



Общество с ограниченной ответственностью "Стади-Стайл"
115054, г.Москва, ул.Дубининская, д.57, стр. 1, пом. I, ком.7б.
88043332325, zakaz@study-style.ru, www.study-style.ru
ОКПО 41120087, ОГРН 157746108145, ИНН 7725262422 КПП 772501001



ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ (ДИПЛОМНАЯ) РАБОТА
на тему: «Разработка комплекса мероприятий по повышению
конкурентоспособности продукции предприятия ООО «ВЕНДЕР»»

Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические основы анализа системы управления конкурентоспособностью организации и её продукцией.....	8
1.1 Экономическая сущность конкурентоспособности: виды, функции.....	8
1.2 Критерии оценки и факторы конкурентоспособности организации.....	17
1.3 Направления повышения конкурентоспособности организации.....	27
Глава 2. Анализ конкурентоспособности ООО «ВЕНДЕР».....	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	34
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «ВЕНДЕР».....	54
2.3 Оценка конкурентоспособности организации и её продукции.....	67
3. Пути повышения конкурентоспособности продукции ООО «ВЕНДЕР».....	70
3.1 Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности ООО «ВЕНДЕР».....	70
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	80
Заключение.....	89
Список литературы.....	93
Приложения.....	97

Введение

Актуальность темы исследования. В условиях современной рыночной экономики человек, независимо от того, является он покупателем или производителем какой-либо продукции, должен быть ознакомлен с ситуацией, сложившейся на рынке. В первую очередь это касается, естественно, производителей товара, а также людей, которые хотят создавать свой бизнес в этой отрасли, так как для этого необходимо знать, что и кому нужно продавать. Другими словами, производитель должен знать, какой именно товар хотят видеть потребители, сколько он должен стоить, а также где, как и кем продаваться.

Высокая конкурентоспособность организации является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом организация имеет цель достичь такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей выживать на достаточно долговременном отрезке. В связи с этим перед любой организацией встает проблема совершенствования управления и развитием способности организации выживать в изменяющихся рыночных условиях. Конкурентоспособность организации формируется путем применения современных технологий. Роль конкурентоспособности в настоящее время достаточна, высока в связи с высоким уровнем конкуренции.

Конкурентоспособность – понятие многоплановое, обеспечение его требует объединения творческого потенциала и практического опыта многих специалистов. Важную роль в решении этой проблемы играют потребители, диктующие свои требования и запросы производителям товаров и услуг. Именно они выбирают наиболее предпочтительные свойства.

Улучшение качества товаров и услуг также имеет важнейшее направление интенсивного развития экономики, источник экономического роста. Система управления конкурентоспособности должна постоянно совершенствоваться.

Проблема повышения уровня конкурентоспособности и эффективности отечественных предприятий в условиях дальнейшего развития экономики связана, в первую очередь, с разработкой системы управления конкурентоспособностью и эффективностью. Эффективность предприятия определяется отношением результата к затратам, обеспечивающих его применение. Завоевание и удержание конкурентных преимуществ – ключевые факторы успеха предприятия в конкурентной борьбе. Формирование конкурентных отношений способствует созданию развитого, цивилизованного рынка, что включает сферу производства и товарообмена. Благодаря активному интересу к проблемам повышения конкурентоспособности субъектов управления, которые возникли вследствие развития рыночных отношений, появилось большое количество разработок, направленных на решение этой проблемы.

Объект исследования – организация ООО «ВЕНДЕР», которая занимается установкой и сервисным обслуживанием водоочистного оборудования, как коттеджного типа, так и бытовых фильтров для воды.

Предмет исследования – управление конкурентоспособностью на данном предприятии и возможность ее совершенствования.

Цель выпускной квалификационной работы – глубокое изучение и анализ объекта практики по теме выпускной квалификационной работы.

Задачи ВКР следующие:

- изложение теоретических основ в области системы управления конкурентоспособностью;
- изучение понятия и факторов конкурентоспособности, методов её оценки и способов обеспечения;
- проведение комплексного экономического анализа и оценка деятельности ООО «ВЕНДЕР»;
- анализ и оценка системы управления конкурентоспособностью услуг рассматриваемого предприятия;

- выявление проблем в организации по теме выпускной квалификационной работы, выработка оптимальных направлений совершенствования деятельности и повышения уровня конкурентоспособности организации на рынке, подготовка рациональных организационно – технических мероприятий.

Информационной базой для выполнения ВКР являются, данные бухгалтерской отчетности: это бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках. Кроме того, использованы учебно-методическая литература и Интернет-ресурсы.

Теоретико-методологической базой явились труды отечественных и экономистов, посвященных вопросам оценки и анализа конкурентоспособности предприятия и его продукции.

В первой главе рассматриваются теоретические вопросы, дается определение понятиям «конкуренция», «конкурентная борьба», «конкурентное преимущество», «управление конкурентоспособностью».

Во второй главе дается полная характеристика ООО «ВЕНДЕР», проводится расчет и анализ социальных и экономических показателей, оценка системы управления конкурентоспособностью. Выявляются проблемы и узкие места в работе данной организации.

В третьей главе на основе выявленных проблем предложены мероприятия по совершенствованию системы управления конкурентоспособности организации и её продукции.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

Глава 1 Теоретические основы анализа системы управления конкурентоспособностью организации и её продукцией

1.1 Экономическая сущность конкурентоспособности: виды, функции

Конкуренция и конкурентная борьба являются главным содержанием функционирования экономической системы, базирующейся на рыночных механизмах, ключевыми категориями в общей схеме категорий рыночного хозяйства.

Конкуренция представляет собой механизм взаимодействия экономически обособленных субъектов преследующих частные интересы. С общефилософской точки зрения процесс конкуренции может рассматриваться как соперничество за достижение лучших условий. С экономической же точки зрения конкуренция может трактоваться и как борьба (за потребителя доступ к экономическим ресурсам и новым технологиям, за наиболее выгодные сферы приложения капитала), и как сотрудничество (способствует совместному созданию в производстве, инфраструктуры, совместным научно-техническим проектам, принятию единых стандартов и «правил игры»).

В современной литературе и нормативно-правовых актах, посвященных проблеме конкурентоспособности, выделяют три подхода к определению конкуренции [22, с. 5]:

- первый определяет конкуренцию как состязательность на рынке,
- второй подход изучает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение,
- третий подход определяет конкуренцию как показатель, по которому определяется тип отраслевого рынка.

Выявлено, что конкуренция, хотя и в различной интерпретации, определяется как соперничество экономических субъектов.

Конкурентоспособность является понятием, взаимосвязанным с понятием конкуренции, поскольку трактуя понятие «конкурентоспособность», многие авторы опираются на термин «конкуренция».

Отдельные авторы термин «конкурентоспособность» применяют относительно национальной экономики, отрасли, предприятия и продукции. Считается, что фундаментальной основой выхода государства на конкурентный рынок является повышение конкурентоспособности именно продукции. Но, учитывая все вышеперечисленное, можно считать, что конкурентоспособность товара – понятие относительное, четко привязанное к рынку и времени продажи (для товаров сезонного спроса).

Таким образом, можно сделать вывод, что конкурентоспособность – это вызванное конкуренцией свойство объекта или субъекта, выгодно использовать конкурентный потенциал и быстро приспосабливаться к изменению спроса, потребностей для их удовлетворения [41, с. 21-23].

Конкурентоспособность достигается обеспечением высокого качества продукции и услуг, современного уровня сервисного обслуживания, предоставлением заказчику удобных для него (а не для поставщика) условий реализации продукции (по срокам поставки, размерам партий, способам транспортировки, формам оплаты – в кредит, с отсрочкой или рассрочкой платежа и др.).

Таким образом, в современной экономике термин «конкурентоспособность» часто используется для определения категорий разного уровня: конкурентоспособность товара, фирмы, отрасли национальной экономики и др. и, наконец, конкурентоспособность государства. Системно это представлено в виде многоуровневой модели, упрощенная схема которой представляет собой «пирамиду конкурентоспособности» (рис. 1.1).

В конкурентной борьбе за овладение рынками, привлечение покупателей компании используют рекламу, снижение цен и издержек производства, повышение качества продукции, оказание допродажных и

послепродажных услуг, удовлетворение запросам отдельных групп потребителей. Наличие у предприятия определенных активов и атрибутов (заводы с низкими издержками, новейшие торговые марки, владение поставками сырья и т.д.), которые дают ему некоторые преимущества перед другими поставщиками аналогичной продукции на рынок, называется конкурентным преимуществом [42, с. 219-220].

Продолжение раздела в полной версии работы

1.2 Критерии оценки и факторы конкурентоспособности организации

Рынок товаров и потребителей требует качественно новых подходов к его построению. Сейчас недостаточно производить серийную продукцию, которая бы обеспечивала только количественные нужды потребителя.

