

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

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление конкурентоспособностью компании с использованием инструментов стратегического планирования

УДК _____

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3A2A1	Коробкин Владимир Валерьевич		

Руководитель

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

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Криницына Зоя Васильевна	к.т.н.		

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.		

Томск - 2017г.

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

Институт электронного обучения
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
Чистякова Н.О.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3A2A1	Коробкину Владимиру Валерьевичу

Тема работы:

Управление конкурентоспособностью компании с использованием инструментов стратегического планирования
Утверждена приказом директора (дата, номер)

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. Отчет по производственной практике. 2. Отчет по преддипломной практике. 3. Книги различных авторов по теме, выбранной для исследования. 4. Статьи с аналитических порталов в сети Интернет. 5. Данные официального сайта ТОО «GUESS». 6. Результаты наблюдения за работой компании. 7. Финансовая отчетность компании.
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 стратегического управления конкурентоспособностью компании. 2. Стратегическое управление конкурентоспособностью на примере ТОО «GUESS». 3. Проблемы и перспективы стратегического управления конкурентоспособностью компании. 4. Социальная ответственность компании.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Таблицы, рисунки, графики, диаграммы
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность компании	Криницына Зоя Васильевна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А2А1	Коробкин Владимир Валерьевич		

Оглавление

Реферат	5
Введение	6
1 Общие теоретические основы стратегического управления конкурентоспособностью компании	9
1.1 Понятие и факторы конкурентоспособности компании	9
1.2 Стратегия и управление конкурентоспособностью компании	14
1.3 Особенности конкурентоспособности розничных торговых компаний	22
2 Стратегическое управление конкурентоспособностью на примере ТОО «GUESS»	32
2.1 Краткая характеристика деятельности компании	32
2.2 Внешняя и внутренняя среда компании	35
2.3 Анализ действующей стратегии компании	53
3 Совершенствование стратегического управления конкурентоспособностью компании	57
3.1 Разработка конкурентной стратегии развития компании	57
3.2 Разработка системы управления имиджем компании	66
3.3 Реализация и контроль исполнения стратегии	76
3.4 Экономический эффект от реализации предлагаемой стратегии	79
4 Социальная ответственность	83
Заключение	92
Список используемых источников	96
Приложение А Таблицы для анализа финансового состояния компании	99

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 105 страниц, 17 рисунков, 29 таблиц, 25 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: управление, конкурентоспособность компании, стратегии, планирование, совершенствование, ТОО «GUESS», программы социальной ответственности компании.

Объектом исследования является: пути совершенствования деятельности компании в целом и управления ее конкурентоспособностью при помощи инструментов стратегического планирования.

Цель работы – рассмотрение вариантов улучшения деятельности и уровня конкурентоспособности магазина путем использования инструментов стратегического планирования.

В процессе исследования проводились: рассмотрение деятельности магазина, занимающегося продажей одежды торговой марки «GUESS», применяемой в настоящее время стратегии и методов управления конкурентоспособностью, выявление проблем в данной сфере, внесение предложений по их устранению.

В результате исследования: выработаны рекомендации по улучшению применяемой стратегии управления конкурентоспособностью магазина.

Степень внедрения: предлагаемые в работе мероприятия будут применены в деятельности магазина.

Область применения: планирование стратегии управления конкурентоспособностью магазина.

Экономическая эффективность/ значимость работы: предложенные в работе мероприятия экономически обоснованы и имеют положительный эффект.

В будущем планируется: использование разработанных мероприятий в деятельности рассмотренной в работе компании.

Введение

Известно, что в настоящее время практически все компании осуществляют свою деятельность на рынке в условиях жесткой конкуренции. И те из них, что проигрывают в этой борьбе, становятся банкротами.

Поэтому для того, чтобы не обанкротиться, компании постоянно должны отслеживать изменения рыночной среды, набирать методы противодействия негативным моментам с целью сохранения своей конкурентоспособности.

В современном мире основой эффективной конкурентной стратегии компании выступают наличие знаний и достоверной информации о структуре рынка, характере конкуренции на нем, оценка внутреннего потенциала компании и определение направлений достижения конкурентных преимуществ. Перед компаниями возникают множество альтернатив, но в итоге они выбирают наиболее эффективную реально осуществимую стратегию развития, которая способна обеспечить ей конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

Ключевым компонентом конкурентоспособности компании выступает его операционная эффективность, поскольку, базируясь на рациональном употреблении существующих в наличии ресурсов, она имеет возможность оперативно реагировать на изменяющиеся внешние условия и вводить нововведения. В связи с этим, одним из существенных условий экономического выживания компании служит разработка стратегии повышения его конкурентоспособности, то есть повышения ее способности удовлетворять спрос рынка на базе сравнительно эффективного применения ограниченных финансовых средств по сравнению с конкурентами.

В связи с этим создание конкурентной стратегии компании – важнейший аспект ее стратегического управления.

Вышесказанное определяет актуальность темы, выбранной для исследования, делает ее интересной для изучения не только с теоретической, но и с практической точек зрения.

Объектом исследования в работе является стратегия конкурентоспособности компании.

Предметом исследования в работе является: применение стратегического планирования в управлении конкурентоспособностью компании.

Целью работы является рассмотрение вариантов улучшения деятельности и уровня конкурентоспособности магазина модной одежды ТОО «GUESS» путем использования инструментов стратегического планирования.

В соответствии с поставленной целью, в задачи работы входит рассмотрение следующих вопросов:

- 1) общие теоретические основы стратегического управления конкурентоспособностью компании;
- 2) стратегическое управление конкурентоспособностью на примере ТОО «GUESS»;
- 3) проблемы и перспективы стратегического управления конкурентоспособностью компании;
- 4) социальная ответственность компании.

Работа представлена четырьмя разделами. В первой главе работы рассматриваются общие теоретические основы стратегического управления конкурентоспособностью компании: понятие и факторы конкурентоспособности компании; стратегия и управление конкурентоспособностью компании; особенности конкурентоспособности розничных торговых компаний.

Во второй главе работы рассматривается деятельность магазина модной одежды – ТОО «GUESS». Он находится в городе Алматы. В данном разделе рассматриваются следующие вопросы: краткая характеристика деятельности

компании, ее внешняя и внутренняя среда; применяемые в настоящее время стратегия развития и стратегия конкурентоспособности компании.

В третьем разделе работы на основе данных второго раздела представлены проблемы и перспективы стратегического управления конкурентоспособностью компании: выявлены и охарактеризованы имеющиеся в настоящее время на данном участке управления проблемы; предложены варианты действий по их устранению; рассчитан экономический эффект от их применения.

В четвертом разделе работы рассмотрена социальная ответственность компании: стейкхолдеры, характеристика применяемых в настоящее время программ, перспективы политики социальной ответственности рассматриваемой компании.

Методы исследования, применяемые в работе: наблюдение, обобщение, анализ, абстракция.

Информационной основой написания работы являются:

- 1) учебная литература и книги различных авторов по управлению конкурентоспособностью компаний;
- 2) статьи различных авторов в газетах и журналах по стратегическому управлению конкурентоспособностью компании;
- 3) блоги, аналитические обзоры, статьи с порталов, посвященных управлению конкурентоспособностью и конкурентоспособности торгового компании;
- 4) данные, предоставленные TOO «GUESS»;
- 5) наблюдение за деятельностью TOO «GUESS».

1 Общие теоретические основы стратегического управления конкурентоспособностью компании

1.1 Понятие и факторы конкурентоспособности компании

В настоящее время в научной литературе представлено значительное количество определений понятия «конкурентоспособность компании».

Среди экономистов в вопросе содержания понятия «конкуренция» нет единства. Так, М. Вебер определял конкуренцию как мирный конфликт, состоящий из попыток достижения контроля над ограниченными ресурсами. Марксизм рассматривает конкуренцию не как черту человеческой природы, а как специфический структурный аспект капитализма. Георг Зиммель относил конкуренцию к категории «непрямого» конфликта, обосновывая это тем, что конкуренты стремятся превзойти, а не уничтожить друг друга [15].

Одни авторы подразумевают под конкуренцией «соперничество рыночных агентов», другие же, выявив расхождения в содержании данных понятий, считают невозможным подобное совмещение понятий конкуренция и соперничество. В этом случае под соперничеством понимается процесс реального взаимодействия (борьбы) субъектов рынка, а под конкуренцией – признак устройств рынка, используемый для предсказания поведения этих субъектов на конкретном отраслевом рынке [1].

На основании представленных выше определений можно сказать, что конкуренция – это процесс соперничества. Следовательно, конкуренция – состязание, в котором ограничение возможностей каждого участника является свойством, закономерно вытекающим из самой природы состязания и обуславливающим их шансы на выживание. На современном экономическом языке конкуренция – это один из существенных признаков рынка, форма взаимного соперничества хозяйствующих субъектов и механизм регулирования осуществленного производства, которая выступает предпосылкой реализации индивидуальных экономических интересов каждого субъекта, находящегося в процессе борьбы между установленными соперниками по бизнесу.

На основании изучения определений, представленных как зарубежными, так и отечественными учеными-экономистами, все их можно разбить на три блока:

- 1) базирующиеся на совокупности внешних и внутренних факторах деятельности компаний;
- 2) основанные на конкурентоспособности продукта;
- 3) базирующиеся на конкурентоспособности продукта и конкурентном потенциале каждого бизнес-процесса компании [6].

Проведение анализа даваемых различными авторами определений «конкурентоспособность» позволяет выделить следующие основные признаки этой экономической категории:

- 1) продукция максимально удовлетворяет потребности потребителей (в том числе соотношение цена/качество);
- 2) компания функционирует в рамках закона;
- 3) собственники компании довольны получаемым компанией объемом прибыли;
- 4) персонал удовлетворен своей работой и зарплатой и полностью разделяет корпоративную культуру компании;
- 5) компания заботится об окружающей среде, планомерно уменьшая вредное воздействие на нее, используя только экологически чистые сырье и технологии;
- 6) компания формирует новые ценности, оказывает содействие, например, людям с низкими доходами и инвалидам; реализует различные волонтерские и социальные проекты и программы [24].

Конкурентоспособность компании – это динамичный показатель, поэтому он должен изучаться в конкретном моменте времени с учетом изменений рыночной конъюнктуры.

Общий показатель конкурентоспособности компании может быть определен по формуле:

$$K = \lambda \cdot K_T + (1 - \lambda) \cdot K_{\Pi}$$

где K_T – интегральный показатель конкурентоспособности продукции (товара, работ, услуг) компании;

K_p – интегральный показатель конкурентного потенциала компании;

λ – коэффициенты предпочтения (ценности) фактора.

Интегральный показатель конкурентоспособности компании (K) может меняться в пределах от 0 до 1. Чем ближе значение показателя K к 1, тем выше конкурентоспособность компании [1].

Следовательно, для того, чтобы обеспечить необходимый уровень конкурентоспособности компании необходимо:

1) создать условия для выпуска высоко конкурентоспособного ассортимента продукции (товаров), отвечающей всем потребностям целевых групп потребителей;

2) обеспечить развитие конкурентного потенциала до уровня ведущих конкурентов отрасли, учитывая, что конкурентный потенциал компании – это ее способность гибко перестраивать свои бизнес-процессы в соответствии с требованиями внешней среды.

Учитывая все необходимые условия, обеспечивающие формирование конкурентоспособности компаний, можно сказать, что «конкурентоспособность компании» – это ее способность в условиях динамично изменяющейся внешней среды, выпускать продукцию (реализовывать товары), проводить работы, оказывать услуги высокого качества по адекватным ценам, максимально предвосхищая потребности целевых сегментов, учитывать экологические последствия деятельности и гибко адаптировать все бизнес-процессы, составляющие конкурентный потенциал компании, ко всем этим условиям.

Представленное определение конкурентоспособности характеризует данный экономический показатель следующим образом:

1) конкурентоспособность – это динамичное показатель, так как он варьируется при изменении внешней среды;

2) конкурентоспособность оценивается в конкретных целевых сегментах;

3) конкурентоспособная компания способна не просто удовлетворять, а еще и предвосхищает потребности целевых групп;

4) конкурентоспособность объединяет в себе два принципиально значимых показателя: конкурентоспособность продукции и конкурентный потенциал компании;

5) особенности измерения конкурентоспособности компании определяются посредством синтеза двух составляющих: конкурентоспособности продукции и ее конкурентного потенциала;

6) указывает на то, что конкурентоспособная торговая компания должна развивать и адаптировать свои бизнес-процессы, чтобы соответствовать необходимому уровню;

7) показывает, что конкурентоспособна компания должна учитывать экологические и социальные последствия своей деятельности [18].

Различные авторы, в зависимости от представляемых ими научных взглядов, обосновывают различный набор факторов, влияющих на конкурентоспособность компании, и, соответственно, по-разному классифицируют их.

Так, согласно исследованию М. Портера все факторы конкурентоспособности можно разделить на следующие группы:

- основные и развитые;
- общие и специализированные;
- естественные и искусственно созданные;
- внешние и внутренние [3].

Другой ученый – Р.А. Фатхутдинов – классифицирует факторы конкурентоспособности компании, разделяя их только на две группы: внешние и внутренние [4]. При этом к внутренним факторам он относит: структурные, ресурсные, технические, управленческие, рыночные, а также эффективность функционирования компании. К внешним же факторам Р.А. Фатхутдинов относит:

- правовое регулирование сферы деятельности компании;

- уровень конкурентоспособности региона, отрасли и страны деятельности компании;
- возможность получения компанией государственной поддержки;
- уровень развития права в стране и регионе деятельности компании;
- открытость общества и рынков;
- научный уровень управления экономикой страны, отрасли и региона деятельности компании;
- национальную систему стандартизации и сертификации;
- качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии компании;
- налоговые, процентные ставки в стране и регионе деятельности компании;
- систему подготовки и переподготовки персонала;
- климатические условия и географическое положение страны или региона деятельности компании;
- уровень конкуренции в сфере деятельности компании [10].

Однако предложенная Р.А. Фатхутдинов классификация, несмотря на ее удобство группировки и многообразие выделенных составляющих, все же не учитывает всех современных факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность компании -13]. Современные веяния, проблемы и тенденции социально-экономического развития страны предполагают также учет следующих факторов: 1) сформированный уровень национальной культуры и менталитета в обществе; 2) имидж продукции, компании, региона, отрасли, страны; 3) уровень развития маркетинговой составляющей в компании, регионе, стране; 4) экологичность продукции (товаров) и др.

Интересна также классификация факторов конкурентоспособности компании, представленная Е.С. Брулевым [5] – таблица 1.

Таблица 1 – Факторы конкурентоспособности компании (по Е.С. Брулеву)

Группа факторов	Подгруппы факторов
Определяющие удовлетворенность	Соответствие качества продукции компании условиям потребления; наличие в компании условий для повышения качества

потребителя	продукции; насыщение рынка продукцией (товарами) компании; наличие в компании тенденций к увеличению своей доли рынка; своевременность выхода продукта на рынок; приемлемость цен на продукцию
Влияющие на эффективность производственно-хозяйственной деятельности	Экономическая эффективность производства, НИОКР, внепроизводственной деятельности; производственная активность компании; финансовая устойчивость компании; объемы инвестиций
Определяющие интенсивность маркетинговых усилий	Позитивное отношение к покупателям; престижность рекламы; положительный имидж компании; сила конкуренции, участие в благотворительных акциях; инновационный маркетинг
Определяющие качество менеджмента	Эффективность управления трудовыми ресурсами; наличие систем управления качеством и стратегического менеджмента; эффективность экологического менеджмента; автоматизация управления; развитость образовательного потенциала в компании

На основании рассмотрения взглядов различных авторов можно представить следующие видение факторов конкурентоспособности современной компании – рисунок 1.

В представленной на рисунке 1 классификации факторов конкурентоспособности проведена их разбивка на внешние и внутренние с учетом влияния времени, проблем и тенденций современного социально-экономического развития страны, регионов в целом и отдельных компаний в частности [22].

1.2 Стратегия и управление конкурентоспособностью компании

Под конкурентной стратегией развития компании понимают совокупность принципов ее деятельности и ее связей с внешним и внутренним миром, ее перспективных целей, а также соответствующих решений по выбору инструментов их достижения, а также и ориентированности на деловую активность компании.

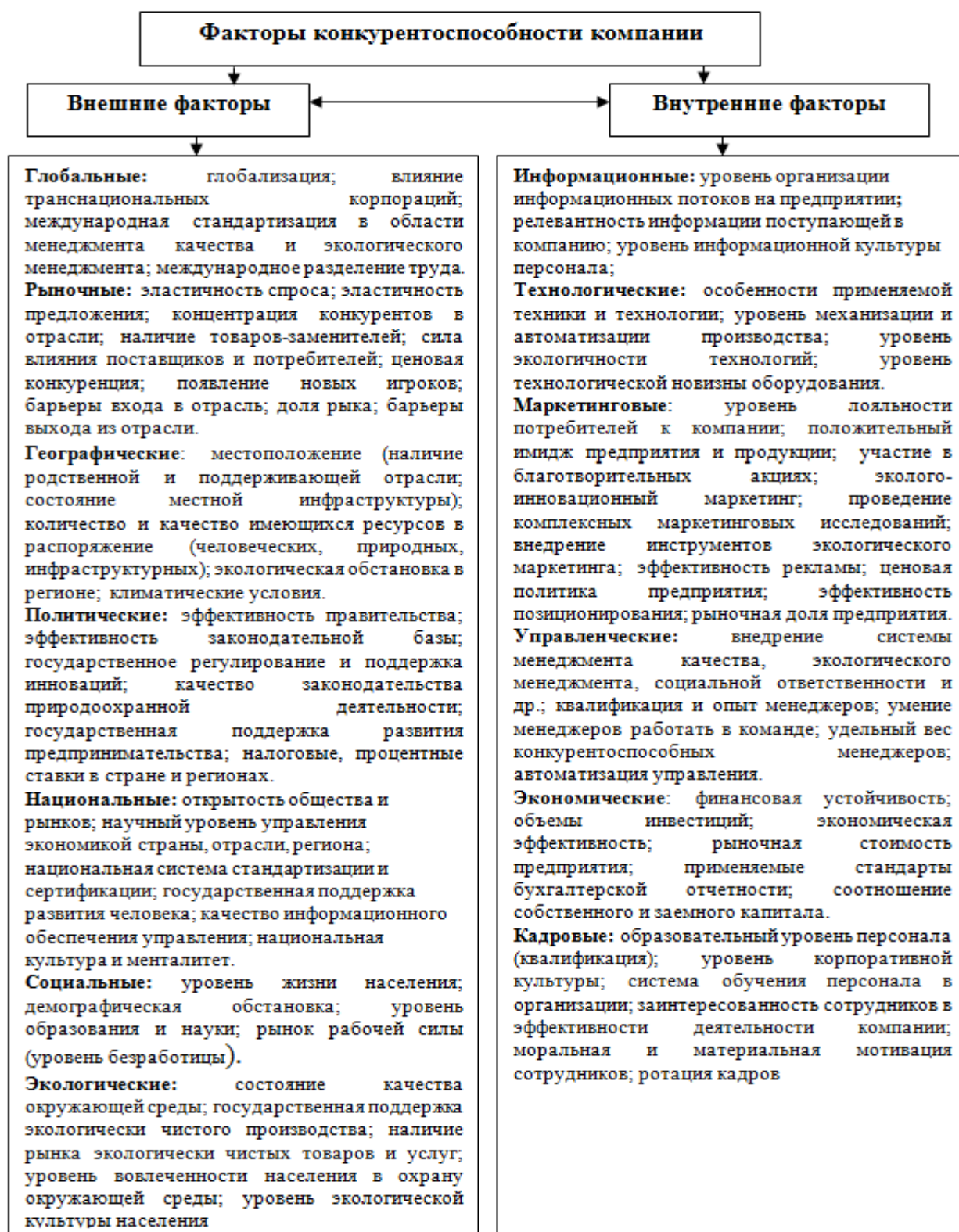


Рисунок 1 – Факторы конкурентоспособности компании

Конкурентная стратегия компании – это определенный план, программа, генеральный курс, направленный на достижение поставленных компанией стратегических целей и способствующих формированию конкурентных для

компании на занимаемом ей рынке (рынках). По мере продвижения компании к поставленным целям, она должна на постоянной основе наблюдать за промежуточными результатами, а также осуществлять контроль изменений как во внутренней, так и во внешней среде [25].

Достаточно часто внешнее окружение для компании остается весьма стабильным длительное время, и, соответственно, развитие компании соответствует прогнозным данным. Однако имеют место случаи, когда рыночная (внешняя) обстановка для компании непредсказуема, может часто и резко изменяться. В таких случаях компании необходимо анализировать очередность собственных действий, а также программы, применяемые стратегии и даже цели. Наличие конкурентной стратегии при этом всегда служит для компании важным фактором роста ее конкурентоспособности.

Основные (четыре) составляющие конкурентной стратегии компании представлены на рисунке 2.

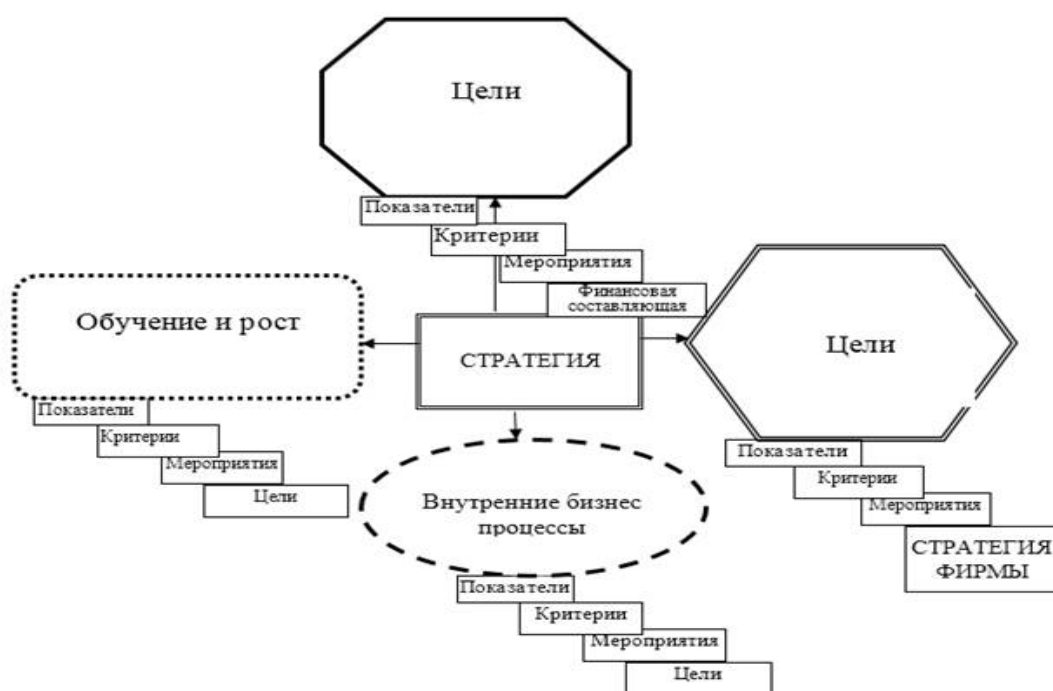


Рисунок 2 – Основные составляющие конкурентной стратегии компании

Необходимо выделить следующие важные направления стратегии конкурентоспособности компании, которые всегда направлены на повышение ее эффективности:

1. Повышение эффективности функционирования компании в целом.
2. Взаимосвязь и взаимодействие подразделений компании – рисунок 3.

