

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

АВДОШКИНА КРИСТИНА АНДРЕЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

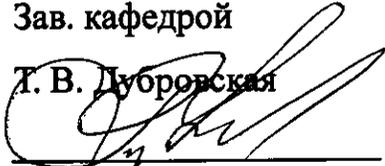
РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «РАДУГА»

Студент		(К. А. Авдошкина)
Руководитель		(Е. В. Мельникова)
Консультанты:		
Нормоконтроль	Яковлева	(Е. А. Яковлева)

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т. В. Дубровская


«21» 02 2020 г.

Красноярск – 2020

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Т. В. Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

«03» декабря 2019 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту Кристине Андреевне Авлошкиной
специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы: «Разработка конкурентной стратегии ООО «Радуга».

Утверждена: приказом по институту от 04 декабря 2019 г. № 166/1 уо

2. Срок сдачи работы: 17 февраля 2020 г.

3. Содержание пояснительной записки: Введение

Теоретические основы формирования конкурентной стратегии организации.

Анализ деятельности и конкурентного положения ООО «Радуга».

Разработка рекомендаций по выбору и реализации конкурентной стратегии.

Заключение. Список использованных источников. Приложения.

4. Консультанты по разделам работы: нормоконтроль – Е. А. Яковлева.

5. График выполнения: Введение, 1 глава – 03.12.19-18.01.20

2 глава – 03.12.19-25.01.20

3 глава, заключение – 03.12.19 – 10.02.20

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР – 11.02.20-27.02.19

Руководитель выпускной
квалификационной работы


подпись

Е. В. Мельникова

И.О.Фамилия

Задание принял к исполнению


подпись студента

К. А. Авлошкина

И.О.Фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 88 с., иллюстраций 22, таблиц 34, источников 73, приложений 3.

БИЗНЕС-АНАЛИЗ, ВОРОНКА ПРОДАЖ, ВЫБОР СТРАТЕГИИ, КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, КОНКУРЕНЦИЯ, КООПЕРАЦИЯ, ФРАНШИЗА.

Цель работы – исследование конкурентного положения ООО «Радуга» и разработка рекомендаций по выбору и реализации конкурентной стратегии.

В выпускной квалификационной работе проведен анализ конкурентного положения ООО «Радуга».

При анализе теоретических и практических вопросов выпускной квалификационной работы применены общенаучные методы: структурный анализ, экономический анализ, сравнительный анализ.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты по изучаемой теме можно использовать в качестве методического совершенствования конкурентной стратегии.

Для улучшения конкурентных позиций на рынке обоснован выбор конкурентной стратегии ООО «Радуга» и представлены рекомендации по ее реализации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Понятие и классификация конкурентной стратегии.....	7
1.2 Современные особенности конкуренции и кооперации.....	14
1.3 Методы анализа и обоснования конкурентной позиции.....	20
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ ООО «РАДУГА».....	29
2.1 Общая характеристика организации.....	29
2.2 Бизнес-анализ ООО «Радуга».....	33
2.3 Анализ конкурентной позиции и действующей конкурентной стратегии ООО «Радуга».....	47
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВЫБОРУ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «РАДУГА».....	61
3.1 Обоснование конкурентной стратегии «ООО «Радуга» и рекомендации по выбору направления кооперации с франчайзи.....	61
3.2 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности.....	64
3.3 Оценка эффективности мероприятий.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	86

ВВЕДЕНИЕ

Современные тенденции развития российской экономики обозначили проблему поиска новых приемов и механизмов конкурентного управления на всех уровнях хозяйственного развития субъектов экономики для обеспечения их высокой конкурентоспособности и роста экономической деятельности. При этом повышение конкурентоспособности касается всех уровней иерархии национальной экономики: государства в целом, региона, отрасли, субъекта хозяйствования. Создание конкурентных преимуществ на рынке становится стратегическим направлением деятельности организации.

Конкурентоспособность организации свидетельствует о том, что она удовлетворяет конкретные потребности потребителей по сравнению с лучшими аналогичными субъектами экономики, а также обладает способностью опережать конкурентов, используя свои преимущества в достижении поставленных целей при высокой конкурентоспособности продукции или услуг.

Одной из ключевых задач организации является разработка конкурентной стратегии поведения на рынке. Стратегия конкурентного поведения на рынке является одной из актуальных тем, так как необходим поиск решений, способствующих совершенствованию данного процесса на современном уровне – ведь именно от положения предприятия на рынке, сбыта его продукции и услуг, а также степени решения экономических задач организации, объемов ее прибыли, зависит ее присутствие на рынке и поддержание конкурентоспособности субъекта экономики и его продукции и услуг. Организация только тогда добьется конкурентных преимуществ, если будет затрачивать время на исследование своих конкурентных возможностей под влиянием рынка, формируя эффективную конкурентную стратегию.

Таким образом, важность темы разработки конкурентной стратегии организации подтверждена тем, что такая стратегия является основным рычагом экономики, а ее составляющие зависят от целей стратегического менеджмента, лежащего в основе экономического управления организацией.

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью решения важных задач, связанных с успешным формированием конкурентной стратегии современной организации, что влияет на ее положение на конкурентном рынке и ведет к повышению финансовых результатов деятельности.

Цель работы – исследование конкурентного положения ООО «Радуга» и разработка рекомендаций по выбору и реализации конкурентной стратегии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить основные задачи:

- рассмотреть теоретические основы формирования конкурентной стратегии организации;
- проанализировать деятельность и конкурентное положение ООО «Радуга»;
- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности с учетом предложенной конкурентной стратегии;
- представить экономическую оценку мероприятий.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «Радуга». Предмет исследования – разработка конкурентной стратегии ООО «Радуга».

Нормативную базу исследования составили нормативные документы по стратегическому менеджменту и экономике, законодательные акты Российской Федерации, а также локальные акты ООО «Радуга».

Теоретическую основу выпускной квалификационной работы составили научные труды специалистов в области экономики и менеджмента, таких, как: В. Р. Веснин, О. С. Виханский, Э. М. Коротков, Ф. Котлер, М. Х. Мескон, М. Е. Портер, М. Скотт, А. А. Томпсон, Д. Хасби, и другие.

При анализе теоретических и практических вопросов выпускной квалификационной работы применены общенаучные методы: структурный анализ, экономический анализ, сравнительный анализ.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты по изучаемой теме можно использовать в форме методологического материала для дальнейших исследований в этой области.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и классификация конкурентной стратегии

Понятие конкурентной стратегии идет в тесной взаимосвязи с конкуренцией и конкурентоспособностью, которые являются ключевыми понятиями, определяющих успешность субъекта экономики на рынке.

М. Портер формирует определение конкуренции: «конкуренция – главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько инновации компании, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности [52, с. 67].

Э. М. Коротков пишет: «под конкуренцией понимается соперничество на рынке между отдельными физическими или юридическими лицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели [38, с. 38].

Как читает Л. Д. Алманова, «под конкуренцией следует понимать соперничество, поэтому субъектами выступают лица и группы лиц, ведущие борьбу за объекты конкуренции» [5, с. 176].

В Федеральном законе Российской Федерации «О защите конкуренции» от 26 июня 2006 г. № 153-ФЗ под конкуренцией понимается «соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке» [4].

Параллельно конкуренции, конкурентоспособность определяет «способность преодолевать барьеры для входа в рынок, выступать на этом рынке, выдерживая конкуренцию других аналогичных субъектов рыночных отношений» [60, с. 30].

М. Х. Мескон считает конкурентоспособность относительной

характеристикой, которая «выражает отличие организации от развития конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности деятельности» [46, с. 21].

Ф. Котлер определяет конкурентоспособность некой способностью предприятия или организации удерживать конкуренцию с аналогичными объектами [39, с. 46].

М. Х. Мескон дает определение: «конкурентоспособность предприятия – это высокая компетентность организации в какой-либо области [46, с. 7].

А. И. Коваленко опирается на характеристики феномена: «конкурентоспособность является свойством субъекта, указывающим на его способность выдерживать конкуренцию с себе подобными, на его способность совершать конкурентные действия и прочее» [34, с. 67].

Опосредованно данным определениям, конкурентная стратегия является стремлением компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли.

М. Портер считает, что «конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли» [52, с. 69].

По мнению А. А. Томпсона, «конкурентная стратегия – преимущество компании, которое она может достичь на рынке, относительно своих конкурентов. Конкурентная стратегия представляет собой сознательный выбор различных действий с целью предоставить потребителям товары и услуги, обладающие уникальным сочетанием ценностей» [56, с. 5].

Конкурентная стратегия – это собирательная модель действий и единство правил, которыми должно руководствоваться предприятие при принятии решений для достижения и долгосрочного поддержания конкурентоспособности. Р. А. Фатхутдинов рассматривает стратегию в качестве исключительного значения, «которым обладает система, и которое дает ей превосходство перед конкурентами» [61, с. 26].

По мнению О. Н. Наумовой, под конкурентной стратегией понимается

долгосрочный план, включающий набор средств и методов, направленных организацией для достижения поставленных целей в достижении превосходства над конкурентами в предложении товаров и услуг. Один из основных подходов к разработке конкурентных стратегий, определяется целями, которые компании преследуют на рынке и основой конкурентного преимущества [50, с. 52].

Придерживаясь точки зрения О. Н. Наумовой, Р. В. Веснин опирается на планирование в конкуренции: «формирование стратегии становится постоянно развивающимся фактором. В условиях непрерывных труднопрогнозируемых изменений долгосрочное планирование – это крайне непростое дело, отчасти интуитивным» [13, с. 9].

Таким образом, конкурентная стратегия – это оценочная категория, которая характеризует возможность субъекта экономики конкурировать на рынке. Выбор конкурентной стратегии зависит от вида деятельности организации, выпускаемой продукции или предлагаемых услуг, места осуществления хозяйственной деятельности и т. п. Как подчеркивает О. С. Виханский, «определение стратегии - это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке» [14, с. 81].

По мнению М. Скотта, при разработке конкурентной стратегии, следует применять принципы дифференциации: «способ дифференциации посредством создания уникального отличия, позволяющего подняться на уровень выше конкурентов» [55, с. 17].

Как считает Д. Хасби, при разработке конкурентной стратегию, следует стремиться к тому, чтобы она отвечала ряду требований: соединяла поставленные цели, достижение которых является решающим для общего схода стратегической деятельности; поддерживала прогрессивную инициативу; концентрировала главные усилия; координировала управление бизнес-процессами; содержала план действий на перспективу; обеспечивала ресурсы.

С точки зрения направления развития организации на рынке можно выделить стратегии, представленные на рис. 1.1:

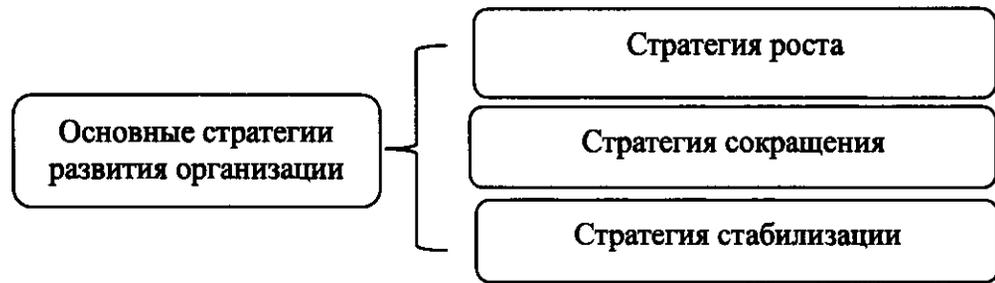


Рис. 1.1 – Конкурентные стратегии развития организации на рынке

К основным стратегиям относятся: стратегия роста; стратегия сокращения; стратегия стабилизации.

Стратегия роста. Следуя данной стратегии, организация планирует и осуществляет мероприятия по улучшению позиций на рынке: привлечение новых потребителей, удержание уже имеющихся, установление контроля над конкурентами, планирование выгодных условий продаж. При стратегии роста, «в целях контроля над конкурентами, субъекты рынка собирают информацию с источников рекламы; реклама в СМИ, интернет-источники, опросы и т. п., которую анализируют и классифицируют по месторасположению, оформлению, виду покупателей, выкладке товара, условиям продаж, уровню маржи» [24, с. 9].

Важным направлением является работа с потребителями. Так, опросы покупателей помогают определить значение для них отдельных характеристик товаров, оценить ассортимент, эффективность проводимых мероприятий, выявить лояльность к организации и ее продукции. В основе анализа должны присутствовать следующие элементы: определение рынка и сегментов для реализации продукции; определение перспективных групп клиентов; позиционирование; маркетинговый комплекс. Не менее важным является определение рынка и целевых сегментов. Выделение целевых групп клиентов позволяет предприятию «более полно удовлетворять потребности приоритетных клиентов и упрочить свое положение на рынке [29, с. 9].

Другим параметром является позиционирование – «отличное от других и выгодное для компании место, которое она планирует занять в сознании потребителей» [39, с. 19].

В этой связи важен применимый маркетинговый комплекс, который определяет, как будут использоваться возможные маркетинговые инструменты и методы влияния на потребителей по четырем направлениям, элементы которого (товар, цена, продвижение, распространение) представлены в Приложении 1.

Стратегия сокращения – ее выбирают организации, нуждающиеся в перегруппировке сил после периода роста, а также при спадах и кризисных явлениях. Основные виды стратегии сокращения представлены на рис 1.2.

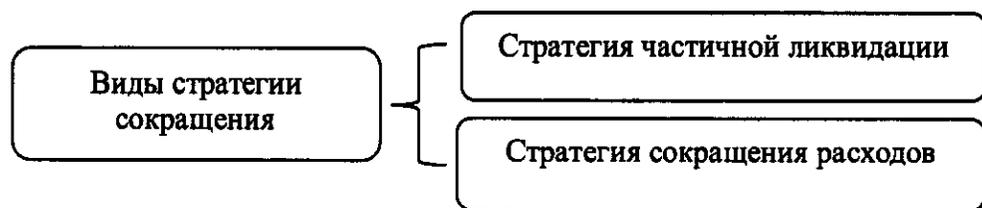


Рис. 1.2 – Виды стратегии сокращения

Основными видами стратегии сокращения являются [54, с. 152]:

– стратегия частичной ликвидации: компания не может вести бизнес по причине банкротства или по решению акционеров. Такая стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который невозможно продать, извлекая при этом прибыль, но он может принести доходы от реализации неиспользуемых материальных и нематериальных активов;

– стратегия сокращения расходов: идея стратегии – нахождение оптимальных путей сокращения издержек, проведение мероприятий по снижению затрат. В данном направлении компания движется в сторону повышения производительности и закрытия убыточных направлений бизнеса.

