



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»
(квалификация – бакалавр)

На тему «Анализ конкурентной среды и повышение конкурентоспособности
коммерческого предприятия (на примере ООО «КРИС»)»

Исполнитель Скрипченко Нина Андреевна

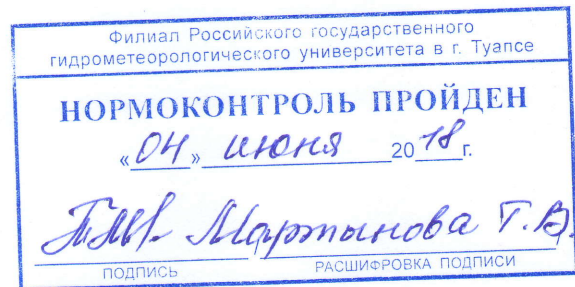
Руководитель к.г.н., доцент Аракелов Микаэл Сергеевич

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Денилбек Султангириевич

« 04 » июня 2018 г.



Туапсе
2018



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»
(квалификация – бакалавр)

На тему «Анализ конкурентной среды и повышение конкурентоспособности
коммерческого предприятия (на примере ООО «КРИС»)»

Исполнитель Скрипченко Нина Андреевна

Руководитель к.г.н., доцент Аракелов Микаэл Сергеевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Денилбек Султангириевич

« ____ » _____ 2018 г.

Туапсе
2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические и методические основы исследования конкурентоспособности коммерческого предприятия.....	6
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности коммерческого предприятия	6
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия	11
1.3 Формирование конкурентной стратегии коммерческого предприятия .	15
Глава 2 Анализ и оценка конкурентоспособности в контексте экономической эффективности деятельности ООО «КРИС»	23
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия	23
2.2 Анализ конкурентной среды и оценка ее влияния на конкурентоспособность ООО «КРИС».....	34
Глава 3 Разработка предложений по повышению конкурентоспособности ООО «КРИС»	42
Заключение.....	59
Список использованной литературы.....	62

Введение

Решающий фактор коммерческого успеха товара на конкурентном рынке — его конкурентоспособность. Поскольку конкурентоспособность — это ключ к рыночному успеху товара и его производителя, а решение проблемы конкурентоспособности — самая сложная задача в деятельности любой фирмы-товаропроизводителя, требующая согласованной, целенаправленной работы всех подразделений при лидирующей роли службы маркетинга, особым направлением деятельности фирмы является разработка стратегических подходов к решению этой проблемы.

Особое внимание при разработке стратегий конкурентоспособности уделяется созданию конкурентных преимуществ. Другое важное направление в стратегии конкурентоспособности — достижение экономического превосходства над конкурентами посредством снижения издержек производства, сбыта, транспортирования продуктов, повышения эффективности, рекламы, маркетинговой деятельности в целом.

Отмечена тесная взаимосвязь между рентабельностью и долей фирмы на рынке: рентабельность повышается по мере увеличения рыночной доли фирмы. Это означает, что конкурентные преимущества, предreshая успех фирмы и соответственно увеличение ее доли на рынке, в свою очередь усиливаются вследствие повышения рентабельности деятельности фирмы.

Достижение и удержание конкурентных преимуществ — основная стратегическая цель любой организации. Конкуренция все больше становится борьбой не ресурсов, а стратегий, и инвестиции компаниями все чаще направляются на создание ключевых компетенций и обеспечение своих динамических способностей. Все большую роль играют инновационный потенциал, способность порождать более эффективные стратегии и постоянно развивать компанию, обновляя ее структуру и ключевые бизнес-процессы в ответ на вызовы внешней среды.

Ряд авторов в современной экономической литературе приравнивают

понятия «конкурентоспособность», «конкурентоустойчивость», «конкурентный потенциал», «потенциал конкурентоспособности», «конкурентоспособный потенциал», которые, несомненно, являются неравными понятиями по сути. Остается открытым вопрос о рассмотрении конкуренции на разных уровнях хозяйствования, об отличиях перечисленных понятий, об инструментарии для их измерения, оценки и анализа. Вообще, в теоретическом плане проблема достижения конкурентоспособности различных объектов в условиях российской экономики, по оценке экспертов, находится в настоящее время почти на нулевом уровне.

Переход к рынку, конкуренция между предприятиями являются мощным фактором реального роста эффективности производства. Вместе с тем, в реальных условиях российской экономики в процессе деятельности новых экономических структур повышается фактор неопределенности и увеличивается коммерческий риск, связанный с производством продукции, товаров, услуг, их реализацией, товарно-денежными операциями, коммерцией. Поэтому предприятиям необходимо контролировать динамику рынка, уровень и специфику конкуренции между производителями товаров-аналогов, поставщиками и потребителями.

Актуальность темы заключается в том, что все предприятия и организации в большей или меньшей степени сталкиваются с проблемой конкуренции, поэтому чтобы выжить в таких условиях, а так же развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке и на основе анализа принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «КРИС». **Предметом исследования** является конкурентоспособность данного предприятия на рынке.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и экономическое обоснование предложений по повышению конкурентоспособности ООО «КРИС» и укреплению его положения на рынке.

В соответствии с целью были поставлены следующие **задачи**:

- изучить теоретические и методические основы исследования конкурентоспособности коммерческого предприятия;
- дать общую организационно-экономическую характеристику исследуемого предприятия;
- провести анализ конкурентной среды и дать оценку ее влияния на конкурентоспособность ООО «КРИС»;
- разработать и экономически обосновать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «КРИС».

Структура работы сформирована в соответствии с поставленной целью и определенными для ее достижения задачами исследования. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, определяется объект и предмет исследования, раскрываются цель и задачи. В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы исследования конкурентоспособности коммерческого предприятия. Во второй главе проведен анализ и дана оценка конкурентоспособности в контексте экономической эффективности деятельности ООО «КРИС». В третьей главе представлены предложения по повышению конкурентоспособности ООО «КРИС». В заключении помещены выводы и предложения по работе.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных экономистов, посвященные проблемам управления конкурентоспособностью предприятия. Что касается **информационной базы исследования**, то в этой связи были использованы статистические материалы различных источников, а также документация самого предприятия.

Общий объем работы составляет 63 страницы, включая 13 таблиц и 4 рисунка.

Глава 1 Теоретические и методические основы исследования конкурентоспособности коммерческого предприятия

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности коммерческого предприятия

Конкурентоспособность - это сложная экономическая категория, которая может рассматриваться на нескольких уровнях:

- конкурентоспособность товара или услуги;
- конкурентоспособность производителя товара или услуги;
- отраслевая конкурентоспособность;
- конкурентоспособность стран.

Между всеми этими уровнями существует тесная внутренняя и внешняя зависимость [12, с. 132].

Страновая и отраслевая конкурентоспособности в конечном итоге зависят от способности конкретного производителя товара или услуги производить конкурентоспособный товар или услугу.

В мировой практике в развитом конкурентоспособном информационном пространстве используются следующие понятия:

Конкурентоспособность товара - критерий целесообразности выхода фирмы на товарные рынки, представляющий собой сумму характеристик товара, ориентированных на удовлетворение потребительского (платежеспособность) спроса.

Конкурентное преимущество - преимущество, которое выявляется на рынке путем сопоставления с соответствующими показателями хозяйствующих субъектов-конкурентов и определяет конкурентоспособность хозяйствующего субъекта.

К важным конкурентным преимуществам относятся: рентабельность производства, характер инновационной деятельности, уровень производительности труда, эффективность стратегического планирования и менеджмента, способность быстро приспосабливаться к изменяющимся

требованиям и условиям рынка. Чем больше у хозяйствующего субъекта (фирмы), набор конкурентных преимуществ и выше их качественные характеристики, тем более благоприятные предпосылки он имеет для успешной деятельности на рынке и более устойчивые позиции может занять на отдельных рыночных сегментах.

Страновая конкурентоспособность - способность страны в условиях свободной конкуренции производить товары и услуги, соответствующие требованиям мирового рынка, реализация которых увеличивает благосостояние страны и отдельных ее граждан. Конкурентоспособность страны является суммарным показателем, который объединяет данные о конкурентоспособности товара (услуги), производителя товара (услуги), отраслевой конкурентоспособности и характеризует положение страны на мировом рынке [5, с. 104].

Концепция сравнительного преимущества - концепция экономической теории, согласно которой успех фирмы или страны в конкретных областях общественной и экономической жизни объясняется максимально эффективным использованием факторов производства (рабочая сила, земля, капитал и природные ресурсы), причем рыночные силы сами направляют ресурсы страны туда, где они могут быть применены с максимальной эффективностью.

Соответственно, страна получает сравнительное преимущество в тех отраслях, где интенсивно используются имеющиеся в наличии факторы. Продукция этих отраслей экспортируется, а импортируются те товары и услуги, в производстве которых страна испытывает сравнительный недостаток факторов.

Факторы конкурентоспособности товара (услуги) - факторы, которые влияют на стоимость и качество товара (услуги) и определяют конкурентоспособность товара (услуги), такие, например, как издержки производства, производительность и интенсивность труда.

Производительность труда - один из основных показателей, определяющих конкурентоспособность товара (услуги) на рынке, поскольку

именно в процессе производства закладываются материальные основы конкуренции, которые проявляются на рынке через сравнительный уровень цен и прибыльности [18, с. 89].

В настоящее время на первый план в мировой конкурентоспособности выходят неценовые факторы, из которых важнейшее значение приобретают качество товара (услуги), его новизна и наукоемкость. Поэтому большинство стран мира обеспечивает повышение конкурентоспособности своих товаров (услуг) за счет использования инноваций, разработки высокотехнологичных продуктов, создание которых невозможно без развития научно-технического потенциала.

Проблема достижения устойчивого развития предприятия является междисциплинарной и стоит на стыке экономики, социологии и целого комплекса специальных видов менеджмента (финансового, производственного, инновационного, инвестиционного, кадрового и др.).

В самом общем смысле под устойчивостью развития предприятия понимается его способность к продолжительному осуществлению уставной деятельности на своих отраслевых рынках. Чтобы предприятие могло действовать неопределенно долго, преодолевая сопротивление внешних обстоятельств, оно должно решать следующие задачи: во-первых, обеспечивать эффективность своих текущих экономических контактов с потребителями, поставщиками и партнерами; во-вторых, защищать свои отношения с потребителями, поставщиками и партнерами от конкурентов; в-третьих, заботиться о своей способности к продолжению экономической деятельности в будущем [3, с. 137].

Стратегическая устойчивость предприятия складывается в результате реализации его способности создавать, развивать и сохранять длительное время конкурентные преимущества на выраженном рынке покупателя в условиях ускоряющегося научно-технического прогресса. Отношение между конкурентоспособностью предприятия и конкуренцией есть отношение потенциала и его использования; а конкурентоустойчивость есть результат

реализации длительной конкурентоспособности.

В силу неполной определенности задачи управления предприятием стратегическая устойчивость может определяться только в вероятностной формулировке. Такое определение не требует от предприятия быть вечным лидером, что просто невозможно. Стратегическая устойчивость допускает временные отставания предприятия от конкурентов по некоторым отраслевым параметрам, однако срывы по ключевым конкурентным параметрам должны быть достаточно редкими, должны компенсироваться на последующих этапах деятельности предприятия, а ущерб, наносимый ими, должен быть меньше величины ресурса, отведенного на отраслевой бизнес.

Таким образом, определим конкурентоспособность предприятия как его потенциальное качество, которое включает [1, с. 126]:

- 1) способность предприятия получать реальную оценку ожиданий целевой группы потребителей, а также прослеживать тенденции потребительского поведения. Предприятие должно быть способно своевременно, объективно и точно оценивать потребительский спрос как в настоящее время, так и прогнозировать его динамику на будущее. Такая оценка возможна только на базе научной модели целевой потребительской группы, учитывающей ее экономические, социокультурные и психологические факторы, разработанной методами современной социологии и маркетинга;
- 2) способность организовывать производство, результаты которого будут соответствовать ожиданиям целевой группы потребителей как наиболее полезного товара по соотношению цена-качество. Здесь важны не только потребительские качества выпускаемого товара, но и его маркетинговые качества (цену, гарантии, послепродажное обслуживание и т.д.);
- 3) способность проводить эффективную текущую маркетинговую политику, включая психологическое позиционирование товара или услуги у потребителя, оптимизирующую объем продаж и снижающую расходы по сбыту;
- 4) способность изыскивать и создавать условия для снижения затрат на

обеспечение факторами производства — капиталом, рабочей силой, сырьем и материалами, энергией и т.п. на единицу продаваемой продукции;

- 5) способность к созданию и удержанию технологического превосходства над другими членами отраслевого сообщества, что требует своевременного обновления применяемых технологий; это может относиться к производству, сбыту, управлению (принятию решений, оптимизации структуры компании и ее подразделений);
- 6) способность планировать, организовывать и проводить эффективную стратегию в сферах производства и маркетинга на основе инноваций;
- 7) создание и развитие высокого кадрового потенциала как на исполнительском, так и управленческом уровнях.