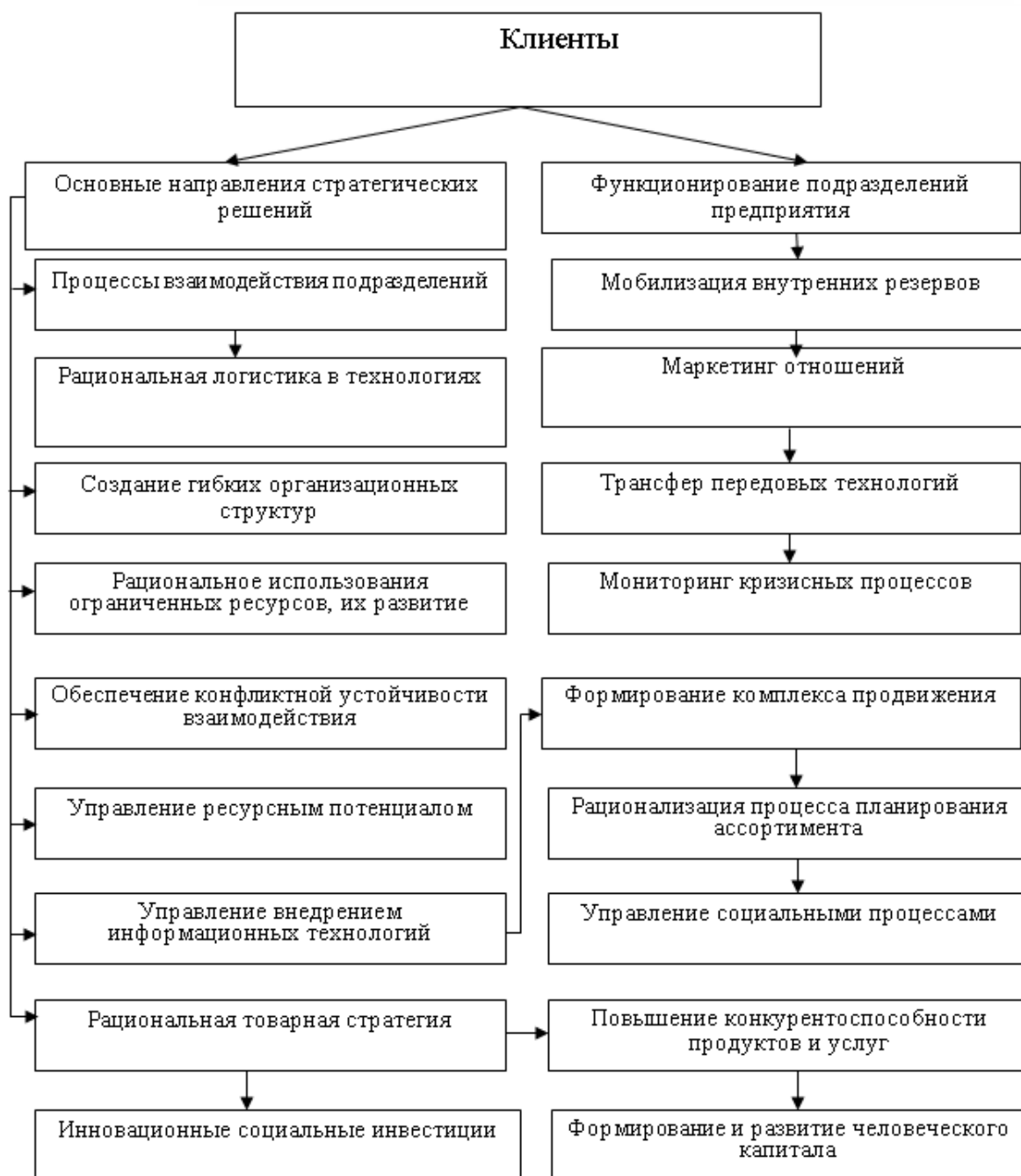


Рисунок 3 – Основные направления стратегии роста конкурентоспособности компании

Для роста результативности работы структурных подразделений компании принимаются стратегические решения по:

- привлечению внутренних запасов с рациональным применением ограниченных средств компании и их развитием;
- управлению инновациями и инвестициями в компанию;
- управлению имеющимися ресурсами и ресурсным потенциалом компании;
- управлению применяемыми в компании информационными технологиями;
- управлению товарной стратегией компании (путем повышения конкурентоспособности продукции (товаров) и оказываемых услуг на базе разработанного комплекса продвижения и планирования ассортимента);
- управлению социальными программами компании и ее социальными инвестициями в развитие организационной культуры и человеческого капитала компании [4].

Стратегические решения, направленные на реализацию перечисленных выше процессов основаны на подходах маркетинга, формировании гибкой организационной структуры компании и обеспечения бесконфликтной и устойчивой работы компании.

При этом стратегические показатели результатов представляют «сбалансированный» взгляд на общую конкурентную стратегию компании, отражающий в дополнение к традиционной финансовой составляющей клиентскую, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и развитие.

Представленный подход позволяет сразу дать оценку уровню успешности функционирования компании. Финансовый компонент состоит из последовательности действий, которые следует реализовать в рамках всех представленных на рисунке 2 процессов, составляющих систему в целом, с целью достижения устойчивого долгосрочного желаемого результата.

Клиентская составляющая нацелена на определение круга клиентов, а также сегментов рынка (рынков), на котором (которых) компания действует. При этом выбранные сегменты представляют собой как раз тот самый источник

доходов, повышение которых является одной из главных задач финансового комплекса. Такие основные показатели клиентской составляющей как:

- полное удовлетворение запросов потребителей;
- установление и закрепление лояльности покупателей;
- доходность на каждого покупателя;
- сохранение имеющейся и расширение клиентской базы

дают компании возможность соотнести (сравнить) их с состоянием ценовых потребительских групп и сегментов рынка, а также выявить ценность предложений для потребителей, что и является основой в оценке результатов работы с клиентами (покупателями).

Составляющая внутренних бизнес-процессов выявляет виды деятельности, наиболее существенные для компании [20].

При этом возможность создавать новые продукты и услуги для потенциальных потребителей определена долей дохода от продажи таких продуктов (товаров) и услуг, а способность предоставить их через оптимальные каналы распределения – долей совершенных операций от сделок по иным каналам. Основной целью составляющей внутренних бизнес-процессов является увеличение результативности за счет количества клиентов на целевых для компании сегментах занимаемого ей рынка (рынков), а также углубления связей между компанией и ее клиентами.

Обосновывая (формируя) составляющую внутренних бизнес-процессов, менеджмент компании определяет наиболее важные для нее виды деятельности, которые требуют дополнительного усовершенствования для полного удовлетворения потребностей и запросов как собственников, так и покупателей на занимаемом компанией сегменте (сегментах) рынка.

Схема конкурентной стратегии компании, которая ориентирована на рост эффективности своей деятельности графически представлена на рисунке 4.

Так, компании для успешной реализации запланированных стратегических мероприятий необходимо реализовывать комплекс следующих мероприятий:

1) проводить постоянный мониторинг и анализ основных бизнес-процессов – с проверкой соответствия декларируемым компанией миссии и целям;

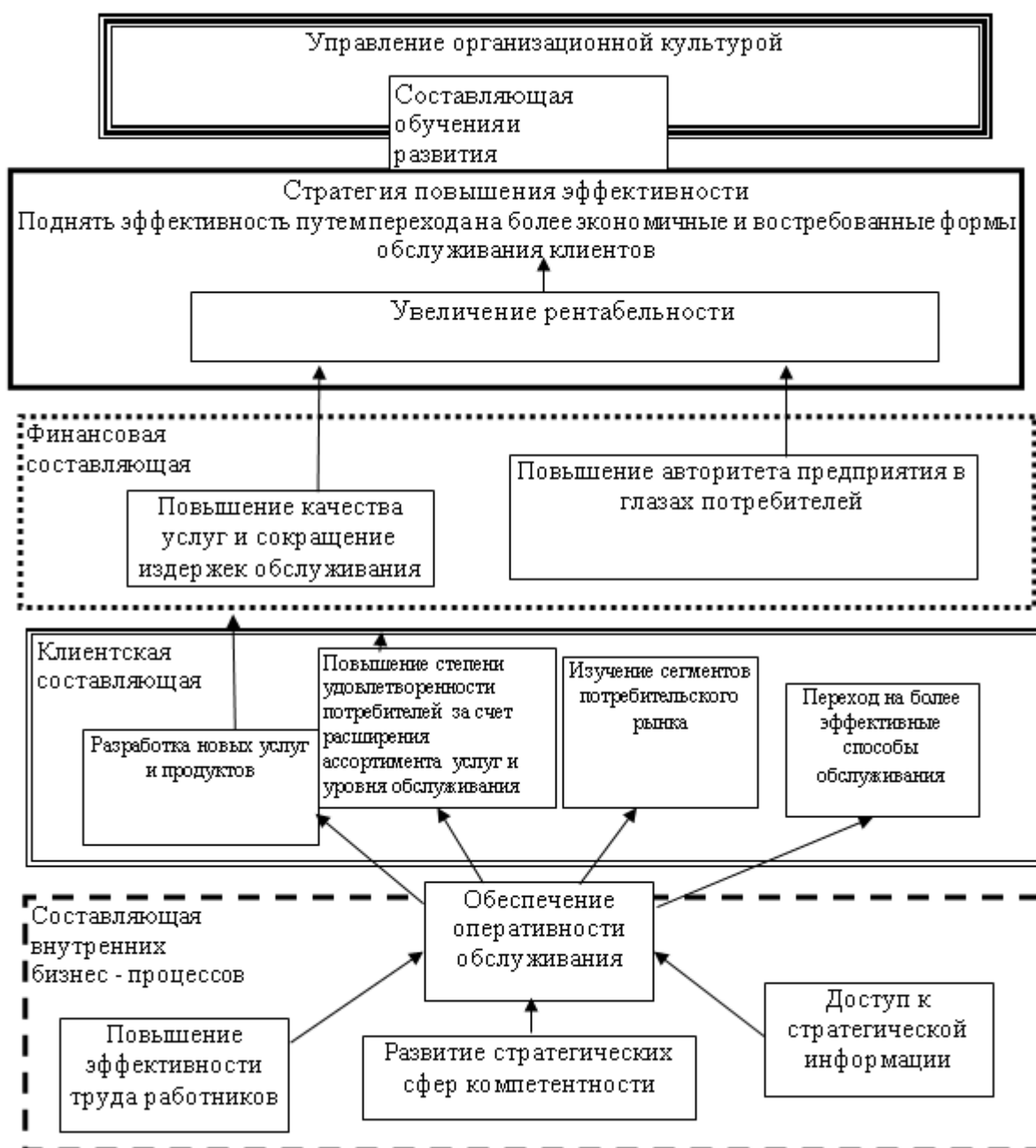


Рисунок 4 – Схема конкурентной стратегии компании, ориентированной на рост эффективности собственной деятельности

2) определение эффективности применяемых алгоритмов в рамках концепции «затраты – результат»;

3) определение оптимальности распределения обязанностей внутри компании;

4) ведение кадрового учета;

5) оценка бизнес-процессов с использованием SWOT-анализа;

6) создание критериев (документации), позволяющих:

- проводить оценку текущего положения (с соотнесением к желаемому положению) и определять необходимые изменения (с выделением основных этапов проведения таких изменений);

- определять очередность и продолжительность проведения изменений, необходимых для изменения ресурсов;

- формировать системы учета показателей, необходимых для осуществления контроля за эффективностью проводимых изменений и перманентного мониторинга за деятельностью компании [23].

Успешная компания всегда имеет информацию о:

- собственных клиентах и клиентах конкурентов;

- обо всех их потребностях и желаниях.

У каждой такой успешной компании – собственный (индивидуальный) метод изучения потребностей клиентов и сбора необходимой информации. При этом часто покупатели (клиенты) компании не имеют возможность выразить свои пожелания и предпочтения. В таком случае успешные компании всегда действуют за них. Кроме того, успешная компания должна постоянно проводить поиск этих скрытых потребностей и желаний – с целью их предвосхищения.

Успешная компания всегда находится в непрерывной связи со своими клиентами – как в процессе предоставления услуг, так и после завершения этого процесса. Под моментом предоставления услуги, как правило, понимают момент прямого взаимодействия с покупателем (клиентом). В этой связи все работники компании должны ясно представлять необходимость максимально полного удовлетворения потребностей и желаний своих покупателей (клиентов) [5].

Поэтому с целью эффективного функционирования стратегии формирования взаимоотношений компании с клиентами, необходимо и важно перевести ее в плоскость конкретных задач, направленных на целевые потребительского рынка, что и доводится в успешных компаниях до сведения каждого сотрудника.

Кроме того, очень важным в процессе реализации стратегии развития взаимоотношений компании с клиентами является проведение анализа сегментации рынка. С этой целью компании устанавливает задачи для каждого из сегментов своей деятельности, и определяет те действия, которые необходимо совершить, а также действия, которые совершать не следует.

Эффективность процесса формирования стратегии эффективных взаимоотношений с клиентами можно оценить таким показателем, как процент «базовых» клиентов. Под «базовыми» клиентами понимают тех клиентов, которые в перспективе позволят компании расширить свою клиентскую базу. Данный показатель дает возможность отслеживать прирост таких клиентов в отчетном периоде по отношению к предшествующим аналогичным периодам [3].

При этом сам процесс создания и удержания «базовых» клиентов позволяет компании формировать мультипликативный эффект.

1.3 Особенности конкурентоспособности розничных торговых компаний

В настоящее время розничная торговля получает товары у оптовых торговцев или производителей и реализует конечным потребителям – таблица 2. Магазинная торговля – основной вид розничной торговли, при котором обслуживание покупателей осуществляется в стационарных помещениях (магазинах, павильонах) [7]. Магазинная торговля:

- предоставляет покупателям большой выбор товаров и услуг;
- создает комфортные условия для совершения покупок;

– привлекает покупателей возможностью ознакомиться с новыми товарами (выкладка в торговых залах, рекламные материалы, демонстрации и дегустации товаров);

– обеспечивает максимальные гарантии защиты прав потребителя (психологические факторы, сохранение имиджа торговой компании) [21].

Таблица 2 – Основные виды розничной торговли

Признак классификация	Виды розничной торговли
по виду передачи товара	СТАЦИОНАРНАЯ (МАГАЗИННАЯ) ТОРГОВЛЯ. Торговля осуществляется в постоянном помещении (магазине)
	ПОСЫЛОЧНАЯ ТОРГОВЛЯ. Покупатель выбирает товар по каталогу и розничный торговец посылает заказ ему на дом
	ПЕРЕДВИЖНАЯ ТОРГОВЛЯ. Торговля, при которой продавец сам ищет покупателя
по степени специализации номенклатуры	ТОРГОВЛЯ СМЕШАННЫМ АССОРТИМЕНТОМ. Предложение товара различного рода
	СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ТОРГОВЛЯ. Предложение торговли одной отрасли, возможно с дополнительными видами товаров. Например, магазин одежды.
	СПЕЦИАЛЬНАЯ ТОРГОВЛЯ. Предложение товара только одного вида одной отрасли, возможно с дополнительным ассортиментом. Например, магазин мужских рубашек

При этом, чем крупнее магазин, тем более очевидны названные преимущества.

Посылочная торговля – вид розничной торговли, при котором покупатель может приобрести товар без посещения магазина. Этот вид торговли приобретает в настоящее время популярность [3].

Торговля вразнос – это форма, при которой торговец разносит товары (например, молочные продукты) от дома к дому. В данном виде имеет ограниченное развитие. В настоящее время к этому виду торговли относят также развоз различных товаров на грузовиках покупателям, проживающим в сельской местности.

Мелочная торговля – торговцы организуют продажу ходовых товаров (табачных изделий, сладостей, газет, цветов и т. п.) в оживленных местах с прилавков (киосков).

Уличная торговля – продажа товаров каждодневного спроса, организованная в жилых кварталах с помощью передвижных средств (хлеба, молочных продуктов, яйца, фруктов, овощей).

Реальная способность субъектов предпринимательского бизнеса к конкуренции может быть выявлена только посредством их деятельности, которая состоит из совокупности действий, называемых конкурентными действиями. Под конкурентными действиями здесь и далее понимаются действия субъектов бизнеса, направленные против различных представителей своего внешнего окружения для обеспечения себе наивысших потребительских, функциональных и общественных оценок, для создания, поддержания и развития конкурентных преимуществ, а также для обеспечения выгод.

Действия против внешнего окружения не следует трактовать как войну всех против всех. Действуя против своих контрагентов, другими словами, стремясь навязать тем свои деловые интересы, субъекты бизнеса, вместе с тем, пытаются войти в общую цепочку ценностей, которая образуется благодаря коммуникациям с данными контрагентами [23].

Действуя против клиентов, другими словами, стремясь обязательно продать свои товары и услуги, субъекты бизнеса не могут не принимать в расчет динамику потребительских ожиданий и уровень платежеспособного спроса. Они не могут также обманывать клиентов – обман рано или поздно раскроется, и потребительский сегмент окажется безвозвратно потерянным.

Действуя против общественности, субъекты торговли вынуждены исходить из того, что государство и общество являются сами по себе мощными конкурентами и обладают такими возможностями влияния на них, как антимонопольное регулирование и общественная репутация.

Действуя против прямых и условно-прямых конкурентов, субъекты торговли обязаны помнить, во-первых, об их способности на ответные действия, которые могут оказаться гораздо более эффективными, Во-вторых, о том, что каждому из них гарантирован абсолютный и относительный деловой

суверенитет и поэтому они вполне могут привлечь государство для отстаивания своего суверенного права на конкуренцию [9].

Конкурентные действия всегда производятся субъектами торговли на определенном поле конкуренции и состоят из воздействия одних конкурирующих соперников на других, либо отражения одними конкурирующими соперниками попыток воздействия на них со стороны внешнего окружения. Конкурентное поле избирается субъектами бизнеса добровольно, или же они попадают на него вынужденно. Действия конкурентов на открытом, либо закрытом поле включают в себя различные направления, виды и методы соперничества.

Конкурентные действия субъектов торговли могут быть подразделены на следующие виды:

- наступательные конкурентные действия;
- оборонительные конкурентные действия;
- контрнаступательные конкурентные действия;
- отступление как вид конкурентных действий;
- согласительные конкурентные действия;
- изоляционистские конкурентные действия;
- смешанные (комбинированные) конкурентные действия;
- отвлекающие конкурентные действия [24].

Наступательными называются конкурентные действия, в ходе которых субъекты предпринимательского бизнеса пытаются избавиться от конкурентных недостатков, приобрести и развить конкурентные преимущества. Такие действия включают в себя проникновение в сложившиеся цепочки ценностей и инициирование новых, завоевание сегментов на сложившихся секторах рынка и формирование новых ассортиментных групп товаров и услуг. В число наступательных конкурентных действий следует также отнести приобретение положительной общественной репутации. Сюда необходимо, кроме того, добавить отыскание и применение способов более эффективного легального развития, включая давление на прямых и условно-

прямых конкурентов, с использованием противоречий и несовершенств имеющегося законодательства [8].

Наступательные действия применяются по отношению к прямым и условно-прямым соперникам при условии, что конкурентное взаимодействие с ними графически изображается не линейно (в виде линии противостояния, так сказать, линии огня), а с помощью треугольников, многоугольников и стереометрических фигур типа пирамиды или шара. Если рассматриваемый субъект торговли обладает достаточным конкурентным потенциалом и конкурентоспособностью для развития своей деловой деятельности в конкурентной среде, он не только оказывает наступательными действиями давление на прямых и условно-прямых конкурентов, но также действует против других элементов своего внешнего окружения. Данное окружение, впрочем, может получить полное удовлетворение от его активности, если сумеет извлечь из его конкурентных преимуществ собственную выгоду [16].

Оборонительными называются конкурентные действия, в ходе которых субъекты торговли пытаются поддержать ранее достигнутые конкурентные преимущества и не допустить появления конкурентных недостатков. Такие действия обычно бывают направлены на сохранение места в цепочке ценностей, удержание целевых секторов и сегментов рынка, закрепление сложившейся общественной репутации и использование существующих юридических правил и норм для противодействия атакам прямых и условно-прямых конкурентов.

Оборонительные действия применяются превентивно и как реакция на наступление представителей внешнего окружения компании, каждый из которых обладает суверенным правом на конкуренцию. Опасаться следует всех, не только прямых и условно-прямых конкурентов.

Оборонительные действия субъектов торговли могут сочетаться не только с их наступательными конкурентными действиями, но и с контрнаступательными. Указанные действия по характеру можно сравнить с наступлением и даже определить их в качестве особой разновидности

наступления. Контрнаступление возможно, если одна из противоборствующих сторон сталкивается с неподготовленными, либо слабо подготовленными наступательными действиями соперников, а также в иных случаях прерывания, либо полного завершения оборонительных действий [20].

Еще одним важным видом конкурентных действий субъектов торговли, проявляющимся в условиях прерывания или полного завершения оборонительных действий является отступление, которое представляет собой прямую противоположность наступательным действиям. Названный вид конкуренции отличается от обороны. Целевые установки на проведение оборонительных действий обуславливаются стремлением субъектов бизнеса сохранить конкурентное преимущество и не допустить появления конкурентных недостатков, а целевые установки на отступление обуславливаются стремлением субъектов бизнеса покинуть конкурентное поле под натиском превосходящих сил противоборствующей стороны.

