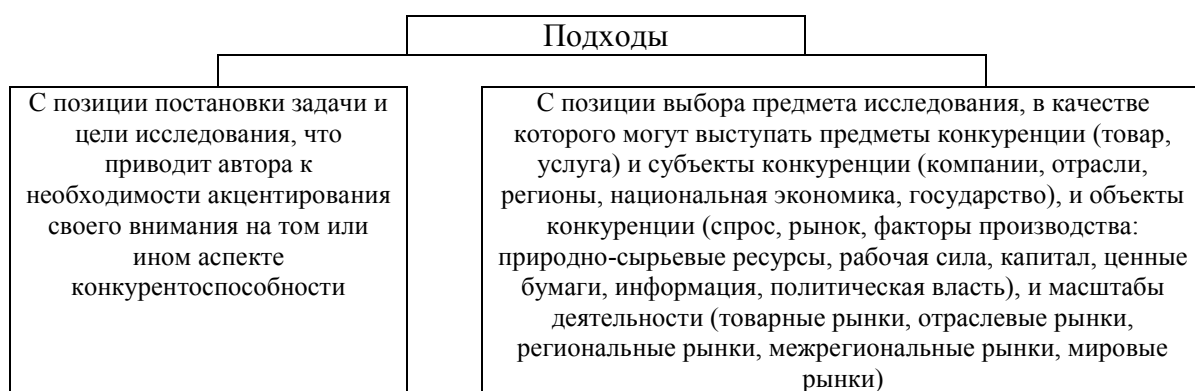


Рисунок 1 – Подходы к определению конкурентоспособности в экономической литературе

Конкурентоспособность компании - это его преимущество по отношению к другим компаниям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не является имманентным качеством компании, это означает, что конкурентоспособность компании может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только

сравнением между собой этих компаний, как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка[4].

Таким образом, конкурентоспособность компании - понятие относительное: одна и та же компания в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента - нет. Оценка степени конкурентоспособности, то есть выявление характера конкурентного преимущества компании по сравнению с другими компаниями, заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе компании-лидера в отрасли страны или за ее пределами. Такая компания-лидер должна обладать следующими параметрами – рисунок 2.

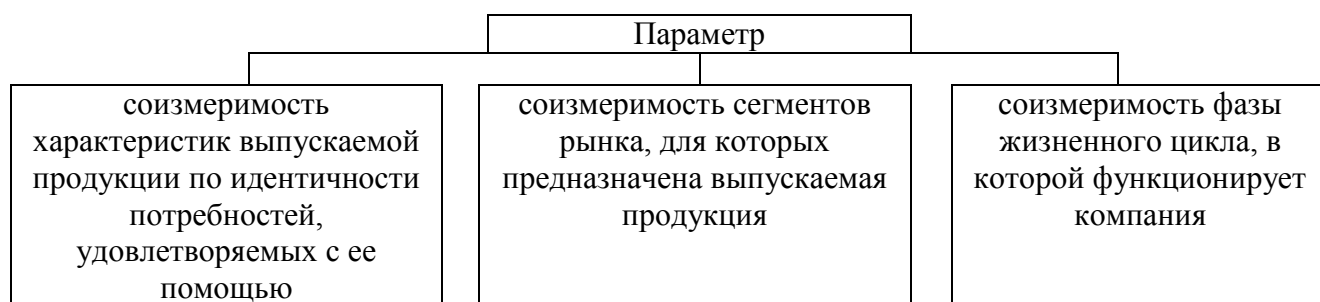


Рисунок 2 – Параметры оценки конкурентоспособности компании

Таким образом, конкурентное преимущество одной компании над другой может быть оценено в том случае, когда обе компании удовлетворяют идентичные потребности покупателей, относящиеся к родственным сегментам рынка. При этом компании находятся примерно в одних и тех же фазах жизненного цикла. В том случае, если данные условия не соблюдаются, сравнение будет некорректным[5].

Далее, исходя из того, что конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов компании, для ее оценки необходимо выбрать критерии продуктивности использования ресурсов. В том случае, если деятельность компании связана с извлечением прибыли, а совокупные ресурсы оцениваются в денежном выражении, продуктивность использования ресурсов

фирмой может быть оценена показателем рентабельности производства, то есть отношением прибыли, полученной в том или ином периоде, к истраченным в том же периоде ресурсам, оцененным как издержки производства. Кроме этого, для объективной оценки конкурентоспособности компании ее руководству необходима возможность слежения рынка, особенно за пределами страны.

Сложность, а иногда и полное отсутствие доступа к информации о деятельности конкурентов может создать у руководства компании необоснованное мнение о превосходстве компании над конкурентами, привести к самоуспокоению и ослаблению усилий, связанных с поддержкой необходимого уровня конкурентного преимущества своей компании[6].

В настоящее время, для того чтобы компания была конкурентоспособной в борьбе с ведущими компаниями, требуются совершенно новые подходы к организации производства и управления, чем те, на которые руководители ориентировались в прошлом. И, прежде всего, новые подходы нужны в инвестиционной политике, при проведении на предприятии технической реконструкции, в процессе внедрения новой техники и технологии[7].

Конкурентоспособность компании зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами (составляющими) конкурентоспособности. Их можно разделить на три группы факторов – рисунок 3.



Рисунок 3 – Факторы конкурентоспособности компании

Рассмотрим их подробно - таблица 1.

Таблица 1 – Содержание факторов конкурентоспособности компании

Технико-экономические	Коммерческие	Нормативно-правовые
-----------------------	--------------	---------------------

1) качество, продажная цена и затраты на эксплуатацию (использование) или потребление продукции или услуги; 2) производительность и интенсивность труда; 3) издержки производства; 4) наукоемкость продукции и пр.	1) конъюнктура рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением данного товара, национальные и региональные особенности рынка, влияющие на формирование платежеспособного спроса на данную продукцию или услугу); 2) предоставляемый сервис (наличие дилерско-дистрибьютерских пунктов изготовителя и станций обслуживания в регионе покупателя, качество технического обслуживания, ремонта и других предоставляемых услуг); 3) реклама (наличие и действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса); 4) имидж компании (популярность торговой марки, репутация компании, компании, страны)	1) требования технической, экологической и иной (возможно, морально-этической) безопасности использования товара на данном рынке; 2) патентно-правовые требования (патентной чистоты и патентной защиты)
---	--	---

Высокая конкурентоспособность компании является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом компания имеет цель достичь такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей выживать на достаточно долговременном временном отрезке. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности компании выживать в изменяющихся рыночных условиях[8].

Основой конкурентоспособности компании является конкурентоспособность его продукции.

Вместе с тем, конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность организации, несмотря на их взаимообусловленность, отличаются по своей сущности:

- определяются и применимы к разным временным промежуткам (конкурентоспособность продукции определяется в любой краткий промежуток времени, а конкурентоспособность организации применима к довольно длительному периоду времени);

- конкурентоспособность организации зависит от уровня конкурентоспособности всего ассортимента продукции и эффективности

каждого вида деятельности;

– конкурентоспособность продукции является необходимым, но недостаточным условием конкурентоспособности организации[9].

Конкурентоспособность компании является более сложным и обобщающим понятием по сравнению с понятием «конкурентоспособности товара». Конкурентоспособность компании - интегральная числовая характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием конечные результаты его деятельности в течение определенного периода. Это система элементов, каждый из которых предназначен для отражения числовой (например, балльной) оценки определенного вида потенциала. Конкурентоспособность компании обеспечивается за счет приобретаемых им разного рода преимуществ по сравнению с основными конкурентами, а именно: экономических, финансовых, инвестиционных, кадровых, имиджевых и т.п.[10].

Таким образом, конкурентоспособность компании в самом широком смысле можно определить как способность к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов. Цели, как правило, имеют временную привязку. Поэтому можно сказать, что конкурентоспособность компании определяется его способностью вести успешную (в отношении поставленных целей) деятельность в условиях конкуренции в течение определенной времени.

Обеспечение конкурентоспособности организации предполагает три уровня: оперативный, тактический и стратегический.

Обеспечение конкурентоспособности на оперативном уровне означает обеспечение конкурентоспособности продукции. Критерием конкурентоспособности в данном случае является показатель конкурентоспособности продукции.

Конкурентоспособность на тактическом уровне характеризуется общим состоянием компании. Критерием конкурентоспособности в данном случае является комплексный показатель состояния компании[11].

Обеспечение конкурентоспособности на стратегическом уровне означает обеспечение инвестиционной привлекательности компании. Критерием конкурентоспособности в данном случае является рост стоимости компании.

1.2 Роль конкурентного потенциала в стратегии компании

Компании, которые стремятся сохранить свою конкурентоспособность в будущем, вынуждены согласовывать свои текущие и перспективные интересы. Невозможно достичь успехов в деятельности, концентрируясь только на решении текущих проблем.

Ограниченный временной горизонт управления не позволяет из-за растущей неопределенности внешних условий разрабатывать эффективную политику обновления производимых продуктов, капиталовложений, отношений с потребителями, поставщиками, инвесторами, т.е. политику эффективного устойчивого развития.

Стратегическое управление придает приоритетное значение эффективному взаимодействию компании с внешней средой и достижению на этой основе устойчивых конкурентных преимуществ[12].

Основные элементы стратегического управления конкурентоспособностью компании представлены на рисунке 4.

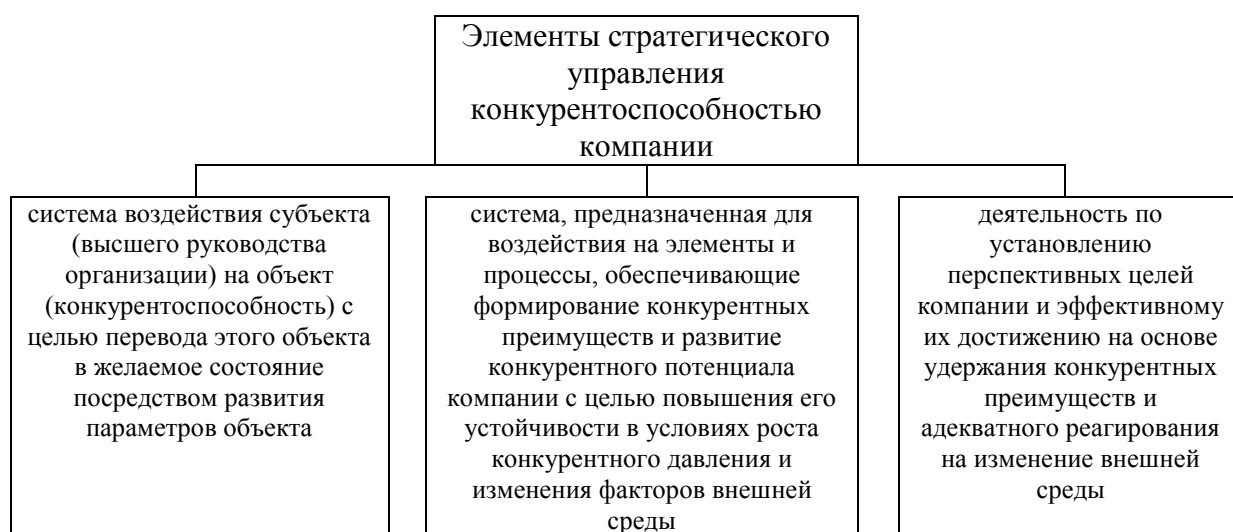


Рисунок 4 – Основные элементы стратегического управления конкурентоспособностью компании

Преимущества стратегического управления конкурентоспособностью компании представлены на рисунке 5.

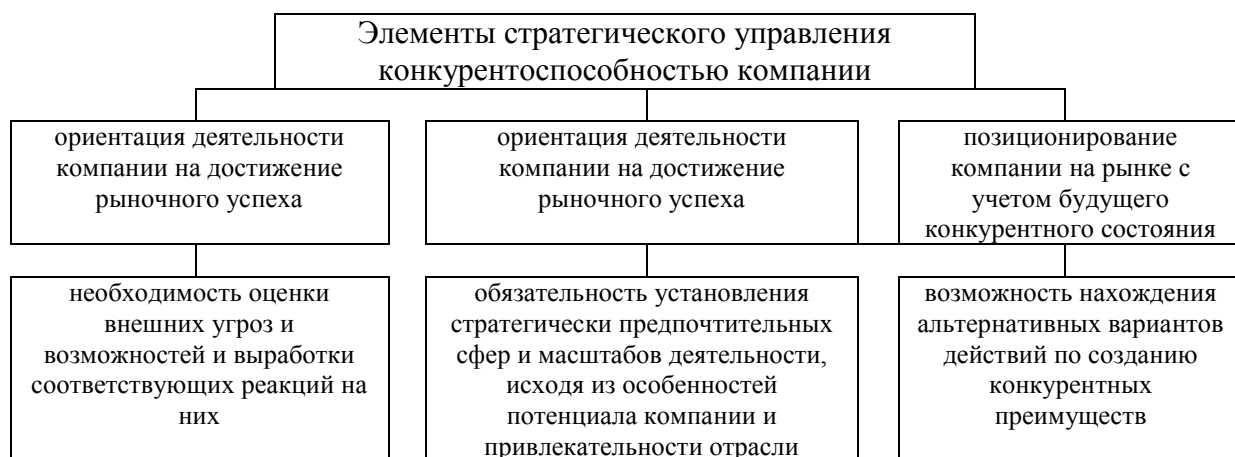


Рисунок 5 – Преимущества стратегического управления конкурентоспособностью компании

Особенности объекта стратегического управления и свойства рыночной среды определяют тип системы управления – рисунке 6.

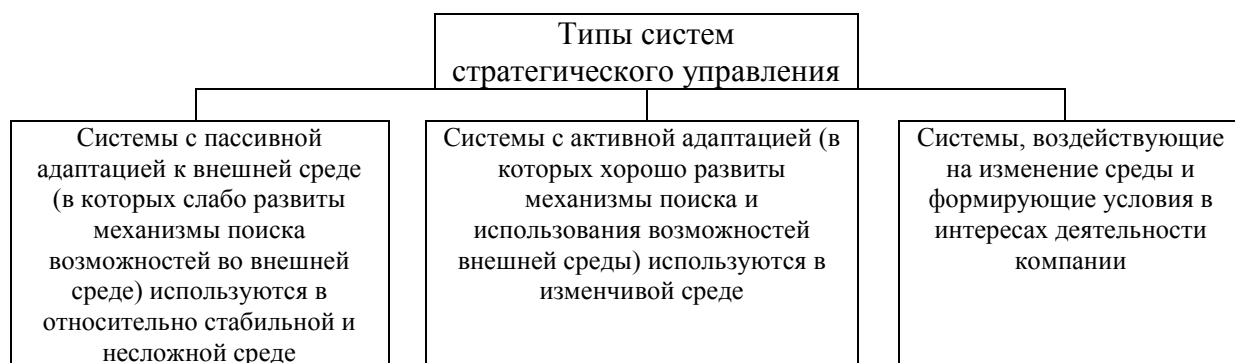


Рисунок 6 – Типы систем стратегического управления

Стратегическое управление конкурентоспособностью компании

базируется на следующих принципах:

- 1) наличие четких целей, определяемых миссией организации и ее видением будущего;
- 2) установление связей с окружающей средой, которая включает макросреду (страна, регион), конкурентную среду (отрасль), внешнюю среду на уровне задач (потребители, поставщики, конкуренты)[13].

При этом при разработке систем планирования и управления конкурентоспособностью компании должны выполняться следующие требования: масштабность (сложность); реальность достижения поставленных целей; ограничение определенным периодом; однозначно пониматься всеми исполнителями относительно их содержания; непротиворечивость; обязательность количественного выражения (при отсутствии количественной оценки цель превращается в лозунг); детализация по подразделениям компании; множественность.

Также цели подразделений должны обеспечивать получение конкретного вклада в цели компании как целого, а не вступать в противоречие (конфликт) с целями других производственных и управленческих подразделений[14].

Формулирование целей представляет собой важное средство для координации работ, выполняемых специализированными подразделениями фирмы.

Основные функции, реализуемые в системе управления конкурентоспособностью компании, следующие: техническая (производство); коммерческая (закупка и продажа); учета (учет); финансовая (финансирование); обеспечения безопасности (сохранность материальных благ и персонала); административная[15].

Способность компании эффективно выполнять все основные функции в системе управления конкурентоспособностью компании определяется располагаемым им производственным потенциалом.

Таким образом, задача управления конкурентоспособностью компании

представляет собой задачу управления конкурентоспособностью его потенциала.

Цели стратегического управления конкурентоспособностью компании следующие:

1) формирование эксклюзивных преимуществ компании, воплощенных в его товарах, способах ведения конкурентной борьбы, организации внутренних процессов и т.п.;

2) оперативное и эффективное использование возможностей внешнего окружения, включая появление новых рыночных ниш, слабые позиции конкурентов на каких-либо рынках, достижения НТП, сотрудничество с региональными и государственными органами власти и др.[16].

Система организационного развития является открытой и основывается на концепции управления различными видами изменений на предприятии. Процесс организационного развития является непрерывным, так как постоянно изменяются внешние и внутренние условия. Это вынуждает предприятие оперативно адаптироваться к этим изменениям. При этом предполагается изучение трех состояний компании: 1) будущее (целевая установка); 2) настоящее (текущее); 3) переходное состояние компании (движение от настоящего к будущему)[17].

Реализация данного подхода призвана обеспечить создание продуктов, процессов, имеющих высокую ценность для потребителей, повышение ценности товаров посредством продуктовых, технологических, организационных инноваций, учет в деятельности организации параметров внешнего окружения, преимуществ компании, оценку системы функционирования организации и управления с точки зрения количества, качества продукции, процессов, своевременности их исполнения.

Можно выделить следующие основные элементы механизма управления потенциалом конкурентоспособности компании:

1) анализ продукции компании (чем выше уровень

конкурентоспособности продукции и чем больше ее востребованность на внутреннем и внешнем рынках, тем выше потенциал конкурентоспособности компании);

2) анализ внешнего окружения (диагностика внешней среды, в том числе с применением SWOT-анализа);

3) анализ внутренних возможностей компании (проводится с учетом анализа факторов, влияющих на потенциал конкурентоспособности компании, в том числе внутренних и внешних факторов);

4) разработка управленческих решений по повышению потенциала конкурентоспособности компании (определение и описание каждого мероприятия, назначение исполнителей и сроков проведения конкретного управленческого решения)[18].

В процессе управления конкурентоспособностью компании важны следующие аспекты:

1) систематическая работа по исследованию рынка, анализу возможностей и угроз;

2) сопоставление потенциала компании и условий внешней среды с учетом динамики в целях дальнейшего долгосрочного планирования;

3) определение сильных и слабых сторон компании относительно конкурентов, выбор рыночных решений с учетом возможной их реакции;

4) доступность рыночной информации для всех заинтересованных в ней подразделений компании;

5) обеспечение притока необходимых ресурсов и работа с внешними партнерами на рыночных принципах[19].

Стратегия конкуренции – стратегия, которая позволяет организации занять сильную позицию в конкурентной борьбе, обеспечивает ей наибольшее конкурентное преимущество, определяет основные принципы и ориентиры поведения компании на рынке, желательные характеристики состава потребителей, характер конкурентной борьбы. Сущностная характеристика

стратегии конкуренции – формирование системы взаимодействия компании с ее конкурентами на товарном рынке (сегменте), направленная на достижение целей компания.

При этом под стратегией понимается система основополагающих правил, приемов, необходимых для выработки и принятия научно обоснованных долгосрочных принципиально важных управленческих решений, которыми компания должна руководствоваться в своей производственно-хозяйственной, сбытовой, финансовой, инвестиционной, реинжиниринговой и других видах деятельности, с целью получения в перспективе устойчивых и доминирующих конкурентных преимуществ на целевом рынке.

Стратегия выступает в качестве эффективного средства достижения долгосрочных целей в области конкуренции, которые компания сформулировала в миссии[20].

Конкурентная стратегия – комплекс научно разработанных методических и управленческих решений, предусматривающих наиболее полное удовлетворение потенциальных покупателей за счет завоевания наилучшей позиции на целевом рынке. Это обеспечивается благодаря сформированным значительным конкурентным преимуществам.

Целью конкурентной стратегии является достижение существенного превосходства над главными конкурентами в части предложения приемлемых по потребительским свойствам и цене товаров (работ, услуг)[21].

Специфические черты стратегии конкуренции: многообразие стратегий конкуренции, которые зависят от товарных и географических сегментов рынка; возможность использования компанией разных стратегий конкуренции на одном и том же рынке относительно разных конкурентов (групп конкурентов).

Процесс формирования стратегии конкуренции включает в себя этапы, представленные на рисунке 7.

Наличие стратегии не является обязательным признаком перспективного курса компании, проводящей активную политику в области

конкурентоспособности, которая в существенной степени подвержена влиянию конъюнктуры внутренних и внешних рынков, условий окружающей среды, ресурсных источников и целей руководства организации[22].

Обеспечение реализации поставленных целей и задач управления конкурентоспособностью компании возможно на базе формирования в системе управления следующих подсистем, состоящих из специализированных и взаимосвязанных между собой элементов:

1) диагностики, нацеленной на выявление проблем, связанных с развитием возможностей компании в области повышения конкурентоспособности;

2) маркетинговых исследований, анализа сильных и слабых сторон конкурентов, выявления и оценки атрибутов конкурентоспособности по каждой группе предприятий-конкурентов;



Рисунок 7 – Этапы формирования стратегии конкуренции компании

3) распределения ресурсов между бизнес-единицами, товарами, рынками, функциональными отделами и т.д.;

4) разработки прогнозов и планов по развитию конкурентных

преимуществ, функциональных стратегий и оптимального варианта конкурентной стратегии компании[23].