Стратегия стабилизации предполагает поддержку имеющихся направлений бизнеса. Основным признаком данной стратегии считается переход на экономичный режим всех ресурсов компании за счет снижения затрат, в управлении которыми происходит формирование искомой информации о необходимых расходах на поддержание бизнеса.

В использовании стратегии сокращения, руководством компании делается ставка на сотрудничество с постоянными потребителями и поставщиками. Основной задачей стратегии является анализ эффективности затрат, «который может проводиться как по составу, структуре, динамике в рамках одной организации, так и путем их сравнения со среднеотраслевыми показателями или сведений о данных организаций-конкурентов» [38, с. 233].

Помимо рассмотренных стратегий, применимы стратегии по отношению к конкурентам, что представлено на рис. 1.3.

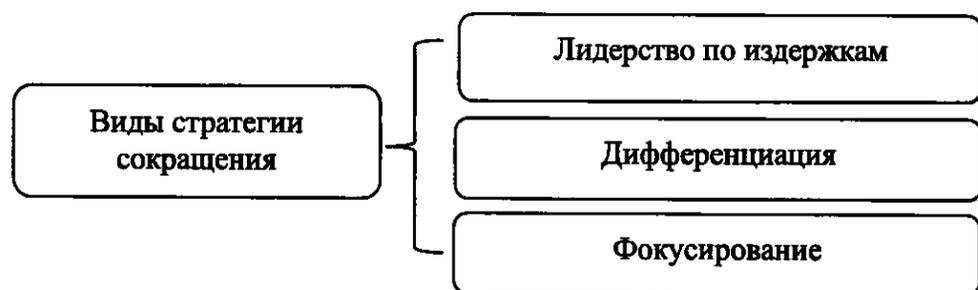


Рис. 1.3 – Виды стратегий по отношению к конкурентам

Лидерство по издержкам: данный вид стратегии по отношению к конкурентам влечет за собой предоставление более низких цен на аналогичную конкурентам продукцию, предполагая, что, придерживаясь такой стратегии, предприятие добьется самых низких издержек. Стратегия по издержкам, делая упор на снижение себестоимости продукции, должна иметь [41, с. 90]:

- эффективный производственный и организационный процесс;
- развитую базу снабжения и логистики;
- современную технологическую и цифровую индустрию.

К преимуществам стратегии по издержкам относятся [41, с. 91]:

- компания может противостоять конкурентам даже в случае ценовой войны, получая прибыль при цене, минимально допустимой для конкурентов;
- низкие издержки способны обеспечить защиту против сильных поставщиков, поскольку предоставляют возможность организации более гибко реагировать на материалы и комплектующие;

– низкие затраты могут создать барьер для появления новых конкурентов и защиту против продуктов-заменителей.

Однако, применяя стратегию лидерства по издержкам, следует помнить, что «в погоне за удешевлением себестоимости можно потерять конкурентные преимущества качества продукции, что влияет на имидж компании» [46, с. 153].

Дифференциация – разделение процессов на составляющие части [67].

Стратегия дифференциации защищает компанию и формирует преимущество перед конкурентами по важным параметрам: приверженность к торговой марке, невозможность ее смены на марку конкурентов, снижение чувствительности к цене, что повышает рентабельность производства и увеличивает устойчивость к вероятному росту издержек.

Стратегия дифференциации формируется в разных формах: имидж торговой марки; совершенство технологических процессов; внешний вид, упаковка, инновации в продукте; сервис. Эффективно проведенная стратегия дифференциации позволяет добиться большей рентабельности за счет того, что рынок принимает более высокую цену. Тем не менее, «стратегия этого типа не всегда совместима с целью завоевания большой рыночной доли рынка, так как не все потребители готовы платить повышенную цену за товар» [69, с. 10].

Стратегия фокусирования (или концентрированного маркетинга) означает сосредоточение всех усилий компании на определенной группе потребителей, типе продукта или географическом рыночном сегменте, а также создание продуктового или ценового преимущества в узком сегменте рынка [67].

Для проведения стратегии фокусирования компания строит деятельность в основном на потребностях не рынка как такового, а конкретных потребителей. Цель стратегии заключается в придании своей продукции или услуге свойств, которые отличают товар от тех, что предложены конкурентами [47, с. 187].

Успех в бизнесе зависит от правильно выбранной стратегии. Одним из вариантов современных конкурентных стратегий является кооперация, особенности которой подробно рассмотрены далее в работе.

1.2 Современные особенности конкуренции и кооперации

Кооперация – одна из форм стратегического сотрудничества на рынке, когда одни организации ищут взаимодействия с другими, с целью взаимного упрочения своего положения на рынке путем согласованного проведения маркетинговых мероприятий [67].

В конкурентной среде сотрудничество является достаточно сложной компетенцией, которая включает в себя [67]:

- понимание и принятие своих интересов и интересов других компаний, которые сводятся не только к зарабатыванию денег (как к главному достижению интересов);

- готовность доверять и адекватно разрешать любую ситуацию в бизнесе;

- способность видеть целое и участвовать в управлении деятельностью.

По данным статистики, кооперация сейчас чаще всего в России встречается среди сельхозпроизводителей, где существуют понятные общие интересы, на втором месте – потребительская кооперация [72].

Особенность современной конкуренции и кооперации заключается в том, что помимо них, принято говорить о конфликте и согласии, оппозиции и приспособлении, ассоциации и диссоциации и т. д. За данными понятиями виден принцип выделения двух основных различных типов взаимодействия:

- первый отличительный параметр способствует организации совместной деятельности и является позитивным с точки зрения сотрудничества компаний;

- второй отличительный параметр представляет собой определение условий, «расшатывающих» совместную деятельность, представляя собой определенного рода препятствия работы в тесном сотрудничестве.

Кооперативное взаимодействие и кооперация представляет собой некую координацию единичных сил участников, их комбинирование, суммирование и взаимодействие), что также проявляется во взаимной помощи в бизнесе и оказании взаимовлияния на компаньона, что предусматривает достижение общей цели.

По мнению С. В. Мхитарян, кооперация является важным элементом совместной деятельности, который порожден ее особой природой. В качестве ее основных характеристик он выделяет разделение единого процесса между участниками и формирование обязанностей каждого в таком процессе, говоря, что «важным показателем «тесноты» кооперативного взаимодействия является включенность в него всех участников процесса. Поэтому для кооперации важны вклады участников взаимодействия и степень их включенности» [49, с. 9].

Таким образом, современная кооперация основана на важном моменте – достижение одним агентом успехов означает ограничение возможностей другого, что выражено некой противоположностью участников, и что не должно упускаться из вида, иначе будет упущена возможность конкурировать на рынке.

Следует отметить, что институциональные и финансовые ограничения тормозят активизацию новых источников роста, что заставляет региональные управленческие команды переходить от модели конкуренции к модели кооперации с соседями и бизнесом.

Что касается развития конкурентной среды и сливания компаний, то на настоящем этапе последние годы в России являлись периодом поиска новых векторов экономической политики. Классикой на современном этапе развития рынка розничных сетей можно считать отраслевые объединения, а также хозрасчетные розничные предприятия в системе кооперации, которые ведут свою деятельность через сеть обособленных торговых точек на территории определенного района (региона).

В региональных масштабах превалируют такие виды организаций, как розничные сети под созданной единой маркой, к примеру, «ИКЕА, «Эльдорадо», и т. п.), которые обладают достаточно разветвленной национальной или региональной сетью торговых розничных предприятий при полной унифицированной технологии, интерьера.

Конкурировать через кооперацию следует с пониманием того, у кого какие преимущества, и как их можно сложить и взаимно усилить [58, с. 23].

На настоящем этапе определение потребности в создании кооперации

компаний возможно при применении нормативных методов, которые основаны на потребности определенной ниши рынка на бытовом, культурном развитии, и зависят от потребности жителей и картографического метода, суть которого заключена в составлении торговых атласов местности [58, с. 53].

По мнению экспертов, сегодня основными задачами являются следующие:

- обеспечение территориальной доступности (шаговой);
- удобства расположения компаний;
- высокое качество обслуживания покупателей;
- постоянное обновление ассортимента, и, несомненно, уровень рентабельности каждого сетевого подразделения.

На современном этапе широко развита сетевая кооперация – объединение компаний и их бизнеса для расширения на рынке. Сети – это фундаментальный материал, из которого новые организации строятся и будут строиться. И они способны формироваться и распространяться по главным улицам и глухим переулкам глобальной экономики, поскольку опираются на информационную мощь, предоставляемую новой технологической парадигмой [67].

Факторы размещения сети – это совокупность многочисленных разнокачественных условий, ресурсов, предпосылок, влияющих на выбор месторасположения объекта сети с точки зрения его особенностей, избранных критериев, поставленных задач и целей [71].

От того, насколько качественно выявлены, проанализированы и учтены факторы размещения сети, во многом зависит эффективность тех принятых решений, которые направлены на оптимизацию торговых процессов, на перспективное развитие торговой сети, а также всесторонне изучение потребностей покупателей. Факторы размещения торговых сетей можно классифицировать по следующим признакам [19, с. 22]:

- по масштабу охвата: общие и специфические;
- по продолжительности влияния: постоянные, разовые, периодические;
- по управляемости: управляемые, нерегулируемые, неуправляемые;
- по направленности влияния: на факторы, повышающие притягательную

силу территории; факторы, понижающие притягательность территории;

– по типу влияния: на факторы прямого и косвенного воздействия.

К наиболее частым в такой классификации относятся факторы деления всех вышеуказанных факторов на транспортные, градостроительные, экономические и социальные. Кроме этого, по принципу организационного строения, факторы делят на внешние и внутренние, что представлено на рис. 1.4.

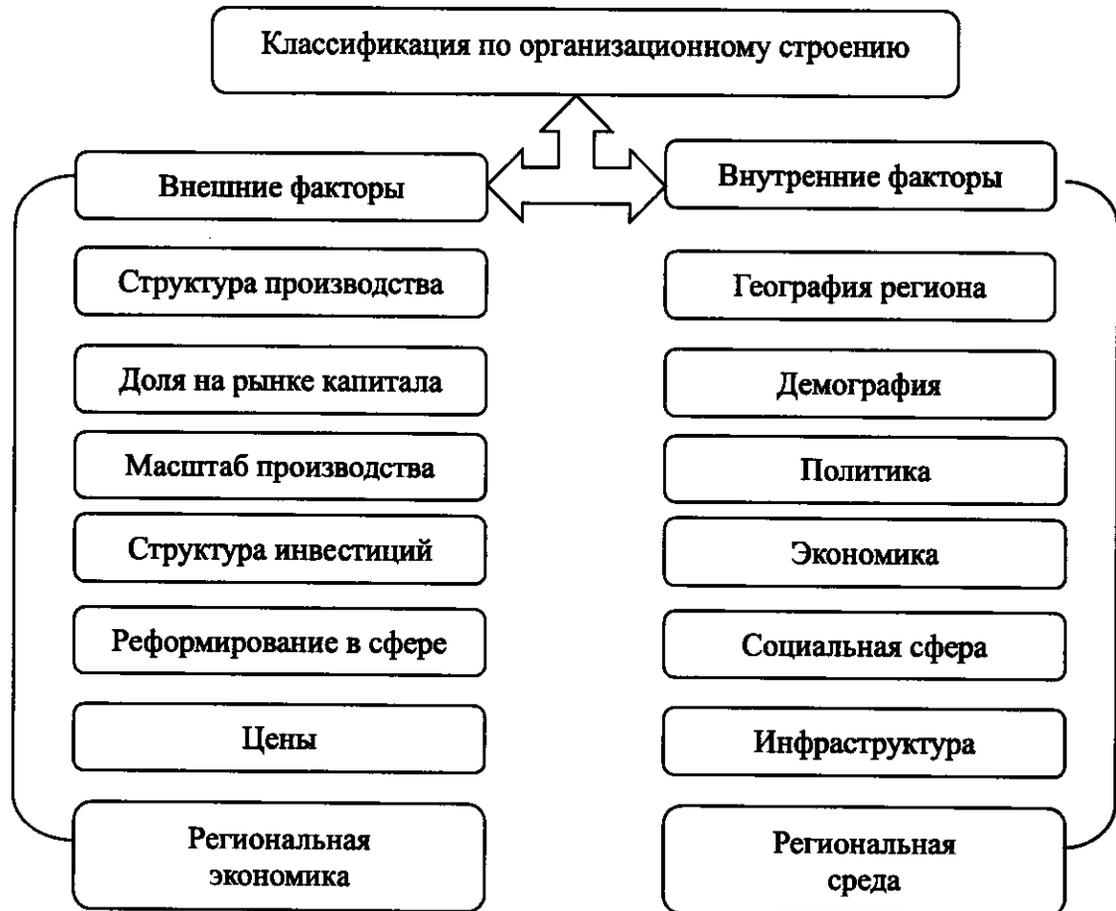


Рис. 1.4 – Факторы сетевой кооперации по организационному строению

Таким образом, к внешним факторам сетевой кооперации можно отнести: масштаб и структура на рынке, миграционная политика, доля России на рынке капитала, мировая экономика, и др. К внутренним факторам относятся: геополитика региона, география, административное регулирование, инфраструктура региона, политическое, административное регулирование, развитие инфраструктуры, политическая и социальная сфера [27, с. 90].

Факторы размещения кооперации в сетевом формате также можно классифицировать по уровню исследования – рис. 1.5.