Менеджмент компании должен оптимально диверсифицировать направления деятельности компании с учетом текущего состояния и динамики развития, а также экономических, технологических, социокультурных, демографических и других изменений во внешней среде [21, с. 123].

Реализация перечисленных потенций на продолжительном временном интервале создает предприятию реальные преимущества над конкурентами в виде роста его рыночной стоимости, наращивания дополнительной устойчивости по отношению к неблагоприятным воздействиям внешней среды, включая атаки конкурентов, укрепляет нематериальные активы предприятия (в частности, деловую репутацию).

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение его сильных и слабых сторон, а также тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к предприятию и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке. Предприятие должно обеспечить себе уровень конкурентоспособности по восьми факторам. Это [8, с. 149]:

- концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;

- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
- цена товара с возможной наценкой;
- финансы - как собственные, так и заемные;
- торговля - с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
- послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности.

Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Факторы - это то, что способствует превращению возможностей в действительность.

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Формирование и дальнейшее развитие рыночных отношений в России вызывает необходимость повышения качества продукции и, следовательно, конкурентоспособности производства. Решение этой проблемы в настоящее время затруднено из-за нестабильной экономической ситуации, неэффективной системы государственного регулирования рыночных отношений, нехватки денежных ресурсов у предприятий, низкого уровня информационного обеспечения и недостаточного профессионализма кадров. Кроме того, отсутствует общепринятая методика оценки конкурентоспособности производства [2, с. 119].

Существующие методики не учитывают степень приватизации

предприятий отрасли, психологический фактор и ряд других факторов, влияющих на конкурентоспособность производства. Для устранения недостатков необходимо, прежде всего, определить и систематизировать эти факторы, что даст возможность повысить эффективность оценки конкурентоспособности производства и поднять качество выпускаемой продукции.

Конкурентоспособность производства включает в себя такие понятия как «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность товара». Несмотря на значительное количество публикаций по повышению конкурентоспособности продукции как важнейшего резерва экономического роста предприятия, конкурентоспособность предприятия и факторы, на нее влияющие, еще недостаточно изучены. Эти факторы можно разделить на внешние и внутренние.

Внешние факторы включают в себя [23, с. 106]:

- факторы производства, влияющие на формирование конкурентного преимущества организации в течение всего ее производственного процесса, например, наличие в стране или отрасли прогрессивной технологии, инвестиционных возможностей, сильной научно-исследовательской базы, высококвалифицированных кадров и др.;
- активность конкурентов;
- факторы спроса, характеризующие спрос, его величину и динамику, например, эластичность спроса по цене; фазы жизненного цикла спроса; требовательность потребителей к качеству товаров и другие;
- наличие родственных и поддерживающих отраслей в экономике страны;
- действия правительства;
- степень приватизации предприятий данной отрасли;
- случайные события.

Обширные исследования первых шести факторов выявили их взаимосвязь и влияние на уровень конкурентоспособности предприятия.

Факторы производства, спроса, активность конкурентов и наличие в

экономике страны родственных и поддерживающих отраслей объединены в, так называемый, национальный ромб - систему свойств страны, формирующих конкурентную среду для ее предприятий. Эти факторы, находясь во взаимодействии, усиливают или ослабляют потенциальный уровень конкурентоспособности фирм этой страны. При формировании рыночных отношений на конкурентоспособность предприятия также влияет степень их приватизации, т.к. разгосударствление организаций способствует формированию конкурентной среды на внутреннем рынке, а также случайные события и действия правительства [6, с. 155].

На все факторы, кроме последнего, предприятие может оказывать лишь косвенное влияние, поэтому более подробно остановимся на внутренних факторах, влияющих на конкурентоспособность организации и подверженных ее прямому воздействию.

К внутренним факторам относятся: рыночная и экологическая эффективность, а также эффективность издержек и менеджмента.

Эти факторы влияют на конкурентоспособность глобальных предприятий. Таким образом изменение внутреннего содержания факторов позволяет им оказывать воздействие на конкурентоспособность любой организации. Поэтому к приведенным факторам следует добавить психологический. Рассмотрим их подробнее.

Под рыночной эффективностью понимается максимально возможное удовлетворение потребителей на основе выполнения ряда условий: близость к потребителю; анализ конкурентов; поиск преимуществ; информационное обеспечение. Близость предприятия к потребителю означает наличие личных контактов при продаже и интенсивность послепродажного обслуживания. От способности предприятия анализировать цели, стратегии и действия конкурентов и находить новые источники конкурентного преимущества зависит как его рыночная эффективность, так и конкурентоспособность. И, наконец, деятельность организации в сегодняшней быстроменяющейся обстановке требует наличия надежной и быстродействующей системы

информации.

Под эффективностью издержек подразумевается их оптимизация, которая достижима при оценке вклада каждой фазы производства в общий процесс создания товара с помощью строгого внутрипроизводственного регулирования, включающего стратегический анализ издержек, целенаправленности производственной системы, т.е. соответствие общей стратегии фирмы, оптимизации послепроизводственных издержек и координации связей, возникающих, когда метод какого-либо вида деятельности предприятия - производство, маркетинг, управление финансами и т.д., влияет на стоимость или эффективность других [10, с. 164].

Экологическая эффективность означает минимизацию ущерба окружающей среде, что особенно актуально на данном этапе развития экономики России, и зависит от экологической оптимизации жизненного цикла товара и экологической культуры персонала.

Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от эффективности менеджмента, на уровень которой влияют личные качества менеджеров, способность руководства разрабатывать и реализовывать стратегию предприятия и адаптироваться к изменениям внешней среды, единая система учета и контроля и умение подбирать высококвалифицированные кадры.

Психологический фактор включает в себя трудовую этику - желание и умение трудиться, гибкость и готовность к учебе, уровень претензий, дух конкуренции, умение каждого члена коллектива подчинить свои личные интересы общей задаче - производству качественной продукции. Он не может быть оценен в денежном выражении, трудно поддается количественному определению, но влияет на работу всего предприятия. Психологический фактор не поддается какому-либо политическому манипулированию, а изменяется в течение большого промежутка времени. Поэтому, несмотря на отсутствие убедительных методик изучения, игнорировать его нельзя.

Система внешних и внутренних факторов не претендует на достаточную

полноту. Однако даже в таком виде она показывает, насколько сложна проблема повышения конкурентоспособности и удержания позиций предприятия на рынке [7, с. 49].

1.3 Формирование конкурентной стратегии коммерческого предприятия

Производитель, создавая конкурентоспособный товар, применяет различные стратегии. Стратегия повышения качества товара является важнейшей составной частью стратегии фирмы. Под стратегией понимается комплексное планирование мер для оптимального приспособления предпринимательской деятельности к изменяющимся запросам потребителей, которые находятся в движении, протекающем на фоне конкурентной борьбы фирм и предприятий за конкретного потребителя [22, с. 155].

Современные стратегии организации должны базироваться не только на познании внешних возможностей и опасностей, развитии сильных сторон, но и на познании и развитии внутреннего потенциала организации и стремлении так изменить свое окружение, чтобы внутренний потенциал получил максимальное выражение и востребование.

В абстрактном виде организация имеет несколько вариантов стратегического развития (назовем три из них):

Стратегии роста:

1. Оставить все без изменений («ничего не делать») – попытаться зафиксировать все как есть, стабилизировать ситуацию.

2. Внутренний рост – расширение деятельности за счет внутренних ресурсов. Такая стратегия имеет следующие варианты (рис. 1.):

а) более глубокое внедрение на рынок (концентрация);

б) развитие рынка – представление на уже освоенные рынки различных модификаций товара;

в) разработка нового товара - стратегия предполагает значительную модификацию продукции или добавление новой к уже существующей с целью

развить свое присутствие на рынке;

		ТОВАРЫ	
		Старые	Новые
Рынки	старые	Проникновение на рынок А	Развитие продукции В
	новые	Развитие рынка Б	Диверсификация Г

Рис. 1. Матрица Ансоффа [9, с. 259]

г) обновление включает замену существующих товаров новыми, что означает новый жизненный цикл товара, подразумевается, значительные изменения в продукции и требуется соответствующее финансирование;

3. Внешний рост. Этот вариант стратегии развития обычно реализуется посредством приобретений, слияний и образовании совместных предприятий:

а) горизонтальная интеграция – предприятие приобретает или сливается с основным конкурентом;

б) вертикальная интеграция – приобретение компании являющейся поставщиком (обратное направление интеграции) или покупателем (прямое направление) продукции данной фирмы;

в) концентрическая диверсификация – включает внедрение в область товаров или услуг, которые связаны с существующими товарами или услугами, через технологию или маркетинг, эта стратегия обеспечивает возможность синергетики, то есть общий результат превосходит сумму отдельных результатов двух видов деятельности;

г) конгломератная диверсификация – вход компании в сферу товаров или услуг, которые на прямую не связаны с существующими технологиями и рынками.

4. Изъятие вложений или упадок. Эти стратегии подразумевают консолидацию и перемещение капитала и включают следующие меры:

а) экономия – действия по снижению затрат, созданию дополнительных источников доходов, сокращению активов;

б) сдвиг – принятие новой стратегической позиции для отдельного вида товаров, освобожденные ресурсы перенаправляются в другую область;

в) изъятие вложений – продажа части предприятия, которая может дать необходимые ресурсы;

г) ликвидация – является крайним средством, когда другие меры не работают, предполагает продажу предприятия целиком либо по частям – одному либо различным покупателям.

5. Выход на международный рынок.

Стратегии по уровням иерархии управления:

- корпоративную (стратегия предприятия в целом);
- деловую (рассматривается одна специфическая сфера бизнеса);
- функциональную (план управления деятельностью одного подразделения);
- оперативную (управление ключевыми организационными звеньями, обеспечение стратегически важных задач).

Стратегии усиления конкурентных позиций.

М. Портер выделяет пять вариантов таких стратегий, позволяющих фирме добиться усиления конкурентных позиций [16, с. 103]:

- стратегия лидерства по издержкам – предусматривает снижение полных издержек производства товаров или услуг;
- стратегия широкой диверсификации – направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающихся от товаров фирмы конкурента;
- стратегия оптимальных издержек – сочетание низкой цены товара и широкой диверсификации;
- сфокусированная стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках – ориентированна на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства;
- сфокусированная стратегия рыночной ниши, основанная на

дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Виды стратегий, определяющих подходы к построению конкурентной стратегии, схематически представлены на рис. 2.

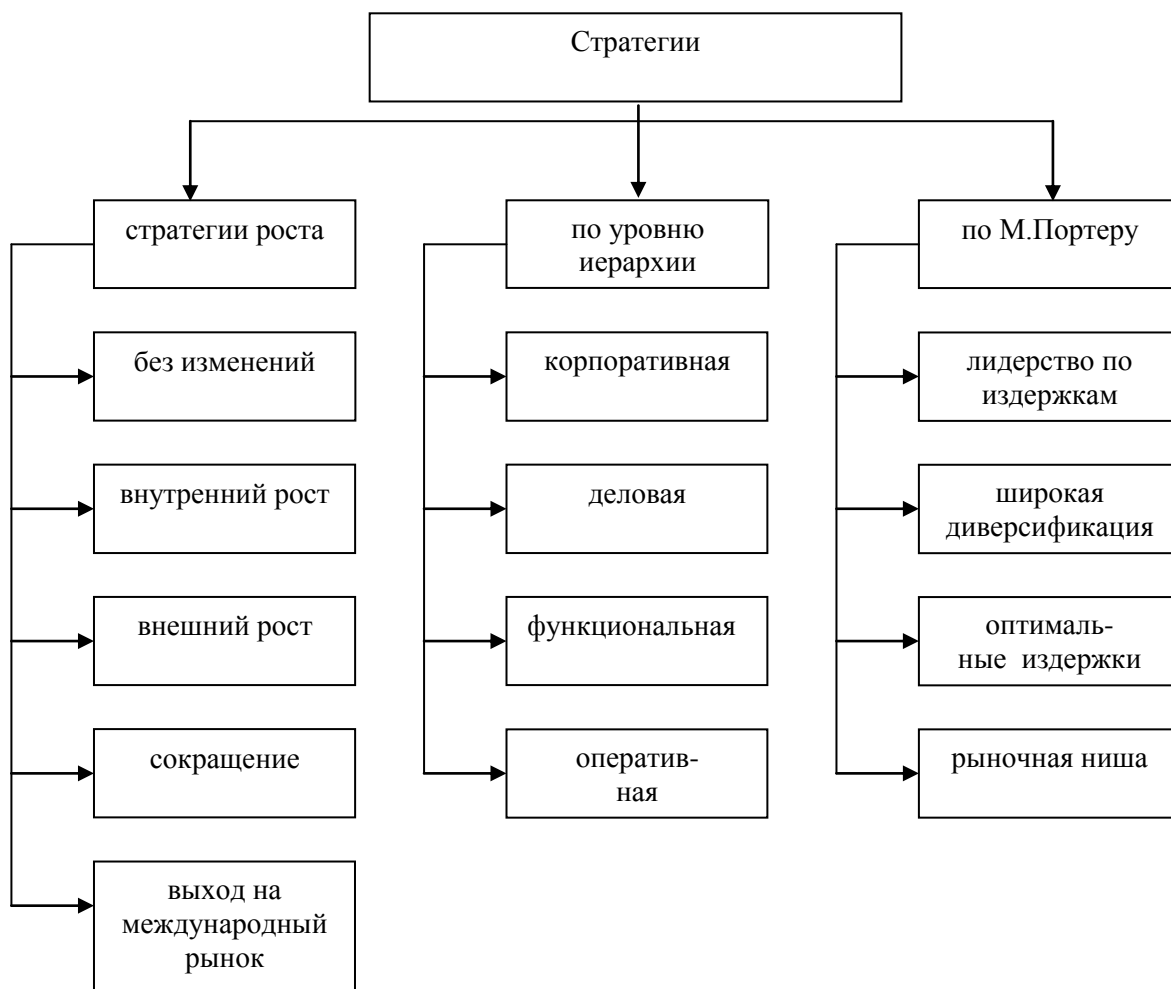


Рис. 2. Виды конкурентных стратегий [20, с. 188]