Важное значение в системе конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса имеют и согласительные действия компаний. Таковыми признаются действия, выполняя которые субъекты бизнеса ищут и находят взаимные компромиссы. Важно обратить внимание на рассматриваемую форму конкурентных действий компаний потому, что нередко можно встретить точку зрения, согласно которой соглашения и компромиссы всегда однозначно свидетельствуют о фактическом прекращении конкуренции. На самом деле, точно так же, как наступление, отступление и оборона, достижение и исполнение соглашений является видом конкурентных действий [14].

Субъекты торговли не всегда воюют друг с другом, иногда они мирно уживаются, оставаясь при этом суверенными субъектами бизнеса, а потому – конкурентами. Согласие, как известно, есть продукт при полном непротивлении сторон. Достигнув согласия, соперники не перестают противостоять друг другу. Просто теперь они делают это в рамках взаимных

договоренностей и уступок, то есть в пределах коридора применения других конкурентных действий, которые они установили сами для себя.

Разновидностью комплексного подхода субъектов бизнеса к конкуренции со своей внешней средой является применение изоляционистских конкурентных действий. Изоляционизм представляет собой такой вид конкурентных действий субъектов предпринимательского бизнеса, когда компания фактически старается уйти от конкурентного столкновения с кем-либо [23].

Изоляционизм субъектов предпринимательского бизнеса следует отличать от уже известного отступления. Отступление обнаруживает себя всегда при действительном столкновении субъектов бизнеса, да же в тех случаях, когда компании работают на опережение наступающих противников. Изоляционизм же возникает вне реальных столкновений. Изолируя себя от внешнего окружения, такой субъект бизнеса использует, как и в случаях отступления, свое суверенное право не только на участие в конкуренции, но и на уклонение от нее. В таком подходе проявляется комплексность его отношения к своей внешней конкурентной среде.

Особенностью комплексного подхода субъектов бизнеса к конкуренции со своей внешней средой является применение комбинированных (смешанных) конкурентных действий. Комбинированными являются конкурентные действия субъектов предпринимательского бизнеса в условиях, когда компании не планируют собственный выход из игры, не предполагают изолировать себя от конкурентов, но, вместе с тем, они не могут или не хотят фокусировать внимание на отдельных соперниках. Поэтому комбинированные конкурентные действия осуществляются на основе их рассеянного внимания по отношению к различным представителям внешнего окружения [8].

Как правило, целевые установки на проведение комбинированных конкурентных действий, вырабатываемые субъектами предпринимательского бизнеса, внимание которых рассеяно, применяются в двух диаметрально противоположных случаях. Они могут использоваться реально

конкурентоспособными компаниями, ранее успевшими обеспечить себя весьма серьезными конкурентными преимуществами. Такие компании уверенно чувствуют себя на рынке и не боятся при обычных обстоятельствах рассеивать свое внимание.

Целевые установки на проведение комбинированных конкурентных действий могут применяться и конкурентами, стремящимися быстро улучшить свой конкурентный потенциал и приобрести конкурентные преимущества. В указанных случаях данные установки обладают двумя важными свойствами.

Во-первых, они не отличаются конкретностью. Торговой компании с рассеянным вниманием к своему окружению непросто конкретизировать задачи, решение которых нацеливается на достижение или поддержание всех составных частей системы конкурентных преимуществ [25].

Во-вторых, они, как правило, неэффективны. Такие установки принимаются обычно в атмосфере суеты, которая сопровождает деятельность конкурентов, стремящихся всюду успеть одновременно. Субъекты бизнеса, пытающиеся одновременно противопоставить себя большому числу соперников, преследующих неодинаковые цели, в том числе и в действиях против них самих, сталкиваются с немалыми трудностями, поскольку:

- чрезвычайно сложно вести борьбу одновременно на нескольких фронтах, различающихся между собой по субъектам и задачам конкурентного противостояния;
- компания, нацеленная на применение различных видов конкурентных действий одновременно, должна хорошо владеть каждым из них;
- рассеивание внимания не способствует выработке и продвижению на рынок передовых бизнес-идей, улучшению других элементов конкурентного потенциала;
- борясь одновременно против многих соперников, торговая компания приобретает в обществе репутацию опасного конкурента, что не делает его привлекательным партнером по бизнесу и затрудняет ее вхождение в различные цепочки ценностей;

– соперники, поняв, что им пытаются противостоять одна и та же компания, вполне могут консолидировать свои собственные конкурентные действия и согласованно повести борьбу против нее самой.

Поэтому недостаточно конкурентоспособным субъектам торговли применение комбинированных (смешанных) конкурентных действий не рекомендуется.

В заключение данного параграфа необходимо отметить, что субъекты торговли имеют возможность не только осуществлять конкурентные действия против своего окружения, но и имитировать такие действия, создавать их видимость, производить ложные действия, создавать иллюзии действий при полном фактическом бездействии [25].

Тем не менее, нельзя считать, будто имитация действий является занятием, лишенным для торговой компании рационального смысла. Видимость тех или иных действий используется для отвлечения внимания конкурентов от реализации подлинных намерений компании. Поэтому имитация других действий, создание видимости, иллюзии других действий признается самостоятельным видом конкурентных действий и называется отвлекающими действиями.

Выводы по первому разделу работы.

Конкурентоспособность компании – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данной компании от ее конкурентов в сфере удовлетворения потребностей потребителей (клиентов). Высокая конкурентоспособность компании обуславливается удовлетворенностью и готовностью потребителей (клиентов) повторно приобрести продукцию (товары) данной компании, отсутствием претензий к компании со стороны общества, акционеров (дольщиков), партнеров, престижностью работы в данной компании.

Процесс управления конкурентоспособностью компании подразумевает определенную стратегию, а также целый комплекс тактических действий в рамках избранной стратегии.

При этом стратегия роста конкурентоспособности, базируется на постоянном росте эффективности операционной деятельности компании, а также подразумевает отличное владение сведениями как о собственных клиентах и сегментах рынка, так и о клиентах и сегментах рынка своих конкурентов.

Рост эффективности операционной деятельности является для компании одним из важнейших компонентов, оказывающих прямое влияние на конкурентоспособность компании. При этом каждая компания действует в конкретной рыночной структуре, в уникальной конкурентной среде и в определенной стадии собственного жизненного цикла. В зависимости от указанных особенностей функционирования компании важно определить приоритетные компоненты, позволяющие определить степень ее конкурентоспособности.

Определенные компоненты конкурентоспособности являются более или менее важными в зависимости от указанных особенностей, и, следовательно, важно в первую очередь проводить их анализ, осуществлять контроль за ними и проводить их корректировку в целом механизме управления конкурентоспособностью.

2 Стратегическое управление конкурентоспособностью на примере TOO «GUESS»

2.1 Краткая характеристика деятельности компании

Товарищество с ограниченной ответственностью «GUESS» создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом Республики Казахстан.

Целями деятельности компании являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Компания действует как субъект малого предпринимательства: максимальная численность работников не более 100 человек, среднегодовой доход – не более 300 000 МРП.

Предметом деятельности TOO «GUESS» является осуществление розничной торговли товарами народного потребления, а также осуществление других работ и оказание других услуг, не запрещенных и не противоречащих действующему законодательству РК.

Компания владеет сетью магазинов, расположенных в городе Алматы.

Производственная структура магазинов компании представлена на рисунке 5.

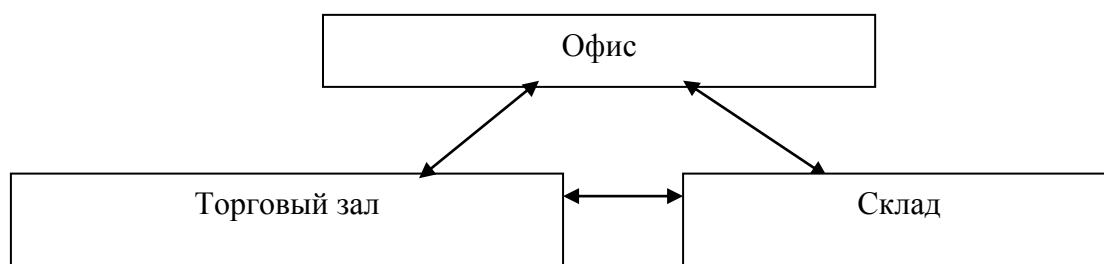


Рисунок 5 – Производственная структура магазинов TOO «GUESS»

Организационную структуру компании – рисунок 6 – по своему характеру можно отнести к функциональному.

К достоинствам структуры можно отнести: эффективный централизованный контроль; наибольшая пригодность для предприятий,

действующих в одной сфере бизнеса; высокое качество управления организациями в относительно стабильных сферах бизнеса; эффективное достижение эффектов масштабов и освоение на базе функциональных разграничений.

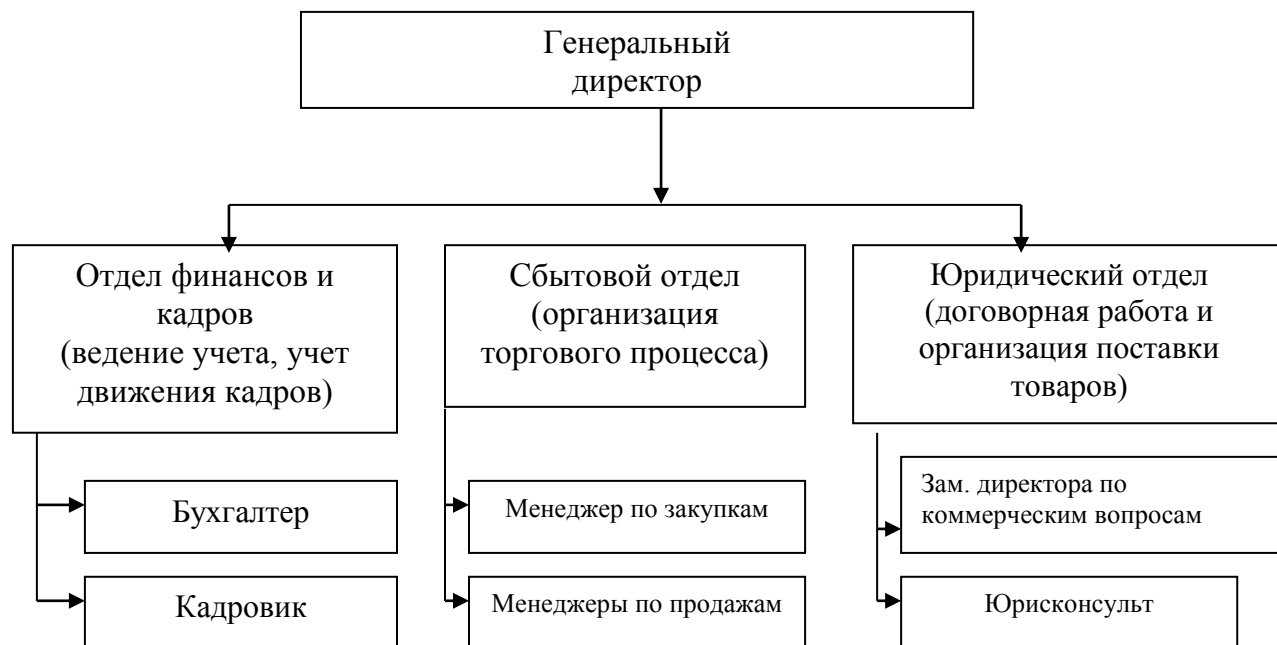


Рисунок 6 – Организационная структура TOO «GUESS»

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

Компания позиционирует себя на рынке как «Дорогой деним, и все необходимое для девушек, не расстающихся с красной помадой и каблуками».

У компании 2 магазина в городе Алматы:

- 1) в ТЦ «Достык Плаза»;
- 2) в ТРЦ «Мега».

Ассортимент предлагаемых к реализации товаров:

- 1) женская одежда;
- 2) мужская одежда;
- 3) обувь;

4) аксессуары (платки, головные уборы, нижнее белье и пр.).

Торговая деятельность компании характеризуется также следующими данными:

- 1) торговые точки включают в себя 2 отдела – мужской и женский;
- 2) площади торгового зала: ТЦ «Достык Плаза» – 160 м², ТРЦ «Мега» – 180 м²;
- 3) часы работы – с 10-00 до 22-00, 7 дней в неделю;
- 4) количество продавцов – в две смены по 5 человек на торговую точку в смену;
- 5) количество примерочных кабинок – по 3 в каждом отделе;
- 6) средняя проходимость покупателей – 34 человека в час;
- 7) средний уровень покупателей от числа посетителей – 0,58;
- 8) средний чек – 15 825 тенге;
- 9) наличие бесплатных парковок у торговых центров, где расположены магазины – да;
- 10) наличие остановок общественного транспорта у торговых центров, где расположены магазины – да;
- 11) обновление коллекций – 1 раз в 2 недели;
- 12) распродажа и скидки на прошлые коллекции – да;
- 13) уровень раскупаемости новых коллекций – 80 – 90 %;
- 14) период проведения распродаж – перед 23 февраля, 8 марта, Новым годом;
- 15) бонусные карты постоянным клиентам – да, накопительные; накопленные баллы в конце года не обнуляются;
- 16) уровень использования мерчендайзинга – средний (услуги приходящего мерчендайзера);
- 17) обеспечение сохранности продаваемого товара – система видеонаблюдения в торговых залах;
- 18) уровень возврата (в % к товарообороту) – 0,2 – 0,5 %;

19) способы оплаты – наличными, по кредитным картам, по дебетовым картам;

20) возможность предоставления вещей в рассрочку – нет;

21) широта ассортимента – свыше 5 000 наименований;

22) страны-производители товара – Турция, Китай, ЕС.

2.2 Внешняя и внутренняя среда компании

Внешние возможности и угрозы компании представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Внешние возможности и угрозы компании

Возможности	Угрозы
Улучшение уровня жизни населения	Изменение покупательских предпочтений
Изменение технологии продаж	Снижение уровня жизни населения
Появление нового поставщика	Усиление безработицы
Неудачное поведение конкурентов	Рост темпов инфляции
Снижение уровня безработицы	Объединение нескольких конкурентов
	Рост налогов и пошлин
	Усиление конкуренции
	Рост безработицы и падение покупательной способности населения

Сильные и слабые стороны компании представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Сильные и слабые стороны компании

Сильные стороны	Слабые стороны
Нет перебоев с поставкой товаров	Недостаточность рекламы
Большой спрос на реализуемые товары	Отсутствие мотивации персонала
Высокая квалификация персонала	Неучастие персонала в управленческих решениях
	Наличие широкого круга конкурентов
Высокая рентабельность бизнеса	

На основании оценки сильных и слабых сторон компании, его потенциальных возможностей и угроз составим матрицу возможностей и угроз – таблица 4.

Как видно из таблицы 4, для рассматриваемой компании наиболее значимыми и вероятными в ближайшей перспективе являются возможности

расширения доли рынка, ассортимента продаваемых товаров и появление новых каналов сбыта.

Таблица 4 – Матрица SWOT – анализа TOO «GUESS»

	Возможности: 1. Улучшение уровня жизни населения 2. Изменение технологии продаж 3. Появление нового поставщика 4. Неудачное поведение конкурентов 5. Снижение уровня безработицы	Угрозы: 1. Изменение покупательских предпочтений 2. Снижение уровня жизни населения 3. Усиление безработицы 4. Рост темпов инфляции и цен на реализуемые товары 5. Снижение уровня цен 6. Объединение нескольких конкурентов 7. Рост налогов и пошлин 8. Усиление конкуренции 9. Рост безработицы и падение покупательной способности населения
Сильные стороны: 1. Надежные поставщики исключают перебои с поставкой товаров 2. Большой спрос при сравнительно низкой цене 3. Высокая рентабельность бизнеса 4. Высокая квалификация персонала	Сила и возможности • Улучшение уровня жизни населения и спад безработицы позволят продавать больше товаров и получать больше выручки • Повышение квалификации персонала и неудачное поведение конкурентов дадут возможность увеличить долю рынка • Интенсивная реклама и четкая стратегия позволят использовать все возможности	Сила и угрозы • Объединение конкурентов, усиление налогового бремени повлияют на проведение стратегии • Рост темпов инфляции и безработицы, снижение покупательной способности и уровня жизни населения снизят доходы • Низкий уровень цен, оригинальная технология продаж добавят конкурентных преимуществ при изменении покупательских предпочтений
Слабые стороны: 1. Недостаточность рекламы 2. Отсутствие мотивации у персонала 3. Неучастие персонала в управленческих решениях 4. Наличие широкого круга конкурентов	Слабость и возможность • Плохая рекламная политика создают затруднения с приобретением новых клиентов • Небольшой ассортимент и наличие широкого круга конкурентов затрудняет получение дополнительных доходов • Улучшение уровня жизни населения позволит повысить доходы	Слабость и угрозы • Объединение конкурентов, снижение цен на товары могут привести к выходу из отрасли • Неблагоприятная политика государства, рост инфляции и уровня безработицы снизит доходы компании • Неучастие персонала в принятии управленческих решений при средней мотивации могут привести к потере ценных кадров

К наиболее вероятным угрозам деятельности и существования компании относятся:

- большое число конкурентов и/или объединение нескольких крупных;
- изменение вкусовых пристрастий населения;
- неблагоприятная политика государства в области налогообложения;

– рост отпускных цен на реализуемые товары.

Комбинация нескольких из вышеперечисленных факторов могут привести к банкротству компании и выходу его из отрасли.

Также в рамках оценки внутренней среды компании проведем экспресс-анализ.

Оценку экономической эффективности деятельности компании начнем с рассмотрения ее товарооборота. План и динамика товарооборота оценим на основании таблицы 5 (Приложение А), рисунок 7.

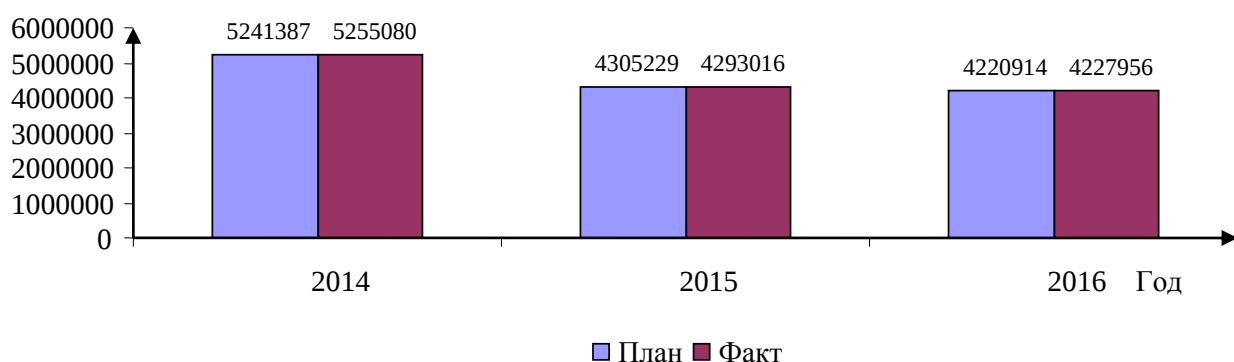


Рисунок 7 – Анализ динамики и выполнения плана по товарообороту ТОО «GUESS», тенге

При оценке степени выполнения планового задания видно, что в анализируемом периоде произошло незначительное перевыполнение плана по итогам 2014 и 2016 годов – на 13693 и 7042 тенге соответственно.

В 2015 году фактически по сравнению с плановым заданием было получено меньше на 12213 тенге. Структура товарооборота компании состоит из следующих статей: реализация за наличный и безналичный расчет; реализация товаров в кредит, реализация мелким оптом.

При рассмотрении структуры товарооборота – рисунок 8 – видно, что наибольший удельный вес, как по плану, так и фактически в рассматриваемом периоде занимает статья «реализация товаров за наличный и безналичный расчет». Остальные статьи товарооборота занимают незначительные удельные

веса. Плановый уровень по статьям товарооборота незначительно отличается от фактически достигнутого.

В целом по итогам рассмотрения товарооборота компании можно сделать следующие выводы. Снижение товарооборота, которое происходило постоянно, является негативным для деятельности компании. Необходимо разработать комплекс мер по росту товарооборота фирмы, например, за счет роста таких его статей, как «реализация в кредит» или «реализация мелким оптом».

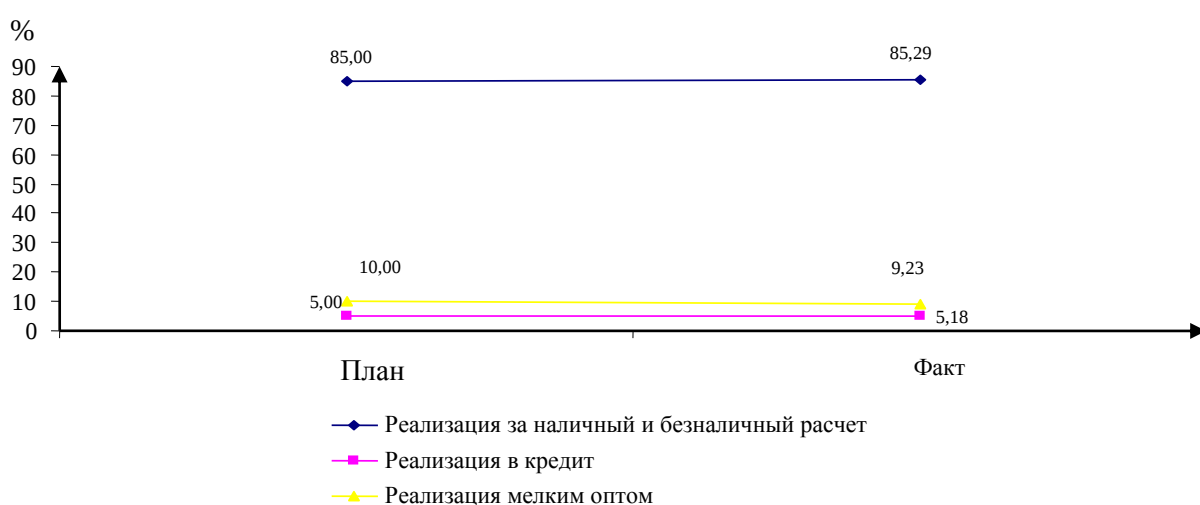


Рисунок 8 – Структура товарооборота ТОО «GUESS» за 2016 год, %

Далее рассмотрим динамику и структуру издержек обращения компании. Для этого составим аналитическую таблицу 6 (рисунок 9).