1.3 Инструменты анализа конкурентоспособности компании

В настоящее время в научной литературе представлено большое количество расчетных и расчетно-графических методов оценки конкурентоспособности. Каждый из методов имеет свои достоинства и недостатки, авторами обосновывается применение различных подходов для расчета показателей конкурентоспособности, необходимость учета тех или иных факторов для оценки и т.д.

При этом все многообразие подходов к количественной оценке конкурентоспособности предприятий можно распределить по следующим критериям: 1) категория компании (промышленные, торговые, финансовые и др.); 2) тип метода (расчетные, графические, расчетно-графические); 3) особенности расчета показателей конкурентоспособности; 4) возможность прогнозирования конкурентоспособности; 5) учитываемые факторы конкурентоспособности; 6) использование весомости показателей; 7) источник информации для расчетов (внутренняя отчетность компании, статистические данные, мнения экспертов и т. д.); 8) трудоемкость расчетов; 9) показатели конкурентоспособности[24].

К матричным методам относят: матрицу БКГ; матрицу Портера; матрицу «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (модель GE/Mc Kinsey); матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (модель Shell/DPM); матрицу «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (модель Hofer/Schendel); матрицу «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (модель ADL/LC)[25].

При использовании данных методов сущность оценивания состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали - темпы роста (сокращения) объема продаж; по вертикали - относительная доля компании на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются те компании, которые занимают значительную долю на

быстрорастущем рынке. К преимуществам использования данных методов можно отнести: позволяет обеспечить высокую адекватность оценки. Недостатки использования данных методов: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований[26].

Методы, основанные на оценивании конкурентоспособности товара или услуги компании – базируются на суждении о том, что конкурентоспособность компании тем выше, чем выше конкурентоспособность его товара (услуги). Для определения конкурентоспособности товара используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена – качество. Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности. К преимуществам использования данных методов можно отнести: учитывают одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности компании – конкурентоспособность его товара (услуги). К недостаткам использования данных методов можно отнести: позволяют получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе фирмы, так как конкурентоспособность компании принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает другие аспекты его деятельности[27].

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те фирмы, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов компании. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей компании по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами

с точки зрения имеющихся ресурсов. К преимуществам использования данных методов относят: учет разносторонних аспектов деятельности компании. Недостаток использования данных методов: основу подхода составляет идея о том, что показатель конкурентоспособности компании может быть определен путем элементарного суммирования способностей фирмы к достижению конкурентных преимуществ. Однако сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило, не дает того же результата, что и вся система в целом[28].

В основе использования комплексных методов лежит суждение, в соответствии с которым конкурентоспособность компании есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности компании в зависимости от метода могут варьироваться. Преимущества использования: учитывают не только достигнутый уровень конкурентоспособности компании, но и его возможную динамику в будущем. Недостаток методов: способы и приемы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности в конечном счете воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов[29].

Матричные методы оценивания конкурентоспособности компании основаны на рассмотрении процессов конкуренции в динамике и позволяют провести при наличии достоверной информации качественный анализ конкурентных позиций, являясь при этом наглядными и простыми в расчетах.

Методы, основанные на оценивании конкурентоспособности продукции, увязывают конкурентоспособность компании с конкурентоспособностью товара через «эффективность потребления», то есть, чем выше качество товара и ниже его цена, тем выше его конкурентоспособность. Эти методы имеют ряд преимуществ, основными из которых являются простота и наглядность оценки.

В то же время, они дают ограниченное представление о преимуществах и недостатках в деятельности компании[30].

К методам оценки конкурентоспособности товара относят:

– дифференциальный метод, основанный на использовании единичных параметров анализируемого товара (услуги) и базы сравнения и их сопоставлении. Если за базу оценки принимается потребность, расчет единичного показателя конкурентоспособности производится по формуле 1:

$$q_i = (P_i / P_{io}) * 100 \%, \text{ где}$$

q_i - единичный параметрический показатель конкурентоспособности по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);

P_i - величина i -го параметра для анализируемой продукции;

P_{io} - величина i -го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью; n - количество параметров.

Так как параметры могут оцениваться различным способом, то при оценке по нормативным параметрам единичный показатель принимает только два значения - 1 или 0.

– комплексный метод, основан на применении комплексных показателей или сопоставлении удельных полезных эффектов анализируемого товара и образца. Расчет группового показателя по нормативным параметрам производится по формуле 2:

$$I_{np} = \Pi * q_{ni}, \text{ где}$$

I_{np} - групповой показатель конкурентоспособности по нормативным параметрам;

q_{ni} - единичный показатель конкурентоспособности по i -му нормативному параметру, рассчитываемый по формуле (1).

Отличительной особенностью данной формулы является то, что если хотя бы один из единичных показателей равен 0, что означает несоответствие параметра обязательной норме, то групповой показатель также равен 0. Очевидно, что товар при этом будет неконкурентоспособен.

Расчет группового показателя по техническим параметрам (кроме нормативных) производится по формуле 3:

$$I_{tp} = q_i * a_i, \text{ где}$$

I_{tp} - групповой показатель конкурентоспособности по техническим параметрам;

a_i - весовость i -го параметра в общем наборе из n технических параметров, характеризующих потребность.

Полученный групповой показатель $I_{гп}$ характеризует степень соответствия данного товара существующей потребности по всему набору технических параметров, чем он выше, тем в целом полнее удовлетворяются запросы потребителей.

Расчет группового показателя по экономическим параметрам производится на основе определения полных затрат потребителя на приобретение и потребление (эксплуатацию) товара. Полные затраты потребителя определяются по формуле 4:

$$З = З_c + \sum_{i=1}^T C_i, \text{ где}$$

$З$ - полные затраты потребителя на приобретение и потребление (эксплуатацию) продукции;
 $З_c$ - единовременные затраты на приобретение продукции;
 C_i - средние суммарные затраты на эксплуатацию продукции, относящиеся к i -му году ее службы;
 T - срок службы;
 i - год по порядку.

— смешанный метод оценки представляет собой сочетание дифференциального и комплексного методов. При смешанном методе оценки конкурентоспособности используется часть параметров рассчитанных дифференциальным методом и часть параметров рассчитанных комплексным методом[31].

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции, где наиболее конкурентоспособными считаются те компании, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности:

1) эффективность производственной деятельности компании (издержки производства на единицу продукции, фондоотдача, рентабельность, производительность труда);

2) финансовое положение компании (коэффициент автономии,

коэффициент платежеспособности, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент оборачиваемости оборотных средств);

3) эффективность организации сбыта и продвижения товара или услуги (рентабельность продаж, коэффициент затоваренности продукцией, коэффициент загрузки производственной мощности, коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта);

4) конкурентоспособность товара (качество товара, цена товара)[32].

Данный метод оценки конкурентоспособности используется в основном для оценки промышленных предприятий и охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения компании на отраслевом рынке.

Комплексные методы оценивания конкурентоспособности компании реализуются при помощи метода интегральной оценки, содержащей два элемента: критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя, и критерий эффективности производства[33].

Наиболее распространенными вариантами представления комплексного показателя конкурентоспособности компании являются:

– представление комплексного показателя конкурентоспособности фирмы и продукции суммой (K):

$$K = \sum_{i=1}^N K_i, \text{ где}$$

K_i - единичные показатели конкурентоспособности организации общим числом N.

В качестве единичных показателей конкурентоспособности организации могут выступать и относительные значения, полученные путем деления значений конкретных показателей для организации на максимальные значения или на соответствующие показатели для наиболее сильной организации конкурента (продукции конкурента);

– на основе использования среднего взвешенного арифметического

показателя единичных показателей конкурентоспособности:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i, \text{ где}$$

K_i - единичные показатели конкурентоспособности организации (продукции) общим числом N ;

W_i - показатель значимости (веса) i -го единичного показателя конкурентоспособности.

Чаще всего на практике используют нормированные значения единичных показателей конкурентоспособности, то есть их сумма приравнивается единице. Тогда комплексный показатель конкурентоспособности будет измеряться в той же шкале измерения, что и единичные показатели конкурентоспособности;

– на основе среднего арифметического значения показателей конкурентоспособности отдельных видов продукции:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^N K_i}{N}, \text{ где}$$

K_i - показатель конкурентоспособности i -й продукции организации;

N - общее число продукции, производимой организацией.

– на основе использования среднего взвешенного геометрического показателя единичных показателей конкурентоспособности:

$$K = \sqrt[N]{\prod_{i=1}^N K_i^{W_i}}, \text{ где}$$

K_i — единичные показатели конкурентоспособности организации общим числом N ;

W_i — весомость единичных показателей конкурентоспособности;

Π — произведение аргументов с номерами $i = 1, 2, 3, \dots, N$.

Проанализировав существующие методы оценивания уровня конкурентоспособности компании, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует идеальной методики комплексного оценивания конкурентоспособности компании[34].

Отмеченные недостатки существующих подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них, так от метода оценивания конкурентоспособности компании непроизводственной сферы в значительной

степени зависит достоверность результатов, прозрачность их идентификации и возможности использования.

Помимо перечисленных выше методов, при оценке конкурентоспособности компании можно использовать следующую интегральную систему показателей оценки, включающая в себя следующие показатели:

- доля новой продукции в общем объеме продаж (K_1);
- объем заказов, стимулирующих поиск новых решений (K_2);
- разработка инноваций (K_3);
- расчетная стоимость замены банка знаний (K_4);
- число клиентов, формирующих имидж компании (K_5);
- удовлетворенность клиентов (K_6);
- повторяемость заказов (K_7);
- продажи в расчете на одного клиента (K_8);
- прибыль в расчете на одного клиента (K_9);
- верность торговой марке (K_{10});
- рост обслуживаемого сегмента (K_{11});
- объем продаж, приходящийся на одного сотрудника компании (K_{12});
- отношение объема продаж к непроизводительным расходам (K_{13});
- рост числа сотрудников, занятых интеллектуальным трудом (K_{14});
- отношение сотрудников к компании (лояльность персонала) (K_{15})[35].

Для определения уровня показателей развития конкретной компании проводятся общеотраслевые сравнения, когда на основе данных по 10 отраслевым компаниям определяются уровни развития для каждого анализируемого показателя.

Как правило, самый высокий уровень показателя наблюдается у лидера рынка (претендента на лидерство) (около 20 % рыночной доли продаж), средний – у компании-последователя, низкий – у компании, оперирующей в узкой рыночной нише с небольшими объемами продаж на целевом рынке.

При использовании данного метода классификация компаний проводится на основе критериев конкурентоспособности, представленных в таблице 2.

Таблица 2 – Критериев конкурентоспособности компаний, на основе результатов деятельности которых проводятся общепромышленные сравнения

Критерий конкурентоспособности	Оценка		
	высокая	средняя	низкая
Пропорциональная доля на рынке	Лидер	Более 1/3 оценки лидера	Менее 1/3 оценки лидера
Себестоимость	Меньше, чем у непосредственного конкурента	Одинаковая с непосредственным конкурентом	Выше непосредственного конкурента
Отличительные атрибуты	Уникальная позиция по сбыту	Несколько дифференцированная продукция	Нет
Уровень технологических возможностей	Уже достигнут	Легкодостижимый	Труднодостижимый
Представители по продаже	Прямые продажи	Контроль за посредниками	Без контроля посредников
Осведомленность о торговой марке - имидж	Позитивный имидж	Низкая	Нет

Затем на базе общепромышленных сравнений для каждого показателя, характеризующего развитие компании, определяются значения трех уровней: высокого, среднего и низкого, примерное значение которых представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Система показателей, характеризующих развитие компании

Показатель, характеризующий развитие человеческого капитала	Обозначение показателя	Значение показателя при высоком уровне развития, %	Уровень показателя развития		
			высокий	средний	низкий
Доля новой продукции в общем объеме продаж	K ₁	90	1	0,5	0,3
Объем заказов, стимулирующих поиск новых решений	K ₂	94	1	0,75	0,5
Разработка инноваций	K ₃	90	1	0,7	0,4
Расчетная стоимость замены банка знаний	K ₄	100	1	0,5	0,2
Число клиентов, формирующих имидж компании	K ₅	90	1	0,5	0,1

Продолжение таблицы 3.

Показатель, характеризующий развитие человеческого капитала	Обозначение показателя	Значение показателя при высоком уровне развития, %	Уровень показателя развития		
			высокий	средний	низкий
Удовлетворенность клиентов	K ₆	100	1	0,8	0,5
Повторяемость заказов	K ₇	80	1	0,7	0,3
Продажи в расчете на одного клиента	K ₈	70	1	0,6	0,3
Прибыль в расчете на одного клиента	K ₉	60	1	0,6	0,2
Верность торговой марке	K ₁₀	80	1	0,6	0,3
Рост обслуживаемого сегмента	K ₁₁	60	1	0,6	0,2
Объем продаж, приходящийся на одного сотрудника	K ₁₂	70	1	0,7	0,2
Отношение объема продаж к непроизводительным расходам	K ₁₃	90	1	0,7	0,4
Рост числа сотрудников, занятых интеллектуальным трудом	K ₁₄	60	1	0,6	0,3
Отношение сотрудников к компании (лояльность персонала)	K ₁₅	90	1	0,7	0,4

Далее рассмотрим основы управления конкурентоспособностью компании.

1.4 Управление конкурентоспособностью компании

Конкурентоспособность – основное свойство организации, без которого невозможно существовать и вести эффективную деятельность в условиях рыночной экономики. По мнению М. Портера, «ни одна страна, ни одна компания не могут позволить себе игнорировать объективную необходимость конкуренции. Они должны стараться понять и овладеть искусством конкурентной борьбы»[36].

Вопрос об определении, структуре, функционировании, инструментах

механизма управления конкурентоспособностью компании на сегодняшний день остается дискуссионным, в экономической литературе нет единого взгляда на понимание сущности организационно – экономического механизма управления. Анализ литературы свидетельствует, что авторами рассматриваются с позиций различных подходов отдельные вопросы, связанные с данной проблемой[37].

Так, А.О. Ильенок рассматривает организационный механизм повышения конкурентоспособности компании как открытую систему по разработке основных инструментов повышения конкурентоспособности, находящихся под воздействием факторов внешней и внутренней среды и требований заинтересованных сторон (на «входе»), главенствующей целью функционирования которой является определение основных направлений повышения конкурентоспособности компании (на «выходе»)[38].

Также с точки зрения современной теории управления социально-экономическими системами рассматривается механизм управления конкурентоспособностью компании с учетом факторов внутренней и внешней среды и требований заинтересованных сторон А.А. Петросяном[39]. Механизм управления позволяет определить основные направления повышения конкурентоспособностью. Ученый уделяет внимание анализу инструментов экономического механизма: разработке и использованию методики оценки конкурентоспособности компании, активизации продаж за счет практического улучшения характеристик продукции, формированию конкурентных преимуществ за счет активизации инновационных процессов, моделированию процесса управления конкурентоспособностью компании.

Другие авторы рассматривают вопросы формирования механизма управления конкурентоспособностью компании на основе сравнительного анализа. Создание механизма управления конкурентоспособностью включает следующие последовательные действия: оценка результатов деятельности компании и удовлетворенности заинтересованных сторон; оценка процессов

функционирования компании, требующего улучшения; сопоставление с процессами эталонной компании; выявление наилучших позиций в деятельности партнера и адаптация к деятельности компании[21].

Некоторые авторы рассматривают организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью компании как совокупность элементов, взаимодействие которых определяет способность компании отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей, противостоять другим производителям, поставляющим на те же рынки аналогичные товары[41].

Направления совершенствования организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью компании рассмотрены на основе процессного подхода. Пути совершенствования организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности компании разработаны Е.Е. Можаровой с учетом современных стандартов качества серии ISO и OHSAS (систем менеджмента качества, окружающей среды, профессиональной безопасности и охраны труда) на основе развития интегрированной системы менеджмента и ее экологической составляющей[42].

В.П. Гаджибек рассматривает управление конкурентоспособностью компании как процесс, а систему управления конкурентоспособностью в качестве механизма, который обеспечивает этот процесс[35]. Основными элементами механизма управления конкурентоспособностью компаний, по мнению ученого, являются специфические принципы управления конкурентоспособностью (ориентация на потребителя, целевая стратегия управления, системность, систематическая мотивация), методы планирования и стимулирования, повышения конкурентоспособности, комплексные целевые программы и органы управления.

Управление конкурентоспособностью компании – это управление в рыночных условиях своими конкурентными преимуществами, результатом которого являются лучшие позиции по отношению к конкурентам и стабильное

положение компании за счет получения достаточной прибыли, позволяющее ей развиваться.

Конкурентные преимущества – это наиболее предпочтительные индивидуальные числовые оценки ключевых показателей конкурентоспособности по исследуемому предприятию в сравнении с аналогичными показателями, имеющими место у главных конкурентов[3].

В основе управления конкурентоспособностью должен лежать стратегический подход, который реализуется через механизм управления. Организационно-экономический механизм управления представляет собой систему достижения целей управления конкурентоспособностью, обеспечивающих необходимый конечный результат. Без создания и совершенствования данного механизма компании в современных рыночных условиях не получить желаемый результат.

Механизм управления конкурентоспособностью можно определить как совокупность ресурсов, методов, средств, инструментов и рычагов воздействия на рыночные процессы, применяемые руководящими органами всех иерархических уровней для достижения целей экономического развития элемента экономической системы. Механизм управления следует рассматривать как один из аспектов деятельности компании[4].

Механизм управления конкурентоспособностью включает в себя следующие структурные элементы:

- 1) цели управления (желаемый результат деятельности, который должен быть достигнут в пределах некоторого интервала времени);
- 2) факторы управления (факторы конкурентоспособности, на которые осуществляется воздействие в интересах достижения поставленных целей);
- 3) организационная структура управления;
- 4) ресурсы управления (материально-технические, финансовые, социальные, институциональные и другие, при использовании которых реализуется избранный метод управления и обеспечивается достижение

поставленной цели);

5) методы воздействия на факторы (направления, инструментарий)[6].

Элементы механизма управления конкурентоспособностью компании представлены на рисунке 8.

Цели: оперативная, тактическая, стратегическая конкурентоспособность	Организационная структура управления	Ресурсы (трудовые, материально- технические, финансовые, социальные, институциональные и др.)	Методы воздействия (направления, инструментарий)
Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью компании			

Рисунок 8 – Элементы механизма управления конкурентоспособностью компании

Достижение высокого уровня конкурентоспособности компании является важнейшим стратегическим преимуществом. Управление конкурентоспособностью компании требует длительного времени, больших средств и ресурсов, профессионализма руководителей и специалистов.

Управление конкурентоспособностью компании необходимо осуществлять не только в краткосрочном аспекте (тактическое управление), но и на долгосрочный период (стратегическое управление). Стратегическое управление создает конкурентные преимущества, которые обеспечивают успешное существование и развитие компании в долгосрочной перспективе. Стратегическое управление исходит из того, что создать устойчивое конкурентное преимущество – это значит предложить большую воспринимаемую ценность потребителям и другим заинтересованным лицам. Эти преимущества могут быть связаны как с характеристиками производимой продукции (работ, услуг), так и с характеристиками самой компании и ее положением на рынке. Тактическое управление конкурентоспособностью направлено на разработку и осуществление конкретных мероприятий по реализации стратегических планов управления конкурентоспособностью компании[8].

Элементом организационно-экономического механизма является постановка целей.

Целями управления выступает оперативная, тактическая и стратегическая конкурентоспособность. Рассматривая деятельность компании, следует отметить, что на оперативном уровне конкурентоспособность обеспечивается конкурентоспособностью продукции (работ, услуг), на тактическом - стабильным финансово-хозяйственным состоянием компании, на стратегическом - инвестиционной привлекательностью [38].

В основе системы управления конкурентоспособностью компании через организационно-экономический механизм лежит управление факторами конкурентоспособности. Воздействуя на факторы конкурентоспособности, компания может управлять уровнем своей конкурентоспособности, улучшая при этом конкурентные позиции на рынке. Фактор конкурентоспособности - непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности. Под влиянием фактора изменяется критерий конкурентоспособности. Критерий - признак, на основании которого производится оценка.

Наиболее важной с точки зрения системного подхода является возможность деления факторов в зависимости от источников происхождения на внутренние и внешние – таблица 4.

Необходимо отметить, что отсутствие возможности оказывать непосредственное влияние на внешние факторы не означает, что руководство может их игнорировать, необходимо осуществлять постоянный мониторинг соответствующих факторов, прогнозировать их изменение и последствия этих изменений для компании[10].

Таблица 4 – Факторы управления конкурентоспособностью компании

Факторы	Внешние	Внутренние
Определение	Социально-экономические и организационные отношения, позволяющие создавать продукцию (работы, услуги), более привлекательные для клиентов	Возможность самой компании по обеспечению собственной конкурентоспособности

Продолжение таблицы 4.