Маркетинговые стратегии конкретизируют базисные стратегии организации. Так стратегия проникновения на рынок с новым товаром может быть конкретизирована с помощью матрицы «цена товара-затраты на продвижение» (рис. 3).

Стратегия быстрого получения прибыли (интенсивная стратегия) применяется в следующих случаях:

- большинство покупателей не осведомлено о товаре и требуется затратить

значительные усилия на их информирование и создание положительного отношения к товару;

		Затраты на продвижение	
		Высокие	Низкие
Цена	Высокая	Стратегия быстрого получения прибыли	Стратегия медленного получения прибыли
	Низкая	Стратегия быстрого проникновения на рынок	Стратегия медленного проникновения на рынок

Рис. 3. Стратегии проникновения на рынок [13, с. 134]

- покупатели, осведомленные о товаре, согласны платить высокую цену.

Стратегия медленного получения прибыли (стратегия медленного проникновения) применяется в следующих случаях:

- емкость рынка является незначительной;
- товар известен большинству покупателей;
- покупатели готовы платить высокую цену;
- конкуренция на рынке незначительна.

Стратегия быстрого (широкого) проникновения применяется в следующих случаях [15, с. 177]:

- большая емкость рынка;
- покупатели плохо осведомлены о товаре;
- для большинства покупателей высокая цена неприемлема;
- конкуренция на рынке велика;
- рост масштабов производства уменьшает себестоимость единицы продукции.

Стратегия медленного проникновения (пассивная стратегия) на рынок применяется в следующих случаях [19, с. 133]:

- большая емкость рынка;

- хорошая осведомленность о товаре;
- отказ покупателей от приобретения дорогого товара;
- конкуренция на рынке не является высокой.

Что касается стратегии ухода с рынка, то она также может осуществляться разными способами. При ликвидации бизнеса организация обычно придерживается следующих правил: ликвидация не должна нарушить деловых связей с партнерами по бизнесу; ликвидация не должна нанести удар по престижу организации; ликвидация должна сопровождаться максимально бесконфликтным решением проблемы трудоустройства увольняемого персонала; ликвидация не должна повлиять на психологический климат в среде персонала и понизить престиж руководства организации [4, с. 120].

При постепенном сворачивании бизнеса ликвидируемое подразделение (организация) используется в качестве источника поступления финансовых ресурсов. Это обусловлено отказом от капиталовложений в модернизацию и постепенным снижением уровня финансирования текущих расходов.

Основная проблема постепенного сворачивания — недопущение утечки информации о свертывании бизнеса, так как распространение такой информации может привести к резкому падению спроса и другим отрицательным последствиям. Существуют также проблемы обеспечения заинтересованности управленческого персонала, поддержания деловой атмосферы среди персонала и т.п.

Базисные стратегии завоевания преимуществ в конкурентной борьбе для организации с маркетинговой точки зрения могут быть конкретизированы в следующих направлениях:

1. Следуя стратегии дифференциации, организация концентрирует свои усилия на создании продуктов и разработке маркетинговой программы, по своим характеристикам отличающихся в лучшую сторону от конкурентов, что дает организации возможность стать лидером в отрасли по определенной группе продуктов (придание продукту особых качеств, достижение высоких значений показателя качества и др.), и тем самым обеспечивающих

повышенный спрос на рынке.

Придание продукту особых качеств означает, прежде всего, обеспечение его повышенного качества и специфических потребительских свойств в сравнении с продуктами конкурентов, например, обеспечение особо высокой надежности изделия в эксплуатации. Стратегия, ориентированная на создание имиджа фирмы – производителя «самой надежной продукции», применяется многими крупными компаниями. Далее, лидерство может обеспечиваться путем выступления на рынке в качестве технического лидера благодаря запатентованным принципиальным изобретениям, лидерства в технологии и т.п. [11, с. 160].

В ряде случаев лидирующее положение компании достигается за счет сбыта продукции в комплексе с сопутствующими услугами, которые не предоставляются в полной мере конкурирующими фирмами. Как показывают исследования, стратегия «комплексного сбыта» продукции вместе с услугами играет большую роль на ранних фазах жизненного цикла продукта, когда потребитель не накопил опыта в использовании нового изделия. Стратегия «комплексного сбыта» может применяться и на фазах зрелости и спада, если компании удастся утвердиться на рынке в качестве поставщика «всего комплекса услуг» связанных с данным продуктом, так что сам продукт может составлять лишь один из элементов в деятельности компании.

Наконец, важный аспект стратегии лидерства — соединение усилий по «реальному» выделению своей продукции в качестве особенной с обеспечением «узнаваемости» на рынке. При этом исключительность данного изделия ассоциируют либо с названием самой компании (машины «Мерседес» фирмы «Мерседес-Бенц»), либо с торговой маркой, специально разработанной для данной продукции (например, «Нэшэнл» для аппаратуры фирмы «Матсушита»).

В практике некоторых компаний, особенно тех, которые следуют стратегии сбыта продукции в комплексе с услугами, к марке продукта присоединяется определенный лозунг, характеризующий специфику сервиса

компании.

Например, компания «Катерпиллер трэктор» к аналогичной марке своей строительно-дорожной техники присоединяет (в рекламе) лозунг «обслуживание запчастями в любой части света за 24 часа» [14, с. 145].

2. Стратегия обеспечения низких издержек заключается в достижении конкурентных преимуществ за счет более дешевого производства и сбыта продукции, например за счет отказа от дорогостоящих сопутствующих услуг.

Результатом такой политики может явиться увеличение рыночной доли, а не повышение прибыльности. Вместе с тем такая стратегия может быть весьма рискованной для организации, не обладающей достаточными финансовыми ресурсами, так как она может повлечь временное уменьшение числа потребителей продукта и ценовую войну с конкурентами.

3. Следуя стратегии фокусировки, организация концентрирует свои усилия на производстве продуктов, ориентированных на узкий круг потребителей. Так, фирма «Мерседес-Бенц» проводит стратегию узкой специализации, ориентируясь на покупателей дорогостоящих «престижных» автомобилей.

4. Расширение областей использования продукта осуществляется в первую очередь за счет выявления новых способов применения продукта, например использования определенного вида пластмасс, разработанного для изготовления продукции производственно-технического назначения, для изготовления ряда потребительских товаров.

5. В ряде случаев конкурентные преимущества ищутся за счет использования стратегии стандартизации маркетинга (т.е. осуществления унифицированного комплекса маркетинговых мероприятий для нескольких рынков, в первую очередь международных).

Независимо от того, какой стратегии придерживается организация, она должна быстро адаптировать свои стратегии под быстро меняющиеся условия конкурентной борьбы [17, с. 101].

Глава 2 Анализ и оценка конкурентоспособности в контексте экономической эффективности деятельности ООО «КРИС»

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия

ООО «КРИС» – одна из ведущих компаний на рынке Туапсе и Туапсинского района в области комплексного предложения тепловентиляционного оборудования, кондиционеров, климатических систем, их монтажа и сервисного обслуживания.

Компания работает на рынке с 2010 года. ООО «КРИС» является официальным партнером ведущих мировых лидеров в данной области производства.

Основными направлениями деятельности ООО «КРИС» являются:

- продажа кондиционеров, сплит-систем, тепловентиляционного оборудования;
- продажа высококачественных комплектующих материалов и деталей, обеспечивающих качественную, надежную и долговечную работу оборудования;
- комплексная системная интеграция (проектирование, поставка, монтаж, настройка и обслуживание климатических систем);
- всесторонняя сервисная поддержка населения и предприятий города, включающая гарантийное и постгарантийное обслуживание, диагностику оборудования, выездной сервис и технические консультации.

ООО «КРИС» представляет продукцию известных во всем мире торговых марок: Samsung, Electrolux, Daikin, Mitsubishi Electric, Mitsubishi Heavy, LG, Bork, Panasonic, Toshiba, Kentatsu, Hitachi, Roda и других. С большинством из них установлены партнерские отношения, что подтверждается соответствующими сертификатами.

Работая с официальными представителями ведущих производителей в данной сфере, ООО «КРИС» обеспечивает в полном объеме гарантийные

обязательства на продаваемую продукцию. Гарантийный ремонт техники осуществляется на основании договоров с сервисными центрами производителей.

Основное конкурентное преимущество компании – нацеленность на наиболее широкий сегмент клиентов с достатком средним и выше среднего. Уровень цен на продукцию в целом, а также проводимые в различные периоды акции по стимулированию сбыта также способствуют оживлению спроса. Таким образом, своими конкурентными преимуществами компания называет следующие факторы:

- конкурентоспособные цены;
- широкий ассортимент товаров;
- удобная схема оплаты;
- бесплатная доставка товаров по городу Туапсе;
- гарантийная и сервисная поддержка;
- разнообразные маркетинговые программы.

Стратегия, выбранная руководством ООО «КРИС» – это стратегия претендента на лидерство. Стать лидером компании достаточно сложно вследствие присутствия на рынке крупных и сильных конкурентов – сетевых компаний, занимающихся продажей бытовой техники: «DNS», «М-Видео», «Техносклад». За счет экономии масштаба конкуренты способны предложить более низкие цены, в том числе на кондиционеры и сплит-системы. Однако среди торговых компаний своего класса (т.е. магазинов, занимающихся продажей подобной продукции), магазины ООО «КРИС» выделяются вполне приемлемым уровнем цен, удовлетворяющим большинство покупателей.

ООО «КРИС» за несколько лет существования значительно увеличило объемы сбыта продукции и услуг.

ООО «КРИС» представляет собой общество с ограниченной ответственностью. Во главе компании находится совет учредителей (собственников компании), состоящий из трех человек.

Организационная структура ООО «КРИС» относится к типу линейно-

функциональных и выглядит следующим образом (рис. 4):

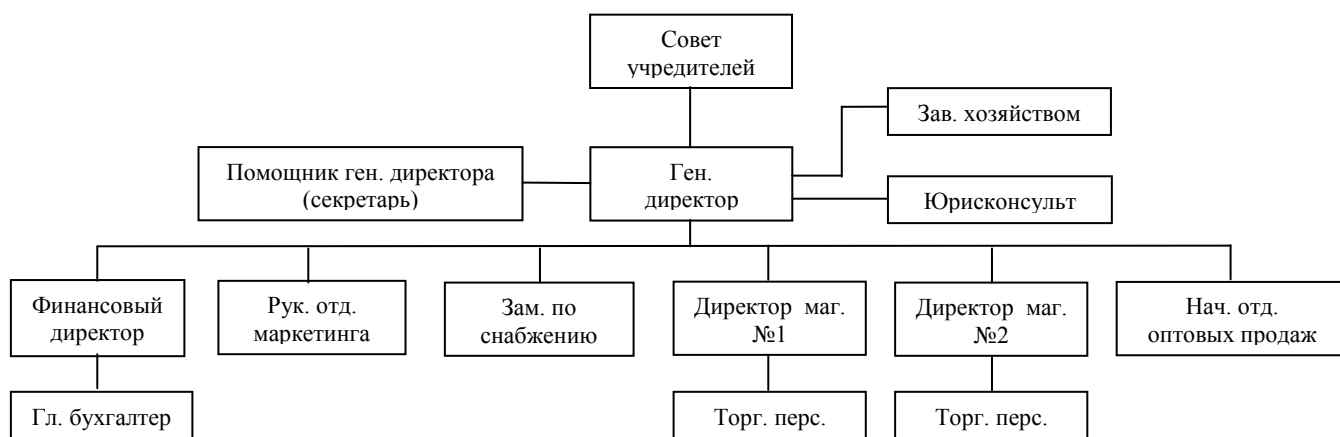


Рис. 4. Организационная структура ООО «КРИС»¹

В целом в организации насчитывается 4 уровня управления (высшее руководство, руководители отдельных отделов и направлений, функциональные специалисты и, наконец, исполнители – специалисты невысокой квалификации). Общее количество работающих в организации составляет 73 человека. Численность управленческого персонала составляет 15 человек или 20,5%. Управленческая структура организации состоит из совета учредителей, определяющих общую стратегию развития компании, генерального директора и подчиненных ему руководителей различных направлений деятельности: закупки, финансы, сбыт, маркетинг.