Таблица 6 – Динамика и структура статей издержек обращения компании

Статьи издержек обращения	Год		Отклонение, + / -		Год 2016	Отклонение, + / -	
	2014	2015					
			абсол.	%	абсол.	%	
Транспортные расходы, тенге	29260	24100	-5160	-17,64	10615	-13485	-55,95
Оплата труда, тенге	334026	535389	201363	60,28	755370	219981	41,09
Амортизация оборудования, тенге	94209	136646	42437	45,05	93300	-433460	-31,72
Ремонт ОС, тенге	8994	12312	3318	36,89	-	-12312	-
Износ спецодежды, тенге	2811	-	-2811	-	-	-	-
Расходы на энергию, тепло и воду, тенге	26110	32900	6790	26,01	45200	12300	37,39
Расходы на хранение, подработки и подсор- тировку товара, тенге	10012	8014	-1998	-19,96	-	-8014	-
Расходы на рекламу, тенге	1610	4270	2660	165,2	3011	-1259	-29,49
Расходы на тару, тенге	3117	7209	4092	131,3	1785	-5424	-75,24
Прочие расходы, тенге	136098	202612	66514	48,87	278410	75798	37,41
Итого	646247	963452	317205	49,08	1187691	224239	23,27

Из таблицы 6 видно, что за рассматриваемый период произошло увеличение суммы издержек обращения на 541444 тенге (или 83,78 %). Объем выручки от реализации в рассматриваемом периоде сократился на 997124 тенге (или 19,08 %). Наибольший прирост суммы издержек обращения и снижения суммы выручки от реализации произошел в 2015 году – 317205 тенге (или 49,08 %) и 962064 тенге (или 18,31 %) соответственно.

В 2016 году сумма издержек обращения увеличилась дополнительно на 224239 тенге (или 23,27 %), а сумма выручки от реализации сократилась на 65060 тенге (или 1,52 %).

В структуре издержек обращения, как на начало, так и на конец рассматриваемого периода присутствуют следующие статьи: транспортные расходы, расходы на оплату труда, амортизация основных средств, расходы на тепло, энергию и воду, расходы на рекламу и прочие расходы.

Такие статьи, как износ спецодежды, расходы на ремонт основных средств, расходы на хранение, подработку и подсортировку товаров в структуре издержек обращения появляются периодически. Поскольку организация не пользуется заемными средствами, в структуре издержек отсутствует статья по

расходам на выплату процентов.

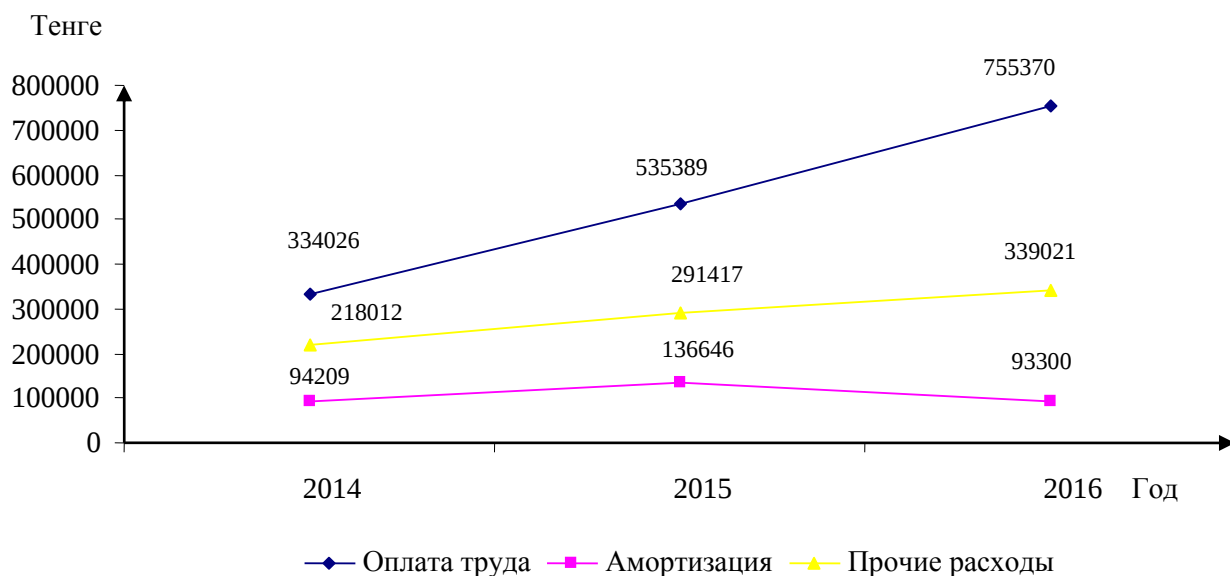


Рисунок 9 – Динамика основных статей издержек обращения ТОО «GUESS», тенге

Наибольшие суммы расходов (и, соответственно, удельные веса), как на начало, так и на конец рассматриваемого периода в структуре статей занимают расходы на оплату труда, амортизация основных средств и прочие расходы. Именно по этим статьям в течение всего рассматриваемого периода происходили наиболее значительные изменения.

Например, по итогам деятельности 2015 года расходы на оплату труда увеличились по сравнению с 2014 годом на 201363 тенге (при общем увеличении расходов на 317205 тенге). В 2016 году сумма прироста по данной статье составила 219981 тенге (при общем приросте суммы расходов на 224239 тенге). Как видно из таблицы 6, за рассматриваемый период на фоне снижения уровня товарооборота происходил постепенный рост уровня издержек обращения.

Так, за 2015 год уровень товарооборота по сравнению с 2014 годом увеличился в абсолютном выражении на 10,14 % (или 82,44 %). За 2016 год данный показатель возрос еще на 5,65 % (или 25,18 %).

Для рассмотрения динамики уровня издержек обращения составим таблицу 7 (рисунок 10).

Таблица 7 – Анализ динамики уровня издержек обращения

Показатели	Год		Отклонения, + / -		Год 2016	Отклонения, + / -	
	2014	2015					
			абсол.	%		абсол.	%
1. Товарооборот, тенге	5225080	4293016	-962064	-18,3	4227956	-65060	-1,52
2. Издержки обращения, тенге	646247	963452	317205	49,08	1187691	224239	23,27
3. Уровень издержек, % (п. 2 / п. 1 * 100 %)	12,30	22,14	10,14	82,44	28,09	5,65	25,18

Наибольший рост уровня издержек обращения произошел в 2015 году. Уже тогда при нормальном уровне 18 – 20 % уровень издержек обращения составлял 22,14 %. На конец 2016 года уровень издержек обращения составляет 28,09 %, что является очень высоким показателем и требует исправления.

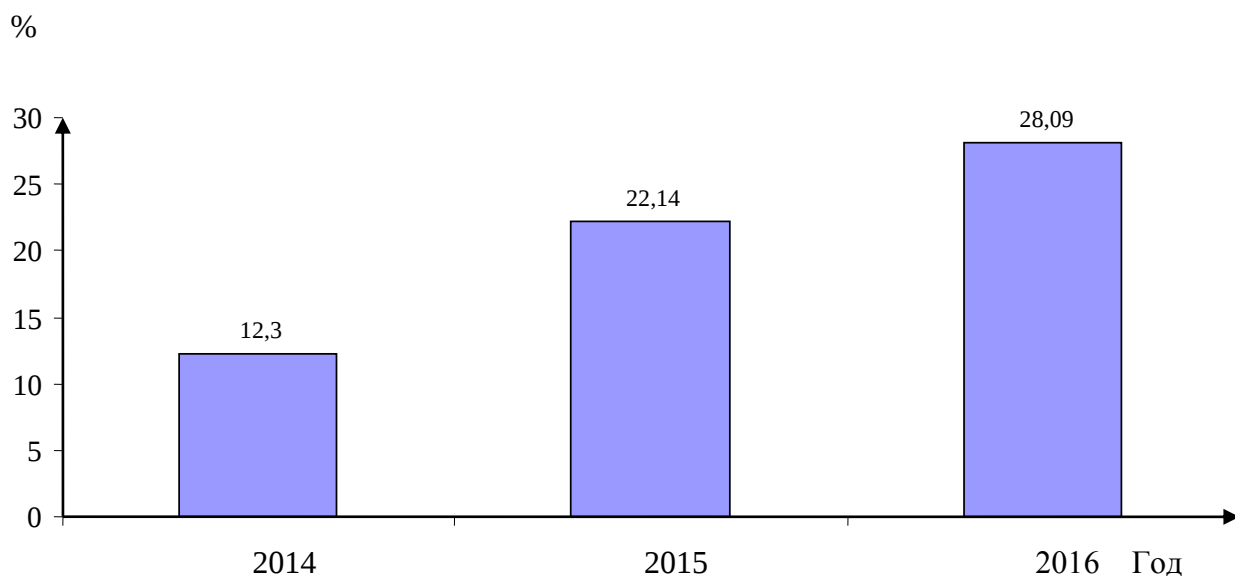


Рисунок 10 – Динамика уровня издержек обращения ТОО «GUESS», %

Далее проведем оценку обеспеченности и эффективности использования товарных ресурсов компании. Товарный баланс компании представлен в таблице 8 (рисунок 11).

Таблица 8 – Товарный баланс ТОО «GUESS»

Показатели	Год			Отклонение, + / -			
	2014	2015	2016	абсол, тенге		отн., %	
				2015	2016	2015	2016
Товарные запасы на начало года	557074	1135100	1350635	578026	215535	103,7	18,99
Поступление товаров	706538	362520	131966	-344018	-230554	-48,69	-63,60
Прочее выбытие товаров	128512	66985	18109	-61527	-48876	-47,88	-72,97
Товарные запасы на конец года	1135100	1340635	1294492	205535	-46143	18,11	-3,44
Реализация товаров	5255080	4293016	4227956	-962064	-65060	-18,31	-1,52
Прочее выбытие в % к объему поступления	18,19	18,48	13,72	0,29	-4,76	1,59	-25,73

Как видно из расчетов, в анализируемом периоде произошел первоначальный рост остатка товарных запасов (2015 год), а затем его незначительное снижение (2016 год).

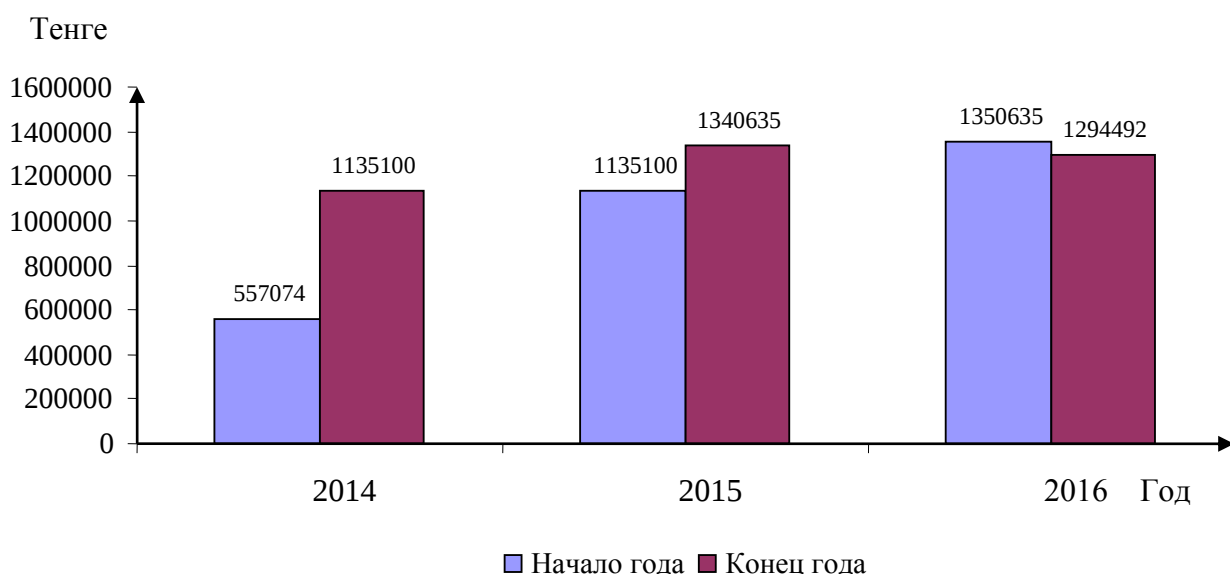


Рисунок 11 – Динамика товарных запасов ТОО «GUESS», тенге

В целом рассматриваемая компания имеет довольно высокий уровень остатка товарных запасов. Это делает ее баланс менее ликвидным (за счет роста стоимости менее ликвидных активов и отвлечения из оборота денежных средств на приобретение товаров).

Компания может рассмотреть вариант снижения остатка товарных запасов, а также возможность использования элементов логистики для

оптимизации уровня товарных запасов.

Анализ финансового состояния компании начнем с формирования и рассмотрения динамики аналитических балансов – таблицы 9 – 12 (Приложение А, рисунок 12). Изменения, произошедшие в структуре активов и пассивов баланса ТОО «GUESS» в 2014 – 2016 годах, нельзя однозначно оценить как положительные или отрицательные.

К положительным сторонам относятся: первоначальный рост валюты баланса (за 2015 год); рост стоимости оборотных активов; увеличение удельного веса собственных средств; снижение дебиторской и кредиторской задолженности.

К отрицательным моментам можно отнести: снижение валюты баланса по итогам 2016 года; преобладание в структуре активов внеоборотного капитала, и медленно реализуемых активов; незначительный удельный вес денежных средств (наиболее ликвидных активов).

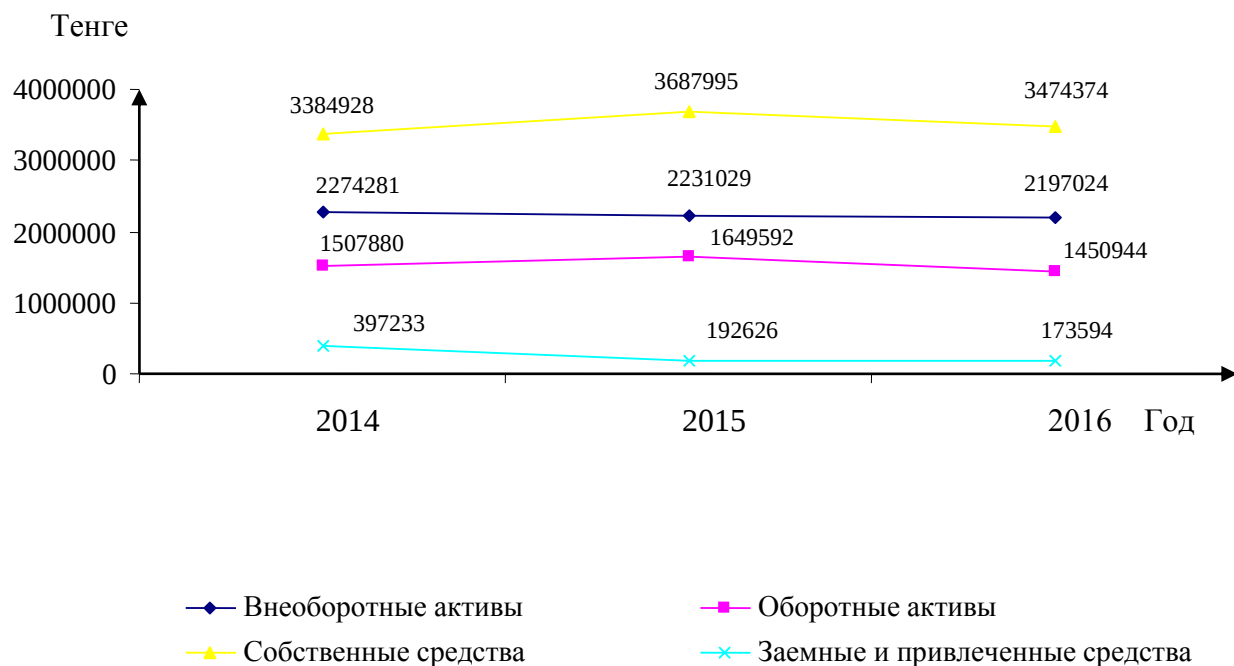


Рисунок 12 – Динамика основных разделов аналитического баланса
ТОО «GUESS», тенге

При оценке платежеспособности компании – таблица 13 видно, что за рассматриваемый период произошел рост практически всех показателей данной группы.

Таблица 13 – Характеристика платежеспособности компании

Коэффициенты	На конец года			Отклонения	
	2014	2015	2016	2015- 2014 гг.	2016- 2015 гг.
Общий показатель ликвидности	1,34	2,93	2,72	1,59	-0,21
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,12	0,16	0,15	0,04	-0,01
Коэффициент «критической» ликвидности	0,71	1,40	0,67	0,69	-0,73
Коэффициент текущей ликвидности	3,80	8,56	8,36	4,76	-0,20
Коэффициент маневренности функционирующего капитала	1,10	0,95	1,05	-0,15	0,10
Доля оборотных средств в активах	0,40	0,43	0,40	0,03	-0,03
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,74	0,88	0,88	0,14	-
Коэффициент утраты платежеспособности	2,23	4,88	4,16	2,65	-0,72

Коэффициент текущей ликвидности находится на очень высоком уровне, что связано с невысокой величиной текущих обязательств и высоким уровнем текущих активов.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами намного превышает установленные для него нормативы, что связано с высокой величиной собственного капитала.

Расчет коэффициента утраты платежеспособности показывает, что в ближайшее время организация не утратит своей платежеспособности.

Доля оборотных средств в активах в течение всего рассматриваемого периода составляет приблизительно 40 % от суммы всех активов. Это очень малая величина. Требуется увеличение суммы текущих активов.

Показатели финансовой устойчивости компании – таблица 14 – характеризуют ее в рассматриваемом периоде как финансово нестабильную.

Таблица 14 – Характеристика финансовой устойчивости компании

Коэффициенты	Нормативное значение	На конец года			Отклонения	
		2014	2015	2016	2015-2014 гг.	2016-2015 гг.
Коэффициент капитализации	Не выше 1,5	0,12	0,05	0,05	-0,07	-
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	Нижняя граница = 0,1, оптимальное значение > 0,5	0,74	0,88	0,88	0,14	-
Коэффициент финансовой независимости	$0,4 < U_3 < 0,6$	0,89	0,95	0,95	0,06	-
Коэффициент финансирования	$> 0,7$, оптимальное значение = 1,5	8,52	19,15	20,01	10,63	0,86
Коэффициент финансовой устойчивости	$> 0,6$	0,89	0,95	0,95	0,06	-
Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов	По виду деятельности	2,76	2,67	2,60	-0,09	-0,07

Об этом свидетельствуют низкое значение коэффициента капитализации.

При этом компания имеет в целом неплохие значения коэффициентов обеспеченности собственными источниками финансирования, финансовой независимости, финансовой устойчивости, финансирования.

Собственными источниками финансирования организация на конец 2014 года обеспечена на 74 %, на конец 2016 года – на 88 %. Рост данного показателя связан с ростом суммы собственных пассивов, снижением суммы привлеченных средств и валюты баланса. На конец 2016 года доля собственных источников в общей величине пассивов составляет 95 %, что намного выше установленного норматива и является хорошим показателем. Величина собственного капитала больше величины привлеченных средств на конец 2016 года в 20 раз.

Доля привлеченных средств в сумме собственных пассивов на конец 2016 года составляет всего 5 %, что также является хорошим показателем.

В целом рассматриваемая компания имеет определенные проблемы, но ее можно отнести к классу финансово устойчивых.

Рассмотрение показателей рентабельности и деловой активности лучше начать с проведения оценки динамики основных финансовых показателей – таблица 15 (рисунок 13).

Таблица 15 – Динамика основных показателей реализации

Показатели	Год		Отклонения, + / -		Год 2016	Отклонения, + / -	
	2014	2015					
			абсол.	%	абсол.	%	
Выручка, тенге	5255080	4293016	-962064	-18,31	4227956	-65060	-1,52
Покупная стоимость товаров, тенге	3572970	2773260	-799710	-22,38	2637027	-136233	-4,91
% от выручки	67,99	64,60	-3,39	-4,99	62,37	-2,23	-3,45
Валовая прибыль, тенге	1682110	1519756	-162354	-9,65	1590929	71173	4,68
Балансовая прибыль, тенге	1035863	556304	-479559	-46,30	403238	-153066	-27,51
% от выручки	19,71	12,96	-6,75	-34,25	9,54	-3,42	-26,39
Налоги, тенге	162190	170705	8515	5,25	397055	226350	132,60
Чистая прибыль, тенге	873673	385599	-488074	-55,86	6183	-379416	-98,40
% от выручки	16,63	8,98	-7,65	-46,00	0,15	-8,83	-98,33

Как видно из таблицы 15, за последние три года компания работала с прибылью. Однако за 2015 и 2016 года наблюдается падение выручки от реализации, что отразилось на снижении и чистой прибыли компании. Так, за 2015 год произошло снижение выручки от реализации на 962064 тенге (или 18,31 %), а за 2016 – на 65060 тенге (или 1,52 %).

Снижение выручки от реализации отразилось и на снижении покупной стоимости реализованных товаров, которая за 2015 год снизилась по сравнению с 2014 годом в абсолютном выражении на 799710 тенге (или 22,38 %), а за 2016 год по сравнению с 2015 годом – на 136233 тенге (или 4,91 %) соответственно. Изменение показателей выручки от реализации и покупной стоимости реализуемых товаров повлияло и на изменение удельного веса последней в общей сумме выручки.