Факторы	Внешние	Внутренние
Отражают	Условия, к которым компания должна адаптироваться	Эффективность процесса приспособления к вызовам, угрозам, возможностям внешней среды
Классификация	Мегауровень (мировое хозяйство), макроуровень (государство), мезоуровень (город и регион) и микроуровень (предприятие)	Конкурентоспособность продукции (работ, услуг), конкурентоспособность технологий, персонала
Контроль со стороны компании	Нет	Да

Должное внимание при разработке механизма управления конкурентоспособностью следует уделять совершенствованию организационного механизма управления конкурентоспособностью. Реализация управления конкурентоспособностью требует организационного сопровождения, то есть повышение потенциала компании происходит в рамках организационной структуры, обеспечивающей ее адаптацию и устойчивость к условиям внешней среды. Например, если в компании нет руководителей или соответствующих служб, решающих задачи повышения ее конкурентоспособности, не описаны их права, задачи, обязанности, процедуры и порядок действий, то элементы механизма управления возникают по необходимости, периодически, исходя из потребностей субъекта хозяйствования.

Эффективное управление конкурентоспособностью требует создания в компании организационной структуры, осуществляющей маркетинговую деятельность. Организационная структура маркетинговой деятельности - совокупность служб, отделов, подразделений, в составе которых есть работники, занимающиеся маркетинговой деятельностью. Организационные структуры маркетинга зависят от ресурсов, которыми располагает предприятие, специфики продукции и рынков, от сложившейся структуры управления. Основными видами организационных структур службы маркетинга являются функциональная, товарная, рыночная, товарно-рыночная (матричная),

функционально-товарная, функционально-рыночная организация службы маркетинга[3].

Для реализации поставленных целей повышения уровня конкурентоспособности необходимы ресурсы. Совокупность организационных, финансово-экономических, трудовых, информационных, технологических и других ресурсов компании составляет ее конкурентоспособный потенциал. Ресурсы компании, как правило, ограничены в рамках конкретного пространственно-временного интервала, что требует их оптимального использования. Ограничение по ресурсам может привести к пересмотру ранее установленных целей и выбору методов воздействия.

Механизм управления конкурентоспособностью компании включает в себя методы воздействия. Метод управления - это способ воздействия субъекта на конкретный объект управления, с помощью которого достигаются цели, решаются поставленные задачи.

Наиболее эффективным методом управления конкурентоспособностью являются методы стратегического управления, контроля и самоорганизации, которые позволяют эффективно организовать деятельность, связанную с решением поставленной задачи по повышению уровня конкурентоспособности компании[12].

Выработка методов управления понимается как определение направлений воздействия и поиск, выбор (отбор, набор) наиболее действенных средств воздействия (инструментария).

Определение направлений управления конкурентоспособностью является важным элементом в процессе управления конкурентоспособностью компании. Направления могут быть определены на основании целевых сегментов с точки зрения восприятия внешних и внутренних факторов конкурентоспособности.

Направление управленческих воздействий на факторы конкурентоспособности необходимо осуществлять посредством мероприятий, основанных на усовершенствованной концепции marketing-mix («7P»),

включающей в себя следующие элементы: продукция (услуга), цена, место, продвижение, люди, процесс, окружение продукции (работ, услуг)[13].

Средства воздействия отражают индивидуальность как объекта, так и субъекта управления и зависят от имеющихся ресурсов и задач. Основными инструментами, применяемыми в целях эффективного управления конкурентоспособностью компании, являются маркетинговые исследования, сегментация рынка, позиционирование, управление ассортиментом, продвижение, профессиональное развитие сотрудников, управление имиджем компании, совершенствование организационной структуры, разработка технологии управления конкурентоспособностью и др.

С помощью методов и инструментов компания имеет возможность отслеживать изменения во внешней среде, вносить своевременные коррективы в процесс управления конкурентоспособностью, осуществлять контроль и проводить организационные изменения.

Формирование механизма управления конкурентоспособностью должно опираться на совокупность принципов системности, целевой направленности, учета специфики деятельности, информационного обеспечения, использования современных технологий и инструментов, комплексной оценки факторов. Особое значение в процессе управления конкурентоспособностью имеют принципы инновационности, корпоративности, креативности, интегрированности[15].

Определившись со структурой механизма управления, необходимо разработать модель, которая учитывала бы особенности компании и ее положение на рынке.

К решению данной проблемы необходимо подходить системно и комплексно, что реализуется наиболее полно на основе принципа системного подхода. В теории систем управления организационно-экономический механизм включает в себя содержательные и экономические аспекты его строения и функций. Экономическая составляющая создает условия для

внедрения программы и формирования экономических отношений между участниками процесса внедрения программы по совершенствованию системы управления на основе экономических рычагов и методов.

Организационный механизм системы определяет состав классифицированных по характеру и содержанию связей компонентов системы, обусловленных структурой отношений управления. Последовательность упорядоченных связей, скоординированная по отношению к целям системы и структуре процесса принятия решений, определяет организационный механизм управления[18].

Экономический аспект – несет в себе содержательную основу, описывает рабочие элементы, входящие в механизм, организационный - представляет функциональную сторону, описывает, как функционируют элементы механизма.

Организационно-экономический механизм управления в общем понимании представляет собой организационно-экономические формы взаимоотношений субъектов управления, возникающие при совершенствовании объектов управления, а также экономические методы и инструменты, которые при этом используются. Обязательными элементами любого организационно-экономического механизма являются субъекты управления, организационные формы их взаимоотношений, объекты управления, экономические методы, результаты управления, описание условий управления.

На рисунке 9 представлена модель организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью компании[19].

Эффективность механизма управления конкурентоспособностью компании требует выполнения определенных требований, организационно-экономической модели деятельности, формам и методам оценки эффективности управленческих решений.

Вход системы управления конкурентоспособностью компании представлен различными ресурсами (финансовыми, трудовыми,

материальными, информационными, организационными и др.), требованиями заказчиков, законодательством в области деятельности[20]. Задача компании - повышение уровня конкурентоспособности, поэтому выход должен быть представлен конкурентными преимуществами или превосходством над конкурентами в экономической, технической, организационной, маркетинговой сферах деятельности компании. Результаты могут быть измерены в таких показателях как дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, объем продаж, рыночная доля, лояльность клиентов, удовлетворенность заказчиков, высокое качество продукции (услуг) и т.д.



Рисунок 9 - Модель управления конкурентоспособностью компании

Первоначально необходимо определить параметры выхода, исходя из требований рынка, уровня конкуренции и своих стратегических возможностей, и только потом определять направления и мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности[23].

Число связей системы с внешней средой должно быть минимальным, но достаточным. Большое количество связей усложняет управляемость, а их недостаточность снижает качество управления.

Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью компании эффективно реализуется в технологии управления. В данном случае используют процессный подход, что позволяет рассматривать технологию как комплекс организационных мер, операций и приемов, направленных на повышение конкурентоспособности компании.

Процессный подход рассматривает общие функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления представляет собой процесс непрерывных взаимосвязанных действий по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, учету и контролю, мотивации, регулированию[24].

Технология управления конкурентоспособностью компании представляет собой рациональную и логичную последовательность принимаемых управленческих решений и осуществляемых действий. Основываясь на этой технологии, компания может выстраивать обоснованные прогнозы возможных перемен, вносить уточнения при выборе конкретных стратегий в свою текущую деятельность и решать практически задачи по управлению своей конкурентоспособностью – таблица 5.

Таблица 5 – Технология управления конкурентоспособностью компании

Этап	Мероприятия
1. Стратегический анализ ситуации на рынке	Анализ внешней среды Анализ внутренней среды Анализ специфических факторов рынка
2. Анализ конкурентоспособности компании	Определение показателей для оценки конкурентоспособности компании Оценка конкурентоспособности компании Определение основных факторов конкурентоспособности компании Определение целевых сегментов для выявления направлений управления конкурентоспособностью
3. Определение целей управления конкурентоспособностью компании	Стратегические ориентиры управления конкурентоспособностью компании Определение цели управления конкурентоспособностью компании

Продолжение таблицы 5

4. Формирование стратегии обеспечения конкурентоспособности	Анализ возможных стратегий. Выбор оптимальной стратегии
5. Выбор методов и средств достижения целей и реализации стратегии	Выбор методов с учетом особенностей управляемого объекта. Выбор метода по содержанию. Выбор методов по организационной форме. Определение средств
6. Планирование мероприятий по реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности	Определение конкурентных преимуществ и нормативов конкурентоспособности Разработка стратегического плана по реализации стратегии
7. Организация выполнения мероприятий по реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности	Разработка программы выполнения стратегии Реализация стратегии обеспечения конкурентоспособности
8. Контроль и координирование выполнения конкурентной стратегии	Контроль выполнения стратегии Координирование выполнения стратегии
9. Оценка реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности	Экспертная оценка уровня реализации стратегии конкурентоспособности Оценка экономической эффективности

Представленная технология управления конкурентоспособностью компании позволяет на основе использования различных методов и инструментария сформировать длительные и устойчивые конкурентные преимущества, результатом чего будет улучшение конкурентной позиции компании на рынке[27].

Технология позволяет определить целевые сегменты компании, уровень конкуренции на рынке, провести анализ влияния внутренних и внешних факторов на уровень конкурентоспособности, выявить основные направления повышения уровня конкурентоспособности, оценить эффективность предложенных мероприятий.

Таким образом, создание и совершенствование организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью компании - неременное условие управления конкурентоспособностью, результатом чего является обеспечение и укрепление ее конкурентных преимуществ.

2 Оценка деятельности и конкурентоспособности Zenith R.S.

2.1 Организационные основы деятельности компании

Компания «Zenith R.S.» входит в Cefla Arredamenti Group, ведущего итальянского производителя торгового оборудования, имеющего более 80-тилетнюю историю и уже зарекомендовавшего себя на российском рынке, как надежный производитель и поставщик торговой мебели.

Миссия заключается в оказании качественных и количественных услуг в разработке, производстве, продаже и сервисе продукции, поставляемой нашим клиентам для того, чтобы помочь им лучшим образом оснастить магазины и склады и организовать работу по обслуживанию покупателей.

Компания образована в 2012 г.

Организационная структура управления предприятием показана на рисунке 10.

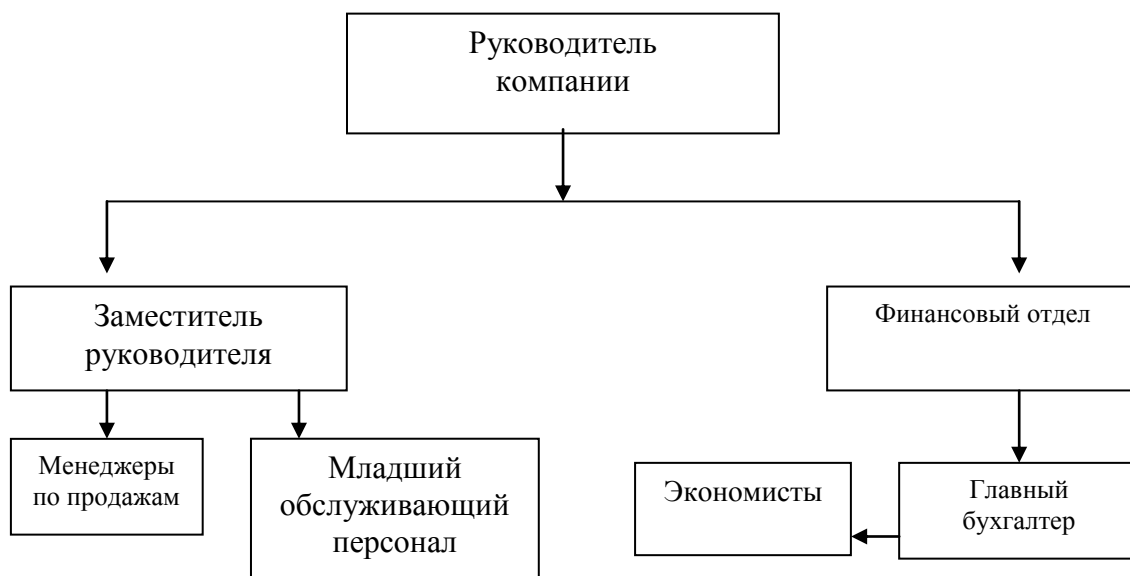


Рисунок 10 – Организационная структура управления компанией

Производственная структура предприятия представлена на рисунке 11.

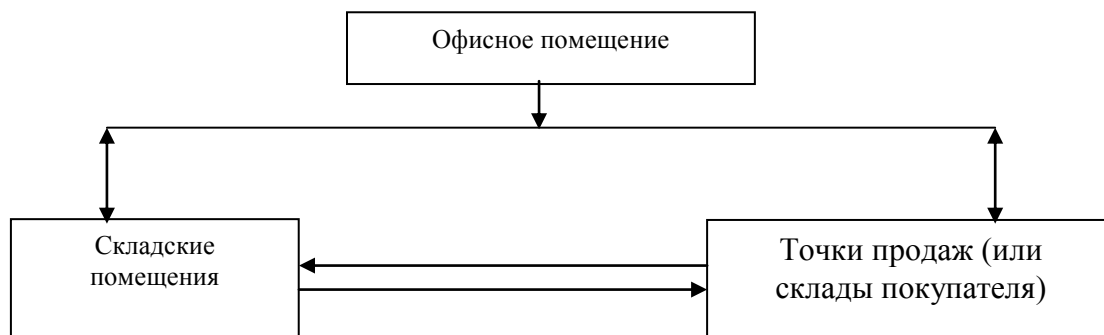


Рисунок 11 – Производственная структура предприятия

В составе производственной структуры имеется также складские помещения и точки продаж. Руководство компанией производится через офис. Дерево целей компании представлено на рисунке 12.

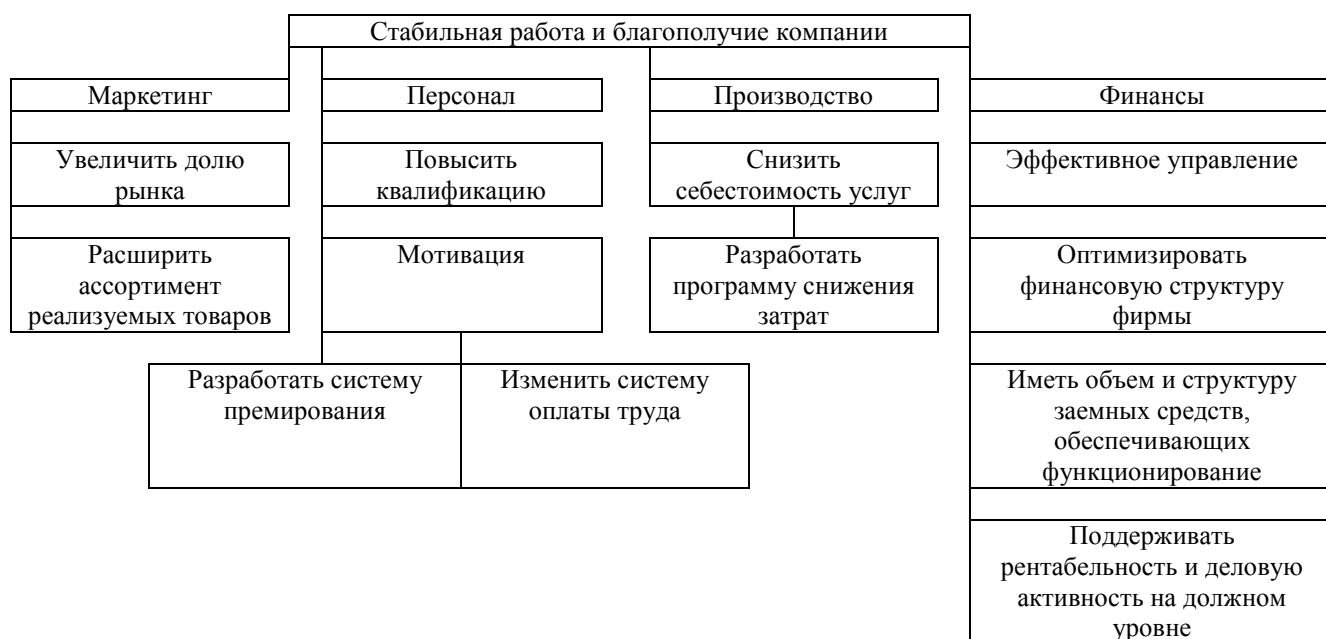


Рисунок 12 – Дерево целей Zenith R.S.

В Zenith R.S. выделяются четыре сферы, применительно к которым оно устанавливает цели: маркетинг; персонал; сбыт; финансы.

Рассматриваемое компания стремится к расширению ассортимента реализуемых товаров через удовлетворение потребностей населения и

собственного персонала, с учетом роста эффективности деятельности и применяемых технологий.

Можно назвать следующие элементы управления компанией.

Политика. Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Политика формулируется высшими управляющими на длительный период времени. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливая вехи, которым нужно следовать.

Правила. На основе политики компании руководство разрабатывает правила, которые ограничивают действия сотрудников и гарантируют выполнение конкретных действий конкретными способами. Иными словами, правило точно определяет, что должно быть сделано и как надо действовать в конкретных условиях.

Процедура. Процедура описывает действия, которые необходимо предпринять в конкретной ситуации, в которой имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

Бюджеты. Одной из основных задач планирования является, возможно, более эффективное распределение ресурсов. Планы помогут распределить действия, относящиеся к использованию ресурсов, но в них часто остаются нерешенными вопросы о том, какие ресурсы имеются и как именно их следует использовать для достижения целей. Чтобы решить эту проблему, руководители используют бюджеты.

Недостатки у данной структуры следующие: сложность координации различных подразделений; вероятность возникновения конкуренции и конфликтов между подразделениями; излишняя специализация и узость мышления работников.

2.2 Анализ результативности деятельности компании за 2011 – 2015

гг.

Анализ выручки и доходности деятельности компании. Анализ выручки начнем с рассмотрения ее динамики и структуры по видам реализованной продукции - таблица 6. Весь ассортимент товаров, предлагаемых к реализации Zenith R.S., можно разделить на следующие большие группы: мебель для торговли косметикой и парфюмерией, мебель для торговли одеждой, мебель для торговли детскими товарами, мебель для торговли бытовой техникой, мебель для торговли бытовыми инструментами, мебель для торговли продуктами, мебель для торговли цветами, мебель для торговли музыкальными товарами, мебель для торговли световыми приборами и товарами, а также мебель для аптек.

Таблица 6 – Динамика и структура выручки от реализации по видам товаров

Группы товаров	Абсолютные величины, тыс. руб.					Удельный вес, %		
	Год			Отклонение		Год		
	2013	2014	2015	2014/ 2013 гг.	2015/ 2014 г.	2013	2014	2015
Мебель для торговли косметикой и парфюмерией	2 983	7 286	7 120	4 303	-166	3,08	6,55	5,44
Мебель для торговли одеждой	6 289	7 291	6 143	1 002	-1 148	6,50	6,55	4,69
Мебель для торговли детскими товарами	6 796	7 140	10 245	344	3 105	7,02	6,42	7,82
Мебель для торговли бытовой техникой	19 636	22 722	30 033	3 086	7 311	20,29	20,42	22,93
Мебель для торговли бытовыми инструментами	1 089	1 212	1 896	123	684	1,13	1,09	1,45
Мебель для торговли продуктами	25 958	30 006	35 033	4 048	5 027	26,82	26,96	26,75
Мебель для торговли цветами	2 578	2 256	2 951	-322	695	2,66	2,03	2,25
Мебель для торговли музыкальными товарами	2 699	2 886	3 099	187	213	2,79	2,59	2,37
Мебель для торговли световыми приборами и товарами	14 794	16 252	19 402	1 458	3 150	15,28	14,60	14,82
Мебель для аптек	13 968	14 227	15 028	259	801	14,43	12,79	11,48
Итого	96 790	111 278	130 950	14 488	19 672	100,0	100,0	100,0

Из расчетов видно, что в 2013 – 2015 годах большую часть выручки компании составляет реализация мебели для торговли бытовой техникой, мебели для продажи продовольственных товаров, мебели для продажи световой техники и товаров, мебели для аптек. В целом, за рассматриваемый период изменения в структуре реализации незначительны. За рассматриваемый период заметна тенденция к сокращению доли таких групп товаров, как: «Мебель для торговли одеждой», «Мебель для торговли световыми приборами и товарами», а также группы товаров «Мебель для аптек». Снижение доли реализации данных групп товаров при одновременном росте объемов реализации привело к незначительному росту доли иных групп товаров.

Рост выручки от реализации является положительным для деятельности компании. Он связан как с расширением объемов деятельности Zenith R.S. (за счет роста спроса на товары, реализуемые компанией), так и с увеличением цен на продукцию компании.

Далее рассмотрим динамику и структуру выручки по видам покупателей - таблица 7.

Таблица 7 – Динамика и структура выручки от реализации по видам покупателей

Показатели выручки	Абсолютные величины, тыс. руб.					Удельный вес, %		
	Год			Отклонение		Год		
	2013	2014	2015	2014/ 2013 гг.	2015/ 2014 гг.	2013	2014	2015
Юридические лица	27 867	36 331	49 245	8 464	12 914	28,79	32,65	37,61
Физические лица (ИП)	68 923	74 947	81 705	6 024	6 758	71,21	67,35	62,39
Итого	96 790	111 278	130 950	14 488	19 672	100,00	100,00	100,00

Из расчетов видно, что в 2013 – 2015 годах реализация товаров Zenith R.S. происходила как физическим (индивидуальные предприниматели), так и юридическим лицам. Наибольший удельный вес в структуре реализации продукции компании в течение 2013 – 2015 годов занимают юридические лица

(71,21 % на конец 2013 года и 62,39 % на конец 2015 года). Однако к концу рассматриваемого периода заметна тенденция к росту доли физических лиц в общей сумме реализации. Например, в 2014 году удельный вес данного вида покупателей возрос на 3,86%, а в 2015 году дополнительно увеличился на 4,96 %.