Дублирования функций в организации практически нет. Исключение составляют функции мерчендайзинга и общее руководство сбытовой деятельностью. Однако, на наш взгляд, это допустимо в связи с тем, что директора магазинов фактически занимаются ежедневным осуществлением данных функций, тогда как начальник отдела маркетинга выполняет эти функции периодически (во время проведения рекламных акций, кампаний и т.д.). Директор магазина руководит сбытом только в своем магазине, а начальник отдела маркетинга контролирует сбыт в целом по организации. Сотрудники, занимающие руководящие должности, выполняют свой, необходимый для нормальной деятельности компании, функционал.

¹ Рисунок составлен автором

Таким образом, на предприятии ООО «КРИС» действует линейно-функциональная организационная структура. Функциональное разделение предполагает обособление отдельных функций и выделение работников для их выполнения. Оно предусматривает наиболее целесообразную расстановку работников для выполнения технологических операций, четкое определение функциональных обязанностей каждого работника предприятия ООО «КРИС».

Линейно-функциональная организационная структура обладает следующими положительными чертами. Во-первых, она позволяет руководству сосредоточиться на стратегических вопросах. Во-вторых, она создаёт условия для достижения высокой эффективности за счёт специализации. Недостатком функциональной организационной структуры является то, что она, приводит к межфункциональным конфликтам и затрудняет межфункциональную координацию.

Структура управления ООО «КРИС» позволяет оперативно доводить до персонала организации и осуществлять реализацию различных управленческих решений и идей. Также при существующей схеме управления сохраняется связь руководства с рядовыми сотрудниками предприятия и руководство может отслеживать реакцию работников, принимать во внимание их предложения по тем или иным вопросам, связанным с деятельностью предприятия.

Рынок систем кондиционирования в Туапсе является динамично развивающимся, а спрос на данного рода товары и услуги все возрастает. Однако следует отметить, что рост объемов сбыта происходил, в основном, за счет оборотных активов. При этом темп роста краткосрочных и долгосрочных обязательств приблизительно одинаков, и он выше, нежели рост капитала организации. Соответственно компания увеличила приблизительно пропорционально свои обязательства, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Однако с учетом того, что существенно увеличились лишь оборотные активы, можно сделать вывод, что в целом наблюдается тенденция приобретения большего количества оборотных активов за счет длительных

источников финансирования. Однако, это, на наш взгляд, не совсем верно, т.к. проценты по долгосрочным кредитам существенно выше, и возврат кредита и платы за кредит за счет повышения цены на товар может привести к снижению спроса и перехода клиентов к конкурентам.

На основании данных бухгалтерской отчетности организации анализируем эффективность деятельности предприятия (табл. 1).

Таблица 1

**Анализ технико-экономических показателей деятельности ООО «КРИС»
за 2016-2017 гг.²**

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)	Темп роста, %
1	Объем товарной продукции	тыс.руб.	99017	106969	7952	108,03
2	Материальные затраты на производство продукции	тыс.руб.	2643	2883	240	109,08
3	Материалоотдача	руб.	374,6	371	-3,6	99,04
4	Среднесписочная численность работников	чел.	2270	2480	210	109,25
5	В том числе работников производства	чел.	1910	2090	180	109,42
6	Удельный вес работников производства в среднесписочной численности работающих	%	84,14	84,27	0,13	x
7	Среднегодовая выработка одного работающего	тыс.руб.	43,61	43,13	-0,48	98,89
8	Среднегодовая выработка одного работника производства	тыс.руб.	51,84	51,18	-0,66	98,73
9	Средства, направленные на потребление	тыс.руб.	51756	63296	11540	122,29
10	в т.ч. в расчете на 1 работника	тыс.руб.	22,8	25,52	2,72	111,93
11	Средняя стоимость основных средств	тыс.руб.	87030,2	92631,5	5601,3	106,44
12	Фондоотдача	руб.	1,14	1,15	0,01	100,88

Данные свидетельствуют о повышении объема производства товарной продукции в ООО «КРИС». Темп роста составил 8,03%, абсолютное увеличение – 7952 тыс. руб.

² Таблица составлена автором

При этом увеличение объема производства происходило в большей степени за счет количественных факторов. Об этом, в частности, свидетельствует то, что комплексный показатель эффективности хозяйствования снизился лишь на 1,01%.

Из табл. 1 видно, что в 2017 г. материалы использовались неэффективно. При увеличении вовлечения их в процесс производства на 9,08% материалоотдача снизилась на 0,96%, что, несомненно, с отрицательной стороны характеризует работу организации и способствует снижению объема товарной продукции на 1037,9 тыс. руб. (-0,36 x 2883).

Увеличение среднесписочной численности работающих на 210 человек сопровождалось улучшением структуры рабочей силы, которое выразилось в увеличении удельного веса работников производства в среднесписочной численности работающих на 0,13%.

В результате увеличение в объеме товарной продукции составило 167,13 тыс. руб. (0,0013 x 2480 x 51,84). Вместе с тем выработка на одного работающего, как и работника производства, снизилась, что отрицательно характеризует использование трудовых ресурсов. Сумма средств, направленных на потребление в расчете на одного работника, возросла в 1,22 раза.

Из всех видов ресурсов, участвующих в производственном процессе, наиболее эффективно использовались основные средства: фондоотдача за указанный период повысилась на 0,88, что обусловило увеличение в объеме товарной продукции в сумме 926,3 тыс. руб. (0,01 x 92631,5).

Далее проведем анализ основных показателей финансовой деятельности предприятия ООО «КРИС» (табл. 2).

Согласно данным табл. 2, в отчетном году предприятие получило прибыль от продаж увеличилась на 1,92% и составила 28561 тыс. руб.

Отрицательным моментом в работе предприятия является значительное увеличение операционных расходов (на 87,08%), которые в 2014 г. составили 14446 тыс. руб.

Таблица 2

**Анализ основных показателей финансовой деятельности ООО «КРИС»
в 2016-2017 гг.³**

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)	Темп роста, %
1	Выручка (нетто) от продажи товаров	тыс. руб.	99017	106969	7952	108,03
2	Затраты на производство и продажу продукции	тыс. руб.	70995	78408	7413	110,44
3	Уровень себестоимости	%	71,69	73,29	1,6	x
4	Прибыль (убыток) от продажи	тыс. руб.	28022	28561	539	101,92
5	Рентабельность продаж	%	28,3	26,7	-1,6	x
6	Прочие доходы	тыс. руб.	6813	8777	855	113,53
7	Прочие расходы	тыс. руб.	9437	15088	5651	159,88
8	Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.	25348	22250	-3098	87,78
9	Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	тыс. руб.	8872	6675	-2197	75,24
10	Прибыль (убыток) от обычной деятельности	тыс. руб.	16476	15575	-901	94,53
11	Сальдо чрезвычайных результатов	тыс. руб.	-	-	-	x
12	Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	16476	15575	-901	94,53
13	Рентабельность деятельности	%	16,64	14,56	-2,08	x

За анализируемый период прибыль до налогообложения уменьшилась на 3098 тыс. руб. или 12,22% и составила 22250 тыс. руб.

Чистая прибыль в 2017 году составила 15575 тыс. рублей, что на 5,47% меньше предыдущего года, в результате чего понизилась рентабельность конечной деятельности предприятия на 2,08%. Отрицательное влияние на сумму чистой прибыли оказало увеличение уровня себестоимости на 1,6% или 7413 тыс. руб.

Проведем анализ влияния цен на изменение выручки от реализации продукции предприятия ООО «КРИС» в 2017 г. (табл. 3).

Таким образом, анализируя данные табл. 3 видно, что рост объема выручки от реализации в 2017 г. на 7952 тыс. руб. произошел за счет роста цен

³ Таблица составлена автором

на 17828,2 тыс. руб. и уменьшения физического объема продаж на 9876,2 тыс. руб.

Таблица 3

Анализ влияния цен на изменение выручки от реализации продукции в 2017 г.⁴

Годы	Выручка от реализации, тыс. руб.			Абсолютный прирост (снижение) за год			Темп роста (снижения), %	
	в действующих ценах	индекс цен	в сопоставимых ценах	всего	в т.ч. за счет изменения		в действующих ценах	в сопоставимых ценах
					физического объема продаж	роста цен		
2016 г.	99017	-	-	-	-	-	-	-
2017 г.	106969	1,2	89140,8	7952	-9876,2	17828,2	108,03	90,03

Далее, с целью выявления потерь в чистой прибыли, рассчитаем влияние факторов, их обусловивших. На изменение прибыли до налогообложения промышленных предприятий влияют такие факторы, как:

- изменение объема товарной продукции;
- изменение среднего уровня себестоимости;
- изменение операционного результата;
- изменение внереализационных результатов.

При расчете факторов, влияющих на величину прибыли следует иметь в виду, что изменение среднего уровня себестоимости оказывает обратное влияние на прибыль, т.е. ее рост ведет к снижению прибыли, а снижение - к её росту.

Характер влияния операционных и внереализационных расходов на прибыль до налогообложения такой же, что и себестоимости.

Результаты факторного анализа показали, что основной причиной, негативно повлиявшей на величину прибыли от продаж, стал относительный перерасход себестоимости.

При этом увеличение уровня себестоимости на 1,6 процентных пункта

⁴ Таблица составлена автором

обусловило уменьшение прибыли на 1701 тыс. руб. Что, однако, не смогло перекрыть позитивного влияния роста выручки от продаж, составившее 2240 тыс. руб.

Динамику операционных результатов можно оценить отрицательно, т.к. по результатам работы за 2016-2017 гг. операционные доходы организации увеличились лишь на 855 тыс. руб., а операционные расходы повысились на 6674 тыс. руб., при этом результат операционной деятельности предприятия не смогло перекрыть даже положительное влияние уменьшения внереализационных расходов организации на 1073 тыс. руб. и увеличения внереализационных доходов на 1109 тыс. руб.

В итоге, влияние всех факторов привело к уменьшению чистой прибыли на 901 тыс. руб.

В целом следует констатировать существенное ухудшение финансовых результатов в деятельности ООО «КРИС» в отчетном периоде, обусловленное главным образом увеличением относительного перерасхода себестоимости и увеличением суммы операционных расходов. В качестве позитивных моментов, следует выделить увеличение операционных и внереализационных доходов, снижение внереализационных расходов и уменьшение налога на прибыль и иных аналогичных платежей.

Резервом роста прибыли можно считать сумму перерасхода себестоимости (1701 тыс. руб.), а также уменьшения величины операционных расходов (6674 тыс. руб.).

Таким образом, результаты анализа прибыли организации ООО «КРИС» за 2016-2017 гг. свидетельствуют об имеющихся у данной организации возможностях и резервах увеличения прибыли, поэтому руководству организации необходимо в ближайшем будущем использовать выявленные резервы, что незамедлительно отразится на финансовом результате.

По результатам проведенной работы можно сделать вывод, что на предприятии ООО «КРИС», как и на многих других существуют свои недостатки в работе, сказывающиеся на ухудшении финансового состояния

предприятия. Для эффективной работы предприятия необходим обязательный анализ, который, к сожалению, не ведется.

Поэтому рекомендовано проводить оперативный анализ на предприятии ООО «КРИС», который позволит вовремя принять меры по улучшению финансового состояния предприятия.

Также, предприятию ООО «КРИС» следует разработать комплекс мер, направленных на снижение операционных расходов, увеличение чистой прибыли и рентабельности предприятия, что приведет к увеличению собственного капитала и улучшению финансового состояния предприятия ООО «КРИС».