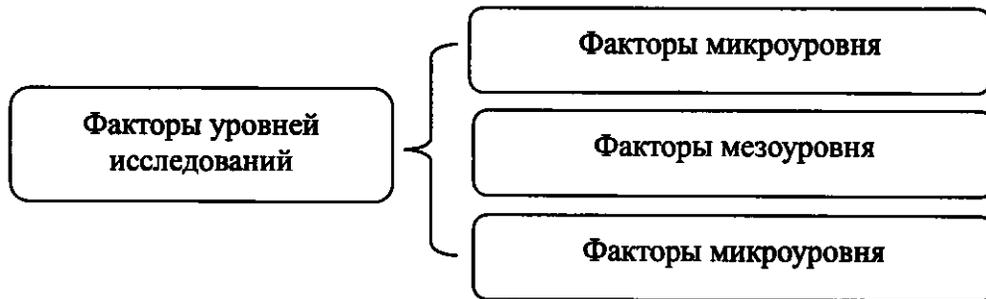


Рис. 1.5 – Факторы уровней исследования

Таким образом, в зависимости от уровня исследований среды, факторы, которые влияют на выбор определенной территории, делят на группы [72]:

– факторы макроуровня влияют на миграцию капитала между различными компаниями и структурами: потенциал региона, законодательная база, региональный инвестиционный потенциал, налоговый режим, законодательство, налогообложение, экономика внутри региона (или государства), региональная экономическая безопасность, уровень производства;

– факторы мезоуровня связаны с распределением сетевых предприятий внутри государства, отдельно взятых регионов, уровень жизни населения, квалификация и стоимость рабочей силы, стоимость трудовых ресурсов, стоимость земельных ресурсов и других основных средств, транспортные возможности внутри региона, отношение к предпринимательству региональных властей, географические особенности, природные и климатические условия, криминогенная обстановка, и др.;

– факторы микроуровня влияют на дислокацию сетевого внутри районов городской структуры: стоимость производственных и торговых площадей, наличие коммуникаций, удобство подъездных путей, наличие коммуникаций, объем спроса платежеспособного населения, наличие конкурентов, активность рынка товаров, и т.п.

Факторы макроуровня воздействуют прежде всего на стратегию выбора

месторасположения компании. Факторы мезоуровня непосредственно связаны с региональной политикой в сфере поддержки предпринимательства [40, с. 74].

Что касается факторов микроуровня, то их, в первую очередь используют непосредственно сами предприниматели в процессе анализа и бизнес-планирования предприятий сети.

Следует отметить, что вышерассмотренные факторы связаны между собой, оказывая прямое и косвенное воздействие друг на друга. Все эти факторы должны учитываться при разработке направлений стратегий компаний и тактики построения бизнес-единиц внутри сети, а также координирование ими.

Следует отметить, что конкуренция сетевых фирм, в отличие от конкуренции традиционных – это конкуренция идей. Элемент сетевой фирмы может быть привязан к центру принятия решений, но если он перестает получать от этого удовлетворение, что может вытекать, например, из несоответствия получаемых результатов элемента желаемым или обещанным параметрам, или идея другого центра становится для него более привлекательной. Тогда происходит разрыв структурных связей с одним центром принятия решений и переключение на другой. И связано данное переключение интереса бывает с тем, что та идея, то имя, бренд или преимущества, которые даёт ему работа с другим центром удовлетворяют его в большей степени [59, с. 522].

Отсюда следует вывод, что конкуренция и кооперация происходит через процесс переманивания, перетягивания существующих элементов сети в свой спектр общей экономической идеи. К примеру, для отдельной компании для того, чтобы победить другую компанию в конкурентном сражении, не нужно создавать новую фирму (новый элемент сети), потому что существующая фирма, являющаяся элементом сети-конкурента, уже максимально адаптирована к существующим условиям ведения бизнеса, к ее внешнему окружению. Создание же новой фирмы с целью победы над конкурентом будет абсолютно проигрышным вариантом, т.к. адаптация и выведение деятельности данного элемента на уровень достаточно высокий для конкурентной борьбы потребует немалых материальных и временных затрат.

1.3 Методы анализа и обоснования конкурентной позиции

Для определения уровня конкурентной позиции организации и степени ее использования применяются методы, представленные на рис. 1.6.

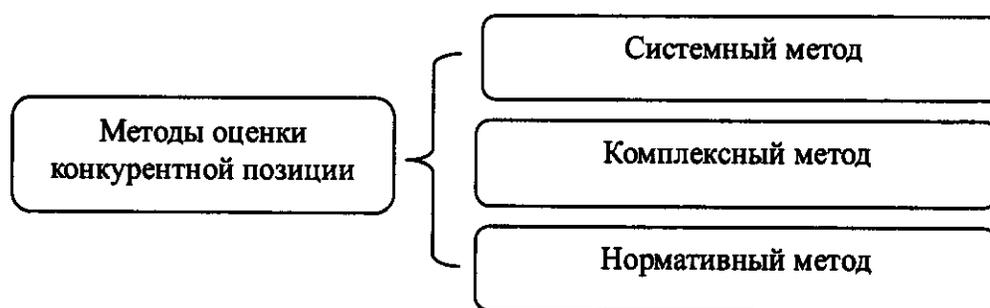


Рис. 1.6 – Методы оценки конкурентной позиции организации

С позиций системного метода при интегральной оценке конкурентных позиций организаций следует отдельно оценивать факторы внешнего и внутреннего окружения. Внешняя среда включает в себя неконтролируемые предприятием элементы: социально-демографические характеристики потребителей; действия конкурентов; состояние экономики; политическое состояние; культура.

Внутренняя среда предприятия – часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации [53, с. 29].

Среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации. Операции, производимые предприятием, делятся на стратегические и связанные действия, что позволяет разработать структуру затрат организации и определить их основные элементы. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и характеризует активы организации. Очевидно, что показатели влияют на организацию.

С позиций комплексного метода при оценке конкурентных позиций организации принято учитывать [58, с.120]:

- технические (состояние материально–технической базы субъекта экономики), правовые (стабильность демократических преобразований, системность и обоснованность законодательных актов по различным направлениям права);
- рыночные (потенциал рынка, сила конкуренции, открытость, маркетинг организации);
- научные (глубина анализа экономических закономерностей, законов организации, ширина и глубина научных подходов);
- экономические (рентабельность, финансовые инструменты, и т.д.);
- организационные (организация производства и труда, менеджмент, логистика, формирование рыночной инфраструктуры), психологические и другие аспекты обеспечения конкурентоспособности, а также их взаимовлияния.

С позиции нормативного подхода следует организовывать нормирование и мониторинг конкретных факторов преимущества организации. Оценка конкурентоспособности осуществляется по конечным итоговым результатам реакции конкретного рынка (потребителя) на конкретный товар или услугу, а оценка конкурентных преимуществ осуществляется на ранних стадиях инвестирования, до начала бизнеса, при технико-экономическом обосновании инновационных и инвестиционных проектов.

Методами реализации этой политики являются учет, анализ, нормирование и оценка конкурентных позиций.

На стадии проектирования (инновационного, инвестиционного, стратегического планирования и т. д.) интегральную оценку конкурентных преимуществ товара или услуги можно осуществлять по формуле (1.1):

$$КП = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \alpha_i \Pi_j \times b_{ij} \Phi_{ij} \quad (1.1)$$

где КП – интегральный показатель конкурентного преимущества товара или услуги;

$i = 1, 2, \dots;$

n – номер конкурентного преимущества товара (услуги);

$j = 1, 2, m$ – номер фактора конкурентного преимущества товара (услуги);

α_i – весомость i -го конкурентного преимущества;

$\sum \alpha_i = 1;$

b_{ij} = весомость j -го фактора i -го конкурентного преимущества;

$\sum b_{ij} = 1;$

Π_i – относительное или нормативное значение i -го конкурентного преимущества;

Φ_j – относительное или нормативное значение i -го фактора j -го конкурентного преимущества.

Для определения комплексного показателя конкурентоспособности применяются методы [14, с. 88]:

- представление комплексного показателя конкурентоспособности организации и продукции (К) суммой вида;
- формирование комплексного показателя конкурентоспособности организации и продукции (К) на основе использования среднего взвешенного арифметического показателя единичных показателей конкурентоспособности;
- определение комплексного показателя конкурентоспособности организации через средние арифметические показатели конкурентоспособности отдельных видов продукции;
- представление комплексного показателя конкурентоспособности организации и продукции на основе использования среднего взвешенного геометрического показателя единичных показателей конкурентоспособности;
- определение комплексного показателя конкурентоспособности продукции на основе полезного эффекта от ее потребления (Е) и цены потребления (Р);
- использование доли рынка в качестве итоговых показателей конкурентоспособности;

– оценка конкурентоспособности организаций на основе их статуса с использованием конкурентной карты рынка.

Метод формирования комплексного показателя конкурентоспособности организации и продукции (К) определяется по формуле (1.2):

$$K = \sum_{i=1}^N K_i \quad (1.2)$$

где K_i – единичные показатели конкурентоспособности общим числом N .

Для оценки конкурентоспособности формируется список ключевых факторов успеха отрасли и конкурентных позиций либо недостатков (6-10 показателей), оценки суммируются для получения оценки комплексного показателя конкурентоспособности организации [30, с. 85].

Потенциал организации – это суммарная стоимость ее основного, оборотного и человеческого капитала, ноу-хау, информационных технологий, брендов и других конкурентных преимуществ организации в сферах науки, технологии и управления, обеспечивающих ей конкурентоспособность.

В экономической литературе существуют методики оценки отдельных компонентов потенциала. Качество системы управления организацией – комплексный показатель, весомость факторов следующая: удельный вес управленческого персонала и специалистов имеющих ученую степень – 0,30; количество и глубина применяемых к управлению научных подходов – 0,25; средняя образованность всего персонала организации – 0,20; текучесть управленческого персонала – 0,15; уровень автоматизации управления организацией – 0,10. Уровень качества системы управления определяется по формуле (1.3):

$$K_{уп} = \sum_{i=1}^5 \alpha_i \frac{\Pi_{Ф_i}}{\Pi_{Н_i}} \quad (1.3)$$

где α_i – весомость фактора качества системы управления;

$$\sum \alpha_i = 1, 0;$$

P_{fi} – фактическое значение i -го фактора качества;

P_{ni} – нормативное значение i -го фактора качества.

Другим методом оценки является рассмотрение КФУ – ключевые факторы успеха – условия, без соответствия которым конкурентный успех невозможен. КФУ связаны с движущими силами отрасли. Виды КФУ представлены в Приложении 2. Рассмотренные методики позволяют оценить конкурентные позиции организации, но развитие конкурентных позиций обуславливает необходимость разработки новых стратегических направлений. Обоснование разработки конкурентной стратегии состоит из этапов - рис. 1.7.

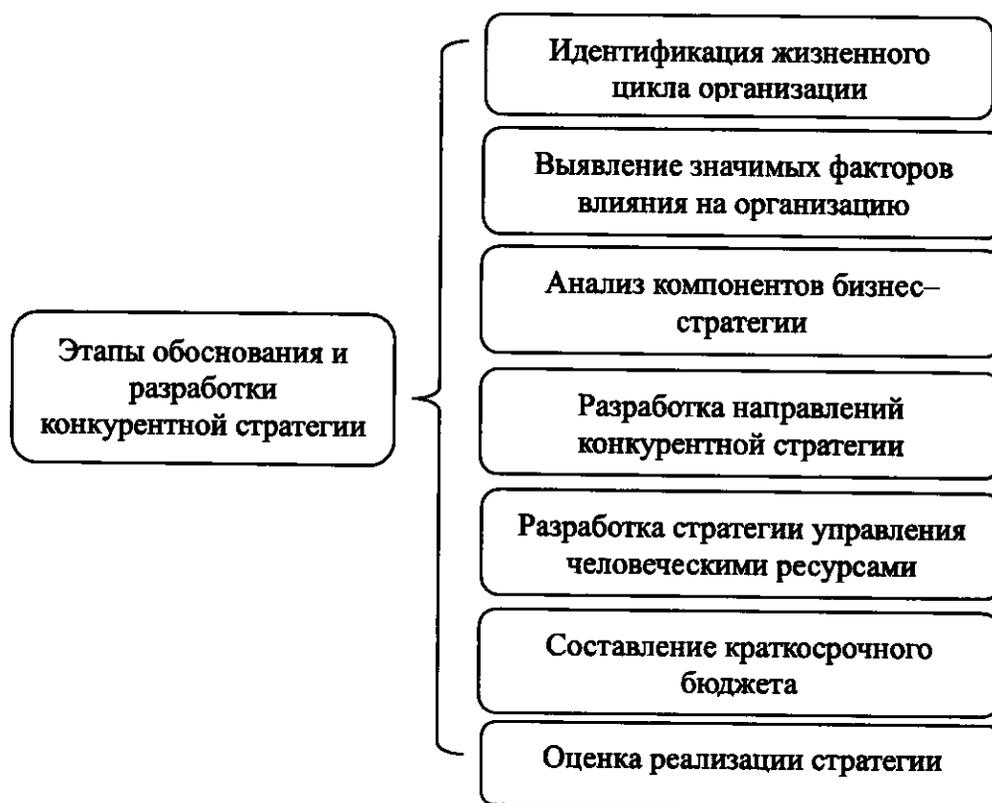


Рис. 1.7 – Этапы обоснования и разработки конкурентной стратегии

На первом этапе проводится идентификация этапов жизненного цикла организации, что в самой значительной степени предопределяет характер тех

решений, которые будут приниматься. При этом, «аналитик при проведении анализа должен опираться на все совокупность триады показателей: финансовые показатели, технико-экономические показатели, организационные показатели, которые призваны позволить осуществление диагностики» [58, с. 15].

Приспосабливаясь к рыночным условиям, изменяются стратегические маркетинговые цели. В целях достижения таких целей в программу маркетинговых разработок включаются такие направления: стратегия совершенствования товара и услуги с добавлением новых функций; стратегия интенсивного сбыта с применением различных каналов; понижение цены товаров для проникновения на рынок; развитие коммуникационных стратегий, с направлением последней на формирование имиджа организации.

В таком случае, «маркетинговая деятельность предприятия станет основываться на особенностях поведения товара в отдельных фазах его жизненного цикла, при учете таких важных характеристик, как динамика спроса, покупательское поведение потребителей, тенденции формирования ассортимента, динамика роста прибыли, конкуренции и другое» [66, с. 80].

На втором этапе разработки стратегии проводится выявление принципиально важных и значимых факторов бизнес-модели на находящемся этапе жизненного цикла, которые дальше могут стать ключевыми объектами стратегического управления в организации. Анализ является самым ответственным этапом, от правильного применения которого в большей степени зависит эффективность дальнейших аналитических и стратегических действий [54, с. 90].

На данном этапе важно привлечь и скоординировать все функциональные подразделения, линейных менеджеров во главе менеджерами высшего звена предприятия. Наиболее важными для рассмотрения являются параметры консолидации и принятия правильных и объективно обоснованных решений в отношении перспективных направлений развития организации.

Другим, не менее важным этапом является детальный анализ содержания компонентов бизнес-стратегии. На этом этапе следует проводить тщательное

исследование фактического состояния дел и рассматривать все варианты дальнейшего развития анализируемого объекта и сегмента бизнес-модели.