Становится примитивной и недостаточно требовательной задача хозяина – любыми силами получить максимальную прибыль. Вместе с этим возникают новые вопросы, которые необходимо решить: улучшение качества продукции, оптимизация уровня цен (как для потребителя, так и для производителя), удовлетворение спроса на рынке и предоставление максимального количества предложений. То есть необходимо производить продукцию с высокими потребительскими качествами по доступным ценам, которая бы удовлетворила спрос потребителей и при этом затраты на ее производство и реализацию были бы минимальными. Поэтому изучение конкурентоспособности реализованного на рынке товара должно вестись безостановочно и систематически.

Одновременно у каждого покупателя имеются свои критерии оценки удовлетворения собственных потребностей. Поэтому конкуренция приобретает еще и индивидуальный характер, особенно в сельскохозяйственном производстве. Продовольственные товары имеют свои

особенности, которые и будут основой для оценки их конкурентоспособности. В первую очередь на конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции может повлиять ряд факторов (рис. 1.2) которые условно разделяются на внутренние и внешние.



Рисунок 1.2 - Факторы, влияющие на конкурентоспособность продукции [12, с.141]

К внутренним факторам принадлежат: люди, материально-техническое обеспечение, оборотные активы, организация производства и другое. Гармоничное функционирование вышеуказанных компонентов обеспечивают на основе маркетинговых исследований, которые выявляют основные недостатки предприятия и конкурентоспособность, в своем роде понятия тождественные, эффективно отражающие сущность рыночных отношений. В любом случае основную роль играет формирование эффективного рынка производственной продукции.

Совокупность качеств продукции, которые должны отвечать требованиям рынка в определенный момент, раскрывают такие стороны: потребительские качества, затраты потребителей, конъюнктура рынка реализации товаров. К ним можно добавить: формирование политики

ценообразования, информационной базы для потребителя. Наиболее отражают сущность конкурентоспособности следующие показатели, в основу которых положены затраты производства (цена, уровень рентабельности), меру насыщения данным видом продукции (объем производства и реализации продукции, уровень товарности), уровень покупательской способности потребителей (уровень жизни людей, доходы граждан).

Продолжение раздела в полной версии работы

1.3 Направления повышения конкурентоспособности организации

В современных условиях в России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления предприятиями, рычагов повышения конкурентоспособности. Достаточно важно также научиться способу оценки конкурентоспособности организации, так как прежде чем начать работать над подъёмом конкурентного потенциала фирмы, необходимо определить её конкурентные позиции на данный момент.

По мере своего развития каждое предприятие сталкивается с определенными проблемами и задачами, преодоление и решение которых осуществляется посредством применения различных управленческих методик и технологий. В настоящее время в России общепринятой методики оценки конкурентоспособности организаций нет. Зарубежный опыт в этой области крайне скудно освещается в литературе. Каждая компания оценивает свою конкурентную позицию по своей методике, а суть и эффективность ее применения не афиширует [27].

Рассмотрев наиболее значимые подходы к системе управления организацией, рассмотрим теперь что такое конкурентоспособность.

Для любой компании - наличие конкурентоспособной внешней среды, жестко и непредсказуемо воздействующей на нее - является естественным. Поэтому необходимо иметь такую «конструкцию компании» (структуру, менеджмент, организационную культуру и т.д.), при которой негативные последствия конкуренции не «распространялись по всей компании».

Конкурентоспособность - это свойство социально – экономической системы удовлетворять потребности рынка и развиваться под воздействием факторов окружающей среды. Задачами обеспечения конкурентных преимуществ являются:

- оценка своих потенциальных возможностей и конкурентного статуса;
- создание конкурентного потенциала фирмы, исходя из конкурентных сил, воздействующих на организацию;
- формирование рационального организационного поведения фирмы в системе рыночных отношений.

Конкуренция (от латинского слова «concurrentia» - столкновение) понимается соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. С точки зрения хозяйственной организации такой целью является максимизация прибыли в результате легальных действий по завоеванию предпочтений потребителей.

Осуществить это лучше конкурентов, опираясь на знания рынка, требования и возможности потребителей - такова центральная идея конкурентной борьбы. На практике она может быть реализована, с одной стороны, за счет тщательного изучения рынка, отношений, складывающихся между предприятиями и потребителями ее продукции. С другой стороны – в результате активного воздействия на рынок и существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

Конкуренты, с которыми сталкивается компания, может быть производителями (продавцами) аналогичной продукции, отличающейся отдельными параметрами (параметрические конкуренты), внешним видом и

функциями (товарные конкуренты), а также принципиально иной продукции, конкурирующей на уровне желаний (конкуренты желания). Здесь речь идет о предприятиях разных отраслей, но товары и услуги реализуют одним и тем же покупателям, а так как платежеспособность ограничена, то конкуренты «желания» отбирают часть бюджета потребителей.

Конкурентные преимущества неразрывно связаны с конкуренцией. Они возникают тогда и там, где возникает конкуренция. Чем всеобъемлющий характер приобретает конкуренция на российском рынке, тем более значимыми для коммерческого успеха являются конкурентные преимущества. Их особенности и механизм формирования являются фундаментальной основой обеспечения конкурентоспособности.

Конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкуренцией в экономической, технической, организационной сфере деятельности предприятия. Их можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, увеличение рыночной доли, объема продаж). Нельзя отождествлять конкурентные преимущества с потенциальными возможностями компании. Конкурентные преимущества – это факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных предпочтений покупателей.

В практике бизнеса конкурентные преимущества являются главной целью и результатом хозяйственной деятельности. Если технология является передовой, а квалификация высокой, можно говорить о конкурентных преимуществах, но если они не находят отражение в больших объемах продаж, прибыли и других экономических показателях, то это преимущества не конкурентные, они лишь создают предпосылки для развития конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества - это результат низкой себестоимости продукции, высокой степени дифференциации товаров, разумного сегментирования рынка, внедрения новшеств, быстрого реагирования на потребности рынка.

К ним также относится высокий уровень производительности труда и квалификации производственного, технического, коммерческого персонала; качество и технический уровень производимых изделий; управленческое мастерство, стратегическое мышление на различных уровнях управления, отражающийся в экономическом росте.

Конкурентные преимущества могут быть оценены только путем сравнения характеристик, которые влияют на экономическую эффективность продаж. Другая характеристика конкурентных преимуществ - подверженность неоднозначному влиянию множества разнородных факторов (современная технология способствует созданию преимуществ в области дизайна, качества, но ухудшает параметры себестоимости изделия из-за высоких затрат на ее приобретение). Для обеспечения конкурентоспособности необходима систематическая работа по всему производственно – хозяйственному циклу, приводящая к конкурентным преимуществам в области НИОКР, производства, управления, финансов, маркетинга и т. п.

На основании проведенного исследования мнений разных авторов по вопросам управления конкурентоспособностей и факторов детерминирующих уровень конкурентоспособности нами предложена модель управления конкурентоспособностью предприятия, представленная на рисунке 1.6.

В соответствии с предложенной моделью для разработки мероприятий по управлению конкурентоспособностью необходим анализ конкурентных преимуществ собственной компании и компаний-аналогов по критериям конкурентоспособности товара, персонала, сервиса, а также выявление предпочтений потребителей.