Окончательный вывод по предприятию ООО «КРИС» можно сделать, только выполнив комплексный анализ финансового состояния предприятия.

Структура имущества дает общее представление о финансовом состоянии предприятия.

Она показывает долю каждого элемента в активах и соотношение заемных и собственных средств, покрывающих их в пассивах.

Для проведения анализа структуры имущества предприятия ООО «КРИС» составим сравнительный аналитический баланс, в который включаются основные агрегированные показатели бухгалтерского баланса предприятия ООО «КРИС» за 2016-2017 гг. (табл. 4).

Полученные показатели структурных изменений позволяют выявить, за счет каких источников менялись активы предприятия ООО «КРИС» в 2016-2017 гг.

Как видно из табл. 4, за период 2016-2017 гг. стоимость имущества предприятия возросла на 7174,5 тыс. руб., в том числе в результате увеличения на 5,91% внеоборотных активов и на 94,09% оборотных средств предприятия. При росте удельного веса в общей стоимости имущества оборотных средств (запасов, дебиторской задолженности и прочих активов) снизилась доля краткосрочных финансовых вложений и денежных средств предприятия на 0,27%.

Таблица 4

Уплотненный аналитический баланс по ООО «КРИС»⁵

Показатели баланса	2016 г.		2017 г.		Изменения			
	Абс. вел., тыс. руб.	Удел. вес, %	Абс. вел., тыс. руб.	Удел. вес, %	в абсолют- ных ве- личинах	в уде- льны х весах	% к вели- чине за 2016 г.	% к из- мене- нию итога балан- са
АКТИВ								
1. Внеоборотные активы	128466,5	40,98	128890	40,2	423,5	-0,78	0,33	5,91
2. Оборотные активы, в т.ч.:								
а) запасы	112830	35,99	118205,5	36,87	5375,5	0,88	4,76	74,93
б) дебиторская задолженность и прочие активы	62635,5	20,00	64678,5	20,17	2043	0,17	3,26	28,48
в) краткосрочные финансовые вложения и денежные средства	9537,5	3,03	8870	2,76	-667,5	-0,27	-6,99	-9,3
БАЛАНС	313469,5	100,0	320644	100,0	7174,5	0,00	2,29	100,0
ПАССИВ								
3. Капитал и резервы	198603,5	63,36	203994	63,62	5390,5	0,26	2,71	75,13
4. Долгосрочные кредиты и займы	7662,5	2,44	7448,5	2,33	-214	-0,11	-2,79	-2,98
5. Краткосрочные кредиты и займы	77659	24,77	69369,5	21,63	-8289,5	-3,14	-10,67	-115,54
6. Кредиторская задолженность и прочие пассивы	29544,5	9,43	39832	12,42	10287,5	2,99	34,82	143,39
БАЛАНС	313469,5	100,0	320644	100,0	7174,5	0,00	2,29	100,0

Главным факторам роста имущества предприятия является увеличение запасов на 74,93%. Увеличение имущества предприятия на 75,13% было обеспечено за счет роста источников собственных средств и на 24,87% было покрыто за счет увеличения обязательств предприятия. При этом доля собственных средств осталась почти без изменений и составила около 63%.

За анализируемый период в абсолютных и относительных размерах возросли запасы предприятия на 5375,5 тыс. руб. и 0,88% соответственно. В то

⁵ Таблица составлена автором

же время снизилась величина и доля в общих активах предприятия денежных средств и краткосрочных вложений на 667,5 тыс. руб. и 0,27% соответственно.

Положительным моментом в работе предприятия является уменьшение в 2017 г. долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов на 214 тыс. руб. и 8289,5 тыс. руб. При этом уменьшение их удельного веса в общей стоимости имущества составило 0,11% и 3,14% соответственно.

2.2 Анализ конкурентной среды и оценка ее влияния на конкурентоспособность ООО «КРИС»

В качестве основных конкурентов были выбраны предприятия: «МВидео», «DNS», «Техносклад». Выбор основывается на выделении наиболее крупных на рассматриваемой нише рынка организаций (табл. 5).

Таблица 5

Оценка сравнительных преимуществ (по 5-ти бальной системе: минимальная оценка – 1; максимальная - 5)⁶

Факторы конкурентоспособности	«КРИС»	«МВидео»	«Техносклад»	«DNS»
	Средний балл	Средний балл	Средний балл	Средний балл
1. Ассортимент	5	5	3	4
2. Качество	5	5	5	5
3. Качество предпродажного обслуживания	5	5	5	5
4. Гарантийный срок	5	5	5	5
5. Цена	4	4,8	2	3
6. Условия процента скидки с цены	4	4	3	4,5
7. Каналы сбыта	4	5	3	4
8. Доставка товара клиенту	1	1	1	1
9. Продвижение товара на рынках	3	5	2	2
10. Реклама	3	5	2	2
Общее количество баллов	39	45,8	31	35,5

⁶ Таблица составлена автором

Лидером рынка является ООО «МВидео». ООО «КРИС» отстает от непосредственного лидера на 6,8 баллов. Главными критериями, по которым ООО «КРИС» уступает лидеру, являются цена, продвижение товара, реклама.

«DNS» уступает ООО «КРИС» 3,5 балла, «Техносклад» - 8 баллов.

Анализ показателей ассортимента товаров показал, что относительно широкий ассортимент представлен в компаниях «МВидео» и «КРИС» - данному фактору конкурентоспособности на этих предприятиях присвоено 5 баллов. Хуже выбор в магазине «DNS» - соответственно присвоено 4 балла. В магазине «Техносклад» широта ассортимента климатических систем низкая и оценена тремя баллами.

Анализ качества предлагаемого ассортимента, анализ качества предпродажного обслуживания и гарантийный срок показали, что во всех четырех магазинах оцениваемая продукция соответствует базовым аналогам, представляющим научно-технические достижения, и выделенным из групп аналогов оцениваемой продукции по следующим показателям: технический уровень, эстетико-эргономический показатель, надежность, экономичность, безопасность, гарантия послепродажного обслуживания.

По такому фактору конкурентоспособности как цена ООО «КРИС» уступает «МВидео» 0,8 балла. Оценки конкурирующим предприятиям были выставлены на основе расчета коэффициента уровня цен для каждой фирмы (табл. 6).

Коэффициент уровня цен (КУЦ) (1):

$$\text{КУЦ} = (\text{Ц}_{\max} + \text{Ц}_{\min}) / 2\text{Ц}_{\text{уф}}, \quad (1)$$

где Ц_{\max} , Ц_{\min} — соответственно максимальная и минимальная цена товара на рынке;

$\text{Ц}_{\text{уф}}$ — цена товара, установленная фирмой.

Коэффициент показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет динамики цен на продукт.

Коэффициент уровня цен конкурирующих фирм⁷

Продукт, реализуемый предприятиями	Коэффициент уровня цены			
	«КРИС»	«МВидео»	«DNS»	«Техносклад»
Сплит-системы	1,032	1,116	0,956	0,906
Напольные кондиционеры	1,073	1,154	1,006	0,882
Радиаторы отопления	1	1,2	0,923	0,857

Анализируя систему скидок предоставляемых магазинами, следует отметить, что наиболее привлекательной обладает «DNS», за ним следует «МВидео», далее «КРИС». Наименее привлекательна система скидок у «Техносклад».

В успешности работы любой организации не малую роль играет реклама, поскольку реклама является одним из способов увеличения объема продаж товаров путем передачи информации о товарах потенциальным покупателям. На основе данных, представленных ООО «КРИС» можно проследить динамику затрат на рекламу и возникшее в связи с этим изменение прибыли от рекламы (табл. 7).

Изменения затрат на рекламу, прибыли от рекламы в 2015-2017 гг.⁸

2015 г.		2016 г.		2017 г.	
Затраты на рекламу, руб.	Прибыль от рекламы, руб.	Затраты на рекламу, руб.	Прибыль от рекламы, руб.	Затраты на рекламу, руб.	Прибыль от рекламы, руб.
20500	5800	20500	6230	48500	10580

На данном этапе затраты на рекламу ООО «КРИС» в несколько раз

⁷ Таблица составлена автором

⁸ То же

превышают приносимую прибыль. Поэтому организации необходимо пересмотреть используемые средства рекламы. Следовательно, данному фактору конкурентоспособности в ООО «КРИС» присвоено 3 балла. «МВидео» присвоено 5 баллов, так как данная фирма ведет активную рекламную компанию, используя более широкий спектр СМИ. «DNS» и «Техносклад» присвоено по 2 балла в связи с очень низкой рекламной активностью. Продвижение товара на рынок для ООО «КРИС» оценено тремя баллами. Одной из причин слабого продвижения товара является отсутствие установленной стратегии предприятия.

Для более глубокого анализа конкурентоспособности ООО «КРИС», исследуем ее сильные и слабые стороны с помощью SWOT-анализа. Помимо этого данная методика позволяет выделить наиболее важные возможности и угрозы, сложившиеся на рынке (табл. 8)

Таблица 8

SWOT-анализ ООО «КРИС»⁹

Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Одиннадцать лет на рынке; 2. Стабильная работа с поставщиками; 3. Широкий ассортимент продукции; 4. Широкий рынок сбыта; 5. Квалифицированный рабочий персонал; 6. Хорошая репутация у покупателей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нет установленной стратегии, целей развития организации; 2. Отсутствие доставки товара клиенту; 3. Слабое управление запасами; 4. Цены выше, чем у лидеров рынка; 5. Снижение показателей рентабельности; 6. Низкий уровень краткосрочной ликвидности предприятия; 7. Отсутствие складских помещений.
Возможности:	Угрозы:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение покупательского спроса; 2. Периодически проводимые семинары для персонала фирм; 3. Пути расширения ассортимента, чтобы удовлетворить больше потребностей покупателя; 4. Быстро развивающиеся ИТ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на рынок конкурентов с более низкими издержками; 2. Снижение покупательной способности населения; 3. Растущая требовательность покупателей; 4. Высокая схожесть с продуктами, предоставляемыми конкурентами; 5. Нестабильность цен поставщиков

⁹ Таблица составлена автором

Таблица SWOT-анализа показала, что в организации ООО «КРИС» существует достаточное количество проблем, корень которых лежит в недостаточной компетентности руководства и отсутствии установленной стратегии предприятия. В данный момент на рынке сформировалось достаточно большое количество возможностей для развития.

Сопоставим сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами (табл. 9).

Таблица 9

Сопоставление сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами¹⁰

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение покупательского спроса; 2. Периодически проводимые семинары для персонала фирм; 3. Пути расширения ассортимента, чтобы удовлетворить больше потребностей покупателя; 4. Развитие рекламных технологий; 5. Быстро развивающиеся ИТ 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на рынок конкурентов с более низкими издержками; 2. Снижение покупательной способности населения; 3. Растущая требовательность покупателей; 4. Высокая схожесть с продуктами, предоставляемыми конкурентами; 5. Нестабильность цен поставщиков
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Одиннадцать лет на рынке; b) Стабильная работа с поставщиками; c) Широкий ассортимент продукции; d) Квалифицированный рабочий персонал; e) Хорошая репутация у покупателей 	<p>Поле «СИВ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. c, d, e – 1 2. b - 3 	<p>Поле «СИУ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 1- a, b, c, d, e; 2. 4- c, e; 3. 3- b, c, d.
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Нет установленной стратегии, целей развития организации; b) Отсутствие доставки товара клиенту; c) Слабое управление запасами; d) Цены выше, чем у лидеров рынка; e) Снижение показателей рентабельности; f) Низкий уровень краткосрочной ликвидности предприятия; g) Отсутствие складских помещений; h) Профессиональная некомпетентность руководства. 	<p>Поле «СЛВ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. a – 2; 2. e – 1; 2; 3; 4; 5; 3. f – 1; 2; 3; 4; 5; 4. h – 2;5 5. c – 2;5 	<p>Поле «СЛУ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 1 – a, b, c, d, e, f, g, h; 2. 3 – b, c, d; 3. 4 – d; 4. 5 - h

¹⁰ Таблица составлена автором

Поле «СИБ»:

- широкий ассортимент продукции и хорошая репутация у покупателей позволят получить выгоду за счет использования таких возможностей как увеличение покупательского спроса;

- основываясь на такой сильной стороне организации, как стабильная работа с поставщиками, можно расширить ассортимент товара, для того чтобы удовлетворить больше потребностей покупателя, а также планы дальнейшего развития предприятия включают строительство второго этажа для расширения торговой площади и увеличения ассортимента предлагаемого покупателям товара;

Поле «СИУ»:

- существующей конкуренции, а так же возможности появления новых конкурентов можно противопоставить все сильные стороны организации. Наиболее важными в данной ситуации будут: десять лет на рынке, широкий ассортимент продукции, хорошая репутация у покупателей.