Кроме того, этот этап поможет применить разработанные рычаги конкурентной борьбы путем создания конкурентоспособной и устойчивой модели предприятия. Целесообразно применять широко информацию о конкурентах предприятия, которые находятся в похожих условиях, что позволит избежать серьезных ошибок, а также получить определенный ориентир, что даст более четкую формулировку целевых установок [73, с. 78].

На четвертом этапе проводится разработка адекватных направлений бизнес-стратегии, реализация чего требует максимального изучения всех факторов внутренней и внешней среды и их влияния на предприятие. Делается это в целях усиления конкурентных позиций и получения экономических выгод. Рассматривается внешняя среда предприятия, под которой понимаются все факторы, возникающие в окружающей среде, оказывающие воздействие на субъект экономики и требующие принятия управленческих решений [31, с.13].

Пятый этап включает стратегию управления человеческими ресурсами. Один из способов сокращения издержек при разработке стратегии минимизации затрат – оптимизация численности сотрудников.

Ориентация на направление улучшения качества говорит о необходимости построения системы стимулирования так, чтобы сотрудники предприятия были максимально заинтересованы в повышении качественных показателей деятельности [34, с. 38].

В целях поддержания стратегии повышения качества необходимо проводить обучение персонала принципам использования инструментов инноваций и нововведений. Тогда меняется не только содержание таких понятий как «отбор персонала» или «мотивация сотрудников», традиционных для кадрового менеджмента, но и появляются новые понятия, такие, как «кадровые инновации» [37, с. 16].

При инновационной стратегии развития система управления человеческими ресурсами формируется таким образом, чтобы обеспечить

оптимальные условия для инновационной деятельности работников, непрерывное обновление знаний и развитие.

Шестой этап включает в себя составление бюджета. Экономическое содержание системы стратегического управления находит свое отражение в краткосрочном бюджете затрат. Система бюджетирования состоит из системного планирования деятельности отдельных структурных подразделений организации и сводной системы бюджетного планирования финансовой деятельности. На основе этого вытекают задачи бюджетирования, к которым относятся: планирование всех операций, необходимых для достижения целей; координирование функций бизнеса и подразделений структуры организации; мотивация руководителей структурных подразделений для целей центров ответственности; обучение и повышение квалификации менеджеров и персонала организации. Обоснование принципов следует начать с того, что бюджет, влияя на организационную и финансовую структуру организации, позволяет проводить своевременные координационные мероприятия.

Седьмой этап – оценка реализации стратегии. Каждый этап сложно переоценить, так как их оценка оказывается одной из решающих. В данном случае следует принимать решение – либо что-то менять в направлении деятельности, либо делать новый виток модели стратегического управления.

В том случае, когда объекты управления в стратегии установлены окончательно, поставлена основополагающая цель такого управления, только тогда наступает время для рассмотрения вопросов о параметрах стратегического менеджмента предприятий, без которых высоко результативный и эффективный процесс управления не будет возможен.

После того, как сформулированы цели, установлены объекты и нужные параметры управления производственной и сбытовой деятельностью, следует разрабатывать средства достижения поставленных целей при решении всех задач.

Этапы внедрения стратегии могут быть либо успешными при правильных расчетах и обоснованиях, либо повлекут за собой финансовые пробелы. При

внедрении эффективной стратегии результаты приведут к изменению направленности стратегических решений и смещению центра внимания руководства на изменение деятельности конкурентов.

В процессе написания теоретической части выпускной квалификационной работы «Теоретические основы формирования конкурентной стратегии организации» получены основные выводы.

Под конкурентной стратегией понимается план, включающий набор средств и методов, направленных организацией для достижения поставленных целей в достижении превосходства над конкурентами в предложении товаров и услуг. Для определения уровня конкурентной позиции организации и степени ее использования применяются методы: системный метод, комплексный метод, нормативный метод, которые позволяют оценить конкурентные позиции организации.

На современном этапе широко развита сетевая кооперация – объединение компаний и их бизнеса для расширения на рынке. Факторы размещения сети – это совокупность многочисленных разнокачественных условий, ресурсов, предпосылок, влияющих на выбор месторасположения объекта сети с точки зрения его особенностей, избранных критериев, поставленных задач и целей

Кооперативное взаимодействие и кооперация представляет собой координацию единичных сил участников, их комбинирование, суммирование и взаимодействие, что проявляется во взаимной помощи в бизнесе и оказании взаимовлияния на компаньона для достижения конечной цели.

Успех в бизнесе зависит от правильно выбранной стратегии, разрабатывая которую следует помнить, что при постоянном изменении, стратегия не может быть стационарной, а должна подвергаться постоянному мониторингу и корректировке принимая выгодные формы.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ ООО «РАДУГА»

2.1 Общая характеристика организации

ООО «Радуга» – торговое предприятие, реализующее продукты питания и аксессуары для животных через сеть магазинов торговой марки «Le Мурррр»,
Юридический адрес: г. Санкт-Петербург, пр. Обуховской Обороны, 295.

Основные законы, регулирующие деятельность ООО «Радуга»:

- Конституция Российской Федерации [1];
- Гражданский Кодекс Российской Федерации [2];
- Налоговый Кодекс Российской Федерации [3];
- Трудовой кодекс Российской Федерации [4];
- Федеральный закон Российской Федерации «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ [5];
- Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ» от 28.12. 2009 г. № 381-ФЗ [6].

Торговое предприятие является юридическим лицом, действует на основании устава и законодательства Российской Федерации.

Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью составляется из стоимости вкладов его участников. Данная правовая форма распространена среди мелких и средних предприятий. Часть прибыли общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале общества. Изменение и исключение положений устава общества, устанавливающих такой порядок, осуществляются по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно.

Торговые, технологические и организационные процессы определили структуру управления предприятием – рис. 2.1.

составляет 26,6%; 40% сотрудников имеют стаж от 10 до 15 лет, от 5% до 10% – 28,3%, более 15 лет – 17,9%, менее 5 лет – 13,3%. Анализ показал достаточный объем «стажистов», что положительно влияет на качество работ;

– выявлен рост объема работ на 474829 тыс. руб. соответственно росту количества сотрудников. Анализ показал увеличение выработки на одного сотрудника, что составило в 2019 г. 947,7 тыс. руб., что ниже показателя 2018 г. на 297,7 тыс. руб./чел.;

– показатель трудоемкости единицы продукции показал снижение в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 1,3 ед., что связано с ростом числа персонала;

– значения коэффициента оборота по выбытию и коэффициента текучести обусловлены «плохими» причинами увольнения персонала и свидетельствуют о наличии проблем. По итогам периодов трех лет коэффициент текучести имеет показатель 10% при максимальной норме для предприятия торговли 20%.

Следует отметить, что текучесть кадров непосредственно влияет на качество трудовых ресурсов, являясь носителем «человеческого капитала»,

Оценка финансового потенциала.

Имущественное положение организации характеризуется величиной активов, составом, их состоянием, где принято анализировать по большей части долгосрочные активы, которые существуют у организации в целях достижения финансовых результатов. Анализ структуры имущества за 2018 гг. – таблица 2.6.

Таблица 2.6

Анализ структуры баланса за 2018 г., тыс. руб.

Показатель Актив	2018 г.	% к валюте	Показатель	2018 г.	% к валюте
			Пассив		
1. Внеоборотные активы	19571	37,2	1. Собственный капитал	49573	94,4
2. Оборотные активы	32944	62,8	2. Заемный капитал	2942	0,6
Всего	52515	100,0	Всего	52515	100,0

Анализ данных таблицы 2.6 показал, что объем внеоборотных активов в структуре баланса составил 19571 тыс. руб., имея долю в активах 37,2 % от их

стоимости. Во внеоборотные активы включаются помещения и оборудование, которое потребляется в течение длительного периода, и обязательства к получению не ранее чем через 12 мес. Оборотные активы сформированы в объеме 32944 тыс. руб., что составило в 2018 г. 62,8 % от общего объема. В их состав входят: запасы, НДС, дебиторская задолженность, денежные средства. Соотношение оборотных и внеоборотных активов составило 37,2 % и 62,8 %. Оптимальным считается их соотношение порядка 60 % и 40 % соответственно, в этой связи структура активов предприятия сформирована почти эффективно.

В структуре баланса преобладают оборотные активы. Такое преимущество свидетельствует о хорошей финансовой устойчивости ООО «Радуга», так как оборотные активы более ликвидны. Снижение внеоборотных активов произошло за счет снижения объема основных средств в 2018 г. Чем меньше у предприятия внеоборотных активов, тем меньше финансовых ресурсов требуется для их поддержания и, следовательно, тем меньше доля собственного капитала в источниках финансирования. В пассиве баланса собственный капитал составил в 2018 г. 94,4 %, заемный – 0,6 % (нераспределенная прибыль). Преобладание собственного капитала положительно характеризует финансовую деятельность предприятия. Структура активов баланса за 2016-2018 гг. - таблица 2.7.

Таблица 2.7

Структура активов ООО «Радуга» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Наименование статей	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение, 2018 г. / 2016 г.	
				тыс. руб.	%
1. Внеоборотные активы, в том числе:	90091	38091	19571	- 70520	21,7
– основные средства	38091	38091	19571	- 18520	51,3
– финансовые вложения	52000	0	0	- 52000	–
2. Оборотные активы, в том числе:	12096	64096	32944	20848	272,3
– запасы	173	173	43	- 130	24,8
– дебиторская задолженность	7828	59828	32832	25004	419,4
– денежные средства	4095	182	69	- 4026	1,6
Итого по балансу	102944	102187	52515	- 50429	51,01

Объем основных средств составил в 2018 г. 19571 тыс. руб., снизившись по сравнению с 2016 г. на 118520 тыс. руб. К основным средствам относится имущество предприятия, которое должно приносить экономические выгоды и может использоваться в течение времени, превышающего 12 мес. Снижение объемов основных средств свидетельствует о сокращении объемов реализации.

Оборотные активы снижены по сравнению с 2017 г., но повышены по сравнению с 2016 г. на 20848 тыс. руб. В 2018 г. запасы составили 43 тыс. руб., снизившись по сравнению с 2016 г. на 130 тыс. руб. Данный факт свидетельствует о затоваренности складов ООО «Радуга», что является последствием слабой сбытовой политики.

Отрицательным является увеличение уровня дебиторской задолженности, что свидетельствует об ухудшении правовой основы взимания долгов с покупателей. Объем денежных средств предприятия понизился на 4026 тыс. руб. по сравнению с 2016 г. и составил 69 тыс. руб., что отрицательно характеризует деятельность предприятия, поскольку уменьшение денежных средств на счетах свидетельствует об ухудшении финансового состояния предприятия. Структура пассивов баланса за 2016-2018 гг. – таблица 2.8.

Таблица 2.8

Структура пассивов баланса ООО «Радуга» за 2016–2018 гг., тыс. руб.

Наименование статей	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение, 2018 г. / 2016 г.	
				тыс. руб.	%
1. Капитал и резервы, в том числе:	101070	88349	49573	- 51497	49,0
– уставный капитал	10	10	10	0	0
– нераспределенная прибыль	101060	88339	49563	- 51497	49,0
2. Долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0
3. Краткосрочные обязательства, в том числе:	1117	3094	13686	12569	1,2
– кредиторская задолженность	957	2934	13678	12721	1,4
– оценочные обязательства	160	160	8	- 152	5,0
Итого по балансу	102944	102187	52515	- 50429	51,0

В результате анализа таблицы 2.8 выявлено значительное снижение собственного капитала предприятия в 2018 г. (-51497 тыс. руб.). В балансе отсутствуют долгосрочные обязательства.

Наряду с этим, снижен объем краткосрочных обязательств в 2018 г., составив 13686 тыс. руб., что выше показателя 2016 г. на 12569 тыс. руб. По статье «Кредиторская задолженность» наблюдается повышение объемов, что свидетельствует о снижении активности в области работы с займами и их погашением, в 2018 г. объем кредиторской задолженности снизился на 12721 тыс. руб. Важным является анализ оборачиваемости оборотных активов, который показывает, сколько раз за анализируемый период организация использовала имеющийся остаток оборотных средств. Расчет показателя оборачиваемости оборотных активов представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Анализ оборачиваемости оборотных средств за 2017-2018 гг.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	Изм. абсолютное, 2018 г. / 2017 г.
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	17918	7019	- 10899
2. Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.	13074	48520	35446
3. Коэффициент оборачиваемости, %	1,3	0,1	- 1,2

Отрицательным является снижение объема выручки в последнем анализируемом периоде. Ее объем в 2018 г. составил 7019 тыс. руб., что на 10899 тыс. руб. меньше показателя 2017 г.

Параллельно снижению, повышен объем остатков оборотных активов, что говорит о повышении платежеспособности компании, а также о наличии реальной возможности рассчитываться по взятым финансовым обязательствам.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств снижен на 1,2 что свидетельствует о росте объема оборотных средств.

Следует отметить, что достичь ускорения оборачиваемости оборотных средств организация сможет за счет: оптимизации запасов; роста объемов

реализации по сравнению с темпами роста оборотных активов.

Далее следует рассмотреть формирование прибыли предприятия, которая представляет собой конечный результат финансовой деятельности. Динамика изменения показателей формирования прибыли за 2017–2018 гг. представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Динамика изменения показателей прибыли в 2017-2018 гг.

Наименование	2017 г.	2018 г.	Изм. абсолютное, 2018 г. / 2017 г.
1. Выручка	17918	7019	– 10899
2. Себестоимость продаж	0	45751	47751
3. Валовая прибыль	17918	– 38732	– 56650
4. Управленческие расходы	13167	4995	– 8172
5. Прибыль от продаж	4751	– 43727	– 48478
6. Проценты к получению	2848	0	– 2848
7. Прочие доходы	23065	57793	34728
8. Прочие расходы	15569	66712	51143
9. Прибыль до налогообложения	– 36231	– 1320	34911
10. Прочее	– 2545	– 798	1747
11. Чистая прибыль	– 38776	– 2118	36658

Анализ показал снижение выручки от продажи продукции. В 2017 г. показатель составил 17918 тыс. руб., то в 2018 г. – 7019 тыс. руб., что ниже на 10899 тыс. руб.

Таким образом, после уплаты налогов предприятие получило чистую прибыль в объеме (–2118 тыс. руб.), что выше показателя 2017 г. на 36658 тыс. руб.

Финансовая среда заключает потенциал, который позволяет достигать поставленных задач в стратегическом периоде. Деловая активность определяет спектр действий, направленных на продвижение продукции предприятия.