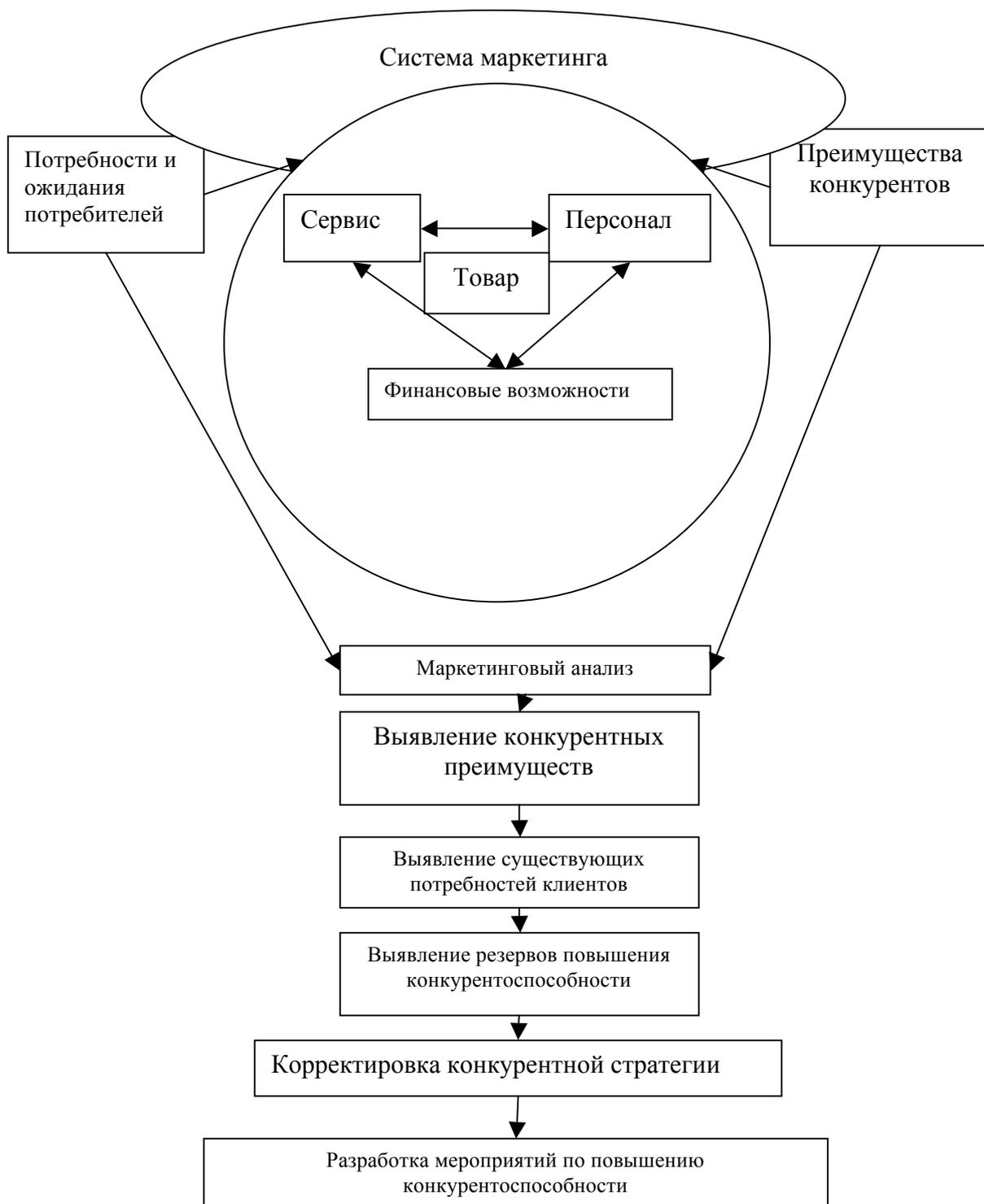


Рисунок 1.6 – Модель управления конкурентоспособностью компании [33, с.7]

Конкурентоспособность компании может быть выражена через пятиуровневую иерархию факторов.

Первый этап – доля рынка; на втором уровне этой иерархии конкурентоспособность должна быть подкреплена тремя важнейшими

факторами – способностью к развитию, производительными и сбытовыми мощностями. На третьем уровне конкурентоспособность определяется выбором стратегии. Стратегия конкурентной борьбы направлена на улучшение или сохранение позиций фирмы на рынке – доли продаваемых фирмой товаров, неважно – давно производимых или новых. На четвертом уровне иерархии конкурентоспособность определяется способностью высшего руководства компании принимать такие решения, которые реализуют на практике три первых фактора конкурентоспособности компании. На пятом уровне – результаты деятельности компании в предыдущем периоде. Здесь особенно важна прибыль компании, как источника ресурсов борьбы за рынок. Чем больше прибыли, тем выше конкурентоспособность, и наоборот, чем выше конкурентоспособность, тем больше прибыли.

Продолжение раздела в полной версии работы

Глава 2. Анализ конкурентоспособности ООО «ВЕНДЕР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное наименование предприятия – общество с ограниченной ответственностью «ВЕНДЕР».

Сокращенное наименование – ООО «ВЕНДЕР».

Офис компании расположен по адресу: г. Балашиха, ул. Советская, 56.

Предприятие было зарегистрировано межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы №46 по г. Москва.

Генеральный директор – Собянин Дмитрий Михайлович.

Форма собственности - Частная собственность.

Вид организации по классификации ОКОГУ – организации учрежденные гражданами.

Уставной капитал на 1 марта 2016 года равен 10 тысяч рублей.

Деятельность предприятия регламентируется Уставом организации.

Основным видом деятельности является – реализация, установка и последующее сервисное обслуживание водоочистного оборудования, как коттеджного типа так и бытовых фильтров для воды.

Является официальным представителем компании Nortex в г. Москва.

На российском рынке строительных материалов и потребительских товаров компания Нортекс успешно работает уже несколько десятилетий. Нортекс самостоятельно ведет внешнеэкономическую деятельность и является дистрибьютором многих известных мировых компаний, таких как: Saint Gobain Technical Fabrics, Bayer Material Science, Owens Corning, Lanxess и SI-Group.

Факторами, которые обеспечивают успешное развитие компании, являются:

- Большой опыт в наших сегментах рынка;

- Склад и офис расположены на одной территории, что позволяет оперативно решать вопросы выписки документов и отгрузки товара;

- Наличие собственного автопарка – оперативная доставка до склада покупателя или транспортной компании;

- Высокая квалификация персонала компании, в результате чего складываются надежные и долгосрочные отношения с покупателями.

Миссия компании: «Мы хотим быть полезными для наших клиентов».

График работы – с понедельника по пятницу с 9.00-18.00 часов.

Формой расчета за поставленный товар в ООО «ВЕНДЕР» является как наличная, так и безналичная форма.

Оптимальные цены на продукцию позволяют активно продвигать её на рынке Москвы и Московской области.

Ассортимент продукции ООО «ВЕНДЕР» охватывает все основные категории покупателей: бюджетный, средний и элитный.

С каждым поставщиком заключен договор поставки.

В договоре с поставщиком в ООО «ВЕНДЕР» предусматриваются следующие условия:

- Дата заключения договора;
- Полное наименование сторон, заключивших договор;
- Предмет договора;
- Цена и общая сумма договора;
- Порядок расчетов и поставки;
- Порядок приемки и возврата залоговой тары;
- Права и обязанности сторон;
- Ответственность сторон;
- Форс-мажор;
- Разрешение споров;
- Срок действия договоров;
- Заключительные положения;
- Юридические адреса и платежные реквизиты сторон;

Коммерческая деятельность ООО «ВЕНДЕР» направлена на:

- поиск и привлечение новых клиентов при сохранении существующих;
- осуществление контроля над выполнением заключаемых договоров на поставку и продажу продукции и их отслеживание;
- увеличение продаж за наличный расчет, снижение величины бартера и взаимозачетов в общем объеме продаж;
- определение новых методов взаимоотношений с наиболее приоритетными клиентами;
- сохранение объемов продаж на уровне производственных мощностей.

Основными первичными документами в ООО «ВЕНДЕР» при оформлении выбытия товаров к покупателям являются:

- договор;
- товарная накладная;
- счет-фактура;
- в некоторых случаях товарно-транспортная накладная;
- расчетные документы.

Расчеты с покупателями осуществляются после отгрузки им товарно-материальных ценностей, либо одновременно с ними с согласия организации или по ее поручению и подкрепляются соответствующими документами.

Товарная накладная составляется в двух экземплярах. Первый экземпляр остается в ООО «ВЕНДЕР», сдающей товарно-материальные ценности, и является основанием для их списания. Второй экземпляр передается покупателю и является основанием для оприходования им ценностей.

Документы, которые оформляются при перечислении средств за приобретенные товары, зависят от формы расчетов: платежное поручение, аккредитив, инкассо, РКО и другие платежные документы.

Управление в ООО «ВЕНДЕР» осуществляет генеральный директор, которому подчинены все сотрудники фирмы. Генеральный директор помимо управления фирмой, выполняет функции менеджера по персоналу. Организационная структура ООО «ВЕНДЕР» имеет следующий вид (рис 2.1).

В компании существует линейно-функциональная организационная структура управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, который возглавляет коллектив.



Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «ВЕНДЕР»

Источник: составлено по материалам компании

Процесс управления в компании представляет собой совокупность взаимосвязанных мероприятий и действий, направленных на обеспечение оптимального соотношения рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов.

Управляет деятельностью ООО «ВЕНДЕР» директор, в его подчинении находятся: секретарь, главный бухгалтер, администратор по организации мероприятий, администратор по приему заказов, администратор по обслуживанию мероприятий.

Директор ООО «ВЕНДЕР» внимательно следит за тем, как существует и ведет себя его предприятие на рынке.

Прежде, чем организовать бизнес, учредители внимательно изучили рынок, выбрали подходящее место для офиса, подобрали персонал, составили бизнес-план, просчитав все выгоды и потери, определив свою целевую аудиторию.

Все исследования, которые проводятся и по сей день, учредители ООО «ВЕНДЕР» проводят собственными силами.

В ООО «ВЕНДЕР» уделяют максимальное внимание каждому отдельному клиенту.

Основной ресурс на любом предприятии сферы обслуживания, помимо капитала и информации – это кадры.

Команда ООО «ВЕНДЕР» состоит из профессионалов, которые составляют разнопрофильную команду специалистов. Численность штатного персонала – 22 чел.

Благодаря комплексному подходу к решению поставленных задач, компания ООО «ВЕНДЕР» заслужила репутацию надежного делового партнера среди широкого спектра клиентов – от физических лиц до супермаркетов. Даже достигнув высоких результатов, руководители и сотрудники предприятия не собираются останавливаться. ООО «ВЕНДЕР» динамично развивается и расширяет направления деятельности.

В процессе выполнения различных функций, необходимых для обеспечения функционирования предприятия, сотрудникам часто приходится выполнять не только свои прямые обязанности, но также участвовать в выполнении дополнительных функций (таблица 2.1).