Поле «СЛВ»:

- отсутствие установленной стратегии, целей развития организации можно ликвидировать путем посещения периодически проводимых семинаров;

- снижение показателей рентабельности можно поправить, используя, практически, все описанные возможности, главными среди них являются: расширение ассортимента товара с целью удовлетворения потребностей покупателя, периодически проводимые семинары;

- слабое управление запасами можно исключить с помощью быстро развивающихся ИТ, а именно предприятию необходимо внедрение специализированного программного обеспечения;

- профессиональную неграмотность руководства можно устранить за счет обучения.

Поле «СЛУ»:

- организация должна разработать стратегию, которая поможет ей избавиться от слабостей и попытаться преодолеть нависшую над ней угрозу;

- наличие серьезных существующих и возможность появления новых конкурентов могут усугубить положение дел в организации.

В табл. 10 представлена матрица возможностей.

Таблица 10

Матрица возможностей ООО «КРИС»

Вероятность использования возможностей	Влияние возможности на организацию	
	сильное	умеренное
Высокая	- увеличение покупательского спроса; - быстро развивающиеся ИТ	- развитие рекламных технологий
Вероятность использования возможностей	Влияние возможности на организацию	
	сильное	умеренное
Средняя	- периодически проводимые семинары для персонала фирм; - пути расширения ассортимента, чтобы удовлетворить больше потребностей покупателя;	

Исходя из матрицы возможностей, можно сделать вывод: организации необходимо уделить внимание использованию таких возможностей как:

- расширение ассортимента для удовлетворения больших потребностей покупателя;
- увеличение покупательского спроса;
- периодическое проведение семинаров для персонала фирм;
- развитие рекламных технологий;
- использование ИТ.

Из выше перечисленных возможностей, в первую очередь, предприятию следует сконцентрировать внимание на использовании быстро развивающихся информационных технологиях.

Так как на данный момент в рамках используемого на предприятии программного продукта «1С:Предприятие – 6.0 Проф» ведение аналитического учета становится не возможным.

Применение вышеперечисленных возможностей приведет к повышению эффективности деятельности предприятия.

Перечисленным угрозам необходимо уделить особое внимание, так как они составляют большую опасность для организации.

Поскольку устранить их невозможно, в силу специфики отрасли, необходимо разработать ряд мероприятий, которые позволяли бы создать конкурентное преимущество, что создавало бы барьер между ООО «КРИС» и конкурентами.

В этой ситуации разработанная стратегия предприятия может стать определенным конкурентным преимуществом.

Глава 3 Разработка предложений по повышению конкурентоспособности ООО «КРИС»

Ключевым понятием в стратегическом развитии деятельности ООО «КРИС» является конкурентоспособность. Данное понятие разностороннее и распространяется на такие составляющие деятельности предприятия, как товар и основные его характеристики: качество, технология производства. Структура понятия позволяет утверждать, что конкурентоспособность объекта складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.

В качестве стратегических направлений для ООО «КРИС» предлагается избрать активное, атакующее поведение: расширение доли на рынке и его конкретных сегментах, увеличение нормы прибыли, рост объема заключаемых договоров, рентабельности и т. д. Маркетинговая стратегия направлена на завоевание стабильной рыночной позиции и сохранение конкурентоспособности.

Системное управление развитием ООО «КРИС» может быть представлено следующей последовательностью формируемых свойств: а) системная гибкость; б) системная адаптивность; в) системная конкурентоспособность. При этом задачи стратегической и оперативной деятельности можно разделить следующим образом.

Стратегическая деятельность ООО «КРИС» должна быть ориентирована, во-первых, на развитие потенциала для обеспечения самоорганизации и, во-вторых, на углубление и расширение методов управления организацией. Оперативная деятельность в этих условиях, опирающаяся на самоорганизацию ее элементов и подразделений, нацеливается на оперативное (ситуационное) использование свойства в конкурентной обстановке. Помимо этого, подразделения ООО «КРИС» должны работать над эффективным применением нового инструментария в конкретных ситуациях. Каждое самостоятельное подразделение ООО «КРИС» должно освоить задачи оперативной

диверсификации товарного ряда на базе закономерностей жизненного цикла товара.

Разнообразие производимого товара определяется уровнем гибкости оборудования. Конкретизация товарного ряда определяется на базе маркетинговых исследований, заказчиком на которые выступает собственно самостоятельное подразделение. Помимо этого подразделение должно постоянно вести поиск новой благоприятной рыночной ниши. Подобная форма самоорганизации самостоятельных подразделений обеспечивает развитие предприятия по главному критерию — выживанию.

Сформулируем основные мероприятия в рамках стратегии развития ООО «КРИС»:

1. Процессы обновления ООО «КРИС» должны быть постоянными и ритмичными, технологизированными, т.е. стандартными процедурами достижения целей обновления, а также реализовывать обновленческие процессы с минимальными затратами.

2. Самоорганизация предприятия ООО «КРИС» в вопросах внутреннего устройства становится обязательным требованием его выживаемости, с одной стороны, а с другой, — внутриорганизационные отношения являются следствием условий выбора форм и механизмов хозяйственных связей, прежде всего, партнеров рыночного взаимодействия. По сути, речь идет о форме механизма конкуренции и его различиях в сферах экономики. Именно его конкретизация, точнее границы механизма конкуренции определяют «правила» внутриорганизационного устройства предприятия, обеспечивающего выживаемость в условиях неопределенности. Данное условие позволяет выбрать конкретную форму таких свойств, как конкурентоспособность, инновационность, адаптивность, обеспечивающих постоянный эффект деятельности предприятия ООО «КРИС» на рынке.

4. Для выживания в конкурентной борьбе компания ООО «КРИС» должна удовлетворять индивидуальные потребности. Индивидуализация потребностей сводится к многокритериальной задаче создания товара и его

сервиса (сопровождения):

Во-первых, товар должен удовлетворять определенные потребности конкретного клиента. Следовательно, требуется не только разнообразие товаров, но и широкий спектр их модификаций.

Во-вторых, индивидуализация сервиса товара. Первым шагом в развитии индивидуализации является выбор способа, которым поставляется товар.

В-третьих, индивидуализация времени поставки.

5. Сокращение затрат материальных ресурсов ООО «КРИС» может быть достигнуто реконструкцией системы управления организацией по двум направлениям:

1) совершенствованием контроля и, прежде всего, финансового через бюджет деятельности центров прибыли;

2) децентрализацией управления, перенесением ответственности за взаимодействие с внешней средой на низовые уровни: распространенной формой децентрализации управления является формирование групп, строго ориентированных на клиента (потребителя), и создание им условий для самоорганизации, перехода на командные методы работы.

6. Направление проявления адаптивности ООО «КРИС» - освоение производства новых видов товаров такого же класса, что и у конкурентов.

7. Стратегическая деятельность ООО «КРИС» должна быть ориентирована, во-первых, на развитие потенциала для обеспечения самоорганизации и, во-вторых, на углубление и расширение методов управления организацией.

8. ООО «КРИС» должно освоить задачи оперативной диверсификации товарного ряда на базе закономерностей жизненного цикла товара.

9. Стратегическим подходом в повышении конкурентоспособности продукции ООО «КРИС» может стать внутренний рост, то есть расширение деятельности за счет внутренних ресурсов. За счет концентрации (более глубокого внедрения на рынок) и развития рынка за счет представления на уже освоенные рынки различных модификаций товара;

Концепция маркетинга и сбыта:

- выпуск товаров в соответствии со спросом потребителей;
- взаимовыгодное сотрудничество;
- прямые поставки;
- приемлемые цены с отличным качеством.

10. Условия конкурентного рынка диктуют необходимость приведения в действие, прежде всего, интенсивных факторов увеличения производственной мощности за счет внедрения научно-технических достижений и передового производственного опыта в ООО «КРИС». Придерживаясь указанного направления, анализируемой компании наиболее экономически целесообразно перепрофилировать производство, невостребованных товаров на производство продукции повышенного качества.

11. Объем выпуска продукции ООО «КРИС» будет определяться, исходя из производственной мощности предприятия и наличия сырья, а цена будет установлена ниже конкурентов. ООО «КРИС» наиболее подходит политика низких цен по отношению к ценам конкурентов, позволяющая внедриться на рынок, увеличить рыночную долю, создать входные барьеры для новых конкурентов.

12. В связи с совершенствованием товарной политики ООО «КРИС» необходимы дополнительные средства на стимулирование сбыта, поэтому необходимо расширить существующую сбытовую сеть.

13. Планируется разработка эффективной коммуникационной политики ООО «КРИС», включающей: рекламу в Интернете, наружную рекламу, радиорекламу, участие в специализированных выставках, проведение мероприятий публицити и пр.

Анализ системы управления маркетингом ООО «КРИС» показал, что данная сфера деятельности может быть усовершенствована. Рассмотрим подробнее возможные варианты решения существующих недостатков системы управления маркетингом.

Для решения проблемы перезагруженности руководителя отдела

маркетинга предлагается перераспределение функциональных обязанностей, введение новой должности и частичное делегирование полномочий. Анализ функциональных обязанностей показал, что загруженность руководителя отдела, а также его помощников довольно высока. В частности, эта проблема возникла вследствие выполнения обоими сотрудниками работ, не относящихся к их непосредственным обязанностям. К примеру, руководитель помимо своих основных функций (планирование, организация, анализ, контроль) выполняет некоторые другие задачи (разработка фирменного стиля, сотрудничество с директорами). На первый взгляд может показаться, что проблема может решиться путем передачи некоторых функций помощнику в связи с тем, что его список обязанностей гораздо меньше, чем у руководителя. Однако специфика выполняемых помощником работ такова, что на деле его загруженность не ниже, чем у самого руководителя.

При подготовке предложения о найме нового сотрудника, мы рассмотрели несколько вариантов, включая введение должности заместителя генерального директора по маркетингу, однако наиболее вероятным и удовлетворяющим общие интересы оптимизации явился вариант найма второго помощника (маркетолога), который возьмет на себя часть функций, как руководителя, так и его первого помощника. Помимо этого, для формализации функционала сотрудников отдела маркетинга мы предлагаем создать Положение об отделе и должностные инструкции сотрудников отдела. Это позволит предотвратить возможные конфликты, связанные с разделением полномочий.

Следующая немаловажная задача, нуждающаяся в решении – это повышение эффективности реализации рекламных кампаний, от которых во многом зависит уровень сбыта той или иной марки товара. Для разрешения этой задачи мы предлагаем внедрить систему мотивации торгового персонала, а также предполагаем улучшить систему взаимодействия руководителя отдела маркетинга и директоров магазинов. Для этого формализуется процедура взаимодействия директоров магазинов с руководителем маркетингового отдела.

Далее мы подробнее рассмотрим предлагаемые мероприятия по усовершенствованию системы управления маркетингом.

Как было отмечено выше, для решения задачи излишней перегруженности руководителя отдела маркетинга, предлагается создать новую должность второго помощника (маркетолога). За ним мы предполагаем закрепить следующие функции:

- организация сбора и анализ внешней и внутренней информации с предоставлением отчета руководителю;
- участие в разработке рекламных бюджетов;
- разработка фирменного стиля;
- организация мерчендайзинга, работ по продвижению конкретных марок, стимулирования сбыта, PR-мероприятий;
- контроль за проведением рекламных мероприятий, в том числе взаимодействие непосредственно с торговым персоналом, а также подбор, обучение и контроль работы персонала при проведении промо-акций.

Подобная подборка функционала обусловлена тем, что выполнение этих обязанностей важно для организации, однако для их реализации требуется достаточное время и регулярность исполнения, что в настоящее время трудно выполнимо в связи с высокой загруженностью сотрудников отдела.

Особенное внимание необходимо уделять, на наш взгляд, функции взаимодействия маркетолога с торговым персоналом и участниками промо-акций. Вновь принятый специалист должен будет разработать и отладить схему найма персонала для промо-акций, выработать критерии отбора промоутеров и супервайзеров, наладить систему их эффективного и быстрого обучения, разработать критерии мотивации и оплаты труда промоутеров, повысить уровень контроля их работы. На наш взгляд, это позволит существенно повысить эффективность проведения промо-акций. Помимо этого маркетолог будет обязан отвечать за доведение информации до торгового персонала, работающего в магазинах «КРИС» и контроля реализации предлагаемой нами ниже системы мотивации.

Специфика товара, который предлагает клиентам ООО «КРИС» и довольно широкий сегмент рынка, на который ориентируется компания, предполагает достаточно частое проведение промо-акций (раздача листовок, буклетов, флаеров, купонов на предоставление скидок и т.п.). Соответственно, от качества реализации данных рекламных мероприятий зависит спрос на определенную категорию продукции (товары невысокой ценовой категории, пользующиеся широким спросом потребителей). Таким образом, решая проблему обучения, мотивации и контроля работы персонала, задействованного в проведении рекламных мероприятий, мы способствуем увеличению прибыли компании в целом.