Расчет показателей деловой активности представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Анализ показателей деловой активности за 2018 г., дни

Показатели оборачиваемости	Значение
1. Оборачиваемость оборотных активов (отношение средней величины ОА к среднедневной выручке; нормальное значение для отрасли: не более 301 дн.)	367
2. Оборачиваемость запасов (отношение средней стоимости запасов к среднедневной выручке; нормальное значение: не более 203 дн.)	1
3. Оборачиваемость ДЗ (отношение средней величины ДЗ к среднедневной выручке; нормальное значение: 68 и менее дн.)	350
4. Оборачиваемость КЗ (отношение средней величины кредиторской задолженности к среднедневной выручке)	62
5. Оборачиваемость активов (отношение средней стоимости активов к среднедневной выручке)	585
6. Оборачиваемость собственного капитала (отношение средней величины собственного капитала к среднедневной выручке)	522

Анализ показал, что наблюдается замедление оборачиваемости активов, запасов и дебиторской задолженности, что отрицательно сказывается на финансовом состоянии ООО «Радуга». В этой связи следует рассмотреть показатели рентабельности, которые определяют общую экономическую эффективность – таблица 2.12.

Таблица 2.12

Анализ показателей рентабельности за период 2017–2018 гг.

Показатели	Формула расчета, коп./руб.	2017 г.	2018 г.
1. Рентабельность продаж	Прибыль от продаж / выручка	– 6,2	0,2
2. Рентабельность основной деятельности	Прибыль от продаж / себестоимость	– 0,9	–
3. Показатель рентабельности активов	Прибыль до н/о / баланс	– 0,6	– 0,1
4. Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / собственный капитал	– 0,7	– 0,2

Анализ показателей рентабельности показал отрицательные значения, помимо показателя рентабельности продаж за 2018 г., который составила 0,2 коп. с руб. продаж. Рентабельность основной деятельности по итогам 2018 г. не

рассчитана, так как себестоимость равна 0. В 2017 г. показатель отрицателен и показывает минусовое значение, определяя отрицательное значение на единицу затрат. Рассчитанный параметр крайне недостаточен и отрицательно характеризует финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Рентабельность активов также имеет отрицательное значение в 2018 г. ($-0,1$), что также негативно характеризует управление активами. Показатель является определенной нормой прибыли. В данном случае он крайне недостаточен и отрицательно характеризует деятельность предприятия. Рентабельность собственного капитала критически отрицательная и составила в 2018 г. ($-0,2$). Это важный коэффициент, который показывает эффективность вложенных денежных средств: чем выше значение, тем инвестиции более доходные. Получен отрицательный показатель, что отрицательно характеризует использование собственного капитала.

Анализ сбыта.

Сбытовая политика предприятия реализуется в системе функций управления маркетингом. К основным элементам сбытовой политики относятся компоненты, представленные на рис. 2.4.



Рис. 2.4 – Элементы сбытовой политики ООО «Радуга»

К элементам сбытового процесса относятся: закупка и реализация продукции; контакты с покупателями; логистика.

Важное влияние на качество сбытового процесса оказывают операции с

продукцией до предложения покупателям. Самая первая стадия перед непосредственно реализацией – это закупка продукции у оптовых продавцов. Заказчик должен прописать в документации технические и качественные свойства продукции. Показатели (минимальные, максимальные и неизменяемые значения), единицы измерения и характеристики товаров и услуг указывают в соответствии с техническими регламентами и стандартами (СанПиН, гигиенические нормативы и т. д.).

Хранение продукции производится в складском помещении. Следует отметить, что на предприятии имеется один склад, в котором хранится продукция. В складе предприятия выбирают свободный способ размещения товаров, где при освободившихся торговых площадях размещают продукцию. Склад предприятия – закрытый отапливаемый; площадь склада – 1000 кв. м.; объем хранилища – 9 000 куб. м. При размещении продукции предприятие применяют прямую укладку оборудования. Режим хранения характеризуется санитарно-гигиеническими и климатическими показателями. Санитарно-гигиенические показатели связаны с чистотой зоны хранения, товара и его упаковки. Для сохранения качества товаров в помещениях зоны хранения проводится дезинфекция, используются средства для отпугивания грызунов и птиц, поддерживается заданный санитарно-гигиенический режим хранения.

Контакты с покупателями. В данном случае миссия продавца – найти подход к каждому клиенту, угадывая его потребности. Применимы основные способы: начать разговор с покупателем и установить контакт (продавец может поприветствовать покупателя и представиться, сообщить о своем намерении быть готовым к общению); начать разговор с информации о том товаре, который взял в руки покупатель, например, рассказать о его характеристиках, проинформировать покупателя о проходящих в магазине акциях или ассортименте; начать разговор о продукции или ее пользе для животного.

Транспортная логистика. На начало 2020 г. предприятием активными остаются договоры поставок, заключенные с оптовыми поставщиками продукции – таблица 2.13.

Таблица 2.13

Оптовые поставщики продукции в 2020 г.

Поставщик	Виды продукции	Основания
ТД «Гамма-Маркет», г. Москва	Корм для животных, аксессуары, ветеринарные аппараты, косметика, средства гигиены	Договор поставки
ООО «Гранд-Альфа», г. Санкт-Петербург	Корм для животных, средства гигиены, лакомства, аксессуары	Договор поставки
Компания «Лукас-Н», г. Новосибирск	Корм для животных, аксессуары, ветеринарные аппараты, наполнители, лакомства	Договор поставки

Предприятие выбрало поставщиков, которые максимально приближены к деятельности предприятия. Закупка продукции осуществляется на основании договоров поставки в назначенное заказом время, сроки поставки обозначены в договоре. Предприятием в основном применяется одноуровневый канал распределения. Причинами выбора канала являются: специфика продукции, изготовление которой происходит на договорной основе с непосредственным заказчиком; минимальное количество сегментов рынка. Последним сбытовым продвижением продукции является выполнение заказа на реализацию корма для животных по договору с ГОО «Защити животное» – рис. 2.5.

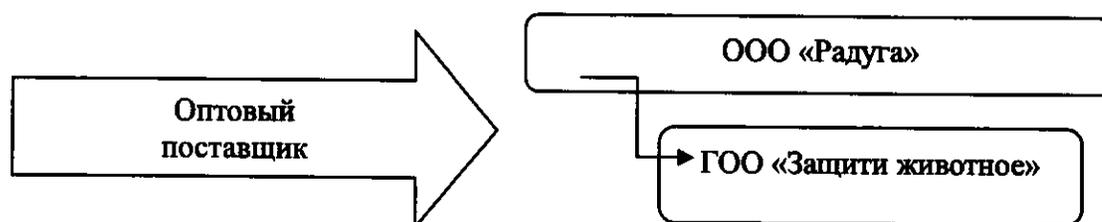


Рис. 2.5 – Одноуровневый канал распределения

ООО «Радуга» является правообладателем продукции «Ле Муррр» – одной из крупнейших российских специализированных торговых сетей. Общее количество точек по линии франчайзинга: 9 ед. Количество собственных точек по России – 52 ед. Количество точек в г. Красноярске – 3 ед. Региональный аспект распределения представляет собой двухуровневый канал – рис. 2.6.

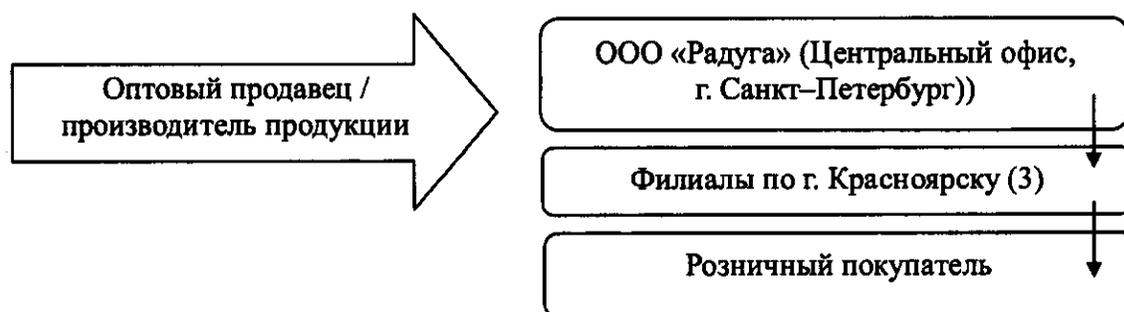


Рис. 2.6 – Двухуровневый канал сбыта продукции

ООО «Радуга» исходит из того, что формирование более двухуровневого канала нецелесообразно, поскольку существует прямая зависимость между уровнями канала распределения и конечной цене товара – чем больше уровней в канале распределения, тем дороже придется за зоотовар платить потребителю.

Анализ вероятности банкротства.

Ключевую роль в анализе стратегии развития предприятия играет оценка степени банкротства, которая формирует основной вывод по финансовому благополучию ООО «Радуга». В качестве одного из показателей вероятности банкротства предприятия рассчитан Z-счет Альтмана.

Согласно методологии вероятности банкротства по модели Альтмана, в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

- 1,1 и менее – высокая вероятность банкротства;
- от 1,1 до 2,6 – средняя вероятность банкротства;
- от 2,6 и выше – низкая вероятность банкротства.

Для ООО «Радуга» взята 4-факторная модель для непроизводственных компаний (2.1):

$$Z\text{-счет} = 6,56X_1 + 3,26X_2 + 6,72X_3 + 1,05X_4 \quad (2.1)$$

Расчёты вероятности банкротства по модели Альтмана представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Расчет вероятности банкротства ООО «Радуга»

Коеф-т	Расчет	Значение на 31.12.2018 г.	Множитель	Произведение (гр. 3 × гр. 4)
X ₁	Отношение оборотного капитала к величине активов	0,3	6,56	1,9
X ₂	Отношение нераспределенной прибыли к величине активов	0,9	3,26	2,9
X ₃	Отношение прибыли до уплаты налогов к величине активов	- 0,6	6,72	- 4,0
X ₄	Отношение собственного капитала к заемному капиталу	16,8	1,05	17,6
Z-счет Альтмана:				16,8

По результатам расчетов для ООО «Радуга» значение Z-счета по данным 2018 г. составило 16,8. Данное значение показателя свидетельствует о низкой вероятности банкротства предприятия. Несмотря на данные показатели, на деятельность предприятия существенное влияние оказывают факторы внешней и внутренней среды, анализ которых представлен далее в работе.

2.3 Анализ конкурентной позиции и действующей конкурентной стратегии ООО «Радуга»

Оценка конкурентных позиций и действующей конкурентной стратегии представляет собой процесс изучения влияния факторов внешней и внутренней среды на результативность деятельности предприятия. Анализ содержит этапы оценки: внешней среды; внутренней среды.

Анализ внешней среды предприятия. Стратегический анализ внешней среды влияния был проведен по доминантным сферам. Для осуществления данного вида анализа использовались методы SWOT-анализа и экспертной оценки. Внешняя среда – совокупность факторов, оказывающих воздействие на деятельность предприятия. Анализ показал, что на деятельность предприятия оказывают влияние следующие факторы внешней среды – таблица 2.15.

Таблица 2.15

Факторы внешней среды, оказывающие влияние на деятельность

Направление	Обоснование влияние фактора
1.Прямая конкуренция в отрасли	Прямую конкуренцию в отрасли составляют предприятия, реализующие аналогичную продукцию
2.Косвенная конкуренция	Косвенную конкуренцию составляют товары-заменители (домики для животных; кормушки для птиц), изготовленные кустарным производством
3.Влияние потребителей	Влияние потребителей на деятельность значительно, так как именно от их предпочтений зависит успех
4.Состояние входных барьеров	Барьеры входа в отрасль невысоки, так как продукция производства является некапиталоемкой
5.Влияние поставщиков	Влияние поставщиков велико, от качества продукции зависит спрос на рынке
6.Влияние торговых посредников	Влияние посредников не значительно. Количество посредников в цепи продвижения продукции минимальное

Анализ таблицы 2.15 показал, что существенное влияние на деятельность предприятия оказывают потребители – от их уровня удовлетворенности зависит объем продаж. Влияние поставщиков также велико, важны и конкуренты, которые «заставляют» соперника активно работать на рынке, их число велико.

SWOT-анализ – один из анализа. Для его проведения следует построить матрицы вероятностей/воздействий, в которых будут выявлены факторы, показывающие возможности предприятия и факторы, показывающие угрозы. Матрицы воздействия для возможностей и угроз – таблицы 2.16-2.17.

Таблица 2.16

Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей внешней среды

Воздействие	Высокая	Средняя	Слабая
1.Сильное	Качество уровня жизни населения	Появление новых поставщиков	Снижение налогов и пошлин
2.Умеренное	Разорение и уход мелких продавцов	Снижение цен на продукцию; соверш. менеджмента	Уменьшение норм законодательства; снижение безработицы
3.Слабое	Неудачное поведение конкурентов	Совершенствование технологий	Предложения о сотрудничестве

Таблица 2.17

Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз среды

Воздействие	Высокая	Средняя	Слабая
1. Сильное	Изменение правил реализации продукции	Рост темпов инфляции	Увеличение конкуренции
2. Умеренное	Снижение уровня жизни населения; рост налогов и цен	Изменение покупательских предпочтений	Появление новых концернов
3. Слабое	Рост безработицы	Появление новых фирм на рынке	Национализация бизнеса

К возможностям при позиционировании следует отнести качество жизни населения, что оказывает наиболее сильное воздействие. Более слабое воздействие на предприятие может оказывать предложение о сотрудничестве от предприятий. У ООО «Радуга» существуют как угрозы, так и множество возможностей. Сильное воздействие на предприятие оказывает изменение принципов реализации продукции, инфляция и проявление конкурентов. Наименьшее воздействие оказывается национализацией бизнеса.

Далее следует проанализировать макро- и микросреду на основе PEST-анализа, который строится на четырехэлементном структурировании внешней среды – таблица 2.18.