Далее можно рассмотреть структуру выручки по месту реализации - таблица 8.

Таблица 8 – Динамика и структура выручки от реализации по месту реализации

Показатели выручки	Абсолютные величины, тыс. руб.					Удельный вес, %		
	Год			Отклонение		Год		
	2013	2014	2015	2014/ 2013 гг.	2015/ 2014 гг.	2013	2014	2015
город Москва	55 958	59 510	68 720	3 552	9 210	57,81	53,48	52,48
Московская область	37 928	45 740	55 711	7 812	9 971	39,19	41,10	42,54
Иные регионы	2 904	6 028	6 519	3 124	491	3,00	5,42	4,98
Итого	96 790	111 278	130 950	14 488	19 672	100,00	100,00	100,00

Информационной базой для проведения такого рода анализа являются данные аналитического учета по предприятию. Из расчетов видно, что в 2013 – 2015 годах подавляющее большинство товаров было реализовано в г. Москве – от 57,81 % на конец 2013 года до 52,48 % на конец 2015 года. Однако к концу рассматриваемого периода заметна тенденция к росту реализации товаров по Московской области (от 39,19 до 42,54 % соответственно), и даже за пределы Московской области – в иные регионы (от 3,00 до 4,98 % на начало и конец периода соответственно).

В завершение анализа выручки компании рассмотрим динамику возврата продукции - таблица 9.

Таблица 9 – Динамика возврата продукции

Показатели выручки	Абсолютные величины, тыс. руб.					Удельный вес, %		
	Год			Отклонение		Год		
	2013	2014	2015	2014/ 2013 гг.	2015/ 2014 гг.	2013	2014	2015
Выручка	96 790	111 278	130 950	14 488	19 672	100,00	100,00	100,00
Возврат продукции	159	584	-	425	-584	0,16	0,52	-

Из расчетов видно, что в 2013 году от общей суммы выручки доля возврата бракованной продукции составила всего 0,16 %. На конец 2014 года при росте выручки от реализации доля данного показателя в общей сумме выручки составила 0,52 %. На конец 2015 года у компании не было фактов возврата бракованной продукции.

От рассмотрения динамики и структуры выручки перейдем к расчету и анализу показателей динамики рентабельности - таблица 10.

Таблица 10 – Анализ показателей рентабельности

Показатель	Год		
	2013	2014	2015
Рентабельность продаж	11,52	14,91	13,13
Общая рентабельность отчетного периода	11,41	14,59	13,06
Рентабельность собственного капитала	45,96	48,79	50,33
Экономическая рентабельность	33,57	19,42	19,71
Фондорентабельность	56,80	60,13	69,75
Рентабельность основной деятельности	10,12	12,80	11,29
Рентабельность перманентного капитала	45,96	48,79	50,33
Коэффициент устойчивости экономического роста	0,46	0,49	0,50

Из расчетов видно, что в 2013 – 2015 годах заметна тенденция к росту значений показателей данной группы. На увеличение значений показателей рентабельности оказывают влияние следующие факторы: увеличение выручки от реализации, рост суммы собственных средств, увеличение чистой прибыли, рост валюты баланса. Все показатели рентабельности находятся на очень высоком уровне.

Анализ эффективности использования основных средств начнем с рассмотрения динамики и структуры основных средств и суммы начисленной амортизации – таблица 11.

Из расчетов видно, что в течение 2013 – 2015 годов происходило постоянное увеличение первоначальной стоимости основных средств и суммы начисленной амортизации. В структуре основных средств имеются следующие категории основных средств: здания, машины и оборудование, производственных и хозяйственный инвентарь.

Таблица 11 – Динамика и структура основных средств и амортизационных отчислений

Основные средства	Первоначальная стоимость на конец года, тыс. тыс. руб.			Износ основных средств на конец года, тыс. тыс. руб.			Процент износа На конец года, %		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2003	2013	2014
Здания	17 998	18 396	18 396	1 720	2 202	2 684	9,56	11,97	14,59
Машины и оборудование	1 293	2 841	2 191	325	786	1 169	25,14	27,67	53,35
Производственный и хозяйственный инвентарь	886	562	220	886	562	220	100,00	100,00	100,00
Итого	20 177	21 799	20 807	2 931	3 550	4 073	14,53	16,29	19,58

Наибольший удельный вес в структуре основных средств компании занимают следующие категории: здания, машины и оборудование. Доля производственного и хозяйственного инвентаря в общей стоимости основных средств невелика. В структуре амортизационных отчислений наибольший удельный вес также занимают такие категории основных средств, как здания, машины и оборудование. Уровень начисленной амортизации по зданию в течение рассматриваемого периода постоянной увеличивался – с 9,56 до 14,59 % на начало и конец периода соответственно. Его рост связан с неизменной в 2014 – 2015 годах стоимостью здания. Уровень начисленной амортизации по машинам и оборудованию в рассматриваемом периоде также увеличивался – с 25,14 до 53,35 % на начало и конец периода. Его рост связан как с изменением стоимости основных средств (за счет замены части из них). По последней группе основных средств – производственный и хозяйственный инвентарь – уровень начисленной амортизации в течение всего периода оставался неизменным, и составляет 100,00 %. В целом общий уровень износа по основным средствам Zenith R.S. на конец 2013 года составил 14,53 %, увеличившись на конец 2015 года до 19,58 %.

Анализ эффективности использования основных средств компании проведем в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ эффективности использования основных средств

Коэффициенты	На конец года			Отклонения	
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014
Коэффициент обновления	0,01	0,10	0,01	0,09	-0,09
Срок обновления, лет	79,81	9,28	79,27	9,28	69,99
Коэффициент выбытия	0,001	0,03	0,06	0,03	0,03
Коэффициент износа	0,15	0,16	0,20	0,02	0,03
Коэффициент годности	0,85	0,84	0,80	-0,02	-0,03
Фондорентабельность, %	55,28	58,64	65,24	3,36	6,60
Фондоотдача основных производственных фондов, тыс. руб.	4,80	5,10	6,29	0,31	1,19
Фондоемкость, тыс. руб.	0,21	0,20	0,16	-0,01	-0,04

Из расчетов видно, что в течение рассматриваемого периода большая часть показателей, характеризующих эффективность использования основных средств, находится на высоком уровне и имеет положительную динамику. На значения показателей данной группы оказали влияние: рост выручки от реализации, рост прибыли от реализации, изменение стоимости основных средств, рост сумм начисленной амортизации.

Наибольшие значения коэффициентов поступления и выбытия зафиксированы по итогам 2014 – 2015 годов, наименьшие – в 2013 году. Уровень годности основных средств был наивысшим в 2013 году, и наименьшим в 2015 году. Соответственно, уровень износа был ниже в 2013 году и выше в 2015 году. Показатели фондорентабельности и фондоотдачи в течение всего периода имеют положительную тенденцию к росту. Показатель же фондоемкости, наоборот, в течение всего периода снижался. В целом же Zenith R.S. эффективно использует имеющиеся у нее основные средства.

Для проведения анализа финансового состояния компании сформируем и проанализируем аналитические балансы - таблицы 13 – 16.

Из таблицы 13 видно, что за 2014 год стоимость активов компании возросла на 27 326 тыс. руб. (93,65 % от стоимости активов на конец 2013 года). В структуре активов компании в 2013 – 2014 годах наибольший удельный вес занимают оборотные активы, доля которых в течение 2014 года возросла на 28,17 %. В структуре же оборотного капитала наибольший

удельный вес занимают следующие статьи: «Дебиторская задолженность» - 11,23 и 26,53 на начало и конец 2014 года соответственно; «Запасы и затраты» - 27,58 и 40,66 % на начало и конец 2014 года соответственно.

Таблица 13 - Динамика и структура активов за 2013 – 2014 года

Показатель	Абсолютные величины, тыс. тыс. руб.			Относительные величины, %				
	На конец года		Изменения	На конец года		Изменения	В % к величине 2013 г.	В % к изменению итога
	2013	2014		2013	2014			
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Основные средства	17 246	18 249	1 003	59,10	32,30	-26,81	-45,4	5,82
Незавершенное строительство	398		-398	1,36	-	-1,36	-	-
Итого по разделу I	17 644	18 249	605	60,47	32,30	-28,17	-46,6	3,43
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Запасы	8 048	22 976	14 928	27,58	40,66	13,08	47,43	185,5
Медленно реализуемые активы	8 048	22 976	14 928	27,58	40,66	13,08	47,43	185,5
Дебиторская задолженность (платежи в течение 12 месяцев)	3 480	14 991	11 511	11,93	26,53	14,60	122,5	330,7
Денежные средства	8	290	500	-	0,51	0,31	-	-
Наиболее ликвидные активы	8	290	282	0,03	0,51	0,49	1772	3525
Итого по разделу II	11 536	38 257	26 721	39,53	67,70	28,17	71,26	231,6
БАЛАНС	29 180	56 506	27 326	100,00	100,00	-	-	93,65

Доля наиболее ликвидных активов – денежных средств в структуре активов невелика – 0,03 и 0,51 % на начало и конец 2014 года соответственно.

При рассмотрении таблицы 13 видно, что за 2015 год стоимость активов компании возросла на 2 714 тыс. тыс. руб. (4,80 % от стоимости активов на конец 2014 года). В структуре активов наибольший удельный вес занимает оборотный капитал, который с начала 2015 года возрос с 67,70 до 71,74 %. В структуре внеоборотного капитала имеется только одна статья – «Основные средства», доля которых в общей сумме активов на конец 2015 года сократилась на 4,04 %, и составляет 28,26 %. В структуре оборотного капитала, как и в 2014 году наибольшие удельные веса занимают дебиторская задолженность и запасы.

Таблица 14 – Динамика и структура активов за 2014 – 2015 года

Показатель	Абсолютные величины, тыс. тыс. руб.			Относительные величины, %				
	На конец года		Изменения	На конец года		Изменения	В % к величине 2014 г.	В % к изменению итога
	2014	2013		2014	2013			
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Основные средства	18 249	16 734	-1 515	32,30	28,26	-4,04	-12,5	-8,30
Итого по разделу I	18 249	16 734	-1 515	32,30	28,26	-4,04	-12,5	-8,30
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Запасы, НДС	22 976	21 572	-1 404	40,66	36,43	-4,23	-10,4	-6,11
Медленно реализуемые активы	22 976	21 572	-1 404	40,66	36,43	-4,23	-10,4	-6,11
Дебиторская задолженность (платежи в течение 12 месяцев)	14 991	20 736	5 745	26,53	35,02	8,49	31,98	38,32
Денежные средства	290	178	-112	0,51	0,30	-0,21	-41,4	-38,6
Наиболее ликвидные активы	290	178	-112	0,51	0,30	-0,21	-41,4	-38,6
Итого по разделу II	38 257	42 486	4 229	67,70	71,74	4,04	5,96	11,05
БАЛАНС	56 506	59 220	2 714	100,00	100,00	-	-	4,80

Доля денежных средств в структуре активов на конец 2015 года составляет 0,30 %, сократившись за 2015 год на 0,21 %.

Таблица 15 – Динамика и структура пассивов за 2013 – 2014 года

Показатель	Абсолютные величины, тыс. тыс. руб.			Относительные величины, %				
	На конец года		Изменения	На конец года		Изменения	В % к величине 2013 г.	В % к изменению итога
	2013	2014		2013	2014			
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ								
Уставный капитал	10	10	-	0,03	0,02	-0,02	-48,4	-193,6
Добавочный капитал	11 508	11 508	-	39,44	20,37	-19,07	-48,4	-193,6
Не распределенная прибыль (непокрытый убыток)	9 795	10 974	1 179	33,57	19,42	-14,15	-42,1	12,04
Итого по разделу III	21 313	22 492	1 179	73,04	39,80	-33,24	-45,5	5,53
Краткосрочные ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Займы и кредиты	882	27 120	26 238	3,02	47,99	44,97	1488	2975
Кредиторская задолженность	6 985	6 894	-91	23,94	12,20	-11,74	-49,0	-1,30
Итого по разделу V	7 867	34 014	26 147	26,96	60,20	33,24	123,3	332,4
БАЛАНС	29 180	56 506	27 326	100,00	100,00	-	-	93,65

При рассмотрении таблицы 14 видно, что за 2014 год стоимость пассивов компании увеличилась на 27 326 тыс. руб. (93,65 % от стоимости пассивов на конец 2013 года). В структуре пассивов компании имеются как собственные, так и заемные средства. Большую часть пассивов к началу 2014 года составляют собственные средства – 73,04 %. Однако в течение 2014 года за счет резкого роста стоимости заемных средств доля собственного капитала сократилась на 33,24 %, составив к концу 2014 года 60,20 %. В структуре заемного капитала наибольший удельный вес на конец 2014 года занимают займы и кредиты – 47,99 %, увеличившись за период на 44,97 %.

При рассмотрении таблицы 13 видно, что за 2015 год стоимость пассивов компании возросла на 2 714 тыс. руб. (4,80 % от стоимости пассивов на конец 2014 года). В структуре пассивов компании на конец 2015 года наибольший удельный вес занимают заемные средства, доля которых на конец 2015 года дополнительно возросла на 0,65 %. Доля же собственных средств на конец 2015 года сократилась, соответственно, на 0,65 %, составив всего 39,16 %.

Таблица 16 – Динамика и структура пассивов за 2014 – 2015 года

Показатель	Абсолютные величины, тыс. руб.			Относительные величины, %				
	На конец года		Изменения	На конец года		Изменения	В % к величине 2014 г.	В % к изменению итога
	2014	2015		2014	2015			
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ								
Уставный капитал	10	10	-	0,02	0,02	-	-	-
Добавочный капитал	11 508	11 508	-	20,37	19,43	-	-4,58	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	10 974	11 672	698	19,42	19,71	0,29	1,49	6,36
Итого по разделу III	22 492	23 190	698	39,80	39,16	-0,65	-1,62	3,10
Краткосрочные ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Займы и кредиты	27 120	15 250	-11 870	47,99	25,75	-22,24	-46,4	-43,8
Кредиторская задолженность	6 894	20 780	13 886	12,20	35,09	22,89	187,6	201,4
Итого по разделу V	34 014	36 030	2 016	60,20	60,84	0,65	1,07	5,93
БАЛАНС	56 506	59 220	2 714	100,00	100,00	-	-	4,80

В структуре заемных средств к концу 2015 года наибольший удельный вес занимает краткосрочная кредиторская задолженность – 35,09 %, а наименьший – 25,75 % - кредиты банка.

В целом, при рассмотрении структуры баланса компании за 2013 - 2015 год можно отметить тенденцию к снижению степени ликвидности баланса, росту краткосрочных обязательств, снижению степени финансовой устойчивости, ликвидности и независимости компании от кредиторов.

В развитие анализа баланса проведем оценку степени его ликвидности - таблицы 17 – 18.

Таблица 17 – Анализ ликвидности баланса за 2013 – 2014 года

Актив	На конец года, тыс. тыс. руб.		Пассив	На конец года, тыс. тыс. руб.	
	2013	2014		2013	2014
Наиболее ликвидные активы	8	290	Наиболее срочные обязательства	6 985	6 894
Быстро реализуемые активы	3 480	14 991	Краткосрочные пассивы	882	27 120
Медленно реализуемые активы	8 048	22 976	Долгосрочные пассивы	-	-
Труднореализуемые активы	17 644	18 249	Постоянные пассивы	21 313	22 492
Баланс	29 180	56 506	Баланс	29 180	56 506

Из расчетов видно, что в 2013 – 2015 годах баланс компании не считается ликвидным. В 2013 году не выполняется только первое неравенство – у компании не хватает наиболее ликвидных активов (денежных средств) для погашения всех наиболее срочных обязательств (краткосрочная кредиторская задолженность). В 2014 – 2015 годах не выполняется как первое, так и второе неравенства.

Для того чтобы погасить все текущие обязательства, фирме необходимо время для реализации всех быстро реализуемых (дебиторская задолженность) и части медленно реализуемых активов (запасы товаров).

Снижение степени ликвидности баланса отрицательно повлияло на показатели ликвидности (таблица 19) и финансовой устойчивости (таблица 20).

Таблица 18 – Анализ ликвидности баланса за 2014 – 2015 года

Актив	На конец года, тыс. тыс. руб.		Пассив	На конец года, тыс. тыс. руб.	
	2014	2015		2014	2015
Наиболее ликвидные активы	290	178	Наиболее срочные обязательства	6 894	20 780
Быстрореализуемые активы	14 991	20 736	Краткосрочные пассивы	27 120	15 250
Медленнореализуемые активы	22 976	21 572	Долгосрочные пассивы	-	-
Труднореализуемые активы	18 249	16 734	Постоянные пассивы	22 492	23 190
Баланс	56 506	59 220	Баланс	56 506	59 220

Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде практически все показатели данной группы находятся либо на нижней границе допустимых значений, либо за ней.

Таблица 19 – Анализ показателей ликвидности

Коэффициенты	На конец года			Отклонения	
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014
Общий показатель ликвидности	0,56	0,72	0,60	0,16	-0,12
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0001	0,01	0,0005	0,01	-
Коэффициент «критической» ликвидности	0,44	0,45	0,58	0,01	0,13
Коэффициент текущей ликвидности	1,47	1,12	1,18	-0,34	0,05
Коэффициент маневренности функционирующего капитала	2,19	5,42	3,34	3,22	-2,07
Доля оборотных средств в активах	0,40	0,68	0,72	0,28	0,04
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,32	0,11	0,15	-0,03	0,04
Коэффициент восстановления платежеспособности	-	0,41	0,51	0,25	0,10

На значения показателей ликвидности оказали влияние следующие факты деятельности компании: рост валюты баланса, снижение доли собственных средств и увеличение доли заемных средств, рост стоимости оборотного капитала, увеличение стоимости запасов и дебиторской задолженности.

Таблица 20 – Анализ показателей финансовой устойчивости

Коэффициенты	На конец года			Отклонения	
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014
Коэффициент капитализации	0,37	1,51	1,55	1,14	0,04
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,32	0,11	0,15	-0,21	0,04
Коэффициент финансовой независимости	0,73	0,40	0,39	-0,33	-0,01
Коэффициент финансирования	2,71	0,66	0,64	-2,05	-0,02
Коэффициент финансовой устойчивости	0,73	0,40	0,39	-0,33	-0,01

В целом по результатам таблицы 20 можно сделать вывод о потере фирмой ликвидности. Значение коэффициента обеспеченности собственными средствами находится в установленных для него пределах (0,10), значение коэффициента текущей ликвидности ниже 2,00, следовательно, компания не является платежеспособной. Расчет значения коэффициента восстановления платежеспособности показывает, что в ближайшие шесть месяцев компания не сможет восстановить свою платежеспособность.

Из расчетов видно, что к концу рассматриваемого периода произошло ухудшение значений всех показателей данной группы. На изменение значений показателей финансовой устойчивости в 2013 – 2015 годах оказали влияние следующие факторы: рост валюты баланса, снижение доли собственных средств, снижение балансовой стоимости внеоборотных активов, увеличение стоимости заемного и оборотного капиталов. Значения коэффициентов финансовой устойчивости и финансовой независимости к концу 2015 года находятся ниже установленных нормативов. У Zenith R.S. к концу рассматриваемого периода снижена степень финансовой устойчивости и независимости. Компания в большей степени (по сравнению с началом периода) зависит от кредиторов и менее финансово мобильна.

Анализ показателей деловой активности компании проведем в таблице 21.

Таблица 21 – Анализ показателей деловой активности

Коэффициенты	На конец года			Отклонения	
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014
Ресурсоотдача, раз	3,32	1,97	2,21	-1,35	0,24
Коэффициент оборачиваемости мобильных средств, раз	8,39	2,91	3,08	-5,48	0,17
Фондоотдача, тыс. тыс. руб.	5,61	6,10	7,83	0,49	1,73
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, раз	4,54	4,95	5,65	0,41	0,70
Коэффициент оборачиваемости материальных средств, раз	12,03	4,84	6,07	-7,18	1,23
Коэффициент оборачиваемости денежных средств, раз	12 098,75	383,72	735,67	-11 715,03	351,96
Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах, раз	27,81	7,42	6,32	-20,39	-1,11
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, раз	12,30	3,27	3,63	-9,03	0,36
Срок оборачиваемости:					
- средств в расчетах, дни	12,94	48,50	57,01	35,55	8,51
- кредиторской задолженности, дни	29,26	110,04	99,05	80,78	-10,99
Период погашения задолженности поставщикам, дни	10,80	47,67	55,02	36,87	7,36

Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде произошло снижение значений большинства показателей данной группы. На изменение значений показателей оборачиваемости оказали влияние следующие факторы: увеличение выручки от реализации и рост валюты баланса, рост стоимости дебиторской и кредиторской задолженности, снижение стоимости основных средств, невысокий рост остатков денежных средств.

В основном, к концу 2015 года произошло снижение оборачиваемости активов и пассивов компании. Например, снижение количества оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей связано с ростом остатков по ним.

Снижение количества оборотов привело к росту периода оборачиваемости активов и пассивов. В целом, на конец 2015 года отмечается снижение деловой активности компании.

В целом, по результатам проведенного анализа можно сказать, что рассматриваемая компания имеет прирост активов и выручки, что говорит об успешности ее деятельности и развитии, однако снижение показателей

финансовой устойчивости, ликвидности, рентабельности и деловой активности способны снизить конкурентоспособность компании в перспективе.

2.3 Анализ конкурентного положения и возможностей компании

Внешние возможности и угрозы компании приведены в таблице 22.