Подробный анализ закрепления функций управления за сотрудниками организации показывает, что существует дублирование функций – и за генеральным директором и за офис-менеджерами закреплена функция управления маркетинговой деятельностью, но при этом так и не удалось выяснить, закреплена ли за кем-либо функция управления рекламной

деятельностью.

Таблица 2.1 - Закрепление функций управления за сотрудниками

Источник: составлено по материалам компании

Должность	Виды деятельности
Директор	Организация и осуществление юридической, управленческой, маркетинговой деятельности.
Секретарь	Технические функции по обеспечению и обслуживанию работы руководителя организации
Менеджер по реализации	Ответственность за привлечение клиентов и расширения сбыта
Менеджер по работе с партнерами	Организация поставок необходимых товарно-материальных ценностей, услуг и работ
Офис менеджер	Организация работы персонала предприятия в целом, маркетинговая деятельность
ИТ-специалист	Организация и контроль работы Ит-устройств, оказание консультационных услуг работникам предприятия по вопросам пользования информационными системами
Контролер	Организация контроля качества закупаемой продукции
Координатор	Организация и контроль выполнения договорных условий поставщиками
Кассир	Осуществление платежно-расчетных операций
Главный бухгалтер	Организация и ведение бухгалтерского учета на предприятии, уплата налогов, составление и сдача бухгалтерской отчетности, работа с банком, выплата заработной платы и другая деятельность, связанная с финансами и бухгалтерским учетом
Кладовщик	Хранение и учет движения ТМЦ
Курьер	Доставка по назначению деловых бумаг, пакетов, писем, подарков, цветов и т.п. в соответствии с указаниями вышестоящего работника, а также их получение и доставка от других организаций.

Источник: составлено по материалам компании

Так, секретарь принимает участие в поисках персонала, формируя список кандидатов, связываясь с рекрутинговыми агентствами. Кроме того, в обязанности секретаря входит ведение делопроизводства.

В структуре организации отсутствует подразделение по работе с персоналом. Функции отдела кадров, а также отдела труда и зарплаты разделены между несколькими подразделениями. Так, функции отдела труда и зарплаты возложены на бухгалтерию. Функция учета персонала фактически разделена между главным бухгалтером и секретарем. В осуществлении

функций, связанных с управлением персоналом, задействованы руководители подразделений. В тоже время, эта функция фактически не систематизирована. Что касается планирования, основная часть функций в этой области выполняется директор. Направление деятельности организации в основном определяет директор ООО «ВЕНДЕР».

Проанализируем систему управления персоналом ООО «ВЕНДЕР» (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Оценка системы управления персоналом ООО «ВЕНДЕР»

№	Подсистема управления персоналом	Содержание функции	Существующий уровень выполнения
1	Анализ и планирование персонала	Анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, планирования и прогнозирования потребности в персонале	Не выполняется
2	Подбор и найм персонала	Проведение собеседований, тестов, анкетирования, оформления приема персонала.	Выполняется ограничено
3	Аттестация персонала	Оценивания кандидатов на вакантную должность, аттестация и ротация персонала.	Выполняется оценивание кандидатов на должность, аттестация не проводится
4	Развитие персонала	Техническое и экономическое обучение, переподготовка и повышение квалификации, работа с кадровым резервом, планирование и контроль деловой карьеры, профессионально-психологическая адаптация новых работников.	Выполняется ограниченно, происходит профессиональное обучение, однако механизм носит несистематический характер.
5	Мотивация персонала	Нормирование и тарификация трудового процесса, разработка системы оплаты труда, использование средств морального поощрения, управление трудовой мотивацией.	Выполняется ограниченно, система нормативов труда и мотивации не пересматривалась уже давно
6	Учет сотрудников	Учет приема, перемещения, вознаграждений сотрудников и взысканий из них, освобождение персонала, организация эффективного использования персонала, управления занятостью персонала, кадровое делопроизводство.	Выполняется в полной мере
7	Организация трудовых отношений на предприятии	Анализ и регулирование групповых трудовых взаимоотношений, отношений руководства, управления конфликтами и стрессами, социально-психологическая диагностика.	Не выполняется
8	Создание условий	Соблюдения требований	Выполняется должным

	труда	психофизиологии, эргономики труда и технической этики	образом
9	Социальное развитие	Развитие корпоративной культуры, обеспечения благоприятного социально-психологического климата.	Не выполняется
10	Кадровая безопасность	Решение правовых вопросов трудовых соглашений, согласование кадровых документов, обеспечение юридической информацией персонала.	Выполняется должным образом

Источник: составлено по материалам компании

Раскроем особенности системы управления персоналом анализируя каждую подсистему.

Анализ и планирование персонала ООО «ВЕНДЕР»: к этой подсистеме принадлежат разработка кадровой политики, разработка стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала и рынка труда, кадровое планирование, прогнозирование потребностей в персонале, организация рекламы и установление взаимодействия с внешними организациями, которые обеспечивают предприятие кадрами.

В ООО «ВЕНДЕР» данная функция выполняется лишь при наличии потребности, изменения организационных условий трудового процесса, то есть не систематически, а ограниченно.

Подбор и найм персонала в ООО «ВЕНДЕР» предусматривает проведение собеседований, тестов, анкетирования для проявления интеллектуального уровня, профессионализма, коммуникативности и других необходимых качеств для выполнения должностных обязанностей.

Аттестация персонала: персональная оценка - уровень знаний, умений, мастерства и личностной ответственности; оценка производимой работы и ее результатов. Оценка и аттестациям персонала в ООО «ВЕНДЕР» должным образом не проводится.

Организация учебы и повышение квалификации персонала: учеба персонала, переподготовка и повышение квалификации. Данная функция ООО «ВЕНДЕР» выполняется не в полной мере, ограничено в связи с недостаточностью средств и нежеланием руководства вкладывать инвестиции в человеческий капитал.

Организация трудовых отношений в ООО «ВЕНДЕР»: оценка выполнения персоналом своих функциональных обязанностей, формирования у сотрудников чувства ответственности, анализ и регулирование групповых и межличностных отношений, управления конфликтами и стрессами, социально-психологическая диагностика, установление норм корпоративной культуры, работа с жалобами на трудовые отношения. Функция организации трудовых отношений выполняется опосредствовано.

Имеется в виду, что контроль функциональных обязанностей персонала проводится регулярно, трудовые споры и конфликты на предприятии решаются, однако нормы корпоративной культуры и социально-психологические методы управления в практической деятельности не применяются.

Нормы безопасного труда и эстетики рабочих мест в ООО «ВЕНДЕР» соблюдены. Условия труда являются оптимальными, а интерьер рабочих помещений и мест является привлекательным, удобным и эргономичным.

В таблице 2.3 представлены данные о численности персонала в целом по предприятию и по отдельным его категориям.

Продолжение раздела в полной версии работы

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «ВЕНДЕР»

Для анализа макросреды маркетинговой деятельности ООО «ВЕНДЕР» необходимо проанализировать затраты компании на осуществление основной деятельности.

Для начала проведем PEST-анализ внешней среды исследуемой организации.

Таблица 2.10 - Факторы косвенного воздействия ООО «ВЕНДЕР»

Фактор	Возможности	Угрозы
1	2	3
Экономические:	1) Увеличение спроса на продукцию и услуги 2) Возможность расширения, обновления материально-технической базы	1) Появление новых конкурентов; 2) Снижение доходов клиентов
Социально-демографические:	1) Появление более квалифицированного персонала	1) Уменьшение числа клиентов
Правовые:	1) Возможность добиться льгот по исчислению налогооблагаемых сумм и по налоговым ставкам	1) Создание законодательных ограничений
Политические:	1) Государственная поддержка	1) Не совершенность законодательства в данной области
НТП:	1) Снижение издержек 2) Повышение конкурентоспособности	1) Рост уровня потребности населения
Международные:	1) Возможность привлечения иностранных инвестиций	1) Иностранцы товары-конкуренты

Источник: составлено автором

- Политические факторы.
- Экономические факторы.
- Социокультурные факторы.
- Международные.
- Правовые.

Внешняя среда, в целом может быть охарактеризована как сложная для прогнозирования в долгосрочном плане ввиду, прежде всего, нестабильности направления политических трендов.

Рассмотрим факторы непосредственного окружения ООО «ВЕНДЕР» и его сильные и слабые стороны.

Таблица 2.11 - Факторы непосредственного окружения ООО «ВЕНДЕР»

Фактор	Возможности	Угрозы
1. Потребители:	Увеличение прибыли,	Снижение покупательной

	уровня качества, расширение номенклатуры, расширение доли рынка	способности
2.Поставщики	Своевременная поставка продукции и услуг, предоставление скидок	Отказ в предоставлении товарных кредитов, повышение цен на продукцию и услуги
3.Конкуренты	Расширение ассортимента продукции и услуг, введение научно-технических разработок	Переход клиентов к конкурентным организациям
4.Контактные аудитории: 1.Органы местного самоуправления 2.СМИ 3.Фискальные и контрольные организации	Поддержка со стороны административных, государственных органов создание положительного имиджа организации	Претензии к работе, негативное мнение об организации, повышение контроля качества

Источник: составлено автором

Система маркетинговых коммуникаций, применяемая в компании ООО «ВЕНДЕР», включает в себя следующий набор элементов:

- реклама;
- стимулирование сбыта;
- паблик рилейшенз.