Таблица 2.18

PEST-анализ внешней среды предприятия

Факторы	Степень влияния	Эксперты / вероятность влияния				Вес (средняя оценка)	Оценка с поправкой на вес (вес × степень / сумма степени влияния)
		Э1	Э2	Э3	Э4		
Политический фактор							
изменение законодательства	3	3	5	2	4	3,5	0,28
смена политических партий	1	1	2	1	3	1,75	0,04
возможность теракта	2	5	5	4	3	4,25	0,23
уровень правовой грамотности	2	1	2	3	4	2,5	0,13

Продолжение таблицы 2.18

Экономический фактор							
экономическая нестабильность в стране	3	5	5	4	4	4,5	0,35
динамика курса валюты	3	5	4	5	2	4	0,33
налоговая политика	3	5	4	5	2	4	0,33
уровень доходов	2	5	5	4	3	4,25	0,23
Природно-географический фактор							
климатические условия	1	4	3	5	5	4,25	0,11
экология	1	4	3	5	5	4,25	0,11
катаклизмы	2	1	3	4	3	2,75	0,15
ограниченность природных ресурсов	3	3	5	2	4	3,5	0,28
Социальный фактор							
темп роста населения	2	2	4	5	4	3,75	0,20
продолжит. жизни	2	4	3	4	2	2,25	0,12
образование населения	1	4	3	5	5	4,25	0,11
культурный уровень	1	3	2	4	2	2,75	0,07

Вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, 5 – максимальную вероятность. На основании полученных результатов следует сформировать сводную таблицу, где факторы внешней среды размещены в порядке убывания – таблица 2.19.

Таблица 2.19

PEST-факторы и их вес

Политические факторы		Экономические факторы	
изменение законодательства	0,28	экономическая нестабильность	0,35
возможность теракта	0,23	динамика курса валют	0,33
уровень правовой грамотности	0,13	налоговая политика	0,33
смена политических партий	0,04	динамика курса валюты	0,23
Природно-географические факторы		Социальные факторы	
ограниченность природных ресурсов	0,28	темп роста населения	0,20
катаклизмы	0,15	средняя продолжительность жизни	0,12
экологическая обстановка	0,11	образование	0,11
катаклизмы	0,11	культурный уровень	0,07

Практически все факторы внешней среды влияют на предприятие. Большой вес имеют экономические факторы - нестабильность в экономике

затрудняет процесс реализации продукции. Динамика курса валют идет в тесной параллели с ценой закупок. Налоговая политика важна, т.к. рост налогов провоцирует затруднения в области их отчислений. Весомый фактор - изменения в законодательстве, которое может ослабить или ужесточить деятельность предприятия. Из природно-географических факторов наибольший вес имеет ограниченность природных ресурсов, которая влечет рост цен. Важным является темп роста населения, который влияет на формирование спроса.

Анализ внутренней среды.

На данном этапе следует оценить основные элементы внутренней среды и провести их оценку в соответствии со шкалой: 5 – очень хорошее состояние, классифицируется как очень сильная сторона стратегического потенциала; 4 – хорошее состояние, удовлетворяющее нормативной модели, не требует изменения – сильная сторона; 3 – среднее состояние, требует некоторых ограниченных изменений, чтобы довести до требований нормативной модели; 2 – плохое состояние, требует серьезных изменений – классифицируется как слабая сторона стратегического потенциала; 1 – очень плохое состояние, требует радикальных преобразований – очень слабая сторона (таблица 2.20).

Таблица 2.20

Оценка элементов внутренней среды за 2018-2019 г.

Показатель внутренней среды	Период									
	2018 г.					2019 г.				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Специализация					+					+
2. Анализ рынков				+					+	
3. Система сбыта				+						+
4. Уровень реализации					+					+
5. Продажи				+						+
6. Маркетинг				+					+	
7. Персонал					+					+
8. Снабжение и закупки					+					+
9. Разработки				+					+	
10. Финансы, контроль					+					+
Итоговая оценка	45/10=4,5					47/10=4,7				

Анализ показателей говорит о позитивной тенденции улучшения элементов среды по итогам 2019 г. К сильным позициям относятся все элементы внутренней среды.

Итоговая оценка факторов внутренней среды – 4,7 баллов, что неплохой результат. Но выявлены недоработки в области продаж, которые могут являться последствием слабой работы сбытового направления.

В этой связи следует рассмотреть позиции предприятия при SNW – анализе - таблица 2.21.

Таблица 2.21

SNW – анализ предприятия по итогам 2019 г.

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
	S	N	W
1. Стратегия организации		+	
2. Бизнес – стратегии (в целом)		+	
3. Организационная структура	+		
4. Конкурентоспособность продукции	+		
5. Структура затрат по бизнесу (в целом)		+	
6. Эффективность системы реализации	+		
7. Использование информационных технологий		+	
8. Способность к лидерству 1-го лица		+	
9. Профессионализм ключевых специалистов	+		
10. Уровень маркетинга		+	
11. Уровень менеджмента		+	
12. Известность товарного знака, брендинг	+		
13. Качество персонала (в целом)	+		
14. Репутация на рынке		+	
15. Репутация как работодателя		+	
16. Отношения с органами власти (в целом)	+		
17. Инновации как исследования и разработки		+	
18. Корпоративная культура	+		

Далее проведена экспертная оценка основных показателей и получены результаты деятельности за период 2017-2019 гг., оцененные по 100-бальной шкале – таблица 2.22.

Таблица 2.22

Оценка основных показателей деятельности за 2017-2019 гг.

Критерий оценки	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1. Качество менеджмента	73	77	85
2. Квалификация персонала	88	95	92
3. Цена на услуги	87	83	95
4. Репутация на рынке	78	83	89
5. Объем производства услуг	87	93	89
6. Рост чистой прибыли	80	88	88
7. Качество маркетинга	76	80	85
8. Корпоративная культура	75	81	85

Графически показатели представлены на рис. 2.7-2.9.



Рис. 2.7 – Карта-паутина стратегий за 2017 г.



Рис. 2.8 – Карта-паутина стратегий за 2018 г.



Рис. 2.9 – Карта-паутина стратегий за 2019 г.

Таким образом, результаты экспертного анализа показали хорошие результаты, но есть снижение по всем позициям, что требует постоянного совершенствования и контроля, о чем говорят полученные баллы.

Неплохую оценку получило качество менеджмента в организации, однако, произошло снижение чистой прибыли по итогам последнего отчетного периода, что отрицательно характеризует финансовый менеджмент ООО «Радуга».

Конкурентное окружение.

Зоорынок привлекает предпринимателей, поскольку устойчив к экономическим спадам. Красноярск считается богатым городом. Он занимает вторые места в рейтингах городов России по показателям автомобилизации, насыщенности супермаркетами и ресторанами. Несколько раз Красноярск становился обладателем официального статуса самого благоустроенного города России. Ситуация на розничном рынке зоотоваров в г. Красноярске в настоящее время нестабильная.

По подсчётам местных игроков, год назад зоомагазинов было более 300, но за это время их число сократилось примерно на треть. Закрывались в первую очередь зоомагазины и даже сети, созданные как инвестиционно-авантюристические проекты крупными предпринимателями (банкирами, металлургами, нефтяниками), а также маленькие магазины, торговавшие самыми дешёвыми и ходовыми зоотоварами и принадлежавшие случайным

зообизнесменам. В целом можно выделить следующие особенности и тенденции развития зоорынка г. Красноярска:

– отсутствие информации о состоянии зообизнеса в России и регионе. Отсутствуют достоверные статистические данные и каналы обмена информацией между заинтересованными лицами. Нет сведений об объемах производства, потребления, продажах, импорте, долях конкурентов;

– в ассортименте компании г. Красноярска более 6 тыс. позиций товара, рассчитанных на удовлетворение любого запроса потребителя. Представлены товары для всех животных от кормов до аксессуаров и игрушек. Удобное расположение и грамотные консультации позволяют каждому покупателю совершить покупки с максимальным комфортом.

ООО «Радуга» использует франчайзинговую систему договорных отношений: предоставляет франчайзи право на ведение определенного бизнеса на ограниченной территории при соблюдении установленных правил под своей маркой. ООО «Радуга» формирует отношения с компанией «Ле Мурррр» на основе договора коммерческой концессии.

Основными конкурентами-франчайзерами на российском рынке являются бренды, представленные в Приложении 3.

ООО «Радуга», формируя торговую сеть при опоре на франшизу, концепцию бизнеса на конкурентном рынке видит следующим образом: растущий рынок; нет сезонных провалов; поставки лучших товаров со всего мира по доступным ценам; наличие премиального товара для требовательных покупателей; профессиональные консультации и сервис.

Предприятие использует стандартный формат торговых подразделений – расположение в торговых центрах. Количество филиалов на рынке г. Красноярска – 3 ед.

Анализ данных по основным конкурентам проводился при использовании кабинетного анализа интернет-источников (официальных сайтов предприятий). Основные конкуренты представлены в таблице 2.23.

Таблица 2.23

Участники зоорынка г. Красноярск

Участники зоорынка	Доля рынка, %
1. ООО «Радуга»	27
2. ООО «Мокрый нос»	36
3. ООО «Ежик»	20
4. ООО «Petshop»	12
5. Франчайзи с ООО «Радуга»	3
6. Прочие участники рынка	2
Всего	100%

Итак, крупнейшим консолидированным игроком зоорынка является ООО «Мокрый нос», который охватывает 36 % рынка. ООО «Ежик» завоевало 20 % рынка, 12 % рынка обслуживает ООО «Petshop», работая в основном в области интернет-обслуживания потребителей, 3 % завоевали франчайзи по договору с ООО «Радуга», и всего 2 % отдано мелким розничным продавцам, в основном, появившимся на рынке на короткий промежуток времени.

ООО «Радуга» принадлежит около 27 % рынка. Основное преимущество конкурентов – это способность быстро реагировать на любые внутрирыночные изменения. В этой связи следует рассмотреть доли рынка в разрезе основных товарных групп – таблица 2.24.

Таблица 2.24

Доли продукции в разрезе ассортиментных групп

Участники рынка	Доли зоопродукции на рынке (по ассортиментным группам), %				
	Корма и лакомства	Одежда и аксессуары	Ветеринар. препараты	Наполнители	Предметы гигиены
1. ООО «Радуга»	39%	20%	21%	15%	5%
2. ООО «Мокрый нос»	32%	18%	30%	10%	10%
3. ООО «Ежик»	50%	5%	5%	20%	20%
4. ООО «Petshop»	25%	10%	35%	15%	15%
5. Франчайзи	29%	10%	17%	26%	18%
6. Прочие	13%	19%	12%	56%	0%

Анализ показал, что предприятия зоорынка реализуют: корм и лакомства; одежда и аксессуары; ветеринарные препараты; наполнители; предметы гигиены и зоокосметику. ООО «Радуга» реализует 39 % кормов и лакомств, 20 % – аксессуары и одежда, 21 % препаратов, 15 % наполнителей, 5 % – предметы гигиены и зоокосметики. У других предприятий в ассортименте товаров наибольшую долю занимают корма и ветеринарные препараты. Для всестороннего анализа следует составить карту стратегических групп по переменным – количество предприятий отрасли; доля в потреблении на рынке – рис. 2.10.

Количество филиалов	Более 10				
	3–10		2) 3 фил.	3) 7 фил.	1) 9 фил.
	до 3	4) 2 фил. 5) 2 фил.	6)		
		2–10%	11–30%	31–50%	51–100%

Примечание: 1) ООО «Мокрый нос»; 2) ООО «Радуга»; 3) ООО «Ежик»; 4) ООО «Petshop»; 5) Франчайзи; 6) Прочие участники рынка

Рис. 2.10 – Карта стратегических групп

По выбранным двум переменным в отрасли можно выделить три группы, в которые входят все участники рынка. В первую стратегическую группу входит 1 крупный конкурент – ООО «Мокрый нос», которое охватывает 36 % рынка зоотоваров за счет большего количества филиалов и агрессивного завоевания рынка: 9 филиалов. Для предприятия характерна стратегия охвата большего количества покупателей за счет расширения географии сети, так как он обладает для этого достаточным количеством ресурсов. Во вторую стратегическую группу входят: исследуемое предприятие (ООО «Радуга», охватившее 27 % рынка и

имеющее 3 филиала в г. Красноярске; ООО «Ежик», который имеет 7 филиалов и охватывающее 20 % рынка. В третью группу входят: ООО «Petshop», имеющий 12 % охвата 2 филиалами; франчайзи от ООО «Радуга» (3 % охвата); прочие участники рынка (мелкие торговцы, занимающиеся сбытом продукции краткосрочно), которые имеют 2 % охвата рынка. Борьба между конкурентами идет за небольшие географические рынки. Необходимо провести оценку конкурентоспособности предприятия, исходя из рассмотрения групп: торговый процесс, менеджмент, маркетинг, финансы. Лист оценки конкурентоспособности – таблица 2.25.

Таблица 2.25

Лист оценки конкурентоспособности

Критерии оценки	ООО «Радуга»	Конкуренты		
		ООО «Мокрый нос»	ООО «Ежик»	ООО «Petshop»
1. Торговый процесс				
Уровень торгового оборудования	5	5	5	5
Обеспеченность процесса	5	4	4	5
Обеспеченность зоопродукцией	4	4	4	5
Перспективность и качество продукции	5	5	4	5
Балл, итог	19	18	17	20
2. Менеджмент				
Обеспеченность кадрами	5	4	3	5
Профессиональный уровень сотрудников	5	4	4	5
Квалификация менеджеров	5	5	4	4
Текучесть кадров	4	4	5	4
Балл, итог	19	25	16	18
3. Маркетинг				
Затраты на исследование рынка	4	4	3	4
Расположение сбытовых филиалов	4	4	4	4
Затраты на стимулирование сбыта	4	4	4	3
Исполнение маркетинговых программ	4	5	4	4
Балл, итог	16	17	15	15
4. Финансы				
Рентабельность продукции	4	5	4	5
Финансовая обеспеченность	5	5	5	5
Возможность получения кредитов	5	5	5	5
Балл, итог	14	15	14	13

На основе данных сформированы основные результаты – таблица 2.26.

Таблица 2.26

Сводные данные по критериям конкурентоспособности

Критерий оценки	ООО «Радуга»	Конкуренты		
		ООО «Мокрый нос»	ООО «Ежик»	ООО «Petshop»
1. Торговый процесс	19	18	17	20
2. Менеджмент	19	25	16	18
3. Маркетинг	16	17	15	15
4. Финансы	14	15	14	13
Общий средний балл	17,0	18,7	15,5	16,5

Графически данные показатели представлены на рисунке 2.11.