Таблица 22 – Внешние возможности и угрозы

№ п/п	Возможности	Угрозы
1	Улучшение уровня жизни населения	Изменение покупательских предпочтений
2	Изменение технологии производства строительных товаров и товаров для ремонта	Снижение уровня жизни населения
3	Снижение цен на строительные товары и товары для ремонта	Усиление безработицы
4	Появление нового поставщика строительных товаров и товаров для ремонта	Рост темпов инфляции
5	Снижение налогового бремени	Снижение уровня цен
6	Разорение фирм-конкурентов	Объединение нескольких магазинов (сговор по ценам)
7	Неудачное поведение конкурентов	Рост налогов и пошлин
8	Снижение уровня безработицы	Усиление конкуренции
9	Замедление темпов инфляции	Рост безработицы и падение покупательной способности населения

Сильные и слабые стороны для компании сведены в таблицу 23.

Таблица 23 – Сильные и слабые стороны

№ п/п	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Нет перебоев с поставкой строительных товаров и товаров для ремонта (множество поставщиков)	Недостаточность рекламы
2	Высокая готовность следовать желаниям потребителей	Не до конца отлаженная сбытовая сеть
3	Широкий ассортимент	Отсутствие дополнительных услуг
4	Приемлемый уровень цен	Средняя мотивация персонала
5	Высокая рентабельность	Неучастие персонала в управленческих решениях
6	Высокая квалификация персонала	Наличие широкого круга конкурентов

На основании оценки сильных и слабых сторон организации, ее потенциальных возможностей и угроз составим матрицу возможностей и угроз – таблица 24.

Для Zenith R.S. наиболее значимыми и вероятными в ближайшей перспективе являются возможности расширение доли рынка, ассортимента продаваемых строительных товаров и товаров для ремонта, а также новых

каналов по сбыту.

Таблица 24– Матрица SWOT – анализа для Zenith R.S.

	Возможности:	Угрозы:
	1. Улучшение уровня жизни населения 2. Появление новых производственных технологий. 3. Снижение цен на специальную мебель на рынке 4. Появление нового поставщика 5. Снижение налогового бремени 6. Разорение конкурентов 7. Неудачное поведение конкурентов 8. Снижение уровня безработицы 9. Замедление темпов инфляции	1. Изменение покупательских предпочтений 2. Снижение уровня жизни населения 3. Усиление безработицы 4. Рост темпов инфляции и цен на сырье 5. Объединение нескольких поставщиков (сговор по ценам) 6. Рост налогового бремени 7. Усиление конкуренции
Сильные стороны: 1. Множество поставщиков исключают перебои с поставкой 2. Широкий ассортимент при приемлемом уровне цен 3. Высокая готовность следовать желаниям потребителей 4. Высокая рентабельность 5. Высокая квалификация персонала	Сила и возможности 1. Увеличивать объем продаж за счет расширения клиентской базы. 2. Расширение клиентской базы возможно за счет привлечения новых заказчиков и увеличение объемов продаж уже имеющимся. 3. Привлечение новых заказчиков и увеличение объема продаж по старым возможно за счет разработки нового дизайна мебели, использование новых технологий производства и продаж, дополнительного улучшения качества продукции. 4. Привлечение новых заказчиков и увеличение объема продаж по старым возможно за счет разработки новой маркетинговой стратегии и проведения серии эффективных рекламных кампаний.	Сила и угрозы 1. Основная стратегия - не дать слабым сейчас конкурентам развиваться. 2. Использовать ценовые и неценовые методы конкурентной борьбы. 3. Вести среди своих потребителей рекламную и просветительскую работу о разнообразном ассортименте и высоком качестве продукции компании. 4. Переманивать к себе дистрибьюторов компаний-конкурентов
Слабые стороны: 1. Недостаточность рекламы 2. Не до конца отлажена сбытовая сеть 3. Отсутствие дополнительных услуг 4. Средняя мотивация персонала 5. Неучастие персонала в управленческих решениях 6. Наличие широкого круга конкурентов	Слабость и возможность 1. Подавлять конкурентов за счет роста качества продукции. 2. Разработать и предоставлять дополнительные сервисные услуги. 3. Разработать и применять гибкую систему скидок для различных групп покупателей. 4. Более эффективно использовать в маркетинге интернет и различные социальные сети	Слабость и угрозы 1. Не давать своим конкурентам объединяться в крупные сообщества. 2. Развивать, обучать, удерживать персонал. 3. Переманивать к себе на работу талантливых сотрудников из других компаний. 4. Широко использовать методы налогового планирования. Пользоваться всеми налоговыми льготами, которые предоставляет законодательство РФ

К наиболее вероятным угрозам деятельности и существования компании являются:

– появление большого числа конкурентов или объединение нескольких

наиболее крупных;

- значительное изменение вкусов населения;
- неблагоприятная политика государства в области налогообложения;
- резкий рост отпускных цен на товары.

Комбинация хотя бы двух из вышеперечисленных факторов могут привести к банкротству компании или выходу его из бизнеса.

Основными задачами развития стратегии маркетинга Zenith R.S. являются: удовлетворение запросов потребителей (заказчиков); оптимальное использование технологических знаний и опыта; оптимизация финансовых результатов; превращение потенциальных покупателей в реальных, и соблюдение принципов гибкости ведения дела.

Кроме того, одним из направлений маркетинга Zenith R.S. в настоящее время является разработка методов и методологий привлечения и работы с клиентами.

Для компании наиболее вероятными и желательными оказались возможности совершенствования технологии производства, расширения рынка сбыта и завоевание новых рыночных ниш.

Рассмотрение угроз выявило, что к банкротству могут привести:

- появление нового крупного конкурента или объединение нескольких средних;
- применение конкурентами новых концепций производства;
- увеличение налогов и цен на материалы, в результате чего себестоимость производства превысит конкурентную цену.

Кроме того, для проведения оценки конкурентоспособности необходимо проанализировать и оценить продукцию по элементам комплекса маркетинга продукт, цена, продвижение, распределение.

Полученные результаты сведем в таблицу – таблица 25.

По результатам расчетов, представленных в таблице 25 видно, что продукция компании достаточно конкурентоспособна. Этого удастся достичь за

счет того, что учтены все недостатки работы конкурентов.

Далее проведем оценку конкурентной среды компании.

Для вычисления интенсивности конкуренции на рынке используем два граничных значения - минимальный тем роста, принимаемый за 70 % и максимальный темп роста в 140 %, а также используя прогнозируемый темп роста для рынка, на котором действует компания (105 %):

Таблица 25 – Оценка продукции компании по элементам комплекса маркетинга

Показатели конкурентоспособности	Ранг, R	Балльная оценка			
		Бф	Бк1	Бк2	Бк3
1. Качество продукта	25	10	7	6	7
2. Надежность	0	0	0	0	0
3. Экологичность	5	10	5	7	6
4. Технологичность (изготовления)	10	8	5	3	7
5. Патентоспособность	0				
6. Послепродажное обслуживание	0				
8. Качество информации о товаре	5	10	6	5	7
9. Качество упаковки	5	8	6	5	6
10. Качество доставки	10	8	0	7	5
11. Уровень цен	25	10	5	6	7
12. Реклама	15	7	8	10	8
Сумма рангов	100				
Конкурентоспособность фирмы (Сумм Ri * Бfi)		9,05	5,55	6,35	6,85
Коэффициент конкурентоспособности (КСф/Кски)		1,00	1,63	1,43	1,32

$$И_x = (140 - 120) / 70 = 0,50.$$

Как видно из расчетов, уровень данного показателя на рынке, на котором действует компания, достаточно высокий – 0,50, что говорит о высоком уровне конкуренции.

Общая оценка рынков основной продукции компании представлена в таблице 26.

Хотя рынок сейчас и насыщен продукцией, которую производит

компания (мебель специального назначения), компания постоянно отслеживает свой ассортимент, а также следит за уровнем качества собственной продукции, старается использовать только современные технологии производства и продажи собственной продукции, что позволяет ей успешно конкурировать на рынке.

Таблица 26 – Общая характеристика рынков основных товаров

Классификационный признак	Типы рынков
Территориальный охват	Региональный рынок - г. Москва и Московская область, Россия, СНГ. Охвачены практически все районы города.
Соотношение спроса и предложения	На некоторых региональных рынках предложение зачастую превышает спрос. В условиях конкуренции это нормальное явление.
Степень зрелости рыночных отношений	Рынки на данном этапе находятся на переходном этапе, то есть переходят в разряд развитых. Сотрудничество с поставщиками носит постоянный характер.
Соответствие действующему законодательству	Рынок легальный. Вся деятельность компании соответствует действующему законодательству.
Срок использования товара	Компания осуществляет производство специальной мебели. Рынок товаров – долгосрочного использования.
Материальная специфика продукта	Рынок продукции, имеющей материальное воплощение.
Степень агрегирования товаров	Общегрупповой признак – специальная мебель.
Тип потребления	Рынок промежуточных продавцов.

Оценивая структуру рынка, целесообразно рассчитать коэффициент концентрации рынка, который показывает степень преобладания на рынке одной или нескольких крупных фирм. Индекс Герфиндаля рассчитаем по объемам продаж крупнейших пяти фирм-конкурентов анализируемого компании.

Индекс Герфиндаля определяется как сумма квадратов долей рынка всех фирм, продающих продукцию на этом рынке:

$$H = p_1^2 + p_2^2 + p_3^2 + p_4^2 + p_5^2$$

$$H = 484 + 225 + 169 + 100 + 36 = 1014$$

Это говорит о том, что на рынке не преобладает одна крупная компания, а

существует несколько фирм, которые имеют свои доли на этом рынке.

Рассчитаем долю рынка фирмы.

$$D=Q_{\text{ф}}/Q_{\text{отрасли}} * 100\%$$

$$D=66518/400000*100\% = 17 \%$$

В целом можно сказать, что компания занимает неплохое положение на рынке хоть и есть достаточная конкуренция, но компании нельзя останавливаться на достигнутом. Следует расширять рынки сбыта и ассортимент продукции.

Выводы по второй главе. В целом, по результатам рассмотрения деятельности компании можно сделать определенный вывод о ее слабых и сильных сторонах. Сильной стороной здесь является фактор цены. По остальным факторам компания проигрывает конкурентам, хотя и незначительно. Данные показатели являются резервами повышения конкурентоспособности рассматриваемой компании.

Следует также проводить работу по улучшению узнаваемости и престижа торговой марки. При внедрении новых технологий обслуживания покупателей и использовании высококачественной продукции значительно повысить спрос на продукцию компании.

В результате данного исследования можно прийти к выводу, что позиции компании на рынке достаточно устойчивы. Однако если не продолжать развитие, применение новейших технологий производства и продаж, то в перспективе компанию ждет спад производства.

При рассмотрении конкурентов на рынке, где действует компания – таблица 27, видно, что рынок представлен крупными игроками, такими, как Ztnith R.S., а также множеством мелких игроков, производящих мебель среднего качества, и занимающих незначительную долю рынка.

Таблица 27 – Обзор конкурентов компании

Конкурентные характеристики	Ztnith R.S.	Мелкие производители
Доля рынка	Значительная	Незначительная
Ассортимент	Более широкий	Не такой широкий, как у компании
Качество	Гарантия качества	Не во всех случаях

Гарантийный срок	Есть	Не во всех случаях
Возможность доставки и сборки	Есть	Не во всех случаях

Комплекс маркетинга 4Р представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Комплекс маркетинга 4Р

№ п/п	Комплекс маркетинга 4Р	Содержание разделов
1	Товар	- качество; - режим работы - товарный знак; - послепродажное обслуживание
2	Цена	- цели ценообразования; - метод ценообразования; - стратегия ценообразования
3. Методы продвижения товаров		
3.1	Реклама	- вид рекламы; - расходы на рекламу
3.2	Личные продажи	- отсутствуют
3.3	Стимулирование сбыта	- проведение акций; - получение покупателем скидок
3.4	Паблсити	- не предусмотрено
4	Распределение	- нулевой канал распределения

Продвижение услуг всегда должно быть направлено на достижение определенных целей. Для рассматриваемой компании можно выделить три группы целей:

1. Стратегические:

- увеличение числа клиентов;
- увеличение числа покупок, совершаемых каждым посетителем мастерской;
- увеличение среднего чека.

2. Специфические: оказание противодействия конкурентам.

План продвижения товаров к целевому сегменту потребителей:

- определение цели продвижения;
- определение перечня или количества услуг, подлежащих продвижению;
- определение желаемого уровня интенсивности продвижения;
- формулировка условий участия потребителей в программе продвижения;

- определение сроков мероприятий по продвижению;
- выбор способа распространения сведений о программе продвижения;
- разработка общего бюджета программы продвижения;

Резервы реализации повышения конкурентоспособности компании представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Резервы реализации повышения конкурентоспособности компании

Характеристики конкурентоспособности товара фирмы с низкими баллами (по отношению к товарам-конкурентам)	Направления реализации выявленных резервов повышения конкурентоспособности и компании	Разработка путей и методов реализации выявленных ресурсов
Престиж торговой марки	Фирме следует приобрести известность в деловых кругах регионов	Необходимо провести активную рекламную кампанию. Возможно проведение комбинированной рекламы. Компания должна производить очень качественную продукцию и неукоснительно соблюдать сроки выполнения
Условия финансирования в случае покупки	В будущем компания должна предоставлять льготы и скидки клиентам.	Планируется снизить предоплату заказов.

Конкурентоспособность товара - это относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара-конкурента, ради которых потребитель отдает предпочтение именно данной продукции.

Также для поддержания и роста конкурентоспособности продукции компании необходимо разработать эффективный комплекс маркетинга.

Выводы по второй главе.

Таким образом, по результатам рассмотрения деятельности и конкурентоспособности компании можно сделать следующие выводы:

- в рассматриваемом периоде происходило расширение деятельности компании, что говорит об устойчивом спросе на ее продукцию;
- из-за специфичности производства спрос на продукцию компании

подвержен всем тем факторам, что и рынки сбыта продукции предприятий, производящих продовольственные товары и товары народного потребления. Изменение в структуре производства компании обусловлены влиянием данных факторов (например, снижение уровня жизни населения в настоящее время приводит к росту спроса на продовольствие, так как сейчас население, в основном, может позволить себе лишь покупку продуктов питания. При улучшении уровня жизни населения будет расти спрос на промышленные товары различных групп, что обусловит рост производства мебели для продажи данных групп товаров);

- быстрое расширение компании привело к ошибкам в финансовой политике компании, что отразилось на падении показателей финансового состояния (ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и платежеспособности) компании, и требует исправления. В противном случае компания может со временем утратить свои конкурентные позиции на рынке;

- в занимаемой рыночной нише у компании очень мало конкурентов, поскольку как крупные, так и малые игроки мебельного рынка, в основном, занимаются производством мебели для населения. При этом малые игроки данного сегмента рынка не могут обеспечить все те преимущества, которые готова предоставить своим покупателям рассматриваемая компания (широкий ассортимент, гарантии качества и гарантийный срок), что дает определенные конкурентные преимущества Zenith R.S.

В целом, сложившаяся в данный момент на рынке конкурентная ситуация должна быть использована компанией. Это позволит ей не только еще прочнее закрепиться в бизнесе, но и:

- 1) начать расширение и диверсификацию в смежные сегменты (например, в сегмент мебели для офисов);

- 2) различными способами (ценовым и не ценовыми) подавлять, не давать расти другим конкурентам (пока маленьким и слабым).

3 Предлагаемая к реализации программа повышения конкурентоспособности компании

3.1 Система информационного обеспечения оценки деятельности и стратегии роста конкурентоспособности компании

Теоретические выводы и предложения, сформулированные в предыдущих параграфах работы, позволяют сделать вывод о том, какого типа информация должна быть использована в региональных системах информационного обеспечения оценки деятельности и конкурентоспособности компании. Эта информация может быть представлена в виде отдельных блоков.

1-й блок. Описание потребительской товарной линии.

Потребительскую товарную линию следует описывать, используя комплексные числа. В общем случае модель потребительской товарной линии, описывающая всю номенклатуру товаров, удовлетворяющих определенную потребность (или их совокупность), будет иметь вид:

$$K = F_1(\Pi_{\text{и}} - \Pi) + iF_2(\Pi)$$

Здесь $\Pi_{\text{и}}$ – потребительские свойства идеального товара, Π и Π – потребительские свойства и цена конкретного товара, i – мнимая единица.

Данное описание потребительский товарной линии рынка каждого конкретного региона позволяет определить при каких ценах какие потребительские свойства товара предпочитают потребители. Данная информация весьма важна для разработки и выбора конкурентных стратегий.

Для расчета модели следует собрать данные о равновесных ценах на данном региональном рынке по товарам изучаемой потребительской товарной линии и оценке их потребительских свойств со стороны участников регионального рынка. Обработать эти данные и представить их в виде модели следует с помощью методов математической статистики, в основном – регрессионно-корреляционного анализа.

2-й блок. Описание характеристик восьми сегментов рынка,

потребляющего данный товар. Отнесение сегмента к тому или иному номеру является принципиально важным для выбора соответствующей конкурентной стратегии.

Сегментирование рынка осуществляется по доходам потребителей, причем важно четко определить границы каждого из восьми сегментов.

Во-вторых, к важнейшей характеристике каждого сегмента следует отнести средний для сегмента коэффициент эластичности объемов по цене. К третьей важнейшей характеристике каждого сегмента относится количество потребителей данного сегмента и средний уровень доходов в данном сегменте.

3-й блок. Уровень интенсивности конкурентной борьбы на рынке в зависимости от числа участников рынка. Как было показано выше, интенсивность конкурентной борьбы определяется двумя составляющими, одной из которых является число и характеристика участников рынка. В общем случае экономическая теория выделяет девять типов рынка в зависимости от количества продавцов и покупателей на рынке. Для каждого из типов рынка соответствует свой уровень и особенности конкурентной борьбы - от чистой конкуренции до полного ее отсутствия.

Для определения уровня интенсивности именно таким образом следует определить доли и число участников рынка и по этим данным дать его характеристику. Расчетным коэффициентом, позволяющим определить формализованным путем уровень интенсивности конкурентной борьбы, является коэффициент, представляющий собой отношение математического ожидания рыночной доли на данном конкурентном рынке к максимальной доле на этом рынке:

$$\frac{M(D)}{D_{\max}} = I$$

При значениях данного показателя, близких к нулю, интенсивность конкуренции наивысшая, а при значениях показателя, близких к единице, интенсивность конкуренции минимальна, так как рынок жестко контролируется.

4-й блок. Этап жизненного цикла спроса на товар. В зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла спроса на товар находится региональный рынок, существенно меняется уровень интенсивности конкурентной борьбы на нем. Если спрос на товар только появился - это означает один уровень интенсивности конкурентной борьбы; если жизненный цикл спроса находится на этапе падения - уровень конкурентной борьбы совсем другой.

Для определения того, на каком именно этапе жизненного цикла спроса на товар находится рынок и последующего определения уровня интенсивности конкурентной борьбы, необходимо собрать данные о динамике потребления товара данной потребительской товарной линии. Анализ этих данных следует осуществлять в виде графика изменения объема спроса на товар во времени. Это – наиболее наглядный и эффективный способ определения этапа жизненного цикла спроса на товар.

Таким образом, рациональная система информационного обеспечения конкурентоспособности представляет собой расчетные модели, описывающие потребительскую товарную линию; таблицы баз данных по восьми сегментам потребителей данной товарной линии; коэффициент, характеризующий степень монополизированности рынка; график с изображением жизненного цикла спроса на товары данной потребительской товарной линии.

Эта система с одной стороны является вполне достаточной для принятия решения о работе на том или ином рынке в условиях конкуренции, а с другой стороны – является очень компактной и может использоваться в предпринимательской практике любой организации.

Конкуренция является важнейшим элементом рыночной экономики, обеспечивающим ее эффективное функционирование. В то же время, формы и методы конкурентной борьбы принимают самые разные оттенки, что зачастую приводит к необходимости государственного вмешательства и государственному контролю над конкуренцией.

Компании, которые предполагают выйти на конкретный региональный

рынок с собственным товаром, готовы к конкуренции. При этом, конечно, было бы весьма кстати, если бы предприятие заранее знало и об уровне конкуренции на этом региональном рынке, и о том, какие конкурентные стратегии следует ему применить.

Для этого предприятие должно обладать соответствующей информацией, собрать и обработать которую на практике оказывается непросто.

Причиной тому – сложность такого явления как конкуренция и конкурентоспособность. Конкуренция каждого рынка определяется тем, насколько рынок монополизирован; насколько рынок развит; как реагируют потребители на товар и конкурентные стратегии. Центральным объектом конкуренции является товар, потребительские свойства которого принимаются или отталкиваются рынком.

Все эти обстоятельства привели к тому, что проблема разработки и реализации региональных систем информационного обеспечения конкурентоспособности продукции является насущной практической задачей современной экономики.

Здесь следует выделить несколько форм организации этих систем. Первая – информационная система компании, с помощью которой данное предприятие решает возникающие перед ним проблемы. Предложенная в данной работе система показателей, расчетных коэффициентов и баз данных позволяет построить информационную систему, функционирование которой будет осуществляться рационально – значительная часть показателей является агрегированной формой представления данных. В то же время, затраты на сбор, обработку, обновление и хранение информации в этой системе требуют значительных материальных, денежных и трудовых затрат. Поэтому иметь подобную информационную систему может себе позволить не каждое предприятие.