Из приведенных данных можно сделать вывод, что наиболее сильными сторонами компании являются сфера деятельности, кадры и финансы, хотя в области финансов есть некоторые проблемы, а к слабым можно отнести слабую правовую поддержку государства и маркетинг.

Таблица 2.12 - PEST – анализ ООО «ВЕНДЕР»

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка влияния
		1	2	3	4	5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Политика налогообложения	3	5	4	3	5	4	4,2	12,6
Санкционная политика страны	3	5	5	4	5	4	4,6	13,8
Программы Правительства РФ	1	2	1	1	2	3	1,8	1,8
Политическая стабильность	2	3	3	3	2	2	2,6	5,2

Государственное регулирование отрасли	1	2	1	1	1	2	1,4	1,4
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Уровень платежеспособности	3	5	5	3	5	5	4,6	13,8
Курсы основных валют	3	5	5	5	4	4	4,6	13,8
Уровень развития предпринимательства	2	4	5	4	4	4	4,2	8,4
Темпы роста экономики	3	5	5	5	5	5	5,0	15
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ								
Изменение уровня и стиля жизни	1	3	1	2	2	1	1,8	1,8
Отношение к качеству	3	5	4	5	4	5	4,6	13,8
Повышение культуры продаж и сервиса	2	3	4	4	5	4	4,0	8
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Расходы на исследования и разработки	3	4	5	3	5	2	3,8	11,4
Внедрение новых технологий	3	4	5	5	4	5	4,6	13,8
Доступ к технологиям	2	5	4	5	2	5	4,2	8,4
ОБЩИЙ ИТОГ	35						56,0	

Источник: составлено автором

Таблица 2.13 – Выводы PEST анализа

Политические	Вероятность	Влияние	Действия
Санкционная политика страны	Высокая, 1-2 года	Высокие цены на зарубежное сырье, таможенные барьеры	Поиск поставщиков сырья на отечественном рынке без снижения качества.
Политика налогообложения	Высокая, 2-3 года	Выдавливание "серых" схем	Полный переход на работу "в чистую".
Политическая стабильность	Средняя, 1-2 года	Взрывоопасная внешняя ситуация на западе, охлаждение отношений с Европой	Ждать
Программы Правительства РФ	Низкая, 2-3 года	В последнее время активная разработка и внедрение	Искать возможность получить поддержку

		государственных программ	правительства
Государственное регулирование отрасли	Низкая, 5-7 года	Разработка законов регулирования отрасли	Отслеживать и заранее реагировать на изменения
Экономические			
Темпы роста экономики	Высокая, 1-2 года	Рост или спад экономики сильно влияет на продажи	Чуткая к изменениям структура организации
Курсы основных валют	Высокая, 1 год	Курс валюты влияет на себестоимость сырья	Отказываться от зарубежного сырья
Уровень платежеспособности	Высокая, 1-2 года	Уровень платежеспособности влияет на объемы продаж	Снижать издержки, снижать цену
Уровень развития предпринимательства	Средняя, 1-2 года	Рост предпринимательской активности положительно отражается на фирме	Развивать производство и быть готовым к расширению
Социально-культурные			
Отношение к качеству	Высокая, 1-2 года	Непонимание многих покупателей что качественный продукт стоит дороже	Доносить до покупателя политику качества организации
Повышение культуры продаж и сервиса	Средняя, 1-2 года	Качество сервиса обеспечивает лояльность покупателя	Повышать уровень сервиса
Изменение уровня и стиля жизни	Низкая, 2-3 года	Уровень и стиль жизни диктует изменения в продукте	Предлагать широкий ассортимент продукции
Технологические			
Внедрение новых технологий	Высокая, 1-2 года	Быстрое изменение технологий производства	Отслеживать и быть готовым для внедрения
Расходы на исследования и разработки	Высокая, 1-2 года	Высокие расходы на исследования тормозят развитие	Поиск и покупка новых разработок
Доступ к новейшим технологиям	Средняя, 1-2 года	Высокие барьеры доступа к технологиям ограничивают возможности развития предприятия	Искать, перекупать, промышленный шпионаж

Источник: составлено автором

Для проведения SWOT-анализ ООО «ВЕНДЕР» необходимо, в первую очередь определить возможности и угрозы фирмы.

К возможностям развития можно отнести следующие:

- развитие новых сегментов рынка услуг;
- оптимизация затрат;
- более эффективное распределение профессиональных компетенций, в том числе и самого персонала;
- более доступные цены для увеличения количества сделок;
- сотрудничество со наиболее выгодными партнерами и компаниями для расширения каналов сбыта.

В итоге выделим наиболее значимые возможности:

- рост репутации и соответственно известность на рынке;
- выход на новые рынки;
- увеличение темпов роста рынка новых технологий.

К угрозам рынка отнесем следующие:

- сложный процесс прогнозирования рынка;
- в связи с изменением рынка необходимо постоянно менять технологию работы, кадровый состав, оптимизировать структуру предприятия;
- зависимость от внешних факторов, таких как производители, что может сказаться на финансовых результатах деятельности фирмы.

Важнейшими угрозами для нашей фирмы, которые требуют немедленного устранения:

- давление со стороны конкурентов;
- высокий уровень конкуренции,
- влияние внешних факторов: партнёров и клиентов.

К сильным сторонам проектируемой компании отнесем следующие:

- корпоративная система взаимодействия, обмен опытом между компаниями;
- отработанные единые технологии, и быстрое управление изменениями в них в зависимости от меняющихся условий рынка;
- единые стандарты на услуги предполагают оптимизацию и минимизацию затрат;
- развиты большинство популярных направлений услуг и сегменты рынка.

К слабым сторонам можно отнести следующие:

- неизвестность ситуации на рынке и потребителей на рынке, но это не слабая сторона конкретной компании, а оконной отрасли в целом.
- текучесть кадров, которая всегда высока даже при условии стабильности рынка.

Продолжение раздела в полной версии работы

2.3 Оценка конкурентоспособности организации и её продукции

На рынке подобных компаний Москвы и Московской области достаточное скопление различных фирм. Для более полного изучения рынка подобных компаний необходимо провести анализ своих конкурентов. Возьмем для анализа 3 различные фирмы и сравним по основным критериям конкурентных преимуществ. Для чего составим таблицу 2.18.

Таблица 2.18 - Анализ основных конкурентов ООО «ВЕНДЕР»

Конкурентные преимущества	«ВЕНДЕР»	«Аквафор»	«Барьер»	«Чистая вода»
1.Опыт работы	Более 10 лет	Более 20 лет	Более 20 лет	Менее 5 лет
2.Режим работы	Удобный	Удобный	Удобный	Удобный
3.Предложения услуг	Полный спектр	Полный спектр	Полный спектр	Ограничено
4.Уровень цен	Средний	Высокий	Высокий	Средний
5.Месторасположение	Удобное	Не удобное	Удобное	Не удобное
6.Репутация	Сомнения по поводу надежности	Надежный	Надежный	Сомнения по поводу надежности

Источник: составлено автором

Из данных таблицы 2.18, видно, что Компании Аквафор и Барьер достаточно долго на рынке, у них удобный график работы и полный спектр продукции и услуг по установке и послепродажному обслуживанию, у них хорошая репутация. Однако цены компании достаточно высоки, и порой недоступны некоторым слоям населения.

Фирма «Чистая вода» не так давно на рынке, цены её несколько ниже, чем в предыдущих компаниях, однако у неё ограниченный спектр услуг и продукции. «Чистая вода» также расположен не совсем в удобном месте.

Согласно таким позициям конкурентов, рассматриваемая компания является наиболее выгодной для клиентов по многим параметрам.

Оценим долю рынка исследуемого предприятия по отношению к конкурентам.

Таблица 2.6 - Анализ доли рынка, %

Предприятия	Доля рынка, %
«Барьер»	18,65
«Аквафор»	12,32
«Вендер»	13,96
«Чистая вода»	6,23
Прочие	48,84
Итого	100,00

Источник: составлено автором

Анализ таблицы показывает, что по отношению к основным конкурентам предприятие имеет наименьшую долю рынка, что частично связано с небольшим периодом существования предприятия.