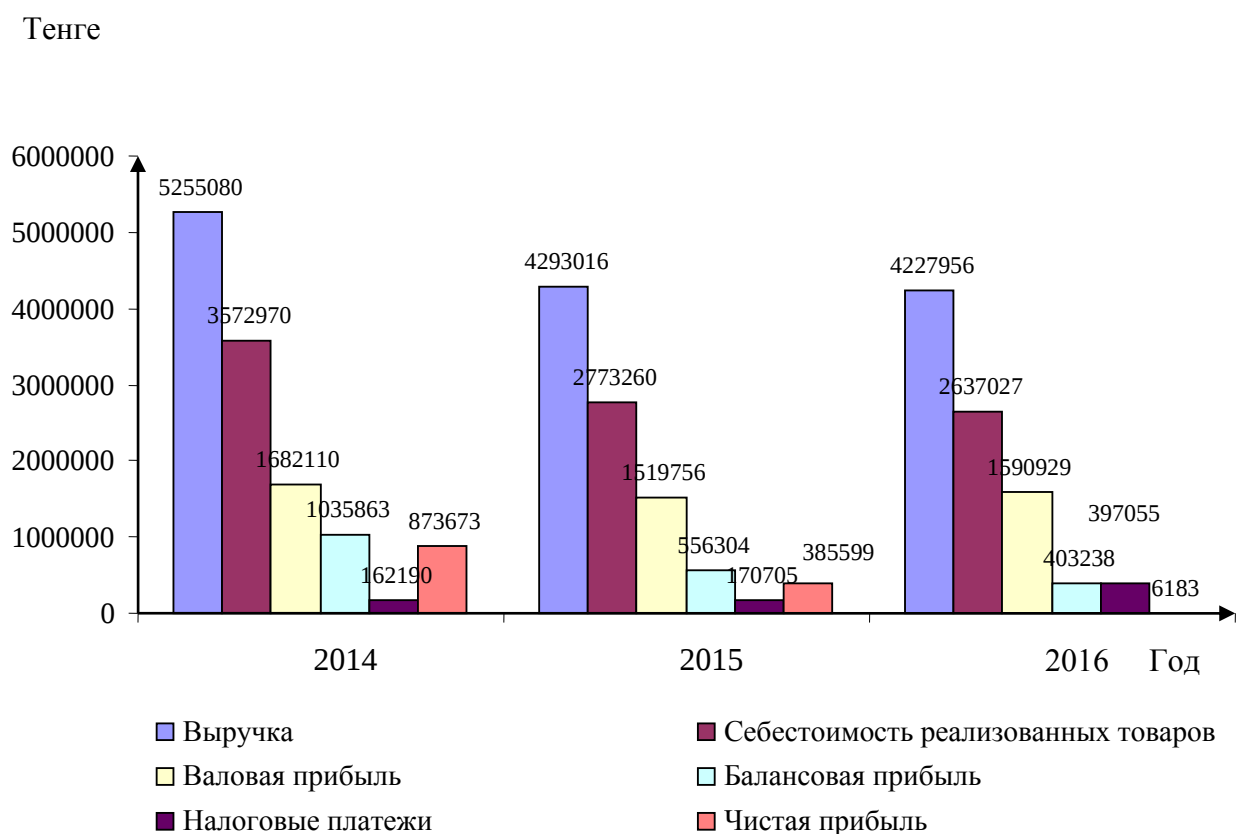


Рисунок 13 – Динамика основных финансовых показателей ТОО «GUESS», тенге

Так, в 2015 году по сравнению с 2014 годом удельный вес себестоимости реализуемых товаров в общей сумме выручки упал на 3,39 %, а в 2016 году сократился по сравнению с 2015 годом еще на 2,23 %. Снижение покупной стоимости реализуемых товаров, несмотря на снижение и суммы выручки от реализации, можно считать положительным моментом в деятельности компании.

Сумма чистой прибыли компании за 2014 – 2016 года значительно сократилась. Наименьшее значение суммы чистой прибыли зафиксировано в 2016 году – всего 6183 тенге.

Показатели рентабельности по компании за рассматриваемый период представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Показатели рентабельности

Показатель	Год		
	2014	2015	2016
Рентабельность продаж	19,71	12,96	9,54
Общая рентабельность отчетного периода	16,63	8,98	0,15
Рентабельность собственного капитала	29,54	10,90	0,17
Экономическая рентабельность	22,89	10,06	0,16
Фондорентабельность	45,41	24,71	18,21
Рентабельность основной деятельности	16,63	8,98	0,15
Рентабельность перманентного капитала	35,02	15,73	11,26
Коэффициент устойчивости экономического роста	0,30	0,11	0,0017
Период окупаемости собственного капитала	3,39	9,17	579,20

При расчете показателей рентабельности видно, что рентабельность продаж в рассматриваемом периоде постоянно снижалась. Так, на начало периода значение данного показателя составляло 19,71 %, на конец рассматриваемого периода – 9,54 %.

На снижение значений показателя рентабельности повлияло снижение прибыли от продаж (в результате падения покупательского спроса, снижения ассортимента реализуемых товаров), а также снижение выручки от продаж.

Кроме того, на изменение данного показателя оказали влияние выручка от реализации, себестоимость реализованных товаров и коммерческие расходы.

В течение рассматриваемого периода произошло снижение значений всех показателей рентабельности. Это связано с резким снижением чистой прибыли, снижением величины выручки, прибыли от продаж, а также с изменением величины активов и пассивов.

За счет снижения чистой прибыли на фоне роста суммы собственных пассивов произошло снижение рентабельности собственного капитала, коэффициента устойчивости экономического роста и рост срока окупаемости собственного капитала. За счет снижения суммы чистой прибыли и роста активов произошло снижение показателя экономической рентабельности.

За счет снижения чистой прибыли на фоне изменения стоимости основных средств произошло снижение показателя фондорентабельности. За

счет снижения прибыли от обычной деятельности на фоне снижения выручки от реализации произошло снижение общей рентабельности отчетного периода.

Рентабельность перманентного капитала снизилась за счет снижения прибыли от продаж и среднегодовой стоимости собственных пассивов (долгосрочных заемных средств у предприятия нет). Снижение показателей рентабельности и их невысокий уровень на конец рассматриваемого периода являются негативными моментами в деятельности компании.

При расчете показателей деловой активности – таблица 17 – видно, что в рассматриваемом периоде произошло некоторое их снижение.

Таблица 17 – Характеристика деловой активности компании

Коэффициенты	На конец года			Отклонения	
	2014	2015	2016	2015- 2014 гг.	2016- 2015 гг.
Ресурсоотдача	1,38	1,12	1,12	-0,26	-
Коэффициент оборачиваемости мобильных средств	3,43	2,72	2,73	-0,71	0,01
Коэффициент отдачи НМА	4838	3975	-	-863	-3975
Фондоотдача	2,30	1,91	1,91	-0,39	-
Коэффициент оборачиваемости Собственного капитала	1,78	1,21	1,18	-0,57	-0,03
Коэффициент оборачиваемости Материальных средств	8,56	3,29	3,11	-5,27	-0,18
Коэффициент оборачиваемости Денежных средств	44,45	109,57	149,60	65,12	40,03
Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах	10,27	18,20	25,70	7,93	7,50
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	6,12	14,56	23,09	8,44	8,53
Срок оборачиваемости:					
- средств в расчетах	35,24	19,78	14,01	-15,46	-5,77
- кредиторской задолженности	59,15	24,73	15,59	-34,42	-9,14

К основным причинам данного явления можно отнести снижение выручки от реализации, а также изменение стоимости некоторых статей баланса. Так, ресурсоотдача за 2015 и 2016 года сократилась (по сравнению с 2014 годом) на 0,26 тенге с каждого рубля, вложенного в активы.

Мобильные средства «обернулись» за 2014 год 3,43 раза, за 2015 и 2016 года – 2,72 и 2,73 раза соответственно. На снижение данного показателя

оказало влияние снижение выручки от реализации и изменение величины мобильных активов.

Фондоотдача за 2014 год составила 2,30 тенге с каждого рубля, вложенного в основные средства, за 2015 и 2016 года – по 1,91 рубля. Снижение данного показателя связано с незначительным снижением величины основных средств и резким снижением выручки от реализации.

Собственный капитал по итогам 2014 года обернулся 1,78 раз, по итогам 2016 года – 1,18 раз. Снижение данного показателя связано со снижением выручки от реализации и ростом суммы собственных пассивов.

За рассматриваемый период произошло резкое снижение количества оборотов материальных средств. Так, по итогам 2014 года оборачиваемость материальных средств составляла 8,56 раз, по итогам 2016 года – 3,11 раз. Падение оборачиваемости связано с ростом суммы материальных средств, а также со снижением выручки от реализации.

За счет снижения величины денежных средств произошел рост количества оборотов денежных средств. По итогам 2016 года денежные средства обернулись 149,60 раза.

Снижение выручки от реализации и величины дебиторской задолженности привело к росту количества ее оборотов. Увеличение количества оборотов привело, в свою очередь, к снижению периода оборачиваемости. Снижение выручки от реализации при снижении суммы кредиторской задолженности привело к росту количества ее оборотов. Это вызвало снижение периода оборачиваемости кредиторской задолженности.

Наибольшее снижение периода оборачиваемости по дебиторской задолженности произошло по итогам 2015 года – 15,46 дней.

Наибольшее снижение периода оборачиваемости кредиторской задолженности произошло по итогам 2015 года – 34,42 дня.

Необходимо отметить, что на рассматриваемом предприятии снижение периода оборачиваемости кредиторской задолженности превышает снижение

периода оборачиваемости дебиторской задолженности. Это делает предприятие менее мобильным, финансово устойчивым и платежеспособным.

Для оценки степени вероятности банкротства ТОО «GUESS» рассчитаем Z-счет за 2014 – 2016 года – таблица 18.

Таблица 18 – Z-счет компании

Показатель	Год			Отклонение, + / -	
	2014	2015	2016	2015–2014 гг.	2016-2015 гг.
Доля оборотного капитала в активах предприятия (K1)	0,3988	0,4251	0,3977	0,0263	-0,0274
Доля нераспределенной прибыли в активах предприятия (K2)	0,2484	0,3202	0,2820	0,0718	-0,0382
Отношение прибыли от реализации к активам предприятия (K3)	0,2939	0,143	0,111	-0,151	-0,032
Отношение рыночной стоимости обычных и привилегированных акций к кредиторской задолженности предприятия (K4)	-	-	-	-	-
Отношение объема продаж к активам (K5)	1,389	1,106	1,159	-0,283	0,053
Z-счет	3,185	2,536	2,397	-0,649	-0,139
Вероятность наступления банкротства	Очень низкая	Высокая	Высокая	-	-

Сводная таблица показателей, характеризующих результативность производственно-хозяйственной деятельности и финансовое состояние ТОО «GUESS» имеет следующий вид – таблица 19 (Приложение А).

Таким образом, анализ основных экономических и финансовых показателей деятельности ТОО «GUESS» за 2014 – 2016 показал следующие результаты.

В анализируемом периоде происходило постоянное снижение товарооборота. Наибольшее снижение произошло по итогам 2015 года, наименьшее – в 2016 году. При оценке степени выполнения планового задания произошло его незначительное перевыполнение по итогам 2014 и 2016 годов. Наибольший удельный вес, как по плану, так и фактически в рассматриваемом периоде занимает статья «реализация товаров за наличный и безналичный расчет».

За рассматриваемый период произошло увеличение суммы издержек обращения. В структуре издержек обращения, как на начало, так и на конец рассматриваемого периода присутствуют следующие статьи: транспортные

расходы, расходы на оплату труда, амортизация основных средств, расходы на тепло, энергию и воду, расходы на рекламу и прочие расходы.

Наибольшие суммы расходов (и, соответственно, удельные веса), как на начало, так и на конец рассматриваемого периода в структуре статей занимают расходы на оплату труда, амортизация основных средств и прочие расходы. Именно по этим статьям в течение всего рассматриваемого периода происходили наиболее значительные изменения.

В анализируемом периоде произошел первоначальный рост остатка товарных запасов (2015 год), а затем его незначительное снижение (2016 год). В целом организация имеет довольно высокий уровень остатка товарных запасов. Это делает ее баланс менее ликвидным (за счет роста стоимости менее ликвидных активов и отвлечения из оборота денежных средств на приобретение товаров).

В рассматриваемом периоде деятельность и финансовое состояние компании нельзя характеризовать только как положительное или только как отрицательное.

К положительным моментам в деятельности компании можно отнести:

- увеличение суммы собственных средств;
- снижение величины дебиторской и кредиторской задолженностей;
- наличие собственного оборотного капитала и чистых активов;
- высокие показатели платежеспособности;
- организация в ближайшее время не утратит своей платежеспособности;
- общий показатель годности в компании превышает 70 %, только 30 % основных средств фирмы имеют износ 100 %.

К отрицательным моментам в деятельности компании можно отнести: снижение валюты баланса; снижение величины оборотного и внеоборотного капитала; снижение выручки от реализации, чистой и балансовой прибыли; рост коммерческих расходов и налоговых платежей; баланс компании нельзя считать абсолютно ликвидным (не выполняется первое неравенство);

организация имеет невысокие показатели деловой активности; потребность в собственном оборотном капитале на конец рассматриваемого периода увеличилась.

На начало рассматриваемого периода компания имела очень низкую вероятность банкротства. Однако в силу негативных факторов, сопровождавших ее деятельность, по итогам 2015 и 2016 годов степень вероятности банкротства высокая.

2.3 Анализ действующей стратегии компании

К основным товарным маркам-конкурентам на рынке, на котором действует компания, относятся следующие торговые марки: Biba, Bogner Fire+Ice, Enrico Marinelli, John Smedley, Karen Millen, Laurel, Levi's, Liu Jo, Maje, Marc O'Polo, Marella, Massimo Dutti, Michael Kors, Penny Black, Pepe Jeans, Ramsey, Salvatini, Tru Trussardi.

Кроме того, как уже отмечалось, компания действует на рынке, где есть много как крупных, так и мелких конкурентов. По городу Алматы похожими с рассматриваемой компанией объемами деятельности представлены только две компании – ТОО «Свен» и ТОО «Линия». Сравним конкурентные преимущества ТОО «GUESS» и указанных компаний. Для сравнения выберем следующие критерии: расположение торговых залов; ассортиментный перечень; применение элементов мерчендайзинга; ценовая политика; сопутствующие услуги и др.

Для проведения такого сравнения составим таблицу 20. как видно из представленной таблицы, в целом, место расположения магазинов компаний-конкурентов не оказывает существенного влияния на поведение покупателей. Однако при этом только сеть салонов ТОО «GUESS» имеет место для парковки автомобилей, а торговые точки находятся в непосредственной близости от остановок общественного транспорта.

Таблица 20 – Конкурентная среда ТОО «GUESS»

Показатели	ТОО «GUESS»	ТОО «Свен»	ТОО «Линия»
Расположение торговых точек	«Красная линия» города	Не «красная линия» города	«Красная линия» города
Ассортиментный перечень	Есть все, как для мужчин, так и для женщин. Есть товары для детей	Есть все, как для мужчин, так и для женщин.	Мало изделий для мужчин
Применение элементов мерчандайзинга	Красочное оформление витрин; цветное и музыкальное оформление	Красочное оформление витрин. Мало внимания уделяется оформлению внутри салона (темновато и мрачная цветовая гамма)	Строгое оформление витрин, простоватый интерьер внутри салона
Ценовая политика	Есть изделия, как для небогатых слоев населения, так и для состоятельных лиц	В основном изделия для «среднего класса» и состоятельных граждан	В основном изделия для состоятельных граждан
Сопутствующие услуги	Услуги по упаковке товаров; есть место для парковки автомобиля; существование системы накопительных скидок; постоянным клиентам рассылаются письма-поздравления (с Новым годом и др.), а также письма-сообщения о проведении выставки-продажи новых поступлений товаров; предлагаются услуги портного	Нет услуги по упаковке товара; нет места для парковки автомобиля; есть система накопительных скидок; сопровождение с покупками до дома (при покупке товаров на значительную сумму); услуги портного не предлагаются; письма клиентам не посылаются	Нет места для парковки автомобилей; нет услуг портного; нет системы скидок; нет услуг по упаковке товара; письма постоянным клиентам не посылаются

Оформление торговых помещений магазинов, по мнению экспертов, должно находиться в умеренной цветовой гамме (то есть цвета не должны быть ни слишком яркими «кричащими», ни слишком бледными). Оформление салонов ТОО «GUESS» соответствуют требованиям мерчандайзинга.

Ассортиментный перечень ТОО «GUESS» охватывает все слои населения (то есть, имеются товары, как для мужчин, так и для женщин;

имеются товары для детей; имеются товары как для состоятельных, так и не очень покупателей; продаются изделия, изготовленные как партиями, так и в единичном экземпляре). При этом ассортимент, продаваемый в магазинах ТОО «GUESS», можно считать ориентированным на классику.

В магазинах ТОО «Свен» и ТОО «Линия» ассортимент, в основном, ориентирован на состоятельных покупателей (то есть наиболее высок вес товаров от известных (брендовых) производителей, изделий, изготовленных в единичных экземплярах). При этом значительная часть изделий, продаваемых в данных магазинах, соответствует модным тенденциям (что, с одной стороны, делает их актуальными сегодня, но, с другой стороны, нет гарантии, что эти товары будут актуальны в следующем сезоне).

Важным фактором, который может повлиять на покупательские предпочтения потребителей, можно считать, что из всех рассматриваемых сетей магазинов, только в ТОО «GUESS» имеется портной, который сразу же после покупки изделия может «подогнать» его для владельца.

Ни в ТОО «Свен», ни в ТОО «Линия» такая услуга не предоставляется.

При этом в магазинах ТОО «Линия» имеется услуга по сопровождению покупателя до дома (в случае приобретения товаров на большую сумму). В магазинах ТОО «GUESS» такую услугу не предоставляют.

Стратегию конкурентной борьбы, применяемую в компании, можно охарактеризовать как оборонительную.

В рамках своей конкурентной стратегии ТОО «GUESS» поддерживает достигнутые конкурентные преимущества, стараясь и не допустить появления конкурентных недостатков. Стратегия компании направлена на сохранение и удержание целевых секторов и сегментов рынка, закрепление сложившейся общественной репутации и использование существующих юридических правил и норм для противодействия атакам прямых и условно-прямых конкурентов.

Для вычисления интенсивности конкуренции (Ик) на рынке воспользуемся формулой, используя два граничных значения - минимальный темп роста, принимаемый за 70 % и максимальный темп роста в 140 %, а также

используя прогнозируемый темп роста для рынка, на котором действует ТОО «GUESS» (105 %): $I_k = (140 - 120) / 70 = 0,50$. Как видно из расчетов, уровень данного показателя на рынке, на котором действует ТОО «GUESS», достаточно высокий – 0,50, что говорит о высоком уровне конкуренции.

В результате данного исследования можно прийти к выводу, что позиции компании на рынке достаточно устойчивы. Однако если не продолжать развитие торгового процесса и внедрение новейших технологий, в перспективе компанию ожидает спад.

Выводы по второму разделу работы.

В целом, рассматриваемая компания действует на высококонкурентном рынке, где есть множество мелких и крупных компаний-конкурентов.

К основным конкурентным преимуществам ТОО «GUESS» можно отнести: хорошее расположение торговых точек; значительный ассортимент товаров как для мужчин, так и для женщин и детей; продаваемая в магазинах одежда дополнена продажами обуви и аксессуаров; относительно демократичный уровень цен; создание комфортных условий для покупок; наличие дополнительных услуг при покупке товаров.

Применяемую в компании конкурентную стратегии можно охарактеризовать как оборонительную. В рамках данной стратегии ТОО «GUESS» поддерживает достигнутые конкурентные преимущества, стараясь и не допустить появления конкурентных недостатков. Стратегия компании направлена на сохранение и удержание целевых секторов и сегментов рынка.

Однако очевидно, что в сложившейся ситуации данных мер для компании уже не достаточно (о чем свидетельствуют данные проведенного анализа финансового состояния компании). Следовательно, необходимо изменение (или, как минимум, корректировка применяемой конкурентной стратегии). О том, какие меры можно предпринять, а также как это может отразиться на работе компании – речь пойдет в следующей главе работы.

3 Совершенствование стратегического управления конкурентоспособностью компании

3.1 Разработка конкурентной стратегии развития компании

В настоящее время основной стратегической целью деятельности TOO «GUESS» является расширение объемов реализации, а также завоевание новых рыночных ниш. При этом перспективным направлением является расширение сферы деятельности по всей Республике Казахстан.

Так, для расширения сферы своей деятельности TOO «GUESS» предпринимает:

- изучение потенциального рынка сбыта, запросов и потребностей покупателей;
- изучение продукции и методов ведения дела конкурентов, их сильных и слабых сторон;
- работа над качеством реализуемых товаров;
- организация собственной рекламной кампании;
- постоянное совершенствование технологии реализации товаров и оказания услуг.

Основными задачами развития стратегии TOO «GUESS» являются: удовлетворение запросов потребителей (покупателей); оптимальное использование технологических знаний и опыта; оптимизация финансовых результатов; превращение потенциальных потребителей в реальных, и соблюдение принципов гибкости ведения бизнеса.

Основные предлагаемые стратегии поведения TOO «GUESS» представлены в матрице – таблица 21.

Поле 1. Стратегия копирования («Ложный гриб»). Сущность заключается в том, что компания, используя результаты научно-исследовательских работ более крупных фирм по оригинальным продуктам, выпускает копии этих продуктов по ценам и качеству значительно уступающим, как правило, оригиналу.

Таблица 21 – Предлагаемые виды стратегии компании

		Услуги компании	
		Подобные услуги крупного торгового компании	Оригинальный
Форма существующей компании	Независимая от крупной фирмы (суверенитет)	«Ложный гриб» (поле 1): Стратегия кооперации	«Премудрый пескарь» (поле 2): Стратегия оптимального размера
	Связанная с крупной фирмой (симбиоз)	«Хамелеон» (поле 4): Стратегия использования преимуществ крупных компаний	«Жалящая пчела» (поле 3): Стратегия участия в продукте крупных компаний

Поле 2. Стратегия оптимального размера («Премудрый пескарь»). Компания осуществляет свою деятельность под девизом: «не высовываться» за рамки своей рыночной ниши. Эта стратегия хотя и обеспечит выживаемость ТОО «GUESS», но и будет служить препятствием расширению деятельности компании.

Поле 3. Стратегия участия в продукте крупной фирмы («Жалящая пчела»). Использование данной стратегии возможно тогда, когда отдельный мелкий элемент продукции более крупной фирмы - это конечный продукт для данной фирмы. Во избежание зависимости от более крупной фирмы ТОО «GUESS» должно стремиться ограничить долю оборота, приходящегося на одного крупного клиента, то есть компания должна стремиться поставлять нескольким крупным фирмам товары таким образом, чтобы доля для каждой из них в общем объеме продаж фирмы не превышала 20 %. Это позволит ТОО «GUESS», как «жалящей пчеле», заставлять более крупные фирмы «вертеться» и в силу установления низких цен на реализацию продуктов вынуждать крупные фирмы избавляться от непроизводительных подразделений.