Вторая форма организации – информационная система региональных структур: статистических управлений; торгово-промышленных палат;

комитетов администраций регионов. Эта форма организации, в отличие от первой, предусматривает возможность открытого платного использования информации со стороны любого желающего это сделать. Возможность концентрации усилий и специализации работы в данном направлении позволит такой форме организации региональной системы информационного обеспечения конкурентоспособности работать более эффективно. Затраты на функционирование данной системы при правильном ее управлении будут разнесены за счет пользователей системы и не лягут тяжелым бременем на одну организацию. Кроме того, услугами такой информационной системы могут воспользоваться все желающие, в том числе и компании малого и среднего бизнеса, что следует признать общественно значимым явлением.

Конечно, предложенная система далека от совершенства и представляет собой лишь шаг в области разработки теории и практики конкуренции и конкурентной борьбы для рассматриваемой компании.

Принципиально важная роль маркетинга является уже давно известной истиной. Причем это утверждение актуально для предприятий любой отрасли экономики. Одним из важнейших элементов организации маркетинговой деятельности является построение и внедрение ее стратегии. Стратегию маркетинга можно будет эффективно реализовывать тогда, когда будет существовать устойчивый и стабильный рынок. В настоящее время это условие у нас в России отсутствует. В общих чертах это выглядит следующим образом: рынок как таковой не развит, отсутствует развитая и отлаженная нормативно-правовая база, слабо развита внешне экономическая деятельность.

В условиях развитого рынка разработка и применение стратегии маркетинговой деятельности – одна из важнейших функций руководителей фирм высшего звена. Разработанные стратегии должны в максимальной степени обеспечить достижение целей компании при существующих условиях и тенденциях развития маркетинговой среды.

Анализ внешних угроз (таблица 27) показывает, что возможно

повышение уровня конкуренции. Однако невысокие входные барьеры в данный вид бизнеса привели к тому, что рынок уже насыщен.

Потребительский потенциал рынка достаточно низок, поэтому включение дополнительных фирм в конкурентную борьбу вряд ли принесет успех.

Увеличению объемов сбыта продукции компании мешает:

- отсутствие финансовых средств с целью пополнения оборотных активов;
- неустойчивость спроса;
- слабые связи с подчиненными работниками; непонимание ими того, что необходимо для организации;
- нехватка информационной поддержки для принятия управленческого решения;
- отсутствие планирования в организации;
- постоянное отвлечение внимания на текущие рутинные операции, невозможность сконцентрироваться на главном и конкретном;
- исполнение несоответствующих обязанностям директора работ и задач.

Слабые стороны рассматриваемой компании не позволяют ему повысить конкурентоспособность. При этом, если работников можно заинтересовать в результатах деятельности фирмы (например, пересмотрев систему мотивации труда), заменить низко квалифицированных работников на более квалифицированных, то проблему платежеспособности быстро не решишь. Именно эта проблема – самое главное препятствие для дальнейшего развития фирмы.

Проанализировав внешние опасности и новые возможности можно приступить к выбору стратегии. Выбор стратегии – составная часть всего стратегического управления фирмой, это план ее деловой активности. Основная задача заключается в развитии потенциала сотрудников фирмы, в повышении ассортимента реализуемых товаров, в освоении новых рынков, увеличении сбыта и, в конечном итоге, в повышении эффективности деятельности. В

рамках маркетинга, прежде всего, должна осуществляться практическая реализация целей, направленных на перспективу.

Цели определяют основные направления деловой активности компании. В настоящее время цели компании ориентированы на рост объемов продаж, на увеличении доли на рынке, на достижении абсолютных или относительных показателей по прибыли, на темпы роста по финансовым показателям и т.д. Исходя из этого можно предложить следующие стратегии, приемлемые для компании:

- 1) стратегия дифференцированного маркетинга по товарам;
- 2) стратегия расширения и развития рынка;
- 3) стратегия концентрированного роста;
- 4) стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

Для определения наиболее важных на сегодняшний день для компании стратегий и их конкретизации построим таблицу 29.

1. Стратегия дифференцированного маркетинга по товарам.

Компания реализует различные виды одного товара (например: мебель для продовольственных магазинов, мебель для промышленных магазинов и др.), отличающиеся потребительскими свойствами, качеством, оформлением, упаковкой и т.д. и предназначенные для различных групп потребителей на рынке, то есть для множества сегментов.

Предлагая разнообразные товары, компания предполагает добиться увеличения сбыта и более глубокого проникновения на каждый из осваиваемых ей сегментов рынка. Компания рассчитывает также на рост повторных покупок, поскольку каждый товар создан для данной группы потребителей и соответствует их пожеланиям. Подобная стратегия предполагает значительные расходы и нацелена на большой рынок, предлагая множество индивидуализированных, отличающихся друг от друга видов товара,

предназначенных для удовлетворения многочисленных рыночных сегментов.

Таблица 29 – Выбор стратегий развития компании

Классификационный признак	Выбранная стратегия	Важность стратегии
Стратегия дифференцированного маркетинга по товарам	Более глубокое проникновение на каждый из осваиваемых сегментов рынка и рост повторных покупок.	Доминирует
Стратегия расширения и развития рынка	Расширение рынков за счет проникновения на новые географические рынки.	Доминирует
Стратегия концентрированного роста	Развитие существующего рынка и поиск новых рынков для реализации товаров.	Доминирует
Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка	Максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей.	Доминирует

В каждой группе потребителей предлагаемая компанией продукция рассматривается как уникальная по дизайну, внутренним характеристикам и т.д. Поэтому, несмотря на то, что продукция может стоить дороже, чем по стратегии массового маркетинга, для потребителей цена не будет играть столь важной роли, и они приобретают достаточную лояльность к данной товарной марке.

2. Стратегия расширения и развития рынка.

Матрица «возможностей по товарам / рынкам» дает представление о концепции общей стратегии. В матрице представляются все продукты и рынки независимо от того, существуют ли они или только проектируются.

Так как компания занимается производством и реализацией специальной мебели, и не планирует расширения продаж продукции другого назначения, то целесообразно будет выходить на новые рынки с существующей продукцией. Поэтому, исходя из данной матрицы выбирается стратегия развития рынка. Эта стратегия направлена на развитие рынка, то есть создание рынков для реализуемой уже достаточно долго продукции.

Эта стратегия эффективна, поскольку компания стремится:

- расширить свой рынок за счет проникновения на новые географические рынки;

– внедрения в новые сегменты рынка, спрос на которые еще не удовлетворен;

– новых предложений существующей продукции и интенсификации рекламы.

Компания может по новому предлагать существующую продукцию, использовать новые методы распределения сбыта и сделать более насыщенными усилия по продвижению.

3. Стратегия концентрированного роста.

Для выбора стратегии проведем следующие расчеты - таблица 30.

Таблица 30 – Анализ данные по ассортиментным группам за 2013 – 2015 гг.

Показатели / Группы товаров	Доля в общей сумме выручки			Темп прироста наименований товаров в каждой группе, %			Затраты на реализацию			Прибыль от реализации		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Мебель для торговли косметикой и парфюмерией	3,08	6,55	5,44	16,25	25,81	46,25	6,97	5,69	5,81	658	686	882
Мебель для торговли одеждой	6,50	6,55	4,69	10,00	-18,2	-10,0	5,59	7,65	7,21	145	39	22
Мебель для торговли детскими товарами	7,02	6,42	7,82	7,22	6,73	14,43	19,77	18,36	14,89	1 017	768	988
Мебель для торговли бытовой техникой	20,29	20,42	22,93	2,33	44,32	47,67	14,17	15,99	17,95	3 052	3 679	4 233
Мебель для торговли бытовыми инструментами	1,13	1,09	1,45	10,81	2,44	13,51	5,35	10,14	10,83	91	-547	-134
Мебель для торговли продуктами	26,82	26,96	26,75	20,82	17,90	42,44	10,30	8,49	9,11	3 987	3 678	4 130
Мебель для торговли цветами	2,66	2,03	2,25	-10,5	9,57	-1,90	6,48	6,49	6,82	254	83	325
Мебель для торговли музыкальными товарами	2,79	2,59	2,37	9,09	-	9,09	6,51	6,40	6,46	398	344	385
Мебель для торговли световыми приборами и товарами	15,28	14,60	14,82	2,38	9,30	11,90	6,25	5,95	6,23	696	1 376	1 617

Продолжение таблицы 30

Показатели / Группы товаров	Доля в общей сумме выручки			Темп прироста наименований товаров в каждой группе, %			Затраты на реализацию			Прибыль от реализации		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Мебель для аптек	14,43	12,79	11,48	-1,58	0,70	-0,89	18,61	14,84	14,68	855	2 677	1 127
Итого	100,00	100,00	100,00	---	---	---	100,00	100,00	100,00	11153	12783	13575

Исходя из полученных данных, перспективными можно считать следующие группы товаров «Мебель для торговли косметикой и парфюмерией», «Мебель для торговли бытовой техникой» и «Мебель для торговли продуктами».

Не демонстрируют высокие темпы роста, но приносят стабильный доход «Мебель для аптек» и «Мебель для торговли световыми приборами и товарами».

Растут объемы реализации, и средний и нестабильный уровень прибыли от реализации у ассортиментной группы «Мебель для торговли детскими товарами», «Мебель для торговли музыкальными товарами», а также «Мебель для торговли цветами».

Потенциальной к исключению из ассортимента можно считать группу товаров «Мебель для торговли одеждой» (отрицательный финансовый результат, низкие темпы роста объемов реализации).

В завершение анализа ассортимента компании проведем расчет рентабельности по каждой ассортиментной группе – таблица 31.

Таблица 31 – Рентабельность по каждой ассортиментной группе

Группы товаров	Рентабельность продаж, %			Рентабельность продукции, %		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Мебель для торговли косметикой и парфюмерией	22,06	9,42	12,39	28,30	10,39	14,14
Мебель для торговли одеждой	2,31	0,53	0,36	2,36	0,54	0,36
Мебель для торговли детскими товарами	14,96	10,76	9,64	17,60	12,05	10,67
Мебель для торговли бытовой техникой	15,54	16,19	14,09	18,40	19,32	16,41
Мебель для торговли бытовыми инструментами	8,36	-	-	9,12	-	-
Мебель для торговли продуктами	15,36	12,26	11,79	18,15	13,97	13,36
Мебель для торговли цветами	9,85	3,68	11,01	10,93	3,82	12,38

Продолжение таблицы 31

Группы товаров	Рентабельность продаж, %			Рентабельность продукции, %		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Мебель для торговли музыкальными товарами	14,75	11,92	12,42	17,30	13,53	14,19
Мебель для торговли световыми приборами и товарами	4,70	8,47	8,33	4,94	9,25	9,09
Мебель для аптек	6,12	18,82	7,50	6,52	23,18	8,11

Для оценки рентабельности рассчитаем: рентабельность продаж (отношение прибыли к выручке) и рентабельность продукции (отношение прибыли от реализации к себестоимости).

Из расчетов видно, что наибольшие показатели рентабельности продаж – по таким группам товаров, как «Мебель для торговли косметикой и парфюмерией» (9,42 – 22,06 %), «Мебель для торговли продуктами» (11,79 – 15,36 %) и «Мебель для торговли музыкальными товарами» (11,92 – 14,75 %). Наибольшие показатели рентабельности продукции по таким группам товаров, как «Мебель для торговли косметикой и парфюмерией» (10,39 – 28,30 %), «Мебель для торговли бытовой техникой» (16,41 – 18,40 %) и «Мебель для торговли музыкальными товарами» (13,53 – 17,30 %).

Применим полученные в результате расчетов данные для формирования товарной стратегии рассматриваемой компании.

Так же для выбора стратегии построим матрицу бостонской консультативной группы (матрица БКГ). Исходные данные для построения матрицы БКГ представлены в таблице 32.

Расположим данные виды деятельности на поле матрицы БКГ (рисунок 13).

Из таблицы 32 и матрицы (рисунок 13) видно, что такие группы товаров, как «Мебель для торговли продуктами» и «Мебель для торговли бытовой техникой» можно считать «Звездой», они приносят 61,61 % прибыли. «Мебель для торговли косметикой и парфюмерией», «Мебель для торговли музыкальными товарами» и «Мебель для торговли детскими товарами» являются «Трудным ребенком», «Мебель для торговли одеждой», а также

«Мебель для торговли бытовыми инструментами» являются «Собакой». К «Дойным коровам» можно отнести «Мебель для торговли детскими товарами», «Мебель для аптек», «Мебель для торговли световыми приборами и товарами», «Мебель для торговли цветами».

Таблица 32 - Исходные данные для построения матрицы БКГ для Zenith R.S. на 2016 год

Показатели / Группы товаров	Темпы роста рынка, %	Доля рынка у компании, %	Объем реализации данного вида продукта, тыс. тыс. руб.	Доля в общей сумме выручки, %	Покрытие затрат, тыс. тыс. руб.	Прибыль по данному виду продукции, тыс. тыс. руб.	Доля покрытия затрат, %
Мебель для торговли косметикой и парфюмерией	14	1,40	7 120	5,44	6 238	882	0,88
Мебель для торговли одеждой	5	0,70	6 143	4,69	6 121	22	1,00
Мебель для торговли детскими товарами	11	0,90	10 245	7,82	9 257	988	0,90
Мебель для торговли бытовой техникой	13	1,20	30 033	22,93	25 800	4 233	0,86
Мебель для торговли бытовыми инструментами	5	1,00	1 896	1,45	2 030	-134	1,07
Мебель для торговли продуктами	15	1,30	35 033	26,75	30 903	4 130	0,88
Мебель для торговли цветами	8	0,70	2 951	2,25	2 626	325	0,89
Мебель для торговли музыкальными товарами	10	1,10	3 099	2,37	2 714	385	0,88
Мебель для торговли световыми приборами и товарами	7	1,20	19 402	14,82	17 785	1 617	0,92
Мебель для аптек	12	0,85	15 028	11,48	13 901	1 127	0,93
Итого	---	---	130 950	100,00	117 375	13 575	---

Реализация «Мебели для торговли одеждой», в целом, является

перспективным и для завоевания большей доли рынка. Но для поддержания данного продукта в условиях сильной конкуренции требуются большие средства. Поэтому руководство Zenith R.S. должно решить – сможет ли данный продукт успешно конкурировать при соответствующей поддержке, или нужно уйти с рынка.

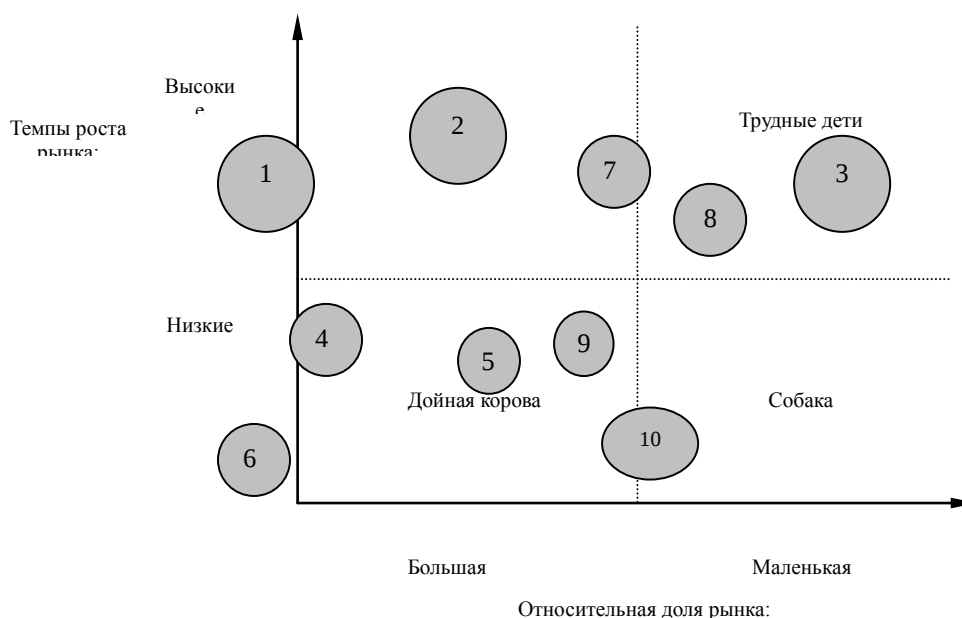


Рисунок 11 – Матрица БКГ для Zenith R.S.

1 – «Мебель для торговли бытовой техникой»; 2 – «Мебель для торговли продуктами», 3 – «Мебель для торговли косметикой и парфюмерией»; 4 – «Мебель для аптек»; 5 – «Мебель для торговли световыми приборами и товарами»; 6 – «Мебель для торговли цветами»; 7 – «Мебель для торговли музыкальными товарами»; 8 – «Мебель для торговли детскими товарами»; 9 – «Мебель для торговли одеждой»; 10 – «Мебель для торговли бытовыми инструментами»

«Мебель для торговли продуктами» завоевали значительную долю рынка. Стратегия данного товара должна быть направлена на увеличение или поддержание доли на рынке.

Реализация «Мебели для торговли детскими товарами» и «Мебели для торговли световыми приборами и товарами» приносят прибыль за счет высокой доли рынка. Крупные капиталовложения нецелесообразны, так как возможно спрос в будущем уменьшится. Стратегия направлена на поддержание существующего положения. Компания находится на стадии роста, объем продаж и доходы растут пропорционально. Исходя из этого руководству Zenith R.S. необходимо уделить внимание усилению финансовых позиций.

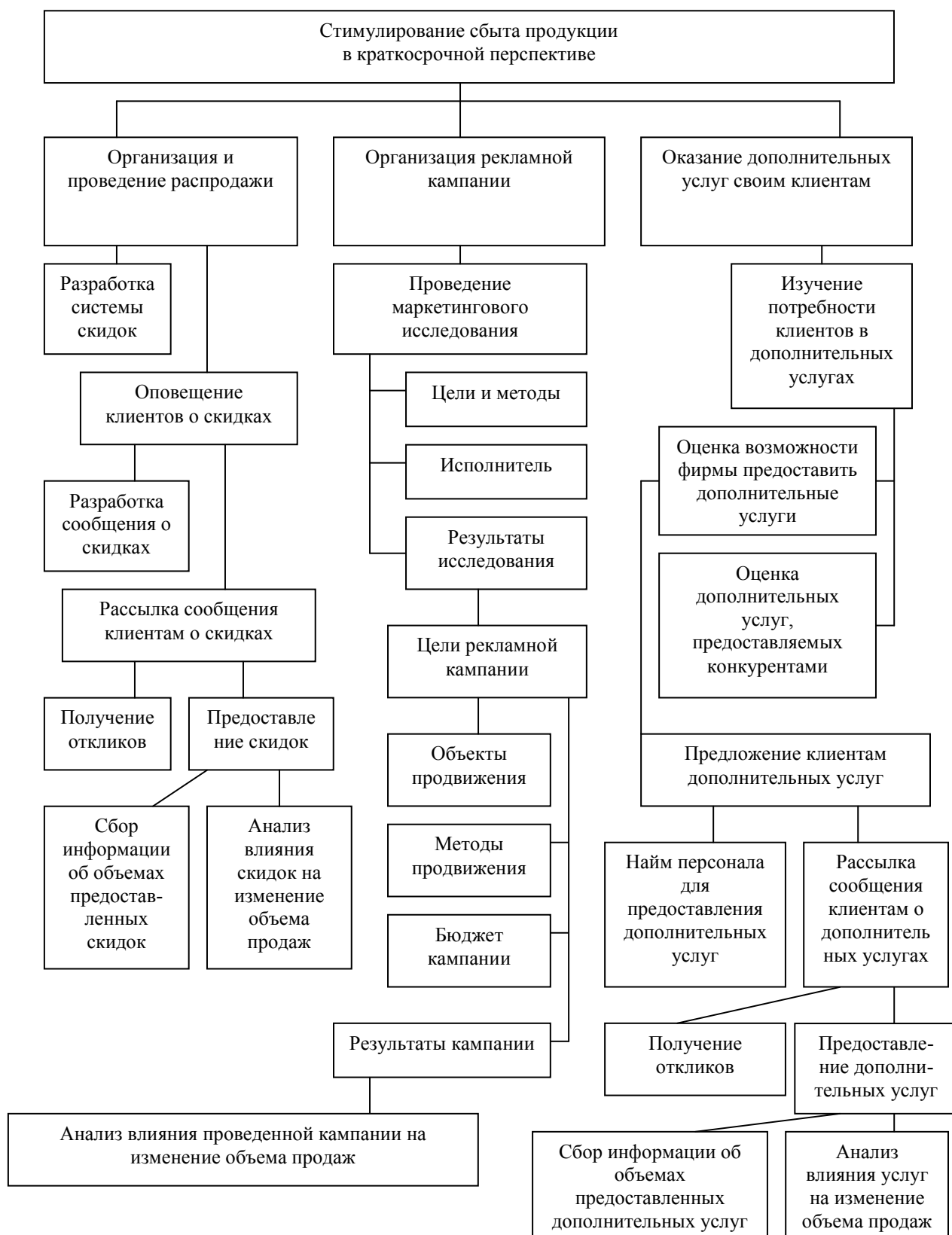


Рисунок 14 – Дерево целей по стимулированию сбыта продукции компании в краткосрочной перспективе

Рекомендуется полное использование внутренних и внешних возможностей, необходимо сделать акцент на сильные стороны, устранить угрозы и стараться уменьшать воздействие слабых сторон. Исходя из этого для компании Zenith R.S. возможно применить стратегию концентрированного роста - стратегию развития существующего рынка и поиск новых рынков для производства и реализации существующих продуктов:

- посредством функций сбыта осуществить выход на новые национальные рынки;
- посредством существующих продуктов возможен выход на новый сегмент рынка.