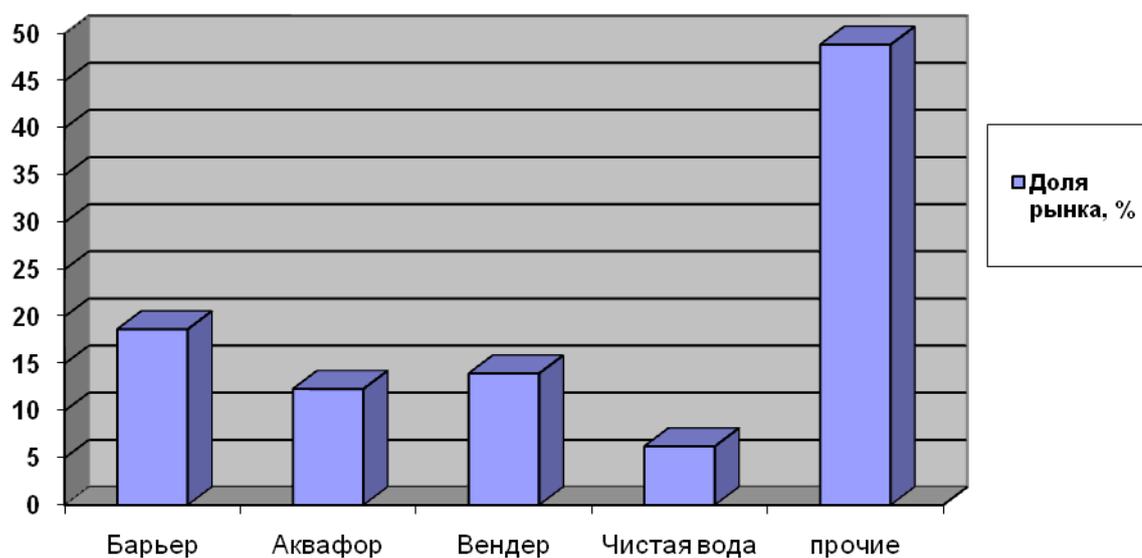


Рисунок 2.9– Распределение долей рынка, %

Источник: составлено автором

Выводы по второй главе

Таким образом, из приведенного анализа видно, что цена продукта не является определяющим успех (объем продаж) показателем.

Основным источником покрытия прибыли и затрат предприятия является выручка от реализации основной продукции (услуг), дополнительной продукции и доходы, не связанные с реализацией и выжить в сегодняшних условиях сможет только тот, кто будет торговать товаром по конкурентным ценам.

Для этого ООО «ВЕНДЕР» принимает все меры, работает, в основном, с изготовителем продукции, минуя посредников, оказывает дополнительные услуги покупателям.

Глава 3 Пути повышения конкурентоспособности продукции

ООО «ВЕНДЕР»

3.1 Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности

ООО «ВЕНДЕР»

В качестве основных направлений повышения конкурентоспособности ООО «ВЕНДЕР» предлагаем внедрить следующие мероприятия:

1. Мониторинг конкурентной среды – введение в штат менеджера-аналитика.
2. Усиление рекламной политики.
3. Мероприятия по модификации организационной системы управления ООО «ВЕНДЕР».
4. Мероприятия по обучению и повышению социально-психологической мотивации персонала ООО «ВЕНДЕР».

Функциональная стратегия помогает обозначить направление деятельности той или иной функциональной службы или отдела в рамках развития компании. При выборе функциональной стратегии необходимо помнить, что она является планом действий фирмы в частных направлениях и должна поддерживать общую стратегию бизнеса. В рамках функциональной стратегии ООО «ВЕНДЕР» предлагается вместе с предприятием создать службу конкурентной разведки.

В рамках функциональной стратегии ООО «ВЕНДЕР» повышения конкурентоспособности предприятия предлагается ввести в штат менеджера-аналитика.

Цели менеджера-аналитика для ООО «ВЕНДЕР»:

1. Определение истинной стратегии конкурентов для корректировки собственной стратегии.
2. Определение потенциала конкурентов (их сильных и слабых сторон) для корректировки собственной стратегии.

3. Определение организационных, финансовых, технических и других способов обеспечения конкурентных преимуществ для целей возможного копирования или нейтрализации.

4. Оценка общей емкости рынка через сумму долей конкурентов для оценки состояния отрасли по изменению динамики.

5. Оценка степени выгоды условий сотрудничества с теми или иными поставщиками и покупателями.

Менеджер-аналитик в ООО «ВЕНДЕР» будет выполнять следующие функции и задачи:

- Повышать эффективность ведения бизнеса, главным образом за счет поддержки принятия решений, как на стратегическом, так и на тактическом уровнях.

- Выполнять функции системы «раннего предупреждения», привлекая внимание менеджеров на возможно раннем этапе к угрозам, которые рационально могут причинить ущерб бизнесу компании.

- Выявлять благоприятные для бизнеса возможности, которые желательно не пропустить, и которые ООО «ВЕНДЕР» могло бы просто не заметить.

- Помогать службе безопасности ООО «ВЕНДЕР», участвуя в выявлении попыток конкурентов получить доступ к корпоративным секретам.

- Выполнять функции механизма управления рисками, что позволит ООО «ВЕНДЕР» эффективно реагировать на быстрые изменения окружающей среды.

Менеджер-аналитик будет подчиняться директору, а также будет тесно взаимодействовать с отделом продаж ООО «ВЕНДЕР». Таким образом, в штате ООО «ВЕНДЕР» предполагается 1 новый сотрудник:

Перед менеджером-аналитиком руководство ООО «ВЕНДЕР» ставит следующие конкретные задачи (ранее были перечислены общие задачи и функции менеджера):

- анализ рекламной активности конкурентов;
- анализ ассортимента конкурентов;
- анализ системы стимулирования сбыта конкурентов;

- анализ системы работы с претензиями клиентов;
- анализ квалификации персонала;
- анализ перспектив развития конкурентов (планы, направления развития и др.);
- анализ динамики продаж;
- SWOT-анализ конкурентов;
- анализ ценовой политики;
- оценка имиджа (репутации) конкурентов;
- изучение (опросы) клиентов ООО «ВЕНДЕР» и конкурентов;
- оценка работы конкурентов на выставках, презентациях;
- оценка PR-деятельность конкурентов;
- оценка материально-технической базы конкурентов;
- отслеживание тенденций рынка (динамика продаж различных моделей);
- бенчмаркинг (выявление факторов эффективности предприятий на рынке);
- отслеживание появления новинок на рынке.

Для реализации предлагаемых мероприятий по внедрению менеджера-аналитика необходимо определить месячный бюджет на все планируемые мероприятия и единовременные затраты на организацию работы нового сотрудника (таблица 3.1).

Определим требования к новому сотруднику.

Менеджер (аналитик): возраст – от 23 лет; высшее образование (маркетинг или техническое + маркетинг); аналитические способности; знание методов обработки данных; опыт работы – от 2 лет; умение работать с большими объемами информации; умение работать в команде; обучаемость.

Таблица 3.1 - Затраты по внедрению нового сотрудника

№	Мероприятие	Затраты, тыс. руб.	Период	Вид затрат
1	Подбор персонала (1 человека)	нет	июнь 2016 года	нет
2	Оборудование рабочего места	52	июль 2016 года	капитальные
2.1	Мебель для оборудования рабочего мест	12	июль 2016 года	
2.2	Компьютер	32	июль 2016 года	
2.3	Оргтехника и телефония	8	июль 2016 года	
3	Заработная плата менеджера- аналитика	25	ежемесячно	текущие, управленческие
4	Затраты на исследования	85	ежегодно	текущие, управленческие
5	Расходные материалы	2	ежемесячно	текущие, управленческие
6	Отчисления с заработной платы	7,5	ежемесячно	текущие, управленческие

Источник: составлено автором

В качестве стратегии продвижения компании предлагается совершенствовать рекламную политику ООО «ВЕНДЕР».

Разработаем план рекламы, связанный с продвижением услуг компании на рынок.

Таблица 3.2 - Рекламный план для продвижения продукции ООО «ВЕНДЕР»

Цель рекламы	Завоевание рынка
Установление целей	Основная цель на первом этапе: информация. Нужно создать знания о предприятии на целевом рынке. После информирования потребителя наступает черед следующей цели - убеждение. Требуется достичь предпочтения именно продукции и услуг ООО «ВЕНДЕР». На этапе зрелости оставить только напоминающую рекламу.
Установление ответственности	За продвижение предприятия на рынок отвечает руководитель отдела маркетинга
Выбор объекта рекламы	Физические лица
Содержание рекламы:	Реклама должна показать, что продукция предприятия качественная, доступная, современная
Выбор средств рекламы	Выбор главного и вспомогательных средств рекламы - главное средство: реклама на телевидение; вспомогательные: реклама в газетах, журналах, наружная реклама, Интернет.
Создание рекламных обращений	Акцент делается на качество продукции
Исполнение обращения	Товар и качество
План рекламных мероприятий	Целесообразно использовать «пульсирующий график» - неравномерное размещение рекламы в рамках временного периода.

Частота появления рекламы	На первом, этапе целесообразно частое появление рекламного ролика на телевидении, 1-2 раза в день во время прайм-тайм.
Контроль за выполнением плана и эффективностью рекламы.	Сопоставление затраченных средств с результатами рекламы и внесение корректировок в план.

Источник: составлено автором

Составим Медиаплан для ООО «ВЕНДЕР» на 2016 год.