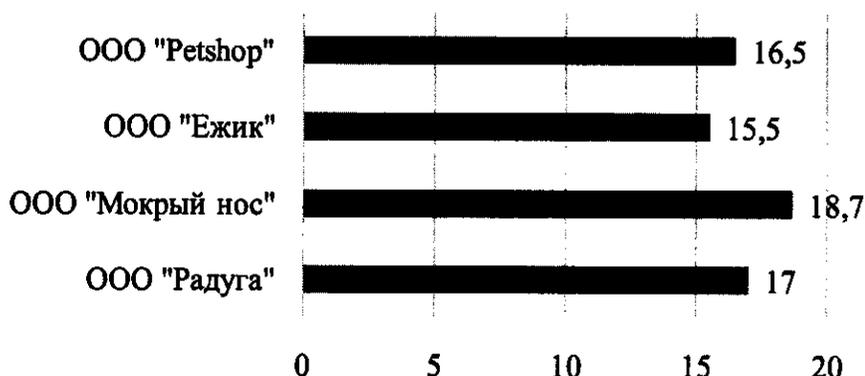


Рис. 2.11 – Показатели конкурентоспособности, балл

Данные показали, что в целом предприятие имеет неплохие позиции на рынке. Однако отстающими позициями являются финансовые параметры. На основе полученных данных подтвержден основной конкурент предприятия, которым является ООО «Мокрый нос».

Таким образом, в процессе написания главы, посвященной анализу деятельности конкурентного положения ООО «Радуга» получены результаты.

Анализ движения персонала и трудовые показатели ООО «Радуга» позволили получить результаты: среднесписочная численность персонала увеличилась; выявлен рост объема работ; показано увеличение выработки на

одного сотрудника; снижен показатель трудоемкости единицы продукции; коэффициент текучести имеет повышенный показатель.

Оборотные активы снижены по сравнению с 2017 г., что свидетельствует о затоваренности складов ООО «Радуга», являясь последствием слабой сбытовой политики. Отрицательным является снижение объема выручки в последнем анализируемом периоде. Параллельно этому, повышен объем остатков оборотных активов, что говорит о повышении платежеспособности компании, а также о наличии реальной возможности рассчитываться по взятым финансовым обязательствам.

ООО «Радуга» занимает вторую позицию среди конкурентов, имея всего 3 торговых точки по городу, но выигрывая перед другими конкурентами в области цены и качества продукции. В основном борьба между конкурентами идет за небольшие географические рынки.

По результатам расчетов для ООО «Радуга» значение Z-счета по данным 2018 г. составило 16,8. Значение показателя свидетельствует о низкой вероятности банкротства предприятия. Данные показатели требуют совершенствования конкурентной позиции предприятия, что представлено далее в работе.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВЫБОРУ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «РАДУГА»

3.1 Обоснование конкурентной стратегии «ООО «Радуга» и рекомендации по выбору направления кооперации с франчайзи

Таким образом, проанализировав место предприятия на рынке, можно отметить, что ООО «Радуга» активно развивается, сотрудничая по программе франшизы. Предприятие использует стандартный формат торговых подразделений – расположение в торговых центрах. Количество филиалов на рынке г. Красноярска – 3 ед.

Тем не менее, направление франчайзинга не приносит нужного количества прибыли ООО «Радуга». Так, в последнем отчетном периоде показано снижение выручки от продажи продукции и отрицательное значение чистой прибыли. Кроме того, анализ выявил понижение показателей деловой активности, что отрицательно сказывается на финансовом состоянии ООО «Радуга».

Для того, чтобы руководство могло управлять развитием компании в условиях ужесточающийся конкуренции, необходимо четко разработать стратегию развития относительно: общего направления развития, взаимодействия с конкурентами.

Рынок зоотоваров динамично развивается. Все большее число клиентов заинтересованно иметь рядом с собой зоомагазин, который полностью будет удовлетворять требования потребителей в области качества продукции, ценовых параметров. Зачастую данные критерии несут в себе известные марки, а франшизы, являющиеся конкурентами, часто не справляются с данными параметрами, поскольку качество обслуживания потребителей требует более профессионального подхода, что способно дать фирменное подразделение на основе имиджа компании. Для того чтобы удерживать лидирующие позиции на рынке, необходимо разработать стратегию развития компании. К основным целям при выборе стратегии относятся: увеличение и удержание доли на рынке;

увеличение прибыли; увеличение количества постоянных клиентов.

Для целей продвижения на рынке следует четко понимать, для чего внедрен бизнес во франшизу. Если нет точных ответов – у франчайзи их тем более не окажется. А недостаток понимания угрожает разбалансированностью, что способно привести к плачевным результатам. В данном случае, выявлены отрицательные показатели прибыли, что и является результатом неэффективной работы с франчайзи. На настоящем этапе выявлены недостатки:

- замедление активного роста;
- неэффективность распространения в регионе: открытие новых точек для франчайзера становится накладным, а контроль – проблематичным;
- снижение лояльности потребителей к бренду. Очень важно работать над укреплением торговой марки, повышением узнаваемости. Большое внимание нужно уделять тем ассоциациям, которые вызывает бренд у потребителей.

Стратегические цели развития сети не должны быть теоретическими. В этой связи важна совместная работа на достижение общей цели, поэтому ООО «Радуга» необходимо придерживаться стратегии развития кооперации с франчайзи.

Кооперация – одна из форм стратегического сотрудничества на рынке, когда одни организации ищут взаимодействия с другими, с целью взаимного упрочения своего положения на рынке путем согласованного проведения маркетинговых мероприятий. Кооперативное взаимодействие и кооперация представляет собой некую координацию единичных сил участников, их комбинирование, суммирование и взаимодействие, что проявляется во взаимной помощи в бизнесе, оказании взаимовлияния на компаньона, что ведет к достижению общей цели.

Сегодня на рынке отмечается баланс спроса и предложения, поэтому конкуренция высокая. Но удобное расположение и сниженные цены на товары позволят занять на рынке достойное место. Важно максимально расширить ассортимент, предлагать скидки, акции, небольшие подарки, дополнительные услуги (стрижка, маникюр питомцам). Экономия на брендинге часто достигается

за счет того, что кооперация и без него воспринимается общественностью вполне позитивно. Популярность многих кооперативов обусловлена социальной составляющей. В массовом сознании они ассоциируются не столько с чистой коммерцией и быстрым масштабированием бизнеса, сколько с чем-то полезным и ответственным, что относится к сфере ухода за домашними питомцами и их кормлением.

В целом, принадлежность отдельного предприятия к кооперации дает чувство сродни причастности к крупной корпорации. Это упрощает продажи, внушая клиентам мысль о солидности небольшой частной компании, торгующей зоотоварами. Членство в кооперативе позволяет существенно экономить за счет совместных, скоординированных закупок, которые, впрочем, вовсе не обязательно делать строго у определенных поставщиков (которые, зачастую, бывают предписаны для тех же франчайзи – в случае с жестко сформулированным франчайзинговым договором). Кооперативы позволяют пережить трудные экономические времена за счет того, что перераспределяют прибыль между участниками.

Кроме того, программа кооперации: соответствует целям предприятия, реализуя программу слияния предприятие повысит социально-ответственное поведение в форме заботы о сотрудниках компании, стимулирующих надбавок для стимула качественной и творческой работы сотрудников; позволяет получить повышенные финансовые показатели.

Таким образом, корпоративная стратегия - это не просто ответственность компании перед людьми, поставщиками, с которыми организация сталкивается в процессе деятельности, перед обществом в целом, не просто набор принципов, в соответствии с которыми компания выстраивает свои бизнес-процессы, а философия организации предпринимательской и общественной деятельности, которых придерживаются все предприятия в процессе деятельности, заботясь о своем развитии, обеспечении достойного уровня жизни сотрудников, формируя спрос и предложение на рынке, что в конечном итоге повышает лояльность потребителей зоотоваров и ведет к росту объема продаж.

3.2 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности

Исходя из полученных результатов и рекомендаций по направлению выбора стратегии на рынке, ООО «Радуга» рекомендовано применение стратегии кооперации с франчайзи. В этой связи сформированы мероприятия, представленные далее.

Мероприятия в области кооперации с франчайзи.

Как сказано ранее, с ООО «Радуга» является франчайзером трех организаций-франчайзи в г. Красноярске. В развитии торговой сети, предприятиями-франчайзи не должным образом обеспечено качество работы магазинов, что влияет на имидж ООО «Радуга».

Тем не менее, именно кооперация предполагает совместные действия в распределении производства продукции, коммерческом сотрудничестве, взаимной гарантии рисков, общей защиты инвестиций. Мировая практика показывает, что в год $1/3$ малых предприятий разоряется и столько же создаются, что свидетельствует о низкой жизнеспособности предприятий, поэтому система товарохозяйственных связей вызывает необходимость кооперирования направлений деятельности предприятий. Предлагается горизонтальная кооперация, которая включает два и более предприятия и объединяет усилия совместной деятельности. Создание кооперативных связей в сети ориентировано на сбытовую и закупочную деятельность. Структура торговой горизонтальной кооперации будет выглядеть следующим образом – рис. 3.1.

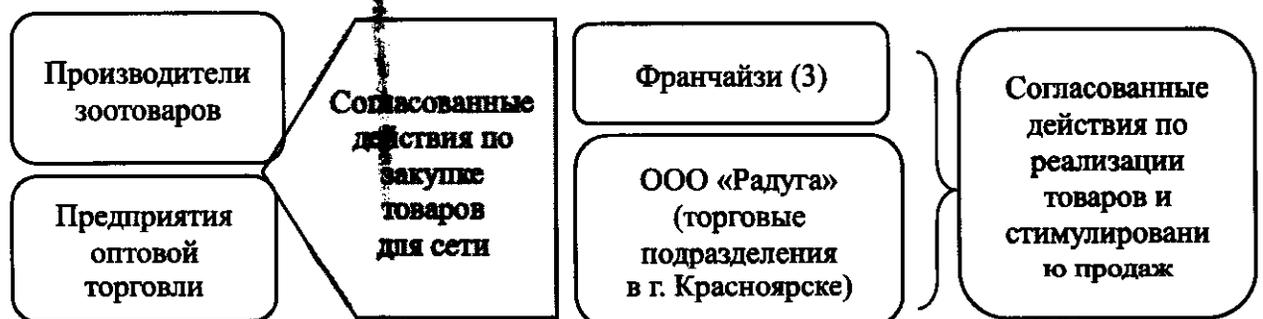


Рис. 3.1 – Структура горизонтального кооперирования сети ООО «Радуга»

Параллельно этому необходимо:

- в рамках горизонтальной кооперации использовать услуги оптовых рынков и торговых домов, которые относятся к центрам оптового товароснабжения и сбыта продукции;

- проводить консультации по финансовым вопросам. Скажем, сеть ООО «Радуга» помимо совместной с франчайзи разработки бизнес-плана включают в пакет франшизы целевые показатели бизнеса партнера, типовой бюджет, ориентировочный график платежей франчайзи, а также обеспечивает возможность получения кредитных средств на льготных условиях;

- следует определять алгоритм действий и правила работы франчайзи в области общего управления магазинами, отчетности, финансового и бухгалтерского учета, маркетинга и рекламы, стандартов обслуживания.

Мероприятия по обучению персонала.

Необходимо разрабатывать программы подготовки руководителей и обучение служащих фирм-франчайзи, что повысит качественный уровень персонала. Для этого следует воспользоваться программным обеспечением. Одним из недорогих, но эффективных программных обеспечений является ПО «Аттестация 5.1», в задачи которой входит обучение и аттестация персонала.

Программное обеспечение разработано сотрудниками Научно-исследовательского института охраны труда в г. Иваново. Преимущества программы: позволяет обрабатывать результаты измерений или обследований по алгоритмам, реализованным в соответствии с нормативными документами и готовить полный пакет документов; рациональность использования основана на самостоятельном определении компьютеров для установки, от чего зависит количество лицензий на одно рабочее место; возможность формировать собственную базу рабочих мест, что облегчает задачу обучения сотрудников.

Плюсы программы: появится возможность обучения на месте; уменьшится время на адаптацию нового сотрудника; снизится стрессовое воздействие периода адаптации, появится инструмент для оценки знаний сотрудников. Стоимостные данные по программному обеспечению – таблица 3.1.

Таблица 3.1

Смета затрат на приобретение ПО «Аттестация 5.1»

Наименование статьи затрат	Сумма, руб.
1. Регистрационный единовременный взнос	17700,0
2. Годовая лицензия (на 1 ПК)	4720,0
Итого	22420,0

Мероприятия в области поведения на рынке. Варианты поведения на рынке на основе экспертных оценок (5-бальная система) – таблица 3.2.

Таблица 3.2

Варианты поведения на рынке

Варианты поведения на рынке	Обоснование	Ожидаемые результаты	Оценка экспертов				
			Э1	Э2	Э3	Э4	Эср
1. Потеря части клиентов путем удержания цены	Доверие постоянных потребителей	Снижение прибыли, сокращ. рынка	4	5	4	3	4,0
2. Поднятие цен, повышение потребительской оценки за счет рекламы	Повышение цен необходимо по причине улучшения качества продукции	Сохранение прибыли, но сокращение доли рынка	5	4	3	4	4,0
3. Удержать цену на прежнем уровне, повысить уровень оценки за счет рекламы	Повысить уровень потребительской оценки, который обойдется дешевле снижения цены	Краткосрочное снижение прибыли, после - подъем	5	5	5	5	5,0
4. Немного снизить цену и повысить потребительскую оценку	Приходится снизить цену, хотя потребительская оценка повышается	Сохранение доли рынка, после – рост за счет увеличения сбыта	5	5	4	5	4,7
5. Снизить цену до цены конкурента, но сохранить высокую полезность	Подавление конкурента ценовой атакой	Доля рынка сохраняется, краткосрочное сниж. прибыли	3	4	5	4	4,0
6. Снизить и цену и полезность до уровня конкурента	Подавление конкурента ценой и сохранение общей прибыли	Доля рынка и прибыль сохраняются, после упадут	4	4	5	3	4,0
7. Удержать цену и снизить полезность за счет качества	Снижение расходов на маркетинг, экономия издержек	Сокращение доли рынка, прибыль сохраняется	5	5	5	4	4,7

Согласно данным таблицы 3.2 предпочтительнее для предприятия будет являться удержание цены на продукцию при поддержке рекламы и улучшения качественных характеристик продукции (варианты 3; 4; 7). Необходимо сократить объем закупок при подходе оптовой закупки и повысить уровень потребительской оценки. Предприятие должно идти дальше, разрабатывая стандарты для каждого составляющего элемента системы обслуживания в торговых залах. В рамках работ с покупателями необходимо установление следующих стандартов сервиса:

- наличие в складских помещениях и торговых точках широкого и устойчивого ассортимента товара, обеспечивающего удовлетворение спроса обслуживающих контингентов покупателей;

- применение прогрессивных методов реализации продукции, обеспечивающих наибольшие удобства и минимизацию затрат времени на совершение закупок конечными потребителями;

- поддержание уровня товарного запаса для бесперебойного обеспечения продукцией, доступность продукции на витрине к продаже;

- реализация экономического интереса предприятия (получение предпринимательской прибыли) на основе удовлетворения максимального платежеспособного спроса потребителей (проведение анализа цен на продукцию конкурентов);

- разработка системы скидок, которая будет способствовать защите предприятия от инфляционных убытков и относительно дешевому пополнению оборотного капитала в денежной или натуральной форме;

Источник возникновения внешних рисков кроется во внешней среде по отношению к предприятию. Торговое предприятие не может оказывать на них влияния, но должен предвидеть и учитывать их в своей деятельности. Необходимо проводить грамотный анализ финансового состояния предприятия и его позиций на рынке, что позволит выявить множество проблем и найти пути их решения.