Функция анализа и сбора информации также очень важна для компании, занимающейся оптовой и розничной торговлей, и требует определенных временных и трудовых затрат. Для проведения крупных исследований (аналогичных изучению рейтингов СМИ, анализа потребительских предпочтений и т.п.) предполагается привлечение сторонних специалистов для экономии ресурсов (временных и финансовых).

Однако курирование исследования должно непременно осуществляться сотрудником отдела маркетинга для достижения поставленных целей. Менее масштабные исследования, в том числе внутренние, осуществляемые на основе документации предприятия (кабинетные исследования), могут проводиться вновь нанятым маркетологом самостоятельно. Данные, полученные в результате исследовательской деятельности, могут быть в дальнейшем использованы при принятии решений относительно приложения особых маркетинговых усилий к той или иной торговой марке, группе товаров, выявлению предпочтений потребителей, помогают приблизить маркетинговые усилия в конкретных СМИ для наиболее точного попадания рекламных сообщений в целевую аудиторию.

Функция мерчендайзинга выполняется в настоящее время руководителем совместно с директорами магазинов и торговым персоналом. Однако мы предлагаем эту функцию передать вновь нанимаемому маркетологу для более

эффективной ее реализации. Маркетологу вменяется в обязанности по мере обновления модельного ряда товаров и поступления нового товара, с ориентировочной частотой раз в месяц, составлять план раскладки товара в магазинах «КРИС». Руководитель утверждает составленные с учетом требований поставщиков планы по предварительному согласованию с директорами магазинов, и затем маркетолог совместно с торговым персоналом выкладывает товар на полки в магазинах. Это позволит повысить спрос на товар, особо остро нуждающийся в скором сбыте, а также упростить выбор покупателей.

Разработку концепций PR-мероприятий также предполагается закрепить за маркетологом. Эти мероприятия направлены на повышение и укрепление позитивного имиджа магазинов «КРИС» среди потенциальных и уже существующих клиентов. К ним можно отнести спонсирование студенческих игр КВН, спортивных мероприятий, организация поздравления постоянных клиентов с различными праздниками (Новый год, День защитников Отечества, Международный женский день и т.п.) и другие мероприятия, нацеленные на укрепление связей с общественностью.

Разработка рекламных бюджетов проводится ежегодно, в ноябре месяце. На сегодняшний день руководитель отдела самостоятельно занимается этим вопросом, начиная от выяснения условий поставщиков и заканчивая утверждением приблизительного плана на год. Мы полагаем, что маркетологу можно передать функцию непосредственной разработки планов с учетом возможностей, предоставляемых поставщиками и на основе анализа эффективности рекламных кампаний за прошедшие периоды. Тогда как руководителю передается функция согласования данных планов с финансовым директором и утверждения документов у генерального директора, а также контроль исполнения финансовых планов в течение года. Это позволит опять-таки снизить нагрузку с руководителя и дать ему возможность заниматься стратегическими вопросами.

Функция разработки фирменного стиля и его внедрения во все сферы

деятельности компании представляется нам однократной. Т.е. по мере выполнения маркетолог будет уделять этому все меньше внимания. В связи с тем, что в штате отдела числятся дизайнеры, работающие на 0,5 ставки, предполагается заключить с ними договор подряда на разработку фирменного стиля и его основных элементов (обновить логотип, компании, утвердить фирменные шрифты и цвета, на основе чего разработать фирменные бланки для документации, форму одежды для продавцов в магазине, оформление ценников и вывесок). Отдельные элементы фирменного стиля на сегодняшний день существуют в компании, применяются в основном, в рекламных модулях, что явно недостаточно для идентификации потребителем бренда «КРИС». Таким образом, создав и внедрив фирменный стиль, мы решаем проблему узнавания потребителем основных ценностей и целей компании, помогаем выделиться среди конкурентов и способствуем долгосрочной стратегии ООО «КРИС» – стать лидером на рынке систем кондиционирования и тепловентиляционного оборудования.

Таким образом, принятие на работу нового специалиста в отдел маркетинга позволит:

1. Существенно снизить нагрузку на руководителя и повысить качество выполняемой им работы, поскольку теперь за ним остаются функции планирования, анализа, утверждения планов и контроля.
2. Более эффективно проводить рекламные кампании. Ранее, при проведении мероприятий, руководитель взаимодействовал только с директорами, которые порой неверно, а порой и вовсе не доводили информацию до подчиненных. Теперь, благодаря должности второго помощника (маркетолога), взаимодействие маркетингового отдела с магазинами будет происходить одновременно и на уровне директоров и торгового персонала. Это позволит избежать информационных шумов и получить более высокий эффект от рекламных мероприятий.
3. Снизить нагрузку с первого помощника, которому приходится выполнять работу руководителя, когда последнему не хватает времени.

За ним по-прежнему закреплены функции непосредственной реализации рекламных кампаний по различным брендам, взаимодействия со СМИ, снимается лишь функция подбора и обучения персонала для проведения промо-акций.

Требования, которые предъявляются кандидатурам на должность маркетолога, включают в себя следующие характеристики:

- высшее профильное образование,
- наличие опыта работы в должности специалиста по маркетингу или рекламе,
- возраст 25-35 лет,
- знание компьютера на уровне уверенного пользователя,
- владение графическими программами Adobe Photoshop, Illustrator, Corel Draw (для успешной организации работ по созданию фирменного стиля),
- опыт проведения полевых и кабинетных исследований, владение соответствующими программами для обработки статистической информации (SPSS, СТАТИСТИКА или др.),
- знание систем мотивации, навыки работы с персоналом,
- высокий уровень ответственности, самоорганизации и самоконтроля.

С одной стороны, можно предположить, что на должность маркетолога можно перевести уже работающего помощника руководителя отдела в связи с тем, что он уже обладает некоторыми навыками работы в маркетинговой области, а также понимает специфику ООО «КРИС». Однако, с другой стороны, ответственность работы маркетолога довольно высока и требует несколько иных навыков и способностей. На наш взгляд, следует найти нового специалиста с опытом работы и законченным образованием, в то же время несколько повысив заработную плату менеджеру по рекламе (первому помощнику). Руководителю необходимо самостоятельно заниматься подбором специалиста на должность маркетолога. Помимо прочего в отделе появятся Положение об отделе маркетинга, должностные инструкции. Это позволит:

- формализовать деятельность всех сотрудников;

- снизить вероятность сопротивления менеджера по рекламе, т.к. его заработная плата повышается, однако и повышается уровень контроля качества его работы;
- внести новые идеи в маркетинговую деятельность благодаря новому сотруднику;
- повысить уровень ответственности сотрудников отдела за выполняемую работу и внести в их сознание конкретные критерии их работы.

Как было рассмотрено выше, для решения задачи одной из проблем системы управления маркетингом - излишней перегруженности руководителя отдела маркетинга, - предлагается создать новую должность второго помощника (маркетолога), перераспределить обязанности и зафиксировать изменения документально (создать Положения об отделе и должностные инструкции).

Рассчитаем предполагаемые затраты и возможный социально-экономический эффект от внедрения данных мер. Сразу необходимо оговориться, что специфика данного предложения такова, что оценку реального эффекта можно будет просчитать только после некоторого времени работы нанятого сотрудника. Это связано с тем, что немаловажную роль играет то, какими именно профессиональными и личностными качествами будет обладать новый сотрудник.

Затраты на введение новой должности делятся на два типа: разовые (единовременные) и постоянные. К разовым затратам относятся затраты на поиск сотрудника, оборудование его рабочего места (приобретение офисной мебели, орг. техники), обучения нового работника (затраты рабочего времени начальника отдела, при необходимости – курсы повышения квалификации по специальности).

К постоянным – затраты на заработную плату и соответствующим налоговым выплатам, регулярное повышение квалификации сотрудника (участие в семинарах, в т.ч. проводимых поставщиками и партнерами, в среднем 2-3 раза в год).

В табл. 11 отображены предварительные расчеты (в рублях) предполагаемых расходов по найму нового сотрудника на годичный период.

Таблица 11

Расчет предполагаемых затрат в связи с введением дополнительной должности в службе маркетинга¹¹

№ п/п	Тип затрат	Цель затрат	Приблизительная сумма (руб.)	Примечание
1	единовременные	наем сотрудника	15 000	стоимость услуг оплачивается в размере 1 месячной з/п сотрудника
2	единовременные	приобретение мебели (офисный стол, стул, тумба)	7 000	
3	единовременные	канцтовары	550	
4	единовременные	компьютерная техника	15 000	
5	единовременные	обучение сотрудника (2ч.х5дней раб. времени начальника отдела)	1488	затраты считаются в связи с тем, что нач. отдела вынужден часть рабочего времени тратить на обучения сотрудника
Всего единовременных затрат			39 038	
6	постоянные	краткосрочные курсы повышения квалификации	20000	для оптимальной работы необходимо регулярное повышение квалификации сотрудника
7	постоянные	заработная плата	180000	
8	постоянные	выплаты в ПФР и ФСС	54000	
9	постоянные	выплата премиальных с налогами	46800	
Всего постоянных затрат			300800	
ИТОГО			339 838	

Таким образом, общие затраты, связанные с введением нового сотрудника составляют 339 838 руб., причем 39 038 составляют единовременные затраты на создание нового рабочего места и наем сотрудника. В целом, расходы в годовом исчислении и в сравнении с годовой прибылью

¹¹ Таблица составлена автором

организации не слишком велики.

Очевидно, что экономический эффект от найма нового сотрудника просчитать довольно сложно, можно лишь предполагать, что вырастет производительность труда сотрудников отдела маркетинга, вероятно, на 15-20% у начальника отдела и помощника руководителя в связи с тем, что часть их работы будет возложено на нового сотрудника. Более того, можно предположить, что существенно вырастет результативность реализации рекламных мероприятий, связанных с наймом промоутеров или работой с торговым персоналом ООО «КРИС». По предположениям руководителя отдела, эффективность реализации рекламных акций (а соответственно их отдачу) может возрасти до 25-30%. Эта величина обусловлена тем, что именно в таком объеме эффективность реализации акций зависит от персонала.

Также при успешном внедрении еще одной функции вновь нанимаемого маркетолога (разработка и внедрение фирменного стиля), можно предположить, что увеличится узнаваемость бренда «КРИС», отличие его от конкурентов и повышение лояльности потребителей. Помимо этого, вероятно вырастет также и лояльность самих сотрудников компании к своему предприятию за счет создания визуального образа и корпоративного стиля ООО «КРИС».

В разработанном бренд-буке компании будут изложены как основные концепции рекламной деятельности, основная миссия организации, так и ее корпоративные ценности. Соответственно, социальный эффект от найма нового сотрудника и грамотного выполнения им своих функций ожидается довольно высоким.

Руководителю отдела потребуется уделять довольно большое количество времени для адаптации и посвящения нового сотрудника в дела компании и его будущий функционал. От того, насколько быстро и эффективно сотрудник поймет, то от него требуется, будет зависеть то, как скоро он будет демонстрировать первые результаты. А в связи с высокой динамичностью работ в отделе маркетинга период адаптации должен быть минимален.

Соответственно, приоритет в выборе сотрудника должен делаться в пользу человека молодого, но с достаточным опытом работ на аналогичной должности.

Далее проведем оценку экономической эффективности от внедрения системы мотивации персонала.

В целом, предлагаемые мероприятия по повышению эффективности работы торгового персонала ООО «КРИС» в рамках реализации маркетинговых мероприятий не требуют особенных регулярных затрат. Предлагаемые рекомендации относительно решения этой проблемы сводятся к двум пунктам:

- 1) пересмотр взаимодействия руководителя отдела с директорами магазинов;
- 2) внедрение системы мотивации торгового персонала.

Мероприятия по первой рекомендации представляют собой оптимизацию процессов взаимодействия руководителей отделов путем встреч, совещаний и совместных регулярных совещаний, а также фиксирования результатов встреч в протоколах.

Излишних затрат в этом случае не предвидится, расходуется лишь рабочее время руководителей. В то же время ожидаемый эффект должен быть достаточно высок. Путем своевременной координации маркетинговых и рекламных мероприятий можно предположить, что до половины всех акций будет проходить более эффективно в той или иной мере.

Социальный эффект также ожидается довольно высоким: результатом регулярного взаимодействия руководителей отделов друг с другом станет повышение скорости обмена информацией, сотрудники отделов не будут настолько замкнуты в своей работе. Это поможет сплотить коллектив ООО «КРИС», а также подаст положительный пример для руководителей остальных отделов.