Таблица 3.2 - Медиаплан для ООО «ВЕНДЕР»

Средства коммуникации	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Интернет	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Наружная реклама	+	+		+	+		+	+		+	+	
Выставки				+								+

Источник: составлено автором

Продолжение раздела в полной версии работы

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Ожидается, что за счет организации рабочей единицы в штате, как менеджер-аналитик в ООО «ВЕНДЕР» будет получен рост доходов на 5,0% – деятельность менеджера-аналитика опосредованно влияет на эффективность работы предприятия, т.к. обеспечивает его информацией для разработки решений.

Как показало исследование большого количества статей, представленных в Сети Интернет, а также в журнале «Управление продажами», все авторы утверждают, что внедрение менеджера-аналитика приводит, прежде всего, к тому, что повышается эффективность продаж компаний, т.к. отдел по работе с клиентами не всегда может отследить изменения в работе конкурентов и в состоянии рынка.

Таким образом, штатная единица менеджер-аналитик, согласно обобщенному мнению автором исследованных работ – это, прежде всего,

инструмент повышения эффективности функционирования предприятия на рынке.

Определим, как скажется организация службы конкурентной разведки на показателях ООО «ВЕНДЕР»:

1. Выручка до мероприятия составляла 23081,1 тыс. руб. Выручка после мероприятия составит: $23081,1 * 1,05 = 24235,2$ тыс. руб.

2. Себестоимость вырастет на сумму затрат – $21502,8 + 112 = 21614,8$ тыс. руб.

3. Капитальные затраты составляют 112 тыс. руб.

Рассмотрим, как предлагаемое мероприятие повлияет на финансовые результаты деятельности предприятия (таблица 3.4).

Согласно таблице 3.4 после внедрения разработанных мероприятий наблюдается рост всех финансовых показателей деятельности предприятия, что приведет к приросту прибыли, остающейся в распоряжении предприятия на 852 тыс. руб.

Соответственно, рентабельность деятельности вырастет на 3,43%.

Таблица 3.4 - Оценка эффективности внедрения разработанных мероприятий

Показатели	До внедрения	После внедрения	Изменение
1. Выручка	23081,1	24235,2	+1154,1
2. Себестоимость продукции, тыс. руб.	21502,8	21614,8	+112,0
3. Прибыль балансовая, тыс. руб.	1578,3	2620,7	+1042,4
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	1046,4	1046,4	-
5. Прибыль чистая, тыс. руб.	407,4	1259,4	+852,0
6. Рентабельность продукции по чистой прибыли, %	1,89	5,83	+3,94
7. Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	1,77	5,2	+3,43

Источник: составлено автором

Проведем расчет стоимости медиаплана для ООО «ВЕНДЕР».

Таблица 3.5 - Примерная стоимость полной рекламной компании для продвижения ООО «ВЕНДЕР» на рынок, руб.

Мероприятия	Стоимость	Требуется	Затраты
Участие в выставке	1 кв.м выставочной площади - 7500	10 кв.м	75 000
Листовка	1 лист - 30	150 листов	4500
Интернет	1 баннер 760x90 вверху сайта – 2400 за неделю	6 баннеров	14 400
Итого:			93900

Источник: составлено автором

Таким образом, затраты на продвижение ООО «ВЕНДЕР» составят 93900 руб. По предварительным оценкам, усиление рекламной политики приведет к росту выручки на 3,0%. Определим, как скажется усиление рекламной политики на показателях ООО «ВЕНДЕР»:

1. Выручка до мероприятия составляла 23081,1 тыс. руб. Выручка после мероприятия составит: $23081,1 * 1,03 = 23773,5$ тыс. руб.

2. Себестоимость соответственно также вырастет на $21502,8 + 93,9 = 21596,7$ тыс. руб.

3. Капитальные затраты составляют 93900 руб.

Рассмотрим, как предлагаемое мероприятие повлияет на финансовые результаты деятельности предприятия (таблица 3.6).

Таблица 3.6 - Оценка эффективности внедрения разработанных мероприятий

Показатели	До внедрения	После внедрения	Изменение
1. Выручка	23081,1	23773,5	+692,4
2. Себестоимость продукции, тыс. руб.	21502,8	21596,7	+93,9
3. Прибыль балансовая, тыс. руб.	1578,3	2176,8	+598,5
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	1046,4	1046,4	-
5. Прибыль чистая, тыс. руб.	407,4	904,3	+496,9
6. Рентабельность продукции по чистой прибыли, %	1,89	4,19	+2,3
7. Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	1,77	3,8	+2,03

Источник: составлено автором

Согласно таблице 3.6 после внедрения разработанных мероприятий наблюдается рост всех финансовых показателей деятельности предприятия, что приведет к приросту прибыли, остающейся в распоряжении предприятия на 223 тыс. руб. Соответственно, рентабельность деятельности также вырастет.

Прогноз ожидаемых результатов от повышения квалификации:

1. Увеличение количества сотрудников, прошедших повышение квалификации до 50%, от средней численности.
2. Увеличение производительности труда.
3. Повышение эффективности системы обучения и развития персонала.
4. Выявление новых лидеров, которые имеют потенциал в будущем занять руководящие посты.
5. Закрепление сотрудников на рабочих местах, сокращение текучести кадров.

Составим примерную смету расходов на реализацию проекта, данные снесем в таблицу 3.7.

Таблица 3.7 - Ориентировочная смета расходов на реализацию мероприятий

Наименование показателя	рублей
Задача 1: Внедрение в штат менеджера-аналитика Задача 2: Организация и проведение мероприятий по обучению персонала	86500+73217=159717
Задача 3: Организация рекламной компании	93900
Всего сумма	253617

Источник: составлено автором

Рассчитаем экономическую эффективность предлагаемых мероприятий. Предположим, что выручка в ходе реализации всех мероприятий увеличится на 7,0%.

Количественно эффект выражается в объеме продаж, а качественно - в приросте прибыли. Произведем расчет финансовых результатов в прогнозе, и снесем в таблицу 3.8.

Таблица 3.8 - Прогноз финансовых результатов

Показатели	До мероприятия	После мероприятия	Отклонение
Выручка от реализации продукции и услуг, тыс. руб.	23081,1	24927,6	+1846,5

Себестоимость продукции, тыс. руб.	21502,8	21756,4	+253,6
Численность работников, чел.	22	23	+1
Производительность работников, тыс. руб./чел.	1049,1	1083,8	+34,7
Затраты на 1 рубль реализации, руб./руб.	0,93	0,87	-0,06
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	1578,3	3171,2	+1630,6
Чистая прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	407,4	1699,8	+1292,4

Источник: составлено автором

На основе производственной программы, прогноза финансовых результатов и потока реальных денег формируется модель дисконтированных денежных потоков каждого года реализации проекта.

При оценке эффективности инвестиционных проектов одним из критериев является максимизация чистого дисконтированного дохода, который предполагает учет и оценку всех предстоящих затрат и прогнозируемой прибыли.

Представим производственную программу в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Модель дисконтированных денежных потоков

годы	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Операционная деятельность			
Выручка от реализации продукции и услуг, тыс. руб.	23081,1	24927,6	24927,6
Себестоимость продукции, тыс. руб.	21502,8	21756,4	21756,4
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	1578,3	3171,2	3171,2
Инвестиции в собственный капитал, руб.	253617		
Поток реальных денег, руб.		1292,4	1699,8
Ставка дисконтирования, %	16 (1)	16 (0,88)	16 (0,72)
ЧДД	-253617	1137312	1223856
NPV с нарастающим итогом, руб.	-253617	883695	2107551

Источник: составлено автором

Основными показателями эффективности данного проекта являются:

1. Чистый дисконтированный доход (*NPV*) – разность совокупного дохода от реализации продукции, рассчитанного за период реализации проекта, и всех видов расходов, суммированных за тот же период с учетом фактора времени (дисконтирование разновременных доходов и расходов).

$$NPV = \sum_{k=1}^n ДП_k \cdot \frac{1}{(1+r)^{k/2}} - \sum_{t=1}^m K_t \cdot \frac{1}{(1+r)^{t/2}}, \quad (3.1)$$

где, $ДП_k$ – приток денежной наличности в k -й период, руб.

K_t – отток денежной наличности в t -й период, руб.

$$NPV = (1137312 + 1223856) - 253617 = 2107551 \text{ руб.}$$

Проект принимается при $ЧДД > 0$. Для нашего проекта $ЧДД = 2107551$ руб., следовательно, проект целесообразен.

2. Внутренняя норма доходности (ВНД) отражает предельный уровень или ставку дисконта, при которой сумма поступлений и отчислений денежных средств дают нулевую текущую стоимость ЧДД. Инвестиционный проект оправдан, когда ВНД равен или больше требуемой нормы дохода на капитал. Найдем индекс доходности PI (норма рентабельности) – это отношение приведенных эффектов (NPV) без учета инвестиционных вложений к приведенным (дисконтированным) капиталовложениям.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{(R_t - C_t)}{(1+r)^t}}{I}, \quad (3.2)$$

где, R – номинальная выручка, оцененная в ценах базового периода;

C – номинальные затраты в ценах базового периода;

$1/(1+r)^t$ – коэффициент дисконтирования;

I – первоначальные капиталовложения.

$$PI = (1137312 + 1223856) / 253617 = 9,3 > 0.$$

3. Период окупаемости проекта (Ток) - продолжительность времени, в течение которого прогнозируемые поступления денежных средств возместят сумму инвестиций.