Поле 4. Стратегия использования преимуществ крупной фирмы («Хамелеон»). Это так называемая стратегия франчайзинга, в соответствии с которой заключается договор между ТОО «GUESS» и крупной фирмой, согласно которому крупная фирма обязуется снабжать компанию собственными товарами, рекламными услугами, отработанными технологиями бизнеса, представляет краткосрочный кредит на льготных условиях, сдает в

аренду свое оборудование. В свою очередь ТОО «GUESS» обязуется иметь деловые контакты исключительно с данной крупной фирмой, вести бизнес «по правилам» этой крупной фирмы и перечислять определенную договором долю от суммы продаж в пользу крупной фирмы.

Наиболее успешные стратегии роста в сегменте продаж розничных продуктов базируются на четких маркетинговых стратегиях, на выстраивании оптимальной сети каналов продаж. Высокие показатели продаж розничных продуктов невозможны без соблюдения следующих четырех основных принципов:

- формирование конкурентного продуктового предложения;
- выявление целевых потребительских групп, проведение сегментации клиентской базы;
- позиционирование продукта, настройки параметров продукта под запросы конкретных целевых групп;
- правильный выбор каналов коммуникаций, информирования клиентов о предложениях ТОО «GUESS».

Формирование конкурентного продуктового предложения в условиях насыщения рынка возможно в контексте увеличения лояльности клиентов. Сегодня основной тенденцией является развитие маркетинга взаимоотношений, нацеленного на формирование лояльности клиентов, в противовес транзакционному маркетингу. Транзакционный маркетинг можно охарактеризовать как маркетинг «одной сделки», при этом ТОО «GUESS» не заинтересовано в выстраивании долгосрочных отношений с клиентом, не преследует перевода его в категорию постоянных клиентов.

Очевидно, что сегодня у компании наработана значительная клиентская база. Игнорирование актуальной существующей клиентской базы и втягивание в перманентную гонку по привлечению новых клиентов весьма недальновидно: хорошо известно, что привлечение нового клиента стоит в пять раз дороже, чем удержание уже существующего.

Сегодня TOO «GUESS» в полной мере осознала необходимость повышения лояльности клиентов, установления долгосрочных, партнерских отношений с уже существующими потребителями. Именно этим объясняется активное развитие в течение последних двух лет различных комплексных продуктовых предложений, пакетирования, перекрестных продаж. Под данную стратегию формируются и параметры коммуникаций, ориентированных на продвижение смежных продуктов.

После того как компания завершила формирование продуктового предложения, необходимо выработать маркетинговую стратегию продвижения продукта. Стратегию можно выработать на основе матрицы Ансофа – таблица 22.

Таблица 22 – Матрица Ансофа для предприятия

	Старые рынки	Новые рынки
Старые продукты	Стратегия: расширение рынка Цель: увеличение объема продаж за счет новых клиентов Средство: продвижение товаров, цены Точность прогноза продаж 90 – 100 % Прогноз – 6 млн. Тенге	Стратегия: продажа новых товаров и оказание новых услуг Цель: рассмотрение возможности продажи новых товаров и оказание новых услуг Средство: знание потребностей, анализ рынка, пробная продажа новых товаров Точность прогноза продаж 40 – 50 % Прогноз – 1 млн. Тенге
Новые продукты	Стратегия: создание новых рынков Цель: новые филиалы, новые точки продаж Точность прогноза продаж 60 – 70 % Прогноз – 2 млн. Тенге	Стратегия: создание сети сбыта Цель: продажа принципиально новых товаров на новых для них рынках Средство: продвижение товаров, цены Точность прогноза продаж 10 – 20 % Прогноз – 1 млн. Тенге

Как видно из представленных данных, предприятие может выбрать для себя одну из четырех предлагаемых стратегий:

1. Стратегия развития на старом рынке (то есть, на рынке, на котором сейчас действует предприятие в настоящее время) со старым товаром (то есть теми товарами, которыми предприятие торгует в настоящее время).

Достижение стратегии возможно путем увеличения объема продаж за счет увеличения числа покупателей (привлечение новых клиентов). Основное средство достижения стратегии – использование новых средств продвижения товаров и новая ценовая политика.

Прогнозируемый на 2017 год объем выручки от реализации при использовании данной стратегии – 6 млн. Тенге. Точность прогноза продаж при такой стратегии – 90 – 100 %.

2. Стратегия выхода на новые рынки со старыми товарами (то есть товарами, которые предприятие реализует в настоящее время). Новыми в данном случае для предприятия будут, например, рынки пограничных территорий (Россия) или рынки соседних с алматинской областью регионов.

Достижение стратегии возможно путем открытия новых филиалов, новых точек продаж. Точность прогноза продаж при использовании данной стратегии составляет 60 – 70 %.

Прогнозируемый на 2017 год объем выручки от реализации при использовании данной стратегии – 2 млн. Тенге.

3. Стратегия выхода на старый рынок с новыми товарами и услугами.

Например, открытие в точках продажи предприятия ювелирных отделов, или же ателье при магазине. Для того, чтобы воплотить данную стратегию в жизнь, необходимо: знание потребностей, проведение маркетингового исследования и анализа рынка, проведение пробной продажи новых для предприятия товаров.

Точность прогноза продаж при реализации данной стратегии в настоящее время для предприятия невелика, и составляет 40 – 50 %.

Прогноз выручки от реализации при осуществлении данной стратегии – 1 млн. Тенге.

4. Стратегия выхода на новые рынки с новыми товарами. Это будет продажа принципиально новых для предприятия товаров на новых для него рынках. Например, продажа аксессуаров из кожи. Как средство реализации

стратегии будут выступать: использование методов продвижения товаров и цены.

При использовании данной стратегии по предприятию будет самый неблагоприятный прогноз – 10 – 20 % при прогнозируемой выручке в 1 млн. Тенге.

Проведем расчет ожидаемой выручки по пессимистичному и оптимистичному сценариям.

Пессимистический сценарий = $90 * 6 + 40 * 1 + 60 * 2 + 10 * 1 = 7,1$ млн. Тенге

Оптимистический сценарий = $100 * 6 + 50 * 1 + 70 * 2 + 20 * 1 = 7,9$ млн. Тенге

Таким образом, наиболее оптимальным из рассмотренных вариантов стратегий для предприятия в настоящее время является стратегия расширения старого рынка со старыми товарами.

Исходя из данных таблицы 22, для ТОО «GUESS» можно предложить следующие варианты стратегии.

Первый вариант стратегии: продвижение существующего продукта на существующий рынок. Фактически речь идет об увеличении доли рынка, о поиске возможностей дополнительных продаж продукции ТОО «GUESS» на существующем рынке. Рост продаж в рамках данной стратегии обеспечивается за счет привлечения новых потребителей.

Второй вариант предусматривает формирование нового продуктового предложения и организацию продаж новых продуктов на существующем рынке. Данная стратегия нацелена на укрепление позиций ТОО «GUESS», расширение его продуктовой линейки и преследует цели как привлечения новых клиентов, так и повышения лояльности уже имеющих.

Третий вариант иллюстрирует наиболее рискованный вариант стратегии – размещение нового продукта на новом рынке. В настоящее время данная стратегия для ТОО «GUESS» малодоступна.

Сегментирование клиентской базы. Как известно, под сегментированием понимается разделение потребителей на однородные группы по демографическим, географическим и другим характеристикам. При этом представители групп должны одинаково реагировать на маркетинговые предложения компании.

Для успешного продвижения своего предложения TOO «GUESS» необходимо определиться с целевыми группами для каждого вида продуктов.

Каковы критерии выбора сегментов:

- определение потенциала и размера сегмента - значительная численность потребителей или их высокая покупательная способность. В то же время компания может выбрать для себя работу на «узком» сегменте, сформировав «нишевое» предложение;
- опознаваемость – сегмент должен быть измерим, а составляющие его потребители предсказуемы в своем покупательском поведении;
- отношение к коммуникации (доступность) - у потребителей должен быть свободный доступ к информации о параметрах продуктового предложения компании, равно как и территориальная доступность к компании;
- размер и возможности роста сегмента - при формировании продуктового предложения компании необходимо оценить потенциал роста выбранного сегмента аудитории, его перспективность в будущем;
- прибыльность сегмента;
- существующая и потенциальная конкуренция на данном сегменте.

В зависимости от того, сколько и какие сегменты компания выбрала в качестве своих целевых потребителей, применяются различные стратегии. Если было принято решение работать со всеми группами организаций и частных лиц, то выбирается стратегия недифференцированного маркетинга, основанного на массовом предложении продукта. При этом используются единые для всех групп каналы коммуникации, единая для всех групп потребителей тарифная политика.

Недифференцированный маркетинг эффективен на растущем рынке при высоком уровне спроса и невысокой конкуренции.

Альтернативным подходом является нишевый маркетинг, предполагающий выбор единственного сегмента и попытку занять на нем лидирующее положение.

Дифференцированный маркетинг предполагает нацеливание на несколько целевых сегментов, причем параметры продукта модифицируются под потребности каждого сегмента.

Позиционирование продукта. Настройка продукта на запросы целевых клиентских групп включает в себя:

- модификацию продукта под запросы конкретной группы;
- проведение адресной коммуникации.

Задачи настройки продуктового предложения ТОО «GUESS» состоят в улучшении рыночных позиций компании среди представителей целевой аудитории, усилении восприятия бренда на рынке.

Коммуникационные каналы. Каждой выбранной целевой группе соответствуют свои коммуникационные каналы, через которые и осуществляется продвижение сформированного продуктового предложения.

Возможные каналы:

- использование радио и печатных СМИ;
- создание отдельного промосайта в Интернете;
- размещение наружной рекламы;
- распространение имиджевых информационных материалов.

В ряде случаев оправдано осуществление именной рассылки по базе данных компании, содержащей параметры нового продуктового предложения.

При выборе коммуникационных каналов целесообразно их ранжировать, выделив основные носители информации и направив на них большую часть финансовых ресурсов.

Возможные ценовые стратегии для рассматриваемого рынка

Для рассматриваемого рынка TOO «GUESS» необходимо выбирать следующие стратегии ценообразования:

- стратегия нейтрального ценообразования;
- стратегия ценового прорыва (пониженных цен).

Стратегия ценового прорыва (установление цен на более низком уровне, чем, по мнению покупателей, заслуживает товар с данной экономической ценностью, и получение прибыли за счет увеличения объема продаж и захвата большей доли рынка) обеспечит TOO «GUESS» расширение круга потенциальных покупателей за счет снижения возможностей реализовать свои услуги с высокой величиной удельного выигрыша.

Нейтральная стратегия (подразумевает установление цен исходя из соотношения «цена / ценность», которое соответствует большинству других реализуемых на рынке аналогичных товаров) позволит TOO «GUESS» устанавливать цены на уровне, которые воспринимаются большинством клиентов как соответствующие экономической ценности продукции компании.

Сущность нейтральной стратегии ценообразования состоит не только в отказе от использования цен для увеличения захваченного сектора рынка, но и в недопущении того, чтобы цена каким-либо образом вызвала сокращение этого сектора. Таким образом, при избрании данной стратегии роль цен как инструмента конкурентной политики сводится к минимуму.

На практике TOO «GUESS» можно предложить использовать комбинированный вариант ценовой стратегии, который обычно называют стратегией скорейшего возврата средств. Для нее характерно сочетание стратегии ценового прорыва и «снятия сливок». Эта стратегия означает установление цен таким образом, чтобы обеспечить прорыв в сектор рынка, где реализация товара приносит наиболее высокий размер прибыли, позволяющий в кратчайшие сроки вернуть средства, вложенные в организацию производства.

В целом же, выбор TOO «GUESS» ценовой стратегии предопределяется структурой затрат, мотивами, которыми руководствуются клиент на рынке

охранных услуг, а также ранее завоеванной позицией на рынке и репутацией у клиентов.

Тактика цен организации должна обеспечить оптимальную реакцию определенной группы потребителей в условиях жесткой конкуренции. При определении цены необходимо исходить из научно обоснованной структуры отпускной цены, особенно в тех случаях, когда организация выходит на рынок с новыми продуктами.

Актуален также многоступенчатый подход формирования отпускной цены. Он позволит достигать оптимальные результаты по сегментации рынка и планированию рыночного ассортимента оказываемых услуг. Строго определенной методологии определения отпускной цены не существует.

При разработке тактики ценообразования в ТОО «GUESS» предлагаю учитывать следующие основные факторы – таблица 23.

Таблица 23 – Факторы ценообразования

Внутренние	Внешние
Сложившиеся цены Структура затрат прямых и косвенных Общие и конкретные цели организации Опыт установления цены Степень изученности рынка сбыта Реакция работников отдела сбыта	Степень конкуренции и ее влияние на цены Состояние спроса на продукцию Зависимость от поставщиков материалов и субподрядчиков Структура спроса и его зависимость от цены Политика государства

В каждом отдельном случае способ выявления окончательной цены, по которой продается продукция, имеет свои особенности. В связи с этим оптимальная цена необязательно должна быть наиболее высокой с точки зрения максимизации прибыли от продажи конкретной продукции. С учетом различных факторов в ТОО «GUESS» оптимальной может считаться та цена, которая максимально соответствует стратегическим и производственным задачам компании.

Кроме того, ТОО «GUESS» может воспользоваться разновидностью премиального ценообразования - стратегией ступенчатых премий, которая позволяет раздвинуть временные рамки, в которых компания «снимает сливки» с данного рынка. Эта стратегия предусматривает установление цен с дискретно

снижающейся величиной премиальной надбавки к цене, что позволяет обеспечивать продажи в сегментах рынка со все возрастающей чувствительностью к уровню цены.

Данная стратегия достаточно проста: вначале организация устанавливает цену с максимально возможной премией, затем, когда потенциал этого сегмента исчерпан, организация постепенно снижает цены, делая их более доступными новым контингентам покупателей.

Для реализации продуманной ценовой политики ТОО «GUESS» необходимо сопоставить структуру издержек с планируемыми объемами производства, рассчитать краткосрочные средние издержки на продукцию.

3.2 Разработка системы управления имиджем компании

В ТОО «GUESS» можно предложить следующие этапы работы по созданию его имиджа:

1. Анализ существующей системы управления имиджем компании (внутренним и внешним).
2. Определение ключевых составляющих системы управления имиджем, соответствующих этапу развития компании, ее целям и задачам, а также ожиданиям внешней среды.
3. Определение корпоративной индивидуальности («личности») компании.
4. Выявление и корректировка в соответствии с целями основных ценностей компании и норм поведения сотрудников (элементов корпоративной культуры).
5. Корректировка «жизненного стиля» компании (способа использования ресурсов).
6. Определение способа донесения до целевых групп особенностей компании.

7. Формирование системы управления имиджем компании, распределение зон ответственности в сфере управления имиджем по уровням управления.

8. Внедрение системы управления имиджем компании.

Руководству ТОО «GUESS» можно предложить к реализации следующую модель формирования доминирующего мнения о предприятии. На репутацию компании оказывают влияние множество факторов. Возьмем за основу методику журнала «Эксперт», установившую пять комплексных составляющих репутации компании: этика в отношениях с внешними партнерами, этика в отношениях с внутренними партнерами/корпоративное управление, эффективность менеджмента, качество продукции, услуг, репутация топ-менеджеров. Далее проанализируем контуры, в которых формируется наиболее сильное (приоритетное, доминирующее) влияние на данные составляющие. Результатом наших действий является предлагаемая модель формирования доминирующего мнения о предприятии в виде 5 СКВ. В этой модели формирования доминирующего мнения о предприятии в СКВ выделены следующие контуры:

К1 – процессы управления взаимоотношениями с клиентом (качество продукции и услуг компании, реакция на рекламации и замечания, восприятие клиента и т.д.);

К2 – процессы внутрикорпоративных коммуникаций (процессы взаимодействия в рамках корпоративного управления, диалог персоналий и компании, восприятие персонала и т.д.);

К3 – процессы финансового управления (политика предоставления информации о финансовом состоянии компании, динамике финансовых показателей, учетная политика, кредитная политика, политика управления денежными средствами, политика в отношении управления издержками, дивидендная политика и т.д.);

К4 – процессы коммуникаций со всей совокупностью заинтересованных сторон внутри кластера (методология взаимодействия, позиция и политика

информационной открытости и доступности, ценности компании в партнерстве, клиентоориентированности и социальной ответственности, сферы ответственности сотрудников, инфраструктура взаимодействия и т.д.);

К5 - процессы лидерского позиционирования в системе взаимодействия с заинтересованными сторонами (персональная лидерская ответственность за формирование деловой репутации в системе заинтересованных сторон и т.д.).

Ниже представлена матрица СКВ - ЦА, описывающая воздействие стратегических контуров влияния (СКВ) на ключевые целевые аудитории (ЦА) – таблица 24.

Таблица 24 – Матрица СКВ – ЦА для ТОО «GUESS»

СК В	ЦА					
	сотрудники	инвесторы	потребители	общество	СМИ	власть
К1	-	-	+	-	-	-
К2	+	-	-	-	-	-
К3	-	+	-	-	+	+
К4	+	+	+	+	+	+
К5	+	+	+	+	+	+

Создание стратегических контуров влияния, воздействующих на ключевые целевые аудитории, становится инструментом управления деловой репутацией ТОО «GUESS». Данный инструмент нацелен на формирование доминирующего мнения не везде и всюду, а только в тех СКВ и выделенных ЦА, где такое воздействие целесообразно.

Формирование репутации компании как совокупности объективно складывающихся мнений целевых групп о ТОО «GUESS» занимает достаточно продолжительное время. Хорошую репутацию очень сложно имитировать другими субъектами в силу множества факторов, влияющих на ее уровень, в частности, это персонал компании, качество выпускаемой продукции, сервис и т.д., а также инновационность самой компании, в том числе и в вопросе создания и актуализации репутации.

Таким образом, с одной стороны, процесс создания деловой репутации осуществляется долго. Возникают как угрозы для стратегического выживания

ТОО «GUESS», так и возможности получить преимущества перед конкурентами и добиться успеха.

Итак, формирование репутации не должно быть долгим или быстрым, оно всегда должно соотноситься с условиями деятельности, в которых находятся компании, и быть адекватным репутационному ресурсу.

В первом случае мы сталкиваемся с проблемой упущенной выгоды, не получая приращения стоимости компании в данное время в данном месте. Не используя весь репутационный ресурс, организация, несомненно, теряет возможности нарастить свою стоимость на своем рынке, преобразовать свой репутационный ресурс в репутационный актив. Возникает вероятность отставания от конкурентов. Во втором случае, то есть при слишком быстром, форсированном варианте, - с рисками потери стоимости из-за не вполне адекватного восприятия компании заинтересованными сторонами. Этот процесс может расцениваться как давление и искусственное навязывание доминирующего мнения в рамках целевой аудитории, что приводит к отрицательному результату. В результате появляется угроза роста репутационных рисков. Следовательно, необходим механизм управления формированием деловой репутации ТОО «GUESS». На мой взгляд, динамика формирования деловой репутации сегодня недостаточно исследована и объективно требует более глубокого изучения, например, важно научиться управлять синхронизацией скоростей формирования ресурса деловой репутации и восприятия репутации целевой аудиторией.

3.2.1 Совершенствование деловой репутации, как элемента основной стратегии

Представления о стратегии репутационными рисками компании должны измениться на современном этапе. Стратегия должна работать на опережение, что предполагает использование «стратегии оправданных ожиданий».

Стратегия управления деловой репутацией ТОО «GUESS» должна учитывать следующие факторы и обстоятельства:

- формирование доминирующего мнения является ключевым фактором построения репутации компании. Доминирующее мнение целевой группы активно влияет на поведение отдельного человека, принадлежащего этой группе. Однако надо иметь в виду, что, с другой стороны, существует обратное влияние. Оно возникает тогда, когда более образованные и самостоятельные индивиды имеют собственное мнение, не совпадающее с доминирующим мнением. И это мнение в определенных условиях может стать новым доминирующим, например, в состояниях неустойчивости;

- формирование доминирующего мнения во всех процессах, происходящих в организациях, и во всех аудиториях, так или иначе взаимодействующих с организацией, практически не решаемая задача. Поэтому целесообразно выделение стратегических контуров влияния (СКВ) и целевых аудиторий (ЦА), являющихся элементами репутационного риск-менеджмента;

- основу доминирующего мнения составляют формирование представления о желаемой деловой репутации или понимание того, как организацию должны воспринимать. Эти данные могут быть представлены в виде индикаторов восприятия и измеряться путем анкетного опроса заинтересованных сторон;

- требуется разработка инструментов идентификации и оценки репутационных рисков, возникающих в стратегических контурах влияния на уровне представителей целевых аудиторий, наиболее важных для компании. Необходимо активное внедрение инновационных элементов в репутационный риск-менеджмент в стратегическом сегменте, которое заключается в умении выделять основные рискообразующие факторы, а далее выстраивать механизмы управления репутационными рисками в стратегических контурах влияния;

- в современных условиях организациям необходимо изменяться быстро, следовательно, ускорение процессов формирования и поддержания

деловой репутации является объективным и скорость этих процессов не должна отставать от высоких темпов изменений внешней среды компании. Однако формирование доминирующего мнения не должно быть долгим или быстрым, оно должно быть адекватным скорости возникновения репутационного ресурса. Поэтому продуктивное формирование доминирующего мнения достигается через синхронизацию скоростей формирования ресурса деловой репутации и восприятия репутации целевой аудиторией. Актуальными являются исследования, которые смогут ответить на вопрос: «Каким образом можно управлять динамикой данных процессов через имеющиеся взаимосвязи?»;

– управление деловой репутацией компании достигается за счет формирования доминирующего мнения через механизмы риск-менеджмента, например, путем создания механизмов на основе стратегических контуров влияния, воздействующих на ключевые

целевые аудитории; матрица СКВ – ЦА является инструментом стратегического управления репутации компании. Для различных организаций значимость и влияние каждой аудитории будут неодинаковы, поэтому необходимо выявлять систематически, какие целевые аудитории для них являются наиболее значимыми и в краткосрочном, и в долгосрочном плане;

– данные вопросы в настоящее время окончательно не разработаны и плохо формализованы. Дальнейшая разработка этих инструментов является одной из задач современной методологии репутационного риск-менеджмента.