Таким образом, основное направление стратегии компании – рост и развитие существующего рынка, и выход на новые рынки.

Дерево целей по стимулированию сбыта продукции компании в краткосрочной перспективе представлено на рисунке 14.

Для проведения эффективной рекламной кампании Zenith R.S. дерево целей будет иметь следующий вид - рисунок 15.

В целом, большинство современных компаний, имеющих широкую номенклатуру продукции, одновременно используют несколько стратегий для различных групп товаров рыночных сегментов или периодов своего развития.

Поэтому в данном параграфе были предложены данные стратегии из которых можно выбрать те, которые наиболее приемлемы для рассматриваемой компании.

3.2 Тактика роста конкурентоспособности компании. Создание рекламного продукта компании

В соответствии с приведенными выше стратегиями, тактика роста конкурентоспособности компании должна включать следующие действия:

1. Создание рекламного продукта в социальных сетях.

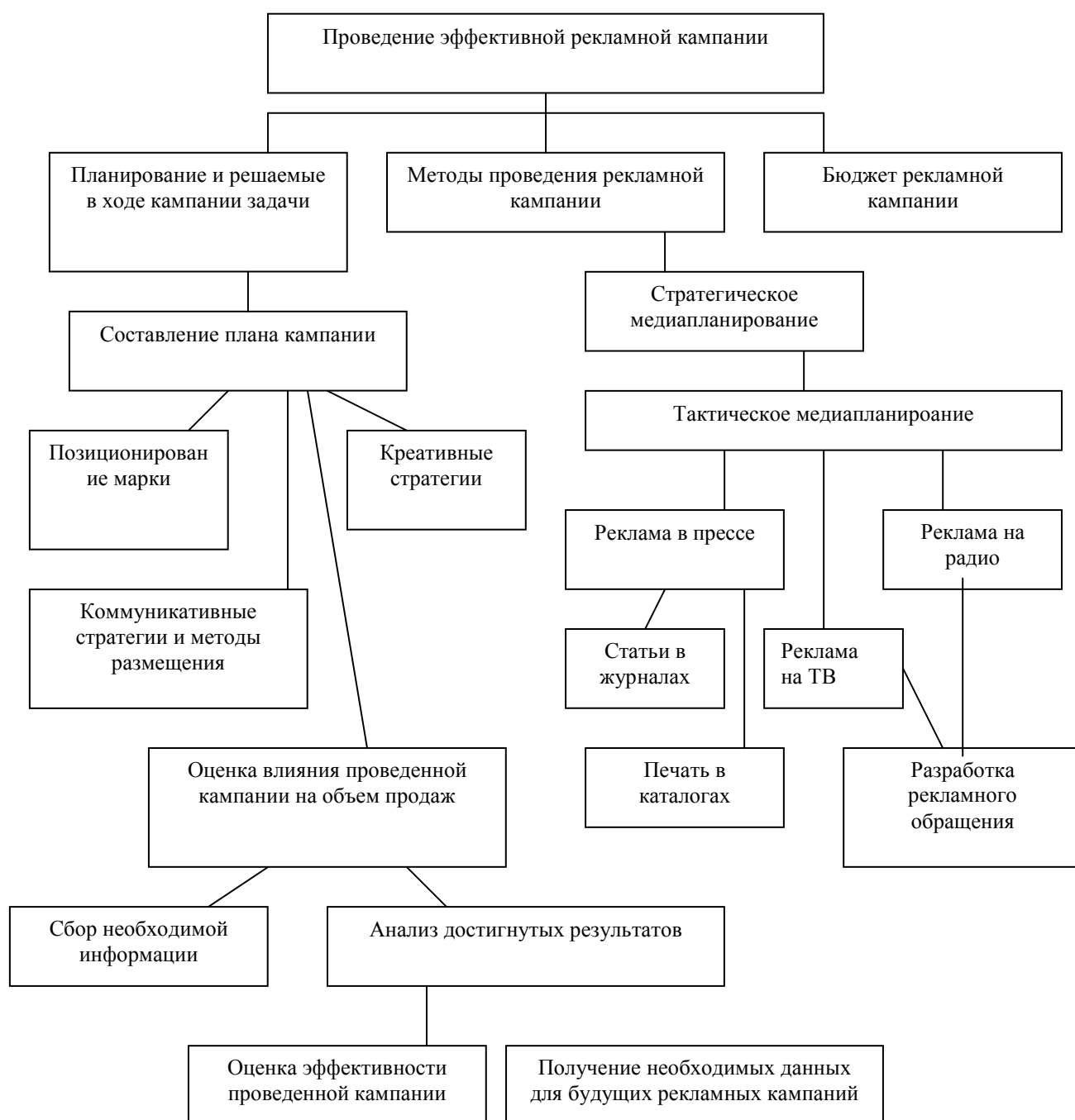


Рисунок 15 – Дерево целей по проведению эффективной рекламной кампании Zenith R.S.

Влияние социальных сетей на мнение и сознание людей, как важнейшего источника информации, и их роль в поддержании конкурентоспособности компаний с каждым годом становятся все заметнее. Прежде чем принять решение о покупке или заказать услугу в той или иной компании, одни

пользователи обращаются за советом к другим и, только получив достаточно рекомендаций, делают выбор.

Средний пользователь в России находит время, чтобы посетить за месяц примерно 152 сайта. Однако большую часть внимания интернет-аудитория уделяет социальным сетям - рисунок 16.

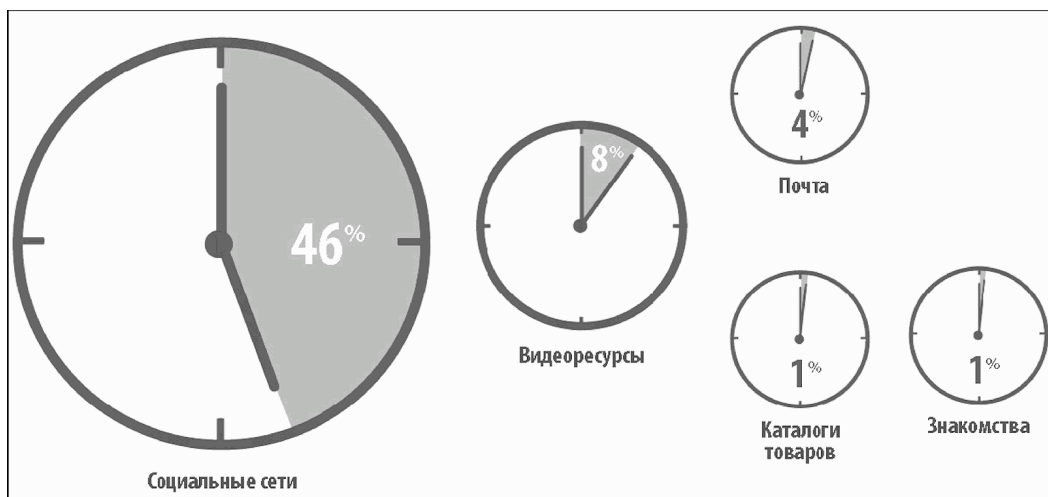


Рисунок 16 – Время за месяц, потраченное на сайтах данной тематики, в % от общего времени, проведенного в сети, в возрасте от 12 - 54 лет

Компания может использовать эту особенность целевой аудитории для развития своего бизнеса: создать брендовое сообщество в соцсети или блогосфере, завоевать доверие подписчиков и стать для них главным экспертом и помощником.

Сегодня большинство прогрессивных компаний, в том числе и компания «Zenith R.S.», создают собственные корпоративные страницы и сообщества во многих популярных соцсетях (ВКонтакте, Facebook, Одноклассники, Twitter, Livejournal и др.), с помощью которых они активно взаимодействуют с целевой аудиторией, наполняют страницы полезным и увлекательным контентом, размещают исследовательские статьи, проводят викторины и конкурсы среди пользователей. На первый взгляд может показаться, что все эти действия носят в основном развлекательный характер, однако помимо этого они выступают как

мощный инструмент повышения лояльности к бренду.

Лояльность - это устойчивое положительное отношение аудитории к компании в целом, которое может выражаться в рекомендациях ее услуг другим лицам и постоянных покупках продукции данного бренда. Формирование у аудитории лояльного отношения к компании, ее услугам и продукции является одной из первостепенных задач, которые должен ставить перед собой каждый владелец бизнеса.

Повышением лояльности целевой аудитории к бренду, продукту или персоне посредством работы в социальных сетях, блогах и на форумах занимается отдельное направление маркетинга - SMM (Social Media Marketing).

Характерной особенностью социальных сетей является то, что читатели могут подписываться на так называемые каналы RSS - семейство XML-форматов, предназначенных для описания лент новостей, анонсов статей, изменений в блогах и т.п. Информация из различных источников, представленная в формате RSS, может быть собрана, обработана и представлена пользователю в удобном для него виде специальными программами-агрегаторами или онлайн-сервисами, такими, как Google Reader, Яндекс.Лента, BlinkFeed и другими. Получается, что таким читателям не обязательно посещать данный сайт. Они просто потребляют контент в программах чтения RSS. Таким образом, помимо обычных посетителей сайта, необходимо также измерить численность этой автономной аудитории (количество подписчиков RSS). Вести статистику по автономным пользователям в рамках RSS-каналов позволяет функционал специализированных программных продуктов, таких как FeedBumer.

Исходя из полученных данных, можно сформировать тренд посещений и уникальных посетителей. Изучив пики и спады тренда, можно проанализировать, какой контент на домашней странице удостоился мимолетного или пристального внимания посетителей. Одновременно эти данные помогут понять, какой контент не способствовал увеличению

аудитории.

Для большинства страниц компаний в социальных сетях простое привлечение трафика не является основной целью. На передний план выходит целевой трафик - трафик тех посетителей, которые заинтересованы в предлагаемой информации и являются потенциальными клиентами компании.

Именно здесь ключевое значение имеет определение количества подписчиков RSS. Число подписчиков – одна из основных применяемых метрик, поскольку подписываясь на RSS-канал, они по существу говорят компании: «Можете публиковать любой контент и я буду автоматически извлекать и читать это». Таким образом, количество подписчиков фактически можно считать близким, но не равным числу уникальных наиболее заинтересованных посетителей, измеряемому средствами веб-аналитики. Эта метрика приблизительно показывает количество лиц, которые в текущий момент подписались на получение RSS-канала компании. Число ежедневных подписчиков приблизительно отражает частоту запроса канала в течение 24-часового периода. Следовательно, оно слегка колеблется от одного дня к другому.

В комплексе с вышеупомянутой метрикой применяется показатель «Число обращений» - это количество людей, которые просмотрели или кликнули на контенте RSS-канала в течение установленного периода времени. Если использовать аналогию журнала, то речь идет о том, сколько из подписчиков журнала открыли его и прочли какую-либо статью. Это очень важный показатель, поскольку он отражает, действительность чтения материалов, присылаемых подписчикам, которых имеет компания.

Наилучший способ анализа количества подписчиков RSS-канала и числа обращений - отслеживание тренда во времени и проведение детального анализа наиболее резких колебаний в параллели с обновлениями контента на странице компании.

Индекс одобрительного цитирования помогает вычислить «волну»,

порождаемую отзывами тех, кто ссылается на отдельные публикации, обсуждает их и пересылает другим людям.

Помимо непосредственного привлечения пользователей страницы в соцсетях также могут приносить владельцу прямой доход. Некоторые владельцы страниц такого типа используют специализированную систему AdSense или другие службы для отображения рекламных объявлений вместе со своими блогами. Или же они поддерживают доски с предложениями работы, размещают рекламные объявления в своих рассылках, находят приглашения для консультаций или же обретают рецензентов для своих коммерческих веб-сайтов.

Все эти виды деятельности приносят прямой доход в денежном выражении.

Страницы в социальных сетях способствуют повышению преданности клиентов больше, чем любые другие возможные действия. Любой бизнес, крупный или мелкий, который в полной мере не использует это средство для налаживания нового вида общения с клиентами, теряет значительную долю целевой аудитории.

2. Тактику ценообразования с ориентацией на конкуренцию.

Необходимо отметить средний уровень цен рассматриваемой компании по сравнению с конкурентами на рынке. Составляя прайс-лист, стоит расширить его, изменяя позиции количество-цена, и рассчитать, сколько покупателю надо будет платить за каждую или несколько дополнительных единиц товара, учитывая изменения цены.

Компания должна использовать методы расчета цены с ориентацией на конкуренцию, также относящиеся к группе рыночных методов, то есть устанавливают цены на товары и услуги через анализ и сравнение силы дифференциации товаров данной фирмы с компаниями-конкурентами на конкретном рынке. При этом во внимание принимается сложившийся уровень цен. Таким образом, метод определения цены с ориентацией на конкуренцию

состоит в определении цены продукции компании с учетом конкурентной ситуации и конкурентного положения данной фирмы на рынке.

Руководство компании должно использовать следующие методы установления цены с ориентацией на конкурентов.

1. Метод следования за рыночными ценами. Предусматривает, что каждый продавец, продающий данный товар на рынке или предлагающий соответствующую услугу, устанавливает цены, уважая обычаи ценообразования и уровень цен, сложившиеся на рынке, исходя из реально существующего уровня рыночных цен и при этом существенно не нарушая его.

Если компания усиливает дифференциацию своих товаров и услуг по отношению к товарам и услугам фирм-конкурентов, то она вправе установить цены на несколько более высоком уровне по сравнению с обычными.

Обычно фирмы, следующие в формировании своей ценовой политики за лидером, весьма слабы и по степени известности, и по степени признания покупателями их торговой марки. Поэтому им ничего не остается, как держать цены на свою продукцию на уровне цен, установленном фирмой-лидером. В результате, хотя фирмы и не заключают между собой какого-либо соглашения по ценам, на практике получается, что товары или услуги продаются им по ценам, находящимся на определенном, как бы согласованном уровне, то есть происходит усреднение рыночных цен.

В действительности не устанавливается какая-либо одна цена, а определяется несколько уровней цен в зависимости от положения данной фирмы на рынке, ее способности и степени дифференциации товара или услуг по отношению к товарам и услугам фирмы-лидера. В большинстве случаев наблюдается такая ситуация, когда цены каждой фирмы оказываются ограниченными определенными рамками и при этом бывают не выше соответствующих цен фирмы-лидера.

2. Метод ценообразования на основе привычных, принятых в практике данного рынка цен.

Привычные цены – это цены, которые сохраняются на установленном и ставшем обычным уровне в отношении определенных товаров в течение длительного срока на довольно широком рыночном пространстве. Данная сфера ценообразования является весьма трудной для реализации политики изменения цен в сторону повышения, так как в течение длительного времени сохраняется ставший для покупателей и продавцов привычным определенный уровень цен. Конечно, и такое положение не исключает ситуации, создающей возможность повышения цен.

Как правило, чтобы разрушить привычные цены и произвести их повышение, предпринимается в компании коренное улучшение выбора качества товара, его функциональных свойств, упаковки, стиля, дизайна, значения, то есть ему придают большую привлекательность и таким образом адаптируют его к целевому рынку прогнозируемых покупателей, обеспечивая тем самым новое место товара на рынке. Без этого успешно осуществить изменение привычной цены не удастся.

В условиях сильной конкуренции реакция компании на изменение цен конкурентов должна быть оперативной. Для этих целей у компании должна быть заранее подготовлена программа, способствующая принятию стратегии по отношению к ценовой ситуации, созданной конкурентом.

3. Использование методов конкурентной борьбы.

Основные методы конкурентной борьбы, которые целесообразно использовать руководству компании, – это цена, качество товара, условия поставок, условия платежа, уровень сервиса. Сегодня считается, что не ценовые методы борьбы стали преобладающими. Тем не менее, ценовые методы не теряли своего значения, особенно для товаров с эластичным спросом по цене.

Быстрое возмещение затрат на производство и сбыт продукции – в попытке достижения этой цели чаще всего реализуют политику «доступных цен».

Если сравнивать преимущества ценовой и не ценовой конкуренции, то

следует отметить следующее. Предприниматели часто пытаются выиграть конкурентную борьбу, устанавливая более низкие цены. С точки зрения бизнеса, это опасно, поскольку цены невозможно снижать постоянно. Кроме того, конкуренты могут снизить цены вслед за компанией. Лучше находить и использовать другие возможности, например: 1) личное общение с клиентами (встречи); 2) хорошее обслуживание (доставка товара); 3) разнообразие услуг; 4) гибкость и возможность быстрого реагирования (обновление ассортимента); 5) неизменно высокое качество (личная проверка качеств товара перед тем, как предоставить его клиентам); 6) достаточно удобное расположение.

4. Идеальное обслуживание – необходимый фактор не ценовой конкуренции, что позволит компании выиграть по сравнению с конкурентами. Оно заключается в следующем: 1) потребностям клиентов уделяется серьезное внимание; 2) все операции выполняются быстро и эффективно; 3) персонал имеет четкое представление о местонахождении товаров; 4) персонал хорошо осведомлен об имеющихся товарах, о размере, цвете и т.д.; 5) персонал проявляет обходительность при обслуживании клиентов; 6) выполняются обещания, данные клиентам; 7) предоставляются возможности альтернативного обслуживания.

К продукции, производимой конкурентами на рынке, со стороны покупателей предъявляются определенные требования. И чем лучше компания удовлетворяет эти требования, тем привлекательнее она для покупателя. Далее приведены некоторые меры, которые позволят компании более полно удовлетворить требования покупателей:

1. Наличие рекламы, информация о продукции, торговой марке, маркетинговой подготовке.

2. Обладание дополнительными по отношению к аналогам положительными свойствами, то есть конкурентоспособность предлагаемой продукции.

3. Безопасность, надежность и качество продукции.

4. Рыночная новизна продукции.
5. Приемлемая цена.
6. Популярность модели и репутация производителя.
7. Наличие сбытовой сети, доступность.
8. Сервисное сопровождение и гарантии, легкость замены.

Соблюдение этих основных требований означает, что выводимый на рынок товар захотят покупать, и он будет обеспечен спросом.

Выводы по третьей главе.

Общая оценка деятельности компании показала, что она находится в зоне стабильности. Это в большей степени связано с тем, что компания действует на рынке монополистической конкуренции и имеет средний уровень рентабельности продаж. Однако такое положение не может постоянным. Следует в любой момент ждать появления серьезных конкурентов. Тогда надо суметь не потерять свои позиции на рынке. Во многом это будет зависеть от реализации комплекса маркетинговых мероприятий по следующим направлениям:

1. Потребители. Со многими компания сотрудничает на протяжении всего своего существования. Кроме этого необходимо привлекать новых потребителей.

2. Производимая продукция. Исходя из сложившихся положений производимой продукции на рынке, следует придерживаться определенной для каждой группы политики. Для «Дойных коров» - стратегия «поддержания», для «Восходящих звезд» - стратегия интенсивного продвижения.

3. Ценообразование. Переход от формирования цены по методу полных издержек к эластичному. Для сохранения и укрепления лидерства по показателю «доля рынка» компании необходимо привлечь потребителя качественной и относительно недорогой, по сравнению с конкурентами, продукцией. Устанавливая цены ниже конкурентных, компания, тем не менее, может за счет более низких издержек обеспечить себе такой же, как у

конкурентов, или чуть выше уровень рентабельности продаж.

4. Продвижение товаров. Особое место здесь уделяется рекламе, в разработке которой необходимо учесть специфику деятельности компании и выбор средств рекламы (газеты, радио, наружная реклама). При этом особое внимание необходимо уделить рекламе в социальных сетях.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
З-3301	Тер-Варданян К.А.

Институт	<i>Электронного обучения</i>	Кафедра	<i>Менеджмента</i>
Уровень образования	<i>Специалитет</i>	Направление/специальность	<i>080507 Менеджмент организации</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> - <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</i> - <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i> - <i>негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</i> - <i>чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</i> <i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	1. Рабочее место менеджера по продажам компании. Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные компанией. 2. Данные отчета по преддипломной практике. 1. Трудовой кодекс РФ. 2. Федеральное законодательство в сфере охраны труда. 3. Устав компании. 4. Коллективный договор.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> - <i>принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</i> - <i>системы организации труда и его безопасности;</i> - <i>развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i> - <i>системы социальных гарантий организации;</i> - <i>оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i>	1. Основы социальной политики компании. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры компании. 3. Система социальных гарантий компании. 4. Социальное поведение сотрудников компании.

2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	1. Деятельность компании в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью. 3. Спонсорство компании. 4. Благотворительность в компании
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Разработка Программы КСО предприятия на 2016 год. 2. Расчет затрат на Программу на 2016 год.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	15.03.2016
---	-------------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Тер-Варданян К.А.		

Социальная ответственность

Миссия компании – заключается в оказании качественных и количественных услуг в разработке, производстве, продаже и сервисе продукции, поставляемой нашим клиентам для того, чтобы помочь им лучшим образом оснастить магазины и склады и организовать работу по обслуживанию покупателей.

Стратегия компании предполагает:

- 1) полную ориентацию на желания заказчиков;
- 2) постоянное повышение качества производимой продукции;
- 3) следование тенденциям рынка.

К преимуществам компании можно отнести:

- 1) комплексный подход ориентированный на конкретных технологический процесс;
- 2) высокая скорость производства;
- 3) использование современной комплектации;
- 4) сравнительно низкая цена разработки и конечного продукта;
- 5) оригинальность решений;
- 6) эффективная система клиентской технической поддержки;
- 7) современная система менеджмента качества и сертификации;
- 8) создание рабочего места «под ключ».