Определим период окупаемости и возврата с учетом фактора времени.

Период возврата:

$$T_{\text{воз}} = t_x + \frac{NPV_t}{ДДП_{t+1}}, \quad (3.3)$$

Где, t_x – количество лет с отрицательным эффектом в дисконтированном денежном потоке нарастающим итогом,

$NPV_t - NPV$ имеющее отрицательный эффект в году t_x ;

$ДДП_{t+1}$ – дисконтированный денежный поток с положительным эффектом в году $t+1$.

$$T_{\text{воз}} = 1 + (253617 / 1137312) = 1,22 \text{ года.}$$

Период окупаемости:

$$T_{\text{ок}} = T_{\text{воз}} - T_{\text{ин}},$$

$$T_{\text{ок}} = 1,22 - 1 = 0,22 \text{ года или около 3-х месяцев.}$$

Таким образом, рассчитанные показатели эффективности проекта свидетельствуют и его целесообразности, что в свою очередь позволит улучшить основные технико-экономические показатели работы предприятия.

4. На основе рассчитанных показателей построим финансовый профиль проекта – графическое изображение динамики дисконтированного чистого денежного потока, рассчитанного нарастающим итогом.

Графическое изображение финансового профиля проекта представим на рисунке 3.1.

Продолжение раздела в полной версии работы

Заключение

Таким образом, в ходе проведенного исследования необходимо сделать ряд выводов:

Конкурентоспособность является понятием, взаимосвязанным с понятием конкуренции, поскольку, трактуя понятие «конкурентоспособность», многие авторы опираются на термин «конкуренция». Конкурентоспособность - свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.

Основным видом деятельности ООО «ВЕНДЕР» является – реализация, установка и последующее сервисное обслуживание водоочистного оборудования, как коттеджного типа так и бытовых фильтров для воды.

Является официальным представителем компании Nortex в г. Москва.

На российском рынке строительных материалов и потребительских товаров компания Нортекс успешно работает уже несколько десятилетий. Нортекс самостоятельно ведет внешнеэкономическую деятельность и является дистрибьютором многих известных мировых компаний, таких как: Saint Gobain Technical Fabrics, Bayer Material Science, Owens Corning, Lanxess и SI-Group.

Продолжение раздела в полной версии работы

Список литературы

1. Акулов В.Б. Теория экономической организации: учебное пособие. - М.: Флинта; НОУ ВПО «МПСИ», 2012. - 243 с.
2. Акулов В.Б. Финансовый менеджмент: учебное пособие. – М.: Флинта; МПСИ, 2010. - 262 с.
3. Анализ и диагностика финансово- хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие для вузов / под ред. П.П. Табурчика, В.М. Туманина, М.С.Сапрыкина. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 256 с.
4. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: Учебник для вузов/ Под ред. В.Я Позднякова – М:ИНФРА-М, 2013. – 617 с.
5. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности: Учебное пособие для вузов / Петрова Л.В., Игнатущенко Н.А., Фролова Т.П., М.: М. МГОУ, 2011. – 119с.
6. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». – М.: Омега-Л, 2014. - 452 с.
7. Артюхов И.П. Курс экономической теории / И.П. Артюхов, Н.И. Денисова, Т.Д. Морозова. – Красноярск: тип. КрасГМУ, 2011. – 84 с.
8. Баскакова О.В., Сейко Л.Ф. Экономика предприятия (организации): Учебник. – М.: Дашков и К, 2012 г. - 370 с
9. Белашов Л.А., Николаева Е.Ф. Экономика предприятия (организации): Учебное пособие. – М.: Издательство МГОУ, 2014. - 160 с.
- 10.Бомол У.Дж., Блайндер А.С. Экономикс. Принципы и политика: Учебник. Пер. с англ./ под ред. А.Г. Грязновой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 904 с.
- 11.Вечканов Г.С. Экономическая теория. Учебник. Спб.: Питер, 2012. -445 с.
- 12.Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2011. - 446 с.

13. Войтов А.Г. Экономическая теория: Учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2012. - 391 с.
14. Воронина Л.И. Аудит: теория и практика: учебник для бакалавров. – М.: Омега-Л, 2012. - 675 с.
15. Гельвановский М.И. Конкурентоспособность, открытость и безопасность российской экономики (раздел в учебнике: Экономическая безопасность. Общий курс/учебник под общей ред. В.К. Сенчагова, М. «Дело», 2015. – 896 с.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 511 с.
17. Годин А.М. Маркетинг: Учебник. – М.: Дашков и К, 2011. - 672 с.
18. Дафт Р.Л. Теория организации: Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 735 с.
19. Жуков Б.М., Романов А.А., Басенко В.П. Маркетинг: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2012. - 440 с.
20. Калапуц П.А. Организация предпринимательской деятельности: Учебное пособие. – М.: Издательство МГОУ, 2012. - 249 с.
21. Кондрашов В.М. Управление продажами: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 319 с.
22. Конкурентоспособность организации : учеб. пособие / А. С. Головачев. – Минск: Выш. шк., 2012. – 319 с.
23. Кузнецова Е.И. Развитие конкурентных отношений и экономическая стратегия государства. Монография. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 384 с.
24. Кукушкин С.Н. Финансово-экономический анализ: Конспект лекций. – М.: Приор-издат, 2010. - 192 с.
25. Курс социально-экономической статистики: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Статистика» / под ред. М.Г. Назарова - М.: Омега-Л, 2010. - 1011 с.
26. Левшина О.Н. Современные методы обеспечения конкурентоспособности в предпринимательстве – М.: Юриспруденция, 2011. - 171 с.

- 27.Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Основы управления конкурентоспособностью. Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2014. - 418 с.
- 28.Минько Э.В., Карпова Н.В. Маркетинг: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 351 с.
- 29.Мухина И.А. Экономика организации (предприятия): учебное пособие. – М.: Флинта; НОУ ВПО «МПСИ», 2014. - 320 с.
- 30.Панова И.В., Субочев Ю.А. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. – М.: Институт технологии и бизнеса, 2012. - 190 с.
- 31.Парахина В.Н., Максименко Л.С. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: КНОРУС, 2011. – 496 с.
- 32.Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. – М.: международные отношения, 2013.
- 33.Предпринимательство: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Г.Б. Поляка – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 687 с.
- 34.Райзберг Б.А. Прикладная экономика: учебное пособие. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. - 319 с.
- 35.Саталкина Н. И., Герасимов Б. И., Терехова Г. И. Экономика торговли: учебное пособие. – М.: ФОРУМ, 2014. – 232 с.
- 36.Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. Финансовый менеджмент на предприятии: учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 351 с.
- 37.Современная конкуренция. - № 1 (19) – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2014. - 144 с.
- 38.Современная экономическая наука: учебное пособие / под ред. Н.Н. Думной, И.П. Николаевой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 534 с.
- 39.Стрелкова Л.В., Макушева Ю.А. Внутрифирменное планирование: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 367 с.
- 40.Управление затратами: Конспект лекций / А.В. Куранова. – М.: А-Приор, 2014. - 111 с.

41. Управление качеством и конкурентоспособностью по направлению 080200 «Менеджмент»: учебное пособие / Н.А. Бонюшко, А.А. Семченко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 60 с.
42. Управление конкурентоспособностью предприятий / Монография. – Казань: Изд-во Казанск. ун-та, 2012. – 189 с.
43. Философова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 295 с.
44. Фомичев А.Н. Исследование систем управления: Учебник. – М.: Дашков и К, 2013. – 348 с.
45. Хайек Ф. А. Индивидуализм и экономический порядок. – М.: Изограф, 2010. – с. 102
46. Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 799 с.
47. Цыпкин Ю.А., Эриашвили Н.Д. Маркетинг: Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 633 с.
48. Эриашвили Н.Д., Пичурин И.И., Обухов О.В. Основы маркетинга. Теория и практика: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 383 с.
49. 10. Review of Maritime Transport, 2008 Report by the UNCTAD secretariat //United Nations New York and Geneva: 2008 – 184 p.
50. Balashov A.I. Formation mechanism of sustainable development of the pharmaceutical industry Dissertatsiya d-r. ekon. nauk A.I. Balashov. — SPb. SPbGUEF, 2012. 73 s. (in Russ.)
51. Balashov A. I. Main provisions of the sustainable development strategy of the Russian pharmaceutical industry Vestnik molodyih uchenyih. №2 (24) str. 12-17. Samara 2011g. . 2011. № 6. С. 169-179. (in Russ.)
52. 16. Soloveva L.V. Staff motivation as a factor in the development of strategic industries Rossiyskoe predprinimatelstvo. 2008. № 8. С. 89-93. (in Russ.)

Приложения

Для получения полной версии работы свяжитесь с нами по телефону 8804332325 или напишите нам на почту zakaz@study-style.ru

Ваш Study-Style !