Понимание сущности деловой репутации способствует эффективному построению ее стратегии, которая должна разрабатываться системно с учетом всех репутационных рискообразующих факторов.

Создание рекламного продукта ТОО «GUESS».

1. Цели рекламной деятельности - поддержание имиджа компании.

ТОО «GUESS» успешно работает на рынке, имеются постоянные клиенты, с которыми предприятие сотрудничает на основе взаимного доверия. Для поддержания имиджа предприятию необходимо активнее принимать участие в спонсорской деятельности. Так же необходимо выделить те реальные

достоинства, которые важны потребителям (возможность заключения бартерных сделок, оплата товара в рассрочку и без предоплаты, значительные скидки при оплате в денежной форме).

1. Расширить рынок торговли. На рынке предприятий торговли фирма работает постоянно из-за малого объема поставок для отдельного потребителя. Но в общей сложности этот сегмент рынка достаточно большой и здесь нет сильных конкурентов.

2. Увеличить массу прибыли. Увеличить массу прибыли фирма может как за счет расширения рынка, так и за счет более эффективной деятельности. В эффективную деятельность входит более тщательный отбор потребителей (проверка на платежеспособность, финансовую устойчивость).

3.2.2 Стратегии ценообразования с ориентацией на конкуренцию

Необходимо отметить средний уровень цен ТОО «GUESS» 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.

ТОО «GUESS» необходимо 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 фирмами-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 продовольственной продукции ТОО «GUESS» с учетом конкурентной ситуации и конкурентного положения данной фирмы на рынке.

ТОО «GUESS» следует 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 ТОО «GUESS» 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.

Чтобы разрушить привычные цены и произвести их повышение, предпринимается в ТОО «GUESS» 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 ТОО «GUESS» на изменение цен конкурентов должна быть оперативной. Для этих целей у фирмы должна быть заранее подготовлена программа, способствующая принятию стратегии по отношению к ценовой ситуации, созданной конкурентом.

Использование методов конкурентной борьбы. В настоящее время на рынке преобладает стратегия преодоления конкуренции – каждый конкурент стремится по крайней мере сохранить свою долю рынка. Основные методы конкурентной борьбы, которые целесообразно использовать руководству ТОО «GUESS» – это цена, качество товара, условия поставок, условия платежа, уровень сервиса, мероприятия ФОССТИС. Сегодня считается, что неценовые методы борьбы стали преобладающими. Тем не менее, ценовые методы не теряли своего значения, особенно для товаров с эластичным спросом по цене. Отметим, что если раньше понижение цен на товары одним конкурентом неизбежно приводило к снижению цен другими конкурентами, то в настоящее время многие фирмы предпочитают улучшить потребительские свойства товара при сохранении или даже повышении цен. Быстрое возмещение затрат на производство и сбыт продукции – в попытке достижения этой цели чаще всего реализуют политику «доступных цен». Данная политика рассчитана на большие объемы реализации продукции, что необходимо в связи с затрудненным

финансовым положением фирмы, неизвестностью или неуверенностью в успехе товара.

Если сравнивать преимущества ценовой и неценовой 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 вами. 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.

Идеальное обслуживание – необходимый фактор неценовой конкуренции, который позволяет ТОО «GUESS» 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.

Далее рассмотрим – как может быть проведена реализации и контроль за выбранной стратегией.

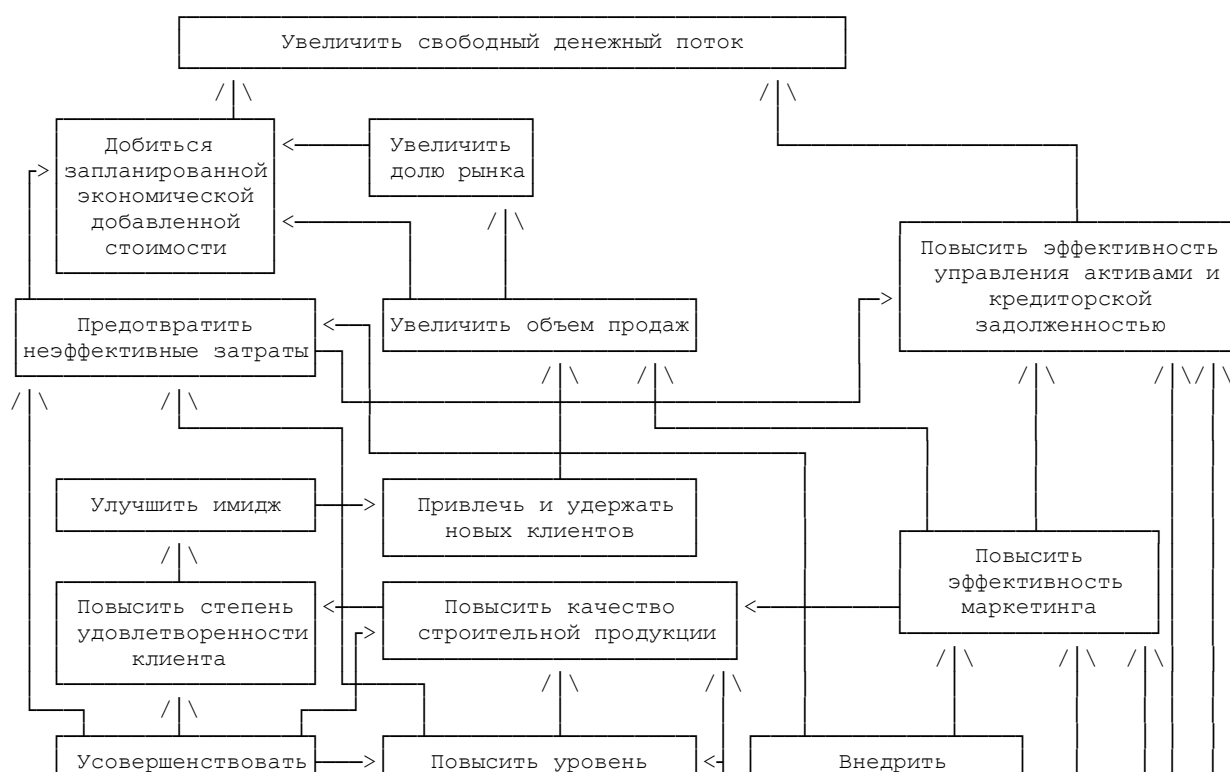
3.3 Реализация и контроль исполнения стратегии

Для решения поставленных задач в работе осуществлена разработка BSC с интегрированной системой риск-менеджмента TOO «GUESS» с учетом выводов, полученных на этапе комплексного анализа.

Проведенный SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) в работе позволил сформулировать основные достижения и проблемы, а также оценить имеющиеся направления развития компании.

Главным компонентом BSC, необходимым для эффективной разработки и реализации стратегии, является стратегическая карта целей. Она содержит цели компании и причинно-следственные связи между ними.

На рисунке 14 приведена разработанная стратегическая карта для TOO «GUESS» по перспективам: финансы/экономика, рынок/клиенты, бизнес-процессы, инфраструктура/сотрудники (нижние цели и задачи обеспечивают реализацию верхних, стрелки обозначают причинно-следственные связи между целями).



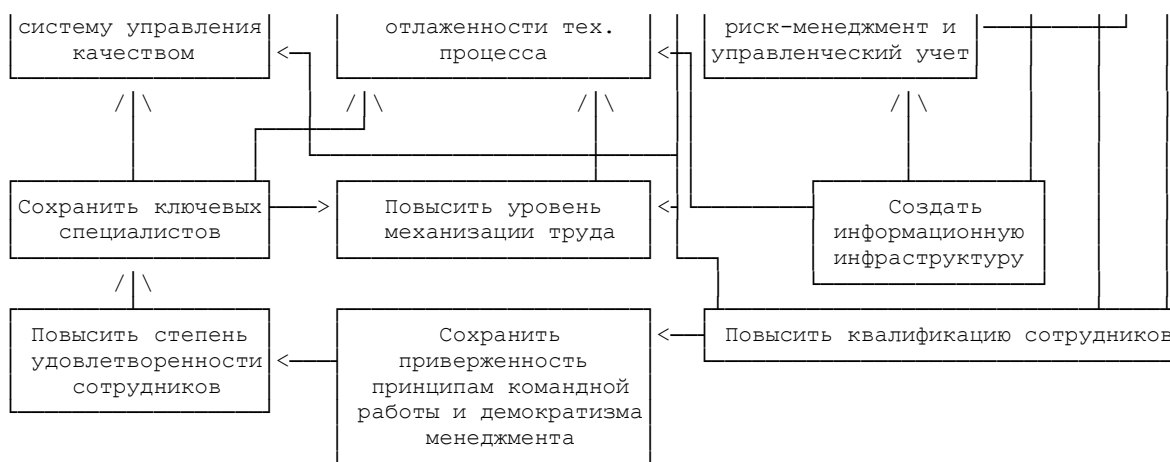


Рисунок 14 – Стратегическая BSC-карта для TOO «GUESS»

Разработанные мероприятия (инициативы) учитывают необходимость усовершенствования упомянутых сторон компании для достижения поставленных стратегических целей. Смоделированные индикаторы позволят вести мониторинг изменения критериального показателя, в том числе мониторинг изменения основных факторов эффективности.

С помощью такого мониторинга можно оценивать деятельность персонала, управляющего конкретными факторами, а через мониторинг принятого критериального показателя эффективности - оценивать деятельность и стимулировать менеджмент.

Таким образом, используя предложенную модель, предприятие получает следующие возможности:

- определять конкретные и реальные стратегические цели;
- оценивать эффект от того или иного управленческого решения до его реализации с точки зрения его влияния на стоимость бизнеса и другие прогнозные финансово-экономические показатели;
- отслеживать изменение динамики важнейших для компании экономических показателей, а с учетом пределов этих показателей оценивать ситуацию на предприятии;
- принимать эффективные опережающие управленческие решения в зависимости от складывающейся тенденции изменения индикаторов.

После определения процессов обратной связи необходимо установить для каждого показателя его плановое значение. Способов это сделать существует много, некоторые из них: «Рыночный», «От достигнутого», «От производства», «Сценарный подход или принцип снижения неопределенности».

Остается установить допуски каждого показателя для различных уровней управления, иначе любое, даже небольшое отклонение будет требовать внимания вплоть до генерального директора (или даже собственника). Тогда как их задача – контролировать показатели самого верхнего уровня. Но при этом иметь возможность при получении сигнала установить причину отклонения на любом уровне, где оно возникло, и выяснить причину, так как за каждый показатель установлена ответственность конкретного должностного лица.

Наконец, поддержку ССП в оперативном контуре осуществляется системами контроллинга, включающего:

1. Настройку форматов сбора первичной информации для последующего переноса данных в раздел фактические/текущие показатели ССП. Предоставление выбранных показателей ССП в динамике.

2. Построение полной модели бизнес-процесса «Контроллинг» с декомпозицией на уровень подпроцессов.

3. Разработку полного перечня внутренних регламентов процесса «Контроллинг» и регламентов взаимодействия с другими процессами в соответствии с утвержденной моделью бизнес-процесса.

5. Формирование структуры и требований к содержанию аналитической отчетности, обеспечивающей процедуры разработки и принятия решений стратегического уровня.

В заключении хотелось бы сказать, что контролировать исполнение стратегии можно только тогда, когда существует четкая система ее реализации, выраженная через причинно-следственные связи, с прозрачными показателями и критериями достижения, в том числе промежуточными, и с закрепленными

ответственными за их исполнение. Таким образом, ССП является не только инструментом реализации стратегии, но и в связке с контроллингом, выступает системой контроля выполнения долгосрочных намерений компании.

3.4 Экономический эффект от реализации предлагаемой стратегии

В результате внедрения стратегии компании (при прочих равных условиях) ТОО «GUESS» будет иметь следующие показатели – таблица 25.

В результате внедрения предложенных мероприятий выручка от реализации ТОО «GUESS» возрастет на 3 874 тыс. Тг.

Чистая прибыль компании за счет снижения себестоимости реализуемой продукции, коммерческих и управленческих расходов, а также налоговых платежей возрастет на 1 643 тыс. Тг.

Кроме того, произойдет качественное улучшение структуры активов (рост стоимости наиболее ликвидных активов) и пассива (рост суммы собственных средств и снижение величины заемных и привлеченных средств) баланса.

Таблица 25 – Основные финансовые показатели деятельности ТОО «GUESS» при выполнении предложенных мероприятий

Показатели	Данные на		Отклонение	
	конец 2016 года	2017 год (план)	абсол.	отн., %
Выручка (нетто) от продажи товаров	7 107	10 981	3 874	54,51
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	5 374	7 941	2 567	47,77
Прибыль (убыток) от продаж	649	3 040	2 391	368,41
Прибыль (убыток) до налогообложения	730	2 750	2 020	276,71
Налоговые платежи	120	497	377	314,17
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	610	2 253	1 643	269,34

За счет этого произойдет улучшение значений показателей платежеспособности, рентабельности, финансовой устойчивости и деловой активности. При этом улучшение значений показателей по указанным группам

Рисунок 15 – Прогнозируемая на 2017 год динамика основных финансовых показателей деятельности компании

Долгосрочные стратегические задачи ТОО «GUESS» направлены на:

- сохранение стабильного положения на рынке;
- удержание и возможное расширение доли рынка;
- формирование и стимулирование спроса на все виды реализуемых товаров.

Для расширения сферы своей деятельности ТОО «GUESS» предпринимает:

- изучение потенциального рынка сбыта, запросов и потребностей покупателей;
- работа над качеством реализуемых товаров и продукции;
- организация собственной рекламной кампании;
- постоянное совершенствование технологии реализации и оказания услуг.

В результате внедрения предложенных мероприятий выручка от реализации ТОО «GUESS» возрастет на 3 874 тыс. Тг.

Чистая прибыль компании за счет снижения себестоимости реализуемой продукции, коммерческих и управленческих расходов, а также налоговых платежей возрастет на 1 643 тыс. Тг. Кроме того, произойдет качественное улучшение структуры активов (рост стоимости наиболее ликвидных активов) и пассива (рост суммы собственных средств и снижение величины заемных и привлеченных средств) баланса.

За счет этого произойдет улучшение значений показателей платежеспособности, рентабельности, финансовой устойчивости и деловой активности.

При этом улучшение значений показателей по указанным группам приведет к росту привлекательности компании для инвесторов и кредитных организаций, а также к росту конкурентоспособности компании.

Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту

Группа	ФИО
3-3A2A1	Коробкину Владимиру Валерьевичу

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	1. Рабочее место управляющего магазином ТОО «GUESS». Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду – отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальная. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные наблюдений за деятельностью компании. 2. Данные, полученные от ТОО «GUESS».
<i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	1. ТК Республики Казахстан. 2. НК Республики Казахстан. 3. Внутреннее положение об охране труда ТОО «GUESS». 4. Данные внутреннего отчета по социальной ответственности ТОО «GUESS».
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Цели и задачи КСО ТОО «GUESS». 2. Определение прямых и косвенных стейкхолдеров КСО ТОО «GUESS». 3. Характеристика социальных программ ТОО «GUESS». 4. Источники и размер финансирования программ КСО ТОО «GUESS».
<i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> - 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. Положительные эффекты от проведения КСО ТОО «GUESS». 2. Выявленные недостатки КСО в ТОО «GUESS» 3. Предложения по развитию КСО в ТОО «GUESS».
<i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i>	1. Список программ КСО ТОО «GUESS» за 2013

- 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.	– 2016 гг. 2. Список программ КСО ТОО «GUESS» за 2017 – 2021 гг.
Перечень графического материала:	Рисунок 16 – Расходы ТОО «GUESS» на КСО в 2012 – 2016 гг. Рисунок 17 – Расходы ТОО «GUESS» на КСО в 2017 – 2021 гг.
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Криницына Зоя Васильевна	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А2А1	Коробкин Владимир Валерьевич		

4 Социальная ответственность

Миссия ТОО «GUESS» – сделаем мир лучше и красивей!

Республика Казахстан – современное светское государство, стремящееся успешно интегрироваться в мировое сообщество, и перенять весь положительный опыт хозяйствования иных развитых стран.

Не обошла стороной эта тенденция и такую важную сторону ведения бизнеса любой современной компании, как корпоративная социальная ответственность.

В настоящее время в Республике Казахстан большинство компаний – производственных, торговых, оказывающих услуги – имеет собственную политику (и программы в ее рамках) социальной ответственности.

Не является в этом плане исключением и ТОО «GUESS», которое стало формировать и проводить программы социальной ответственности уже со второго года своей деятельности, то есть – с 2012 года.

Рассматриваемая компания формирует 5-летние планы программ КСО, внося в них ежегодно (в случае необходимости) корректировки. По мнению руководства компанией – это очень удобно, а также позволяет заранее спланировать бюджеты реализуемых программ КСО. Кроме того, план-бюджет программ КСО встроен в общий бюджет компании.

По результатам выполнения за каждый финансовый год программ КСО ежегодно формируется внутренний отчет, который предоставляется для ознакомления всем желающим, а также собственникам и инвесторам компании.

При выполнении программ КСО у компании возникают получатели благ от их реализации – стейкхолдеры – таблица 26.

Таблица 26 – Стейкхолдеры программ КСО ТОО «GUESS»

Тип стейкхолдеров	Характеристика
Прямые	Работники компании Семьи работников компании Новые сотрудники и соискатели вакантных мест
Косвенные	Местное население и местные власти Покупатели Защитники прав потребителей

Как видно из таблицы 26, у компании при выполнении программ КСО возникают как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

К прямым стейкхолдерам КСО ТОО «GUESS» относятся, прежде всего, работники компании, а также их семьи. Так, в рамках выполняемых программ КСО компания тратит средства на повышение квалификации своих работников. Периодически каждый работник компании посещает различные курсы и семинары по повышению их профессиональной квалификации, оплачиваемые за счет компании. Выгода компании:

- 1) в росте профессиональной компетентности своих работников;
- 2) растет лояльность и вовлеченность персонала, уровень их мотивации к труду и производительность труда.

Выгода работников

- 1) обучиться и повысить свою квалификацию за счет работодателя;
- 2) появляется уверенность, что они нужны компании (раз компания вкладывает в них средства);
- 3) появляется чувство уверенности в завтрашнем дне и чувство стабильности.

Кроме того, в рамках проведения программ КСО компания оплачивает (частично) абонементы своих работников и их детей в спортивные секции. Выгода компании:

- 1) здоровые работники меньше болеют, значит, будет меньше больничных листов;
- 2) здоровые дети работников не отвлекают последних от выполнения их профессиональных обязанностей (любая мать, имея дома заболевшего ребенка, даже выйдя на работу, думает, прежде всего, о своем ребенке, а не о работе, отчего снижается производительность труда).

Выгода работников:

- 1) оплата абонемента получается ниже (за счет того, что компания частично оплачивает абонемент);
- 2) занятия спортом укрепляют здоровье и повышают иммунитет;

3) спортивные дети меньше болеют.

Покупатели косвенно также являются стейкхолдерами политики КСО компании. Ежегодно компания выделяет средства на повышение качества обслуживания покупателей. Это выражается в:

- 1) обучении персонала новым технологиям продаж;
- 2) обучении персонала работе с покупателями;
- 3) приобретении новых средств и инструментов, облегчающих процесс продаж;
- 4) использовании компанией технологий мерчендайзинга, что облегчает покупателю (и, соответственно, продавцам) процесс совершения покупки.

Выгода местных властей, которые также являются косвенными стейкхолдерами программ КСО, заключается в следующем:

- 1) компания выполняет все правила и все требования законодательства РК в сфере защиты прав потребителей, лишая, тем самым, работы соответствующих контролирующих органов;
- 2) компания облагораживает территорию, где находятся ее магазины, своевременно вывозит мусор, облегчая работу городских коммунальных служб;
- 3) компания заботится о своих работниках и их детях;
- 4) компания занимается благотворительностью, помогая одному из детских домов города Алматы.

Как видно из изложенного, у TOO «GUESS» множество различных направлений реализации программ КСО – таблица 27.

Таблица 27 – Список программ КСО TOO «GUESS» за 2012 – 2016 гг.

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Повышение квалификации работников	Социальные инвестиции	Работники компании	Ежегодно, с 01.01.2017 по 31.12.2021	Рост производительности труда, лояльности и вовлеченности персонала; здоровье персонала и их детей
Спорт работников компании и их детей	Социальные инвестиции	Работники компании и их дети	Ежегодно, с 01.01.2017 по 31.12.2021	

Продолжение таблицы 27

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Повышение качества обслуживания	Социальные инвестиции	Покупатели, местные власти и правозащитные организации	Ежегодно, с 01.01.2017 по 31.12.2021	Рост качества обслуживания покупателей, снижение претензий на некачественное обслуживание. Задание высоких стандартов обслуживания покупателей
Чистый город	Социальные инвестиции	Местное население, местные власти и природоохранные организации	Ежегодно, с 01.01.2017 по 31.12.2021	Облагороженная и чистая территория. Задание высоких стандартов ведения бизнеса
Помощь детскому дому Алматы	Социальные инвестиции	Сироты, местные власти	Ежегодно, с 01.01.2017 по 31.12.2021	Финансовая и моральная помощь сиротам. Задание высоких стандартов ведения бизнеса.

Проведение широкого круга программ КСО требует от компании значительных финансовых трат – таблица 28, рисунок 16.

Таблица 28 – Расходы ТОО «GUESS» на КСО в 2012 – 2016 гг.

Наименование программы	Год, тыс. Тг				
	2012	2013	2014	2015	2016
Повышение квалификации работников	238	245	250	260	275
Спорт работников компании и их детей	72	76	80	85	90
Повышение качества обслуживания	34	35	40	45	50
Чистый город	30	35	40	45	50
Помощь детскому дому Алматы	50	50	75	75	100
Итого	424	441	485	510	565

Как видно из таблицы 28, ежегодно за период с 2012 по 2016 гг. сумма расходов ТОО «GUESS» на проведение программ КСО увеличивалась.

Наибольшие суммы затрат – по программам: «Повышение квалификации работников» и «Спорт работников компании и их детей».