Как уже отмечалось, компания «Zenith R.S.» входит в Cefla Arredamenti Group, ведущего итальянского производителя торгового оборудования, имеющего более 80-тилетнюю историю и уже зарекомендовавшего себя на российском рынке, как надежный производитель и поставщик торговой мебели.

Имея зарубежную головную компанию, компания «Zenith R.S.», обязана вести социальную политику, так как в зарубежных странах это является уже давно устоявшейся нормой.

Социальная политика и ответственность компании предполагает:

1. Социально ответственное отношение к собственному персоналу.
2. Социальную ответственность по отношению к своим покупателям.
3. Социальную ответственность к тому региону, в котором действует.

В соответствии со сказанным, к стейкхолдерам компании относятся – таблица 33.

Таблица 33 – Стейкхолдеры компании в сфере социальной ответственности

Прямые стейкхолдеры	Косвенные
1. Работники компании. 2. Покупатели продукции компании.	1. Жители региона деятельности компании. 2. Природоохранные организации. 3. Получатели благ по благотворительным программам компании.

Как видно из таблицы 33, к основным стейкхолдерам социальной ответственности компании является ее персонал.

Приведем перечень дополнительных льгот и услуг социального характера, предоставляемых компанией сверх обязательных выплат, в различных формах:

1. Материальная (денежная) форма:

1.1. «Золотые парашюты», под которым принято понимать соглашение между работодателем и работником, предусматривающее выплату компенсации работнику в случае прекращения трудового договора. Такое соглашение предусматривает определенные условия или события, при наступлении которых возможно «раскрытие золотых парашютов».

Компенсации предусматриваются в различных формах. Наиболее распространенной является денежная компенсация, ее размер варьируется от 1-го месячного оклада работника до сумм в несколько сот тысяч рублей.

Кроме этого, в качестве компенсаций также применяются денежные премии и другие формы материального стимулирования.

Кроме того, считается, что наличие такой гарантии способствует более внимательному отношению сотрудников к своей деятельности.

1.2. Предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска 1 сентября матерям либо другим лицам, воспитывающим детей-школьников (с 1 по 4

классы).

1.3. Выплаты компании на приобретение собственности. Для многих работников актуальна жилищная проблема. Конечно, обеспечить жильем всех нуждающихся сотрудников сложно даже для крупной компании, но можно помочь приобрести квартиру лучшим работникам, выдавая им кредиты на льготных условиях.

При этом обязательным условием является информирование персонала о том, что выдача кредитов определяется экономическими возможностями компании, кроме того, в компании определены условия получения кредитов.

1.4. Оплачиваемое временное освобождение от работы.

1.5. Оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством (практикуется в основном на государственных предприятиях).

1.6. Денежное вознаграждение, предоставляемое в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками.

1.7. Оплата проезда к месту работы и по городу (в виде оплаты проездных билетов).

1.8. Прогрессивные выплаты за выслугу лет.

1.9. Оплата счетов мобильной связи при подключении по корпоративному тарифу.

1.10. Компенсация укороченного рабочего дня пожилым работникам.

2. Материальная (неденежная) форма:

2.1. Добровольное медицинское страхование, предоставление медицинского обслуживания. Работнику компании предоставляется полис добровольного медицинского страхования на определенную сумму, которую он может использовать на различные медицинские услуги.

2.2. В компании может быть реализована программа медицинского обслуживания работников, вышедших на пенсию, как своих штатных работников (предоставление им полиса добровольного медицинского

страхования, предоставление услуг собственного здравпункта и т.п.).

2.3. Оздоровительные программы, направленные на поддержание хорошей физической формы и оздоровление работников компании. В качестве оздоровительных программ компания рассматривает аренду спортивных залов, кортов, бассейнов для персонала

2.4. Оплата обучения сотрудников. Направление на дополнительное обучение, конференции и тренинги тех сотрудников, которые добились значительных результатов в работе, и чьи успехи получили признание сослуживцев. Компания считает, что необходимо сделать дополнительные знания преимуществом, чтобы стимулировать работников продолжать обучение. При этом руководство компании предлагает персоналу самостоятельно выбрать учебный курс и предоставить ему возможность бесплатного обучения.

2.5. Оплата обучения детей работников компании - еще один мотивирующий момент. При этом работники получают возможность обучать своих детей бесплатно при условии юридически оформленного обязательства (контракта) детей в течение определенного срока отработать в компании.

2.6. Совместное проведение различных тематических мероприятий, в том числе экскурсионно-познавательных и спортивно-оздоровительных.

Коллективные «походы» помогают установить и поддерживать хорошие взаимоотношения между сотрудниками.

Психологические исследования доказали: если работникам длительное время приходится работать в одиночестве или в неблагоприятной атмосфере, они начинают испытывать сильный дискомфорт, что негативно сказывается на рабочих показателях, ухудшает отношение к работе, а в конечном итоге приводит к высокой текучести кадров.

2.7. Повышение технической оснащенности и комфортности рабочего места работников.

3. В форме обеспечения работников в старости:

3.1. Единовременное вознаграждение пенсионеров со стороны компании. Такие выплаты проходят как расходы на благотворительность и тем самым снижать величину налога на прибыль, уплачиваемого компанией.

Также к прямым стейкхолдерам компании относятся покупатели продукции компании.

Компания считает себя ответственной за качество производимой продукции. В связи с этим компания соблюдает все стандарты качества на производимую продукцию.

Кроме того, известно, что продукция ненадлежащего качества может быть реализована неумышленно, тем не менее, ответственность за качество лежит на компании. С помощью такого инструмента, как договор страхования ответственности за качество услуг компания старается защитить себя от непредвиденных убытков.

В соответствии с законодательством РФ, ущерб, причиненный жизни, здоровью или имуществу потребителя вследствие конструктивных, производственных, рецептурных или иных недостатков товара (работы, услуги), подлежит возмещению в полном объеме.

В связи с этим компания тесно сотрудничает со Страховым Домом ВСК, который проводит совместно с компанией программу страхования ее ответственности как производителя.

Также компания застрахована в ВСК по программе страхования ответственности производителей за нарушение санитарно-эпидемиологических норм.

Важным направлением социальной ответственности компании является проведение благотворительных акций.

Благотворительная деятельность компании направлена на повышение качества жизни людей и оказание помощи социально-незащищенным слоям российского общества.

Компания ведет благотворительную деятельность в соответствии с

Положением о благотворительной деятельности. Основными принципами благотворительной деятельности компании являются:

- 1) долгосрочность благотворительных проектов;
- 2) прозрачность процесса оказания благотворительной помощи;
- 3) адресность оказываемой благотворительной помощи;
- 4) открытость к сотрудничеству с федеральными и государственными органами власти, представителями бизнеса и благотворительными некоммерческими организациями;
- 5) контроль целевого использования денежных средств компании, направленных на оказание благотворительной помощи.

Стремясь к повышению качества жизни в регионе своего присутствия, компания считает приоритетными следующие направления оказания благотворительной помощи:

- 1) содействие защите материнства, детства, укрепление престижа и роли семьи;
- 2) социальная поддержка и защита малообеспеченных граждан, социальная реабилитация инвалидов, лиц, пострадавших в чрезвычайных ситуациях и иных лиц, нуждающихся в поддержке;
- 3) содействие деятельности в сфере физической культуры и массового спорта, пропаганда здорового образа жизни;
- 4) содействие в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, а также духовному развитию личности и сохранению культурного наследия России;
- 5) поддержка отраслевых программ благотворительной деятельности, имеющих общероссийское значение.

Ниже перечислены некоторые благотворительные акции, проведенные компанией в 2013 году:

- 1) оказание помощи церкви святого великомученика и целителя Пантелеймона возле Летнего сада в размере 0,087 млн. руб.;

2) оказание помощи Государственному бюджетному образовательному учреждению г. Москвы Специальная (коррекционная) начальная школа-детский сад V вида № 1708 в размере 0,1 млн. руб.;

3) внесение средств в БФ «Будь человеком» на лечение детей в размере 0,114 млн. руб.;

4) внесение средств в БФ «Транссоюз» на благотворительную программу «Книга благих дел» в размере 0,095 млн. руб.;

5) внесение средств в МОФ «Центр национальной славы» на проведение всероссийской акции «Отцы России за многодетную семью» в размере 0,05 млн. руб.;

6) оказание благотворительной помощи Некоммерческому партнерству «Хоккейный клуб «Локомотив» Ярославль» на развитие детско-юношеского хоккея в ХК «Локомотив» в размере 0,1 млн. руб.;

7) оказание помощи на проведение Московского парамузыкального фестиваля в размере 0,03 млн. рублей.

Итого 0,576 млн. рублей.

Благотворительность в 2014 году:

1) оказание благотворительной помощи Региональному благотворительному общественному фонду «Иллюстрированные книжки для маленьких слепых детей» на приобретение книг для детей - инвалидов по зрению в размере 0,095 млн. руб.;

2) оказание помощи работникам и пенсионерам железнодорожной отрасли, том числе ветеранам войны и труда – 0,157 млн. руб.;

3) оказание благотворительной помощи Московскому областному Центру реабилитации детей и подростков с ограниченными возможностями «Парус надежды» на приобретение оборудования - 0,014 млн. руб.;

4) оказание благотворительной помощи Культурному фонду «Музыкальный квартал» на проведение ежегодного Московского международного «Парамузыкального фестиваля» - 0,03 млн. руб.;

5) оказание благотворительной помощи Государственному казенному учреждению здравоохранения Московской области «Малаховский детский туберкулезный санаторий» - 0,049 млн. руб.;

6) оказание благотворительной помощи структурным подразделениям общества «Локомотив» на развитие детского спорта и спортивного образования – 0,1 млн. руб.;

7) доставка гуманитарной помощи в Крым – 0,015 млн. руб.;

8) оказание благотворительной помощи на лечение детей Благотворительному фонду «Будь человеком» – 0,11 млн. руб.;

9) оказание благотворительной помощи Специализированному фонду целевого капитала «Фонд поддержки исторических и культурных исследований «Истоки» – 0,1 млн. руб.;

10) оказание благотворительной помощи Благотворительному фонду «Транссоюз» на реализацию Благотворительной программы «Книга благих дел» - 0,32 млн. руб.

Итого 0,99 млн. рублей.

Благотворительность в 2015 году:

1) благотворительная помощь сотрудникам, имеющим многодетные семьи, воспитывающим детей инвалидов в сумме 0,37 млн. руб.;

2) пожертвования Храмам РПЦ в сумме 0,06 млн. руб.;

3) благотворительная помощь ветеранам ВОВ в сумме 0,28 млн. руб.;

4) благотворительная помощь работникам компании, членам их семей, неработающим пенсионерам в сумме 0,53 млн. руб.;

5) оказание благотворительной помощи приобретении медицинского оборудования и материалов для детей страдающих сахарным диабетом на сумму 0,046 млн. руб.;

6) оказание благотворительной помощи Региональному благотворительному общественному фонду «Иллюстрированные книжки для маленьких слепых детей» на сумму 0,032 млн. руб.;

7) оказание благотворительной помощи Культурному фонду «Музыкальный квартал» на проведение ежегодного Московского «Парамузыкального фестиваля» на сумму 0,03 млн. руб.;

8) благотворительная помощь по оборудованию детских игровых и спортивных площадок при детских лечебных и воспитательных учреждениях на сумму 0,69 млн. руб.

Итого 2,038 млн. рублей.

Ниже перечислены благотворительные акции, запланированные компанией на 2016 год:

1) благотворительная помощь сотрудникам, имеющим многодетные семьи, воспитывающим детей инвалидов в сумме 0,32 млн. руб.;

2) благотворительная помощь работникам компании, членам их семей, неработающим пенсионерам в сумме 0,04 млн. руб.;

3) благотворительная помощь по оборудованию детских игровых и спортивных площадок при детских лечебных и воспитательных учреждениях на сумму 0,03 млн. руб.;

4) оказание благотворительной помощи Культурному фонду «Музыкальный квартал» на проведение ежегодного Московского «Парамузыкального фестиваля» на сумму 0,03 млн. руб.;

5) благотворительная помощь ветеранам ВОВ в сумме 0,28 млн. руб.

Итого 0,70 млн. рублей.

Структура социальных программ компании имеет следующий вид – таблица 34.

Таблица 34 – Структура социальных программ компании

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1. Программа «Развитие творческих и профессиональных способностей персонала»	Социальные инвестиции	Сотрудники компании	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Развитие профессиональных навыков и потенциала персонала

Продолжение таблицы 34

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
2. Программа «Досуг персонала»	Социальные инвестиции	Сотрудники компании и члены их семей	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Поддержание здоровья персонала, экономия на оплате больничных листов
3. Программа «Корпоративные мероприятия»	Социальные инвестиции	Сотрудники компании и члены их семей	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Участие в жизни компании, города, региона Организация культурного досуга
4. Программа «Социально-активное поведение сотрудников компании»	Социальные инвестиции	Сотрудники компании и члены их семей Ветераны Население	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Участие в жизни компании, города, региона

В целом, затраты компании на проведение политики социальной ответственности за 2013 – 2015 гг. и на плановый период 2016 г. представлены в таблице 35.

Таблица 35 – Затраты компании на проведение политики социальной ответственности за 2013 – 2015 гг. и на плановый период 2016 г.

Направления социальной политики	Период, млн. руб.			
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Программа «Развитие творческих и профессиональных способностей персонала»	2,110	2,260	1,980	2,040
2. Программа «Досуг персонала»	0,576	0,990	2,038	0,700
3. Программа «Корпоративные мероприятия»	0,470	0,400	0,500	0,510
4. Программа «Социально-активное поведение сотрудников компании»	0,600	0,500	0,700	0,900
Итого	3,756	4,150	5,218	4,150

Необходимо отметить, что часть расходов компании, представленных в таблице 35, финансируется за счет чистой прибыли, а частично данные расходы

относятся на себестоимость продукции компании.

Выводы по разделу. Таким образом, по результатам рассмотрения социальной политики компании, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимая компанией политика социальной ответственности полностью соответствуют ее стратегии и миссии.

2. Для компании важны как внешние, так и внутреннее направления политики социальной ответственности.

3. Перечисленные выше направления деятельности в сфере социальной ответственности удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров компании в полной мере.

4. К преимуществам, которые получает компания от проведения политики социальной ответственности, можно отнести:

- благополучие сотрудников компании и членов их семей;
- возможность получения налоговых льгот;
- составление социальной отчетности, наличие которых в глазах инвесторов – дополнительный положительный фактор деятельности компании.

5. Затрачиваемые компанией средства на выполнение политики социальной ответственности адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны для компании и ее стейкхолдеров.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности социальной ответственности компании можно предложить проведение политики стимулирования социально ответственного поведения сотрудников компании, чего нет в настоящее время.

Заключение

Конкурентоспособность – это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего релевантного рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов.

Полностью конкурентоспособной может быть признана только такая продукция, которая обладает различными по своей природе показателями, не уступающими (по крайней мере) соответствующим показателям проданного товара в условиях конкретного рынка.

Практическая часть работы проведена на примере производственной компании Zenith R.S., действующей на рынке производства специальной мебели.

Общая оценка деятельности компании показала, что она находится в зоне стабильности. Это в большей степени связано с тем, что компания действует на рынке монополистической конкуренции и имеет средний уровень рентабельности продаж. Однако такое положение не может постоянным. Следует в любой момент ждать появления серьезных конкурентов. Тогда надо суметь не потерять свои позиции на рынке. Во многом это будет зависеть от реализации комплекса маркетинговых мероприятий по следующим направлениям:

1. Потребители. Со многими компания сотрудничает на протяжении всего своего существования. Кроме этого необходимо привлекать новых потребителей.

2. Производимая продукция. Исходя из сложившихся положений производимой продукции на рынке, следует придерживаться определенной для каждой группы политики. Для «Дойных коров» - стратегия «поддержания», для

«Восходящих звезд» - стратегия интенсивного продвижения.

3. Ценообразование. Переход от формирования цены по методу полных издержек к эластичному. Для сохранения и укрепления лидерства по показателю «доля рынка» компании необходимо привлечь потребителя качественной и относительно недорогой, по сравнению с конкурентами, продукцией. Устанавливая цены ниже конкурентных, компания, тем не менее, может за счет более низких издержек обеспечить себе такой же, как у конкурентов, или чуть выше уровень рентабельности продаж.

4. Продвижение товаров. Особое место здесь уделяется рекламе, в разработке которой необходимо учесть специфику деятельности компании и выбор средств рекламы (газеты, радио, наружная реклама). При этом особое внимание необходимо уделить рекламе в социальных сетях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Воронов Д.С. Соотношение конкурентоспособности компании и конкурентоспособности его продукции // Электронный ресурс. URL: <http://delovoymir.biz/2013/06/20/sootnoshenie-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-i-konkurentosposobnosti-ego-produkcii.html> (18.03.2016)
2. Катернюк А.В. Современные технологии бизнеса. – Ростов д/Д: Феникс, 2013 .
3. Мансуров Р.Е. Управление конкурентоспособностью компании // Электронный ресурс. URL: <http://www.aup.ru/articles/management/48.htm> (18.03.2016)
4. Печенкин А.В. Оценка конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей. - М.: МГЭИ, 2012.
5. Портер М. Конкуренция. - М.: ЮНИТИ, 2010.
6. Созиной А.С. Вопросы обеспечения качества управления, конкурентоспособности компании сферы услуг // Электронный ресурс. URL: <http://refoteka.ru/r-88620.html> (17.03.2016)
7. Хоскинг А. Курс предпринимательства. - М.: Дело, 2014.
8. Хасанов Р.Х. Методика оценки конкурентоспособности компании // Электронный ресурс. URL: [http://yandex.ru/clck/jsredir?from=yandex.ru%](http://yandex.ru/clck/jsredir?from=yandex.ru%20) (18.03.2016)
9. Саркисян Б. Бизнес без секретов. – С.Пб: Триза, 2011.
10. Никитина Е.А. Управление конкурентоспособностью компании // Электронный ресурс. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya> (18.03.2016)
11. Михненко П.А. Теория ведения бизнеса. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014.
12. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012.

13. Егорова Л.С., Макарычев А.А. Управление конкурентоспособностью компании//Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2008.-№6.
14. Захаров В. В будущее через настоящее-стратегии фирмы.-С.Пб.: Лань-Трейд, 2014.
15. Грибанов А.В. Управление конкурентоспособностью потребительской продукции // Электронный ресурс. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32842> (17.03.2016)
16. Львов Ю.А. Основы экономики и организации бизнеса. – С.Пб: Формика, 2010.
17. Амблер Т. Практический маркетинг / Пер. с англ. под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. – С.Пб: Питер, 2012.
18. Райзберг Б.А. Основы бизнеса. – М.: Дело, 2014.
19. Кэссон Г. Как завоевать рынок. – М.: ФАИР, 2011.
20. Малова И.В. Управление конкурентоспособностью компании: комплексный подход // Менеджмент качества, 2013. - № 2.
21. Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности компании // Электронный ресурс. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml (18.03.2016)
22. Старобинский Э.Е. Основы управления коммерческой фирмой. – М.: Интел-Синтез, 2011.
23. Фаизова Э.Ф. Повышение конкурентоспособности компании // Вестник СамГУ, 2012. - № 10 (101).
24. Энциклопедия производственного менеджера // Электронный ресурс. URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/konkurentosposobnost.html> (18.03.2016)
25. Харакоз Ю.К. Особенности применения ERP-систем в управленческом учете // Аудитор. 2015. N 3.
26. Дараховский И.С., Прехул Т.В. Бизнес и менеджер. – М.: Логос, 2010.

27. Захаров А.Н., Зокин А.А. Конкурентоспособность компании: сущность, методы оценки и механизмы увеличения // Электронный ресурс. URL: http://www.logistics.ru/scm/9/2/i20_64.htm (18.03.2016)
28. Лашина М.В. Маркетинговые активы: классификация и влияние на конкурентоспособность // Российское предпринимательство, 2010. - №9.
29. Райзберг Б.А. Основы бизнеса. – М.: Дело, 2014.
30. Химич Ю.С. Повышение конкурентоспособности компании с помощью программ лояльности // Российское предпринимательство, 2011. - № 8 (190).
31. Старцев П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность компании» и «конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство, 2014. - № 16 (262).
32. Метелев И.С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки // Электронный ресурс. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3467> (17.03.2016)
33. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности // Молодой ученый, 2014.
34. Поченцов Г.Г. Технологии XXI века. М.: Рефл-бук, -2015.
35. Казакевич О.Ю. и др. Практическое руководство для предпринимателей и бизнесменов. – М.: Объединение УППИКС, 2014.
36. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. - М.: Прогресс, 2010.
37. Радулов Д.Д. Теоретические подходы к исследованию проблемы классификации факторов конкурентоспособности предприятий // Российское предпринимательство, 2013. - №13.
38. Беркович М.И. Развитие концепций управления предприятием и его конкурентоспособностью на примере компаний сотовой связи // Экономика, предпринимательство и право, 2014. - №1.

39. Долгополов Ю.Б. Предпринимательство и безопасность. – М.: Универсум, 2010.
40. Пилипенко Н.Н., Татарский Е.Л. Основы экономики компании. – М.: Кнорус, 2013.
41. Баверман А.А. Предприятие в рыночной экономике. – М.: Экономика, 2010.
42. Управление стратегической конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе развития его потенциала / В.Е. Рохчин, Е.Н. Ветрова, А.В. Полянский; под редакцией д-ра экон. наук, профессора А.Е. Карлика. – С.Пб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012.