Тем самым оптимизируется коммуникационная составляющая организации, ускориться решение возникающих проблем и в последующем, возможно, сократиться время принятия управленческих решений в самых различных областях деятельности ООО «КРИС».

По второму пункту, внедрению системы мотивации торгового персонала в рамках реализации маркетинговых мероприятий, затраты также ожидаются не слишком высокими. Ниже представлено, каким образом может выглядеть примерный полугодовой план рекламных мероприятий с учетом внедрения системы мотивации торгового персонала (без затрат на рекламу самого бренда «КРИС», не требующей специальной работы с торговым персоналом) (табл. 12).

Таблица 12

Предлагаемый план рекламных мероприятий с учетом внедрения системы мотивации торгового персонала¹²

№ п/п	Мероприятие	Период проведения	Расходы, тыс. руб.	Мотивация торгового персонала	Расходы, тыс. руб.	Итого расходов, тыс. руб.
1	Стимулирование сбыта кондиционеров LG (скидки, спец. предложения), анонс в наружной рекламе и прессе	январь	250	- беседы с продавцами, - регулярный контроль работы, - исследование методом «таинственный покупатель»	25	275
2	Продвижение техники бренда Electrolux (поддерживающая реклама, раздача листовок на улицах в период праздников и выходных)	январь - июнь	460	- встречи с торг. персоналом, - работа с сотрудниками оптового отдела - розыгрыш поездки на обучение (5-дневный семинар) в г. Москва - премии и бонусы по итогам раздачи листовок	50	510
3	Продвижение слит-систем Mitsubishi Electric (ТВ, радио, газеты). Результат акции – по объемам продаж и анкетам потребителей.	март-апрель	500	- работа с торг. персоналом, - аттестация на знание специфики товара, - бонусы по итогам окончания акции самому активному по мнению потребителей	45	545
4	Продвижение тепловентиляторов Vork: спонсорство	май	200	- беседы с торговым персоналом - конкурс на продавца,	10	210

¹² Собственное исследование

Продолжение таблицы 12

	финала студенческого КВН, раздача купонов на скидку в вузах города, расклейка листовок по городу			продавшего наибольшее количество товара по акции, приз – возможность приобрести товар на сумму 10 000 руб. в ООО «КРИС»		
5	Продвижение дорогостоящих моделей кондиционеров и сплит-систем всех производителей (радио+наружная реклама)	июнь	260	- работа с торг.персоналом по отличиям брендов, их особенностей и отличий - исследование методом «таинственный покупатель», - премии 3 лучшим продавцам в магазинах, реализовавших наиболее дорогие модели товаров	35	295
	ИТОГО		1670		165	1835

Таким образом, приблизительные расходы на мотивацию торгового персонала составят около 10% от расходов на рекламные мероприятия. Однако это позволит увеличить их эффективность до 50%, как предполагалось выше (по экспертному мнению руководителя отдела маркетинга).

Для оценки необходимости регулярной работы с мотивацией персонала, а также постоянного взаимодействия друг с другом по вопросу продвижения продукции ООО «КРИС» также был проведен устный экспертный опрос директоров магазинов, сотрудников и начальника отдела маркетинга, руководителя отдела оптовых продаж. Единогласно было решение участников опроса в том, что внедрение данных мер действительно позволит повысить эффективность рекламных и промо-акций, повысить скорость обмена информацией и снизит коммуникационные барьеры и шумы во взаимодействии руководителей друг с другом.

Таким образом, суммарный объем затрат на предложенные мероприятия составит 2 млн. 174 тыс. 838 руб. Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Для этого рассчитаем объем товарооборота предприятия с учетом внедрения предлагаемых мероприятий. Согласно мнению экспертов в области маркетинга и рекламы, введение дополнительной единицы маркетолога

способствует увеличению объема выручки на 5-10%. Для расчета используем средний процент увеличения – 7,5 %. Также, по мнению экспертов, проведение рекламных мероприятий также обеспечит 5-10 %-ный рост выручки. С учетом внедрения системы мотивации торгового персонала можно рассчитывать на 10 %-ный прирост. Таким образом, суммарный прирост товарооборота при внедрении предложенных мероприятий составит 17,5% в 2019 г. Основываясь на этом, рассчитаем показатели экономической эффективности предложенных мероприятий (табл. 13).

Таблица 13

Расчет эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КРИС»¹³

Наименование показателя	Расчет	Плановое значение на 2019г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	106969 * 1,175	125688,575
Себестоимость продаж, тыс. руб.	78408 * 1,175	92129,4
Затраты на мероприятия, тыс. руб.	-	2174,838
Прибыль от продаж, тыс. руб.	125688,575 - 92129,4 - 2174,838	31383,337
Прирост прибыли от проведения мероприятий, тыс. руб.	31383,337 - 28561	2822,337
Экономическая эффективность капиталовложений, %	2822,337 / 2174,838	129,7
Срок окупаемости, мес.	2174,838 / 2822,337 * 12	9,5

Таким образом, можно говорить о высокой экономической эффективности предложенных мероприятий.

¹³ Таблица составлена автором

Заключение

Предприятие может строить свое управление исходя из разных концепций – финансовой, просчитывая наиболее оптимальные сферы расходов и инвестиций; конкурентной, вытесняя любыми способами конкурента с рынка; товарной, улучшая качественные показатели своей продукции, и других, однако в настоящее время, по многочисленным исследованиям ученых и практических подтверждений работающих предприятий, наибольший эффект в управлении дает маркетинговая концепция, ориентированная на выяснение и удовлетворение запросов потребителей определенного целевого рынка.

В основу управления маркетинговой деятельностью на предприятии входят: планирование маркетинговой деятельности, организационное построение служб маркетинга предприятия, реализация намеченных маркетинговых решений, оценка их результативности, контроль и корректировка.

Сложившаяся экономическая ситуация вынуждает российские предприятия начинать использовать маркетинговую информацию при формировании планов производства для предприятий-производителей и планов закупки и реализации для предприятий, работающих в сфере торговли и услуг, таким как ООО «КРИС». Последовательная реализация методики маркетингового планирования задает условия для перехода на маркетинговые принципы управления.

Маркетинг – новая философия управления предприятием. Главное в маркетинге – двуединый и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей, ориентация на них производства, адресности выпускаемой продукции. С другой – активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений, а главное наиболее полное удовлетворение запросов покупателей.

В ходе написания дипломной работы была достигнута основная цель и

выполнены поставленные задачи. Основными **выводами** работы являются следующие положения:

1. За исследуемый период экономическую деятельность ООО «КРИС» нельзя охарактеризовать как эффективную. Чистая прибыль в 2017 году составила 15575 тыс. рублей, что на 5,47% меньше предыдущего года, в результате чего понизилась рентабельность конечной деятельности предприятия на 2,08%. Отрицательное влияние на сумму чистой прибыли оказало увеличение уровня себестоимости на 1,6% или 7413 тыс. руб.
2. Анализ структуры имущества предприятия ООО «КРИС» на основе сравнительного аналитического баланса показал, что главным фактором роста имущества предприятия является увеличение запасов на 74,93%. Увеличение имущества предприятия на 75,13% было обеспечено за счет роста источников собственных средств и на 24,87% было покрыто за счет увеличения обязательств предприятия. Тем не менее, прослеживается увеличение дебиторской и кредиторской задолженности, что является отрицательной тенденцией.
3. Анализ конкурентной среды ООО «КРИС» показал, что лидером рынка является ООО «МВидео». ООО «КРИС» отстает от непосредственного лидера на 6,8 баллов. Главными критериями, по которым ООО «КРИС» уступает лидеру, являются цена, продвижение товара, реклама. Анализируя систему скидок предоставляемых магазинами, следует отметить, что наиболее привлекательной обладает «DNS», за ним следует «МВидео», далее «КРИС». Наименее привлекательна система скидок у «Техносклад».
4. Оценка деятельности отдела маркетинга показала, что в данном подразделении предприятия нет четко сформированной структуры управления, функции сотрудников четко не определены и часто пересекаются между собой, что увеличивает материальные и временные затраты. В отделе остро ощущается нехватка грамотного специалиста узкого профиля в области маркетинговой деятельности.

Для совершенствования маркетинговой деятельности ООО «КРИС» в целом и отдела маркетинга в частности нами составлены следующие **предложения:**

1. В целях повышения эффективности работы маркетинговой службы на предприятии необходимо нанять специалиста в данной области (маркетолога), перераспределить функциональные обязанности работников данного структурного подразделения и зафиксировать изменения документально (создать Положения об отделе и должностные инструкции). Предположительно в результате описанных преобразований производительность труда возрастет на 15-20%, а эффективность маркетинговой деятельности предприятия увеличится на 25-30%.
2. Для того чтобы качественно улучшить взаимодействие отдела маркетинга с торговым персоналом организации, нами видится необходимым изменение системы мотивации и поощрения сотрудников ООО «КРИС» в рамках реализации маркетинговых мероприятий, а также оптимизация процессов взаимодействия начальника отдела маркетинга с директорами магазинов компании.

Дальнейшие расчеты показали высокую экономическую эффективность предложенных мероприятий – процент эффективности капиталовложений в них составит 129,7 %, а срок окупаемости затрат – 9,5 месяцев.

Список использованной литературы

1. Артемьева О.А. Финансовый маркетинг: Теория и практика: учеб. для магистров / О.А. Артемьева; Под общ. ред. С.В. Карпова. - М.: Юрайт, 2013. - 424 с.
2. Березин И.С. Маркетинговые исследования. Инструкция по применению. 3-е изд., пер. и доп. / И.С. Березин. - Люберцы: Юрайт, 2012. - 383 с.
3. Васильев Г.А. Рекламный маркетинг: учеб. пособие / Г.А. Васильев, В.А. Поляков. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 276 с.
4. Галицкий Е.Б. Маркетинговые исследования. теория и практика 2-е изд., пер. и доп., учеб. для вузов / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 570 с.
5. Голова А.Г. Управление продажами: учеб. для студ. экон. вузов, обуч. по направлению «Экономика» и «Маркетинг», «Реклама» / А.Г. Голова. - М.: Дашков и К, 2013. - 277 с.
6. Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: учеб. / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
7. Ильичева И.В. Маркетинговые технологии: учеб. - методическое пособие / И. В. Ильичева. - Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 258 с.
8. Кеннеди Дэн. Секретное оружие маркетолога: найдите ваше уникальное преимущество, превратите его в мощное рекламное сообщение и донесите до правильных клиентов / Дэн Кеннеди, пер. с англ. А. Яковенко. - М.: ГИППО, 2014. - 203 с.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. - М.: Вильямс, 2016. - 496 с.
10. Мазилкина Е.И. Маркетинговые коммуникации: учеб. - практическое пособие / Е.И. Мазилкина. - М.: Дашков и К^о, 2013. - 256 с.
11. Масленников Р.В. 101 совет по PR / Р.В. Масленников. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 268 с.
12. Моосмюллер Г. Маркетинговые исследования с SPSS: учеб. пособие / Г.

- Моосмюллер, Н. Н. Ребик. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 298 с.
13. Морозов Ю.В. Основы маркетинга: учеб. пособие / Ю.В. Морозов. - М.: Дашков и К^о, 2013. - 248 с.
14. Музыкант В.Л. Интегрированные маркетинговые коммуникации: учеб. пособие / В.Л. Музыкант. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 216 с.
15. Рожков И.В. Информационные системы и технологии в маркетинге / И.В. Рожков. - М.: Русайнс, 2014. - 296 с.
16. Романов А.А. Маркетинговые коммуникации: учеб. / А.А. Романов, И.М. Синяева, В.А. Поляков. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2016. – 384 с.
17. Русакова О.И. Роль маркетинговых инструментов в продвижении страховых продуктов на российском рынке / О. И. Русакова, Д.С. Хаустов – М.: ИНФРА-М, 2015. – 265с.
18. Савчук Г.А. Управление маркетингом на предприятии: учеб. пособие, Савчук Г.А., Мокерова Ю.В. - М.: КноРус, 2014. – 220 с.
19. Секерин В.Д. Основы маркетинга: учеб. пособие / В.Д. Секерин. - М.: КноРус, 2013. - 232 с.
20. Соловьев Б. А. Маркетинг: учеб. для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – М.: Инфра-М, 2013. – 335 с.
21. Сысоева С.В. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / С.В. Сысоева, Е.А. Бузукова. - СПб.: Питер, 2013. - 288 с.
22. Чувакова С.Г. Управление ассортиментом магазина: Практическое пособие / С.Г. Чувакова. - М.: Дашков и К^о, 2015. - 260 с.
23. Шекова Е.Л. Менеджмент и маркетинг: учеб. пособие / Е.Л. Шекова, Г.Л. Тульчинский, В.Н. Евланов. - СПб.: Лань, Планета Музыки, 2014. - 268 с.