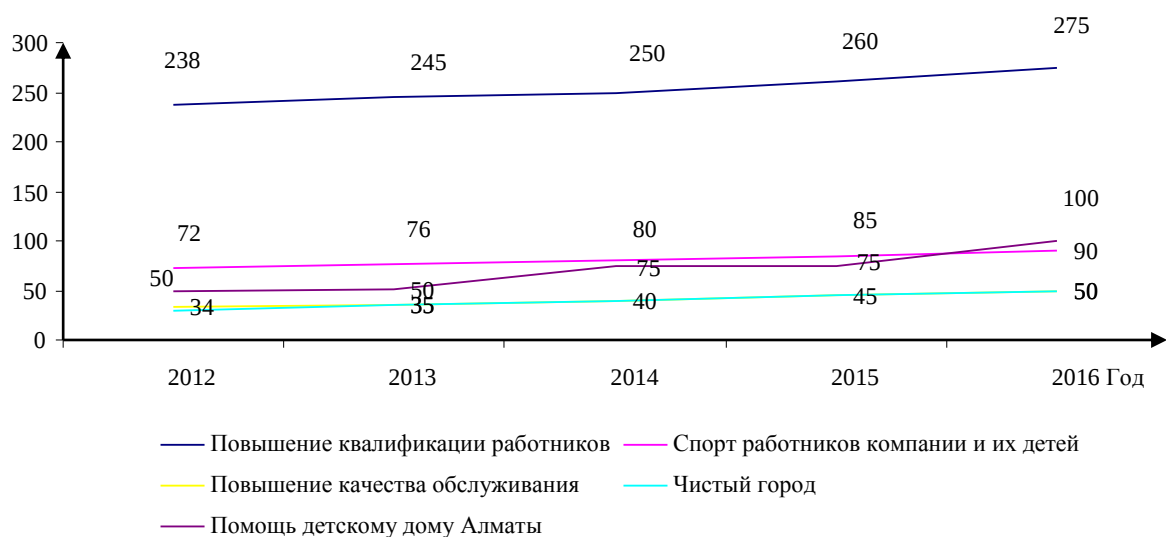


Рисунок 16 – Расходы ТОО «GUESS» на КСО в 2012 – 2016 гг., тыс. тенге

На 2017 – 2021 гг. запланированы следующие суммы расходов на программы КСО – таблица 29, рисунок 17.

Таблица 29 – Расходы ТОО «GUESS» на КСО в 2017 – 2021 гг.

Наименование программы	Год, тыс. Тг				
	2017	2018	2019	2020	2021
Повышение квалификации работников	283	292	300	310	319
Спорт работников компании и их детей	93	95	98	101	104
Повышение качества обслуживания	52	53	55	56	58
Чистый город	52	53	55	56	58
Помощь детскому дому Алматы	103	106	109	113	116
Итого	582	599	617	636	655

Как видно из таблицы 29, на период 2017 – 2021 гг. также запланировано увеличение сумм расходов на программы КСО.

Наибольшие суммы затрат – также по программам: «Повышение квалификации работников» и «Спорт работников компании и их детей».

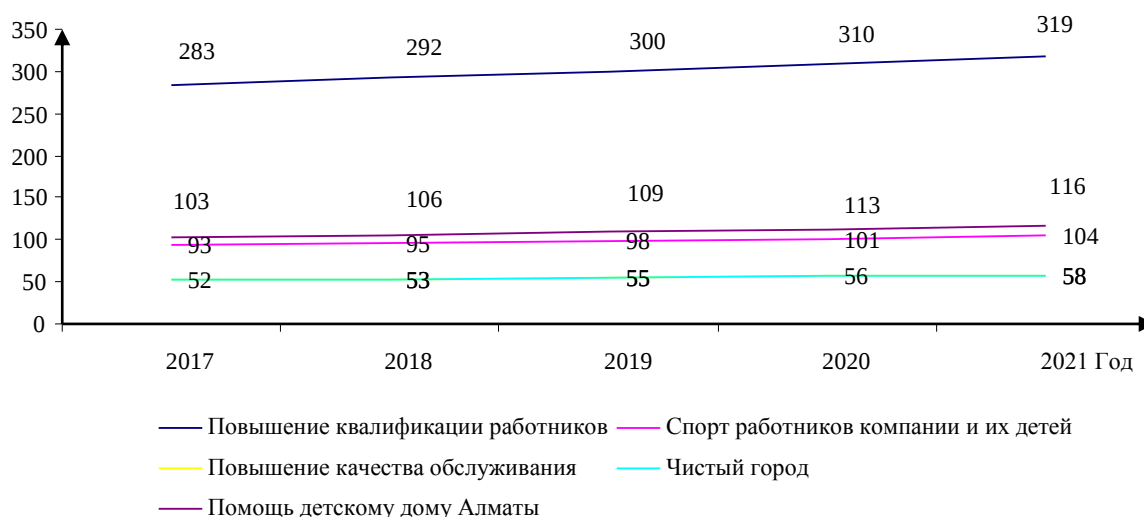


Рисунок 17 – Расходы TOO «GUESS» на КСО в 2017 – 2021 гг., тыс. тенге

Выводы по четвертому разделу.

В целом, по результатам рассмотрения политики и программ КСО TOO «GUESS» за 2012 – 2021 гг. можно сделать следующие основные выводы:

1. В рассматриваемом периоде КСО TOO «GUESS» основано на декларируемой компанией миссии.
2. В TOO «GUESS» КСО имеет два направления – прямые и косвенные стейкхолдеры.
3. КСО TOO «GUESS» запланировано, реализуется и финансируется компанией таким образом, чтобы интересы как прямых, так и косвенных стейкхолдеров были полностью удовлетворены.
4. Проводя программы КСО, TOO «GUESS» несет не только затраты, но и получает широкий круг выгод от их проведения, а именно: рост лояльности, вовлеченности, профессионального уровня и производительности труда своего персонала; оздоровление персонала и их детей; положительное мнение о своей деятельности со стороны: местной администрации, природа- и правозащитных организаций, местного населения; благодарность за помощь от детского дома Алматы; положительную репутацию в глазах собственников и инвесторов.

5. Расходы компании на проведение программ КСО соответствуют поставленным целям программ, а также современным реалиям делового уклада РК.

6. Единственным, но существенным недостатком от реализации программ КСО ТОО «GUESS» можно считать то, что компания не привлекает к участию в программах КСО собственный персонал (как исполнителей этих программ), не развивает в своих работниках активную гражданскую позицию.

7. Для устранения данного недостатка можно предложить:

1) задействовать своих работников как волонтеров в детском доме города Алматы, которому помогает компания;

2) проводить акции по озеленению и облагораживанию территории города Алматы с участием работников компании и их детей (субботники, акции по уборке территории, акции по озеленению города);

3) поддерживать инициативы своих работников по развитию нефинансовой стороны проведения программ КСО силами работников ТОО «GUESS».

Заключение

Конкурентоспособность компании – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данной компании от ее конкурентов в сфере удовлетворения потребностей потребителей (клиентов). Высокая конкурентоспособность компании обуславливается удовлетворенностью и готовностью потребителей (клиентов) повторно приобрести продукцию (товары) данной компании, отсутствием претензий к компании со стороны общества, акционеров (дольщиков), партнеров, престижностью работы в данной компании.

Процесс управления конкурентоспособностью компании подразумевает определенную стратегию, а также целый комплекс тактических действий в рамках избранной стратегии.

При этом стратегия роста конкурентоспособности, базируется на постоянном росте эффективности операционной деятельности компании, а также подразумевает отличное владение сведениями как о собственных клиентах и сегментах рынка, так и о клиентах и сегментах рынка своих конкурентов.

Рост эффективности операционной деятельности является для компании одним из важнейших компонентов, оказывающих прямое влияние на конкурентоспособность компании. При этом каждая компания действует в конкретной рыночной структуре, в уникальной конкурентной среде и в определенной стадии собственного жизненного цикла. В зависимости от указанных особенностей функционирования компании важно определить приоритетные компоненты, позволяющие определить степень ее конкурентоспособности.

Определенные компоненты конкурентоспособности являются более или менее важными в зависимости от указанных особенностей, и, следовательно, важно в первую очередь проводить их анализ, осуществлять контроль за ними и

проводить их корректировку в цельном механизме управления конкурентоспособностью.

Практическая часть работы была выполнена на примере ТОО «GUESS».

Данная компания владеет сетью магазинов по продаже брендовой одежды, которые расположены в городе Алматы, Республика Казахстан.

Рассматриваемая компания действует на высококонкурентном рынке, где есть множество мелких и крупных компаний-конкурентов.

К основным конкурентным преимуществам ТОО «GUESS» можно отнести:

- хорошее расположение торговых точек;
- значительный ассортимент товаров как для мужчин, так и для женщин и детей;
- продаваемая в магазинах одежда дополнена продажами обуви и аксессуаров;
- относительно демократичный уровень цен;
- создание комфортных условий для покупок;
- наличие дополнительных услуг при покупке товаров.

Применяемую в компании конкурентную стратегии можно охарактеризовать как оборонительную. В рамках данной стратегии ТОО «GUESS» поддерживает достигнутые конкурентные преимущества, стараясь и не допустить появления конкурентных недостатков. Стратегия компании направлена на сохранение и удержание целевых секторов и сегментов рынка.

Однако очевидно, что в сложившейся ситуации данных мер для компании уже не достаточно (о чем свидетельствуют данные проведенного анализа финансового состояния компании).

Следовательно, компании необходимо изменение (или, как минимум, корректировка применяемой конкурентной стратегии).

С целью совершенствования применяемой в настоящее время в компании стратегии управления конкурентоспособностью были предложены следующие мероприятия:

В настоящее время основной стратегической целью деятельности компании является расширение объемов реализации, а также завоевание новых рыночных ниш. При этом перспективным направлением является расширение сферы деятельности – по всей Республике Казахстан.

Текущие стратегические цели и задачи деятельности ТОО «GUESS»:

- увеличение своей доли на рынке розничной торговли;
- ориентация на новые сегменты покупателей;
- повышение конкурентоспособности.

Долгосрочные стратегические задачи ТОО «GUESS» направлены на:

- сохранение стабильного положения на рынке;
- удержание и возможное расширение доли рынка;
- формирование и стимулирование спроса на все виды реализуемых товаров.

Для расширения сферы своей деятельности ТОО «GUESS» предпринимает:

- изучение потенциального рынка сбыта, запросов и потребностей покупателей;
- работа над качеством реализуемых товаров и продукции;
- организация собственной рекламной кампании;
- постоянное совершенствование технологии реализации и оказания услуг.

В результате внедрения предложенных мероприятий выручка от реализации ТОО «GUESS» возрастет на 3 874 тыс. Тг.

Чистая прибыль компании за счет снижения себестоимости реализуемой продукции, коммерческих и управленческих расходов, а также налоговых платежей возрастет на 1 643 тыс. Тг. Кроме того, произойдет качественное улучшение структуры активов (рост стоимости наиболее ликвидных активов) и пассива (рост суммы собственных средств и снижение величины заемных и привлеченных средств) баланса.

За счет этого произойдет улучшение значений показателей платежеспособности, рентабельности, финансовой устойчивости и деловой активности.

При этом улучшение значений показателей по указанным группам приведет к росту привлекательности компании для инвесторов и кредитных организаций, а также к росту конкурентоспособности компании.

Список использованных источников

1. Алабугин А.А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде: Монография в двух книгах. Кн. 2: Модели и методы эффективного управления развитием предприятия / А.А. Алабугин. - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2016. - 345 с.
2. Алабугин А.А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде: Монография в двух книгах. Кн. 1: Методология и теория формирования адаптационного механизма управления развитием предприятия / А.А. Алабугин. - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2015. - 362 с.
3. Баландина М.Н. Управление конкурентоспособностью компании / М.Н. Баландина // Консультант директора, 2016. - № 8. – С. 58 – 62.
4. Белкин В.Н. Как управлять предприятием в кризис / В.Н. Белкин. - Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2016. - 304 с.
5. В поисках новых возможностей развития предприятия / Под общей ред. В.И. Усенко, А.М. Макарова. - Лисаковск - Челябинск, 2017. - 164 с.
6. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. – Минск: Высшая школа, 2012. – 314 с.
7. Джусимбалиева А.К. Повышение конкурентоспособности компании в условиях устойчивого роста. Дисс.канд.экон.наук / А.К. Джусимбалиева. - Алматы, 2009. – 153 с.
8. Егорова Е.С. Управление конкурентоспособность предприятия / Е.С. Егорова // Социология. Психология. Философия Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2008. - № 6. - С. 31 – 32.
9. Заярная И.А. Управление повышением конкурентоспособности предприятия / И.А. Заярная // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). - СПб.: Реноме, 2012. - С. 172 - 174.

10. Игнатъева Н. Конкуренция: соперников надо знать в лицо / Н. Игнатъева // Электронный ресурс. URL: <http://around-the-shops.ru/konkurenciya-1> (дата обращения 01.05.2017)
11. Конкуренция в торговле // Электронный ресурс. URL: <http://around-the-shops.ru/konkurenciya-1> (дата обращения 10.05.2017)
12. Кочеткова Н.О. Конкурентоспособность современной компании как основной фактор ее развития / Н.О. Кочеткова // Вопросы теории и практики управления, 2017. - № 2. – С. 29 – 35.
13. Лапин А. Организация и стратегия / А. Лапин // Расчет, 2016. - № 6. – С. 81 – 85.
14. Мазин А.Л. Особенности конкуренции на российском рынке / А.Л. Мазин // Консультант, 2017. - № 5. – С. 78 – 84.
15. Мазин А.Л. Экономика предприятия: Учебное пособие, 3-е издание, перераб. и доп. / А.Л. Мазин. - М.: ЮНИТИ, 2017. – 218 с.
16. Маймина Э.В. Развитие реинжиниринга бизнес-процессов торговой организации как направление реструктуризации ее деятельности / э.В. Маймина // Экономический анализ: теория и практика, 2016. - № 20. – С. 24 – 36.
17. Никифорова Н.В. Стратегия повышения конкурентоспособности компании: основные составляющие и направления стратегических решений / Н.В. Никифорова // Молодой ученый, - 2015. - № 9. - С. 646 - 651.
18. Нурмаханова С.Ф. Формирование конкурентоспособной экономики Республики Казахстан: методологические подходы, проблемы и перспективы развития. Дисс. докт.экон.наук. / С.Ф. Нурмаханова. - Алматы, 2013. – 131 с.
19. Осламов В.А. О конкурентоспособности компаний / В.А. Осламов // Консультант, 2017. - № 4. – С. 88 – 91.
20. Погребцов А.Н. Технологии XXI века / А.Н. Погребцов. - М.: Рефл-бук, - 2015. –352 с.

21. Портер М. Конкуренция / М. Портер. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 202 с.
22. Райзберг Б.А. Основы бизнеса / Б.А. Райзберг. – М.: Дело, 2014. – 264 с.
23. Тюленева А. 10 факторов выживания / А. Тюленева // Расчет, 2016. - № 10. – С. 55 – 56.
24. Ферару Г.С. Конкурентоспособность компаний и влияющие на нее факторы / Г.С. Ферару // Современные технологии управления, 2012. - № 12 (24). – С. 59 – 66.
25. Чаадаев В.К. Реинжиниринг, развитие и управление бизнес-процессами / В.К. Чаадаев // Вестник университета, 2015. - № 3 (19). - С. 126 – 131.

Приложение А

Таблицы для анализа финансового состояния компании

Таблица 5 – Анализ выполнения плана и динамики товарооборота

[illegible]

Таблица 9 – Сравнительный аналитический баланс – актив

Показатель	Абсолютные величины, тенге			Относительные величины, %				
	На конец года		Изменения	На конец года		Изменения	В % к величине 2014 г.	В % к изменению итога баланса
	2014	2015		2014	2015			
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Нематериальные активы	2160	-	-2160	0,05	-	-0,05	-	-
Основные средства	2272121	2231029	-41092	60,07	57,49	-2,58	1,81	-4,29
Итого по разделу I	2274281	2231029	-43252	60,12	57,49	-2,63	-1,90	-4,37
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Запасы, НДС	1227182	1380134	152952	32,46	35,56	3,10	12,46	9,55
Медленно реализуемые активы	1227182	1380134	152952	32,46	35,56	3,10	12,46	9,55
Дебиторская задолженность (платежи через 12 месяцев)	232699	239097	6398	6,15	6,16	0,01	2,75	0,16
Денежные средства	47999	30361	-17638	1,27	0,79	-0,48	-36,75	-37,80
Наиболее ликвидные активы	47999	30361	-17638	1,27	0,79	-0,48	-36,75	-37,80
Итого по разделу II	1507880	1649592	141712	39,88	42,51	2,63	9,40	6,59
БАЛАНС	3782161	3880621	98460	100	100	-	2,60	-

Таблица 10 – Сравнительный аналитический баланс – актив

Показатель	Абсолютные величины, тенге			Относительные величины, %				
	На конец года		Изменения	На конец года		Изменения	В % к величине 2015 г.	В % к изменению итога баланса
	2015	2016		2015	2016			
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Основные средства	2231029	2197024	-34005	57,49	60,23	2,74	-1,52	-4,77
Итого по разделу I	2231029	2197024	-34005	57,49	60,23	2,74	-6,00	-
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Запасы, НДС	1380134	1334902	-43232	35,56	36,59	1,03	-3,28	2,87
Медленно реализуемые активы	1380134	1334902	-45232	35,56	36,59	1,03	-3,28	2,87
Дебиторская задолженность (платежи через 12 месяцев)	239097	89881	-149216	6,16	2,46	-3,70	-62,41	-60,06
Денежные средства	30361	26161	-4200	0,79	0,72	-0,07	-13,83	-8,86
Наиболее ликвидные активы	30361	26161	-4200	0,79	0,72	-0,07	-13,83	-8,86
Итого по разделу II	1649592	1450944	-198648	42,51	39,77	-2,74	-12,04	-6,45
БАЛАНС	3880621	3647968	-232653	100	100	-	-6,00	-

Таблица 11 – Сравнительный аналитический баланс – пассив

Показатель	Абсолютные величины, тенге			Относительные величины, %				
	На конец года		Изменения	На конец года		Изменения	В % к величине 2014 г.	В % к изменению итога баланса
	2014	2015		2014	2015			
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ								
Уставный капитал	955	955	-	0,03	0,02	-0,01	-	-33,33
Добавочный капитал	2444529	2444529	-	64,63	62,99	-1,64	-	-2,54
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	939444	1242511	303067	24,84	32,02	7,18	32,26	15,01
Итого по разделу I	3384928	3687995	303067	89,50	95,03	5,53	8,95	6,18
Долгосрочные ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Краткосрочные ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Кредиторская задолженность	397233	192626	-204607	10,50	4,97	-5,53	-51,51	-52,67
Итого по разделу II	397233	192626	-204607	10,50	4,97	-5,53	-51,51	-52,67
БАЛАНС	3782161	3880621	98460	100	100	-	2,60	-

Таблица 12 – Сравнительный аналитический баланс – пассив

Показатели	Абсолютные величины, тенге			Относительные величины, %				
	На конец года		Изменения	На конец года		Изменения	В % к величине 2015 г.	В % к изменению итога баланса
	2015	2016		2015	2016			
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ								
Уставный капитал	955	955	-	0,02	0,03	0,01	-	50,00
Добавочный капитал	2444529	2444529	-	62,99	67,01	4,02	-	6,38
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1242511	1028890	-213621	32,02	28,20	-3,82	-17,19	-11,93
Итого по разделу I	3687995	3474374	-213621	95,03	95,24	0,21	-5,79	0,22
Долгосрочные ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Краткосрочные ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Кредиторская задолженность	192626	173594	-19032	4,97	4,76	-0,21	-9,88	-4,22
Итого по разделу II	192626	173594	-19032	4,97	4,76	-0,21	-9,88	-4,22
БАЛАНС	3880621	3647968	-232653	100	100	-	-6,00	-

Таблица 19 – Основные экономические и финансовые показатели деятельности компании за 2014 – 2016 гг.

Показатели	Ед. изм.	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение, %		
					2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
1. Выручка от продажи продукции (без НДС, акцизов и других аналогичных платежей)	тенге	5241387	4305229	4220914	-17,86	-1,96	-19,47
2. Себестоимость продукции	тенге	3572970	2773260	2637027	-22,38	-4,91	-26,20
3. Прибыль (убыток) от продаж	тенге	1682110	1519756	1590929	-9,65	4,68	-5,42
4. Рентабельность продукции	%	47,08	54,80	60,33	16,40	10,09	28,14
5. Чистая прибыль (убыток)	тенге	873673	385599	6183	-55,86	-98,40	-99,29
6. Среднесписочная численность ППП	чел.	29	29	29	-	-	-
<i>в том числе рабочих</i>		24	24	24	-	-	-
7. Выработка на одного работника	тенге	180737	148456	145549	-17,86	-1,96	-19,47
8. Выработка одного рабочего	тенге	218391	179385	175871	-17,86	-1,96	-19,47
9. Фонд оплаты труда персонала	тенге	334026	535389	755370	60,28	41,09	126,14
10. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тенге	3384928	3687995	3474374	8,95	-5,79	2,64
11. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тенге	2274281	2231029	2197024	-1,90	-1,52	-3,40
12. Среднегодовая стоимость основных средств	тенге	2272121	2231029	2197024	-1,81	-1,52	-3,31
13. Среднегодовая стоимость активной части основных фондов	тенге	2272121	2231029	2197024	-1,81	-1,52	-3,31
14. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тенге	1507880	1649592	1450944	9,40	-12,04	-3,78

Продолжение таблицы 19

Показатели	Ед. изм.	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение, %		
					2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
15. Фондоотдача основных фондов	тенге	45,41	24,71	18,21	-45,58	-26,31	-59,90
16. Фондоотдача активной части ОФ	тенге	45,41	24,71	18,21	-45,58	-26,31	-59,90
17. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	3,43	2,72	2,73	-20,70	0,37	-20,41
18. Капиталоотдача	тенге	0,23	0,10	0,002	-56,52	-98,00	-99,13
19. Рентабельность собственного капитала	%	29,54	10,90	0,17	-63,10	-98,44	-99,42
20. Коэффициент независимости	-	0,89	0,95	0,95	6,74	-	6,74
21. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	0,74	0,88	0,88	18,92	-	18,92
22. Коэффициент текущей ликвидности	-	3,80	8,56	8,36	125,26	-2,34	120,00
23. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	-	2,74	5,47	4,13	99,64	-24,50	50,73