Мероприятия в области работы с поставщиками.

Необходимо поддерживать коммуникации с поставщиками продукции и анализировать их деятельность. В случае, если у поставщика возникают проблемы с денежными средствами, он отдает приоритетность тем компаниям, с которыми он имеет положительную взаимосвязь, чем тем, с которыми хуже. Необходимо ежегодно проводить анализ с целью градации поставщиков по четырем категориям: А, В, С, D и поиска новых поставщиков. Формирование категорий поставщиков – таблица 3.3.

Таблица 3.3

Категории поставщиков продукции

Категория	Критерии
Категория А	Присваивается поставщику, если он на протяжении оцениваемого периода выполнял условия договора, а результаты входного контроля были положительны
Категория В	Присваивается поставщику, если на протяжении оцениваемого периода в отношении его зафиксированы случаи нарушения условий договора, а результаты входного контроля свидетельствовали о поставке некачественного товара
Категория С	Присваивается поставщику, с которым выстраиваются отношения. В отношении данного поставщика предприятие проводит внешний аудит. По результатам аудита составляется отчет с принятием решения о сотрудничестве.
Категория D	Присваивается поставщику, если им нарушаются условия договора, регулярно выявлялись количественные и качественные отклонения

При формировании перечня допущенных поставщиков продукции место основного поставщика отдается поставщику категории «А», в качестве альтернативных поставщиков могут выступать поставщики категории «В», в исключительных случаях – категории «С».

Мероприятия в области анализа рынка.

Для ООО «Радуга» рекомендуется выбрать отраслевое направление, так как именно в отрасли существуют перспективы для развития. Следует ориентироваться на местный рынок. Необходимо определить источники финансирования инвестиционной политики торговой сети. Необходимо учитывать перспективы рынка, применяя структуру анализа рынка – рис. 3.1.

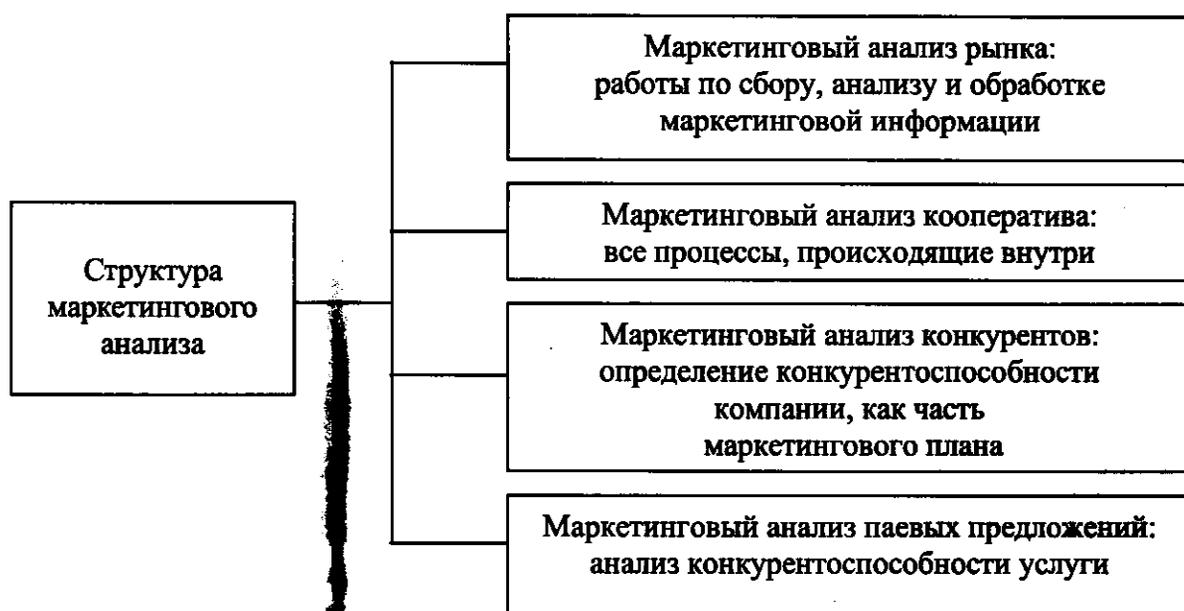


Рис. 3.1 - Структурный анализ рынка

Главной целью финансовой деятельности предприятия на сегодняшний момент должно явиться правильное размещение финансовых ресурсов в целях его финансовой устойчивости и платежеспособности, для чего необходимо принятие верных шагов в формировании стратегии развития.

Мероприятия в области коммуникационной политики.

При рассмотрении принципов применения системы ФОССТИС (система взаимодействия производителя и потребителя с целью получения прибыли одним и удовлетворения потребностей другим), возможно проведение коммуникационных мероприятий. Одним из важных параметров коммуникационной политики является реклама. Предприятию необходима периодическая популяризация своей деятельности на территории региона.

Как показал анализ финансовых данных предприятия, торговые процессы подвержены колебаниям в объемах выручки. В этой связи, для улучшения финансовых результатов деятельности следует разработать проект PR-кампанию. Цель PR-кампании – привлечь внимания потребителя и увеличить объем продаж. Разработанная PR-кампания должна выполнять задачи:

– вызвать интерес потребителя;

- создать единую концепцию PR-кампании;
- разработать программу лояльности для постоянных клиентов;
- увеличить узнаваемость предприятия.

Необходимо разработать единую концепцию PR-кампании, не противоречащую общей направленности деятельности предприятия.

Географический охват кампании – г. Красноярск. Общая тактическая цель PR-кампании – стратегия рынка, так как нам необходимо достичь результата как можно раньше. Сформирован проект PR-кампании – таблица 3.5.

Таблица 3.5

Проект PR-кампании

Мероприятие	Содержание	Место проведения
Раскрутка официальной страницы в сети Internet	Поддержание страницы, работа с клиентами в режиме «онлайн»	Официальная страница Internet
Директ-мейл рассылка для привлечения покупателей при применении бонусной программы	Рассылка в сети, информирование на стендах предприятия	
Создание рекламных текстов и бонусных карт	Формирование текстов рекламы о продукции и акциях, о бонусной программе	
Размещение информации на биллбордах	Формирование макета в рекламном агентстве и размещение информации на биллбордах	Официальная страница Internet, на транспортных магистралях и в центре города

PR-кампания будет иметь основных направления:

- разработка акции для улучшения экономического состояния предприятия, увеличение оборотов;
- «раскрутка» аккаунта в социальной сети, выбор стратегии его ведения и контента. Обоснование: социальные сети способствуют установлению контакта с широкой аудиторией и привлечению новых клиентов.

Смета затрат на проведение коммуникационной кампании ООО «Радуга» представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Смета затрат на проведение промоакции, руб.

Статья затрат	Стоимость, руб., в мес.	Период, мес.	Общая стоимость акции, руб.
Выпуск полиграфических материалов	13 000	6 мес.	78000
Оплата труда промоутера	8 000	2 мес.	16000
Оплата за разработку макета рекламы для размещения на билбордах	1 000	1 мес.	1000
Оплата за размещение информации на билбордах	5 000	3 мес.	15000
Выпуск бонусный карт	3 000	1 мес.	3000
Общая сумма	30 000		113000

Итого, общая сумма проведения промоакции составит 113 тыс. руб.

Следовательно, затраты на рекламную кампанию составят порядка 18,833 руб. в месяц (в расчете на 6 мес.).

Мероприятие по внедрению бонусной программы.

В том случае, если потребитель приобретает продукцию более чем на 2000 руб., ему дается скидка 2 %, а 20 руб. зачисляются на его бонусную карту. Необходимо внедрить данную карту на неопределенный срок. Впоследствии потребитель тратит данные бонусы при обращении за продукцией торговой сети.

Возможности дисконтно-бонусной программы лояльности клиентов;

– общая система бонусов. Цель бонусной программы – скорейший возврат клиента после каждой покупки услуги. Бонус – это условные деньги на карте. При каждой покупке зачисляется на карту клиента определённый процент от потраченной им суммы – это и есть бонус. Воспользоваться бонусами клиент может только при повторной покупке у Вас (1 бонус = 1 рубль). Таким образом, зачисленные бонусы каждый раз остаются в кассе предприятия, а клиенты же уходят с виртуальным зачислением. Принцип бонусной системы (отложенная скидка) позволяет поощрять только действительно лояльных покупателей. При этом предприятие достаточно сильно экономит на скидках, т.к. они выдаются не деньгами, а предложенной услугой, в который уже заложена наценка. Данный инструмент ведет к увеличению числа клиентов и росту частоты обращения;

- зачисление дополнительных (подарочных) бонусов при покупке недорогой услуги или продукции (менее 2000 руб.). Программа позволяет зачислять дополнительные бонусы при покупке определенных недорогих товаров. Тем самым можно мотивировать клиентов на покупку. Срок действия бонусов можно ограничить (например, бонусы могут быть действительны 1 месяц или 1 год), что будет мотивировать на моментальную повторную покупку;
- создание индивидуальных предложений для клиента с целью его максимального удовлетворения и привлечения внимания. Результат программы лояльности привлеченных клиентов и поддержание присутствия уже «своих» клиентов зависит не только от правильного планирования, но и от того, как фактически были реализованы мероприятия по формированию лояльности.

3.3 Оценка эффективности мероприятий

Эффективность внедрения системы кооперации с франчайзи.

Формирование кооперированных связей позволит:

- увеличить конкурентоспособность сетевых предприятий и надежность их работы за счет взаимной поддержки кооперированных предприятий и сокращения их затрат на единицу продукции (объединение маркетинговых усилий, поиск крупного надежного поставщика и т.д.);
- повысить имидж кооперированных предприятий (определенная гарантия надежности и стабильности работы заключена в применении единой торговой марки, что гарантирует высокий уровень качества товаров и услуг);
- объединить финансовые средства для закупок крупных партий товаров по более низким ценам и усилия для рекламирования реализуемой продукции, что позволяет сократить удельные затраты на единицу такой продукции;
- сформировать единую ассортиментную политику и установить унифицированные требования к качеству продукции (возможно, создание лабораторной базы для всех участников кооперирования).

Эффективность приобретения ПО «Аттестация 5.1».

Для расчета экономической эффективности от внедрения ПО необходимо рассчитать экономический эффект, рассмотрев все затраты, понесенные в связи с внедрением программного продукта по формуле (3.1):

$$\mathcal{E} = K \times E_n + Z_{тек} \quad (3.1)$$

где \mathcal{E} – годовая экономия; E_n – единый нормативный коэффициент экономической эффективности затрат = 0,15; K – капитальные затраты на внедрение программного продукта, руб.; $Z_{тек}$ – текущие затраты, связанные с эксплуатацией оборудования, руб.

Так, стоимость программы базовой программы составляет 17700,0 руб. Лицензия на 1 компьютер – 4720,0 руб. На начальном этапе планируется опытная установка на 2 места (специалист по кадрам и руководитель предприятия). Деньги для предприятия значимые, но окупаемые. К текущим затратам будет отнесена установка программы и обучение сотрудников (3000 руб.).

$$\text{Отсюда: } \mathcal{E} = (17700 + 9440) \times 0,15 + 3000 = 7071,0.$$

Итак, внедрение программы позволит принести прибыль предприятию 7071 руб. в мес., или 84852 руб. в год. (или 84,8 тыс. руб.) Первые результаты внедрения программы проявятся уже на третий месяц после ее использования.

Оценка эффективности коммуникационных мероприятий.

Для расчета эффективности взята средняя величина выручки предприятия в один календарный месяц, которая составила в 2018 г. около 585 тыс. руб. /мес. в 2019 г. – 819 тыс. руб. Несомненно, именно от составления прогноза финансовых результатов, от отклонений в бюджете зависит основной итог будущего периода, который будет считаться долгосрочным периодом, и складывается который из финансового результата, который получен от реализации продукции. Учтено, что при перспективном прогнозе, рост выручки повысится на 40 %. Данный прогноз строился на основе прогноза релевантных факторов.

Были изучены данные прошлых показателей (начало периода года), и применен метод тренда, что представлено на рис. 3.2.

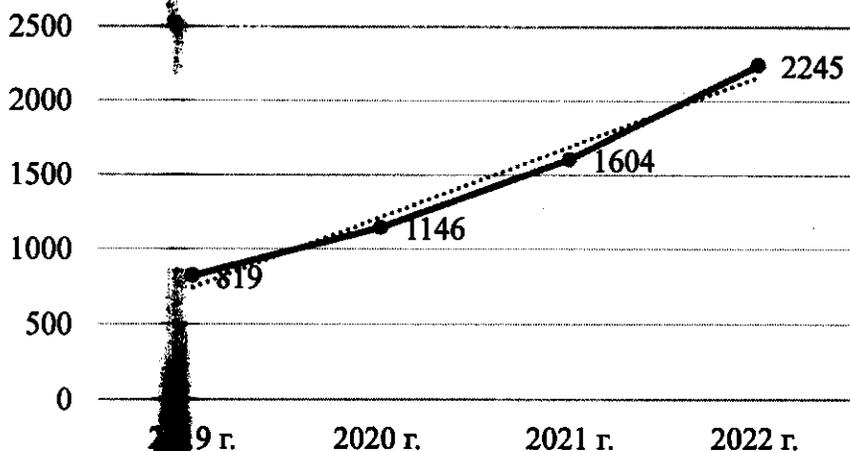


Рис. 3.2 – Трендовые показатели динамики выручки ООО «Радуга» за период 2019-2022 гг., тыс. руб. / мес.

Очевиден рост выручки предприятием на период 2019-2022 гг., которая по итогам 2022 г. составила 2245 тыс. руб. в мес. Затраты на рекламу планируется покрыть из нераспределенной прибыли, посредством увеличения доли рынка. В результате проведения данного мероприятия могут быть достигнуты результаты: увеличение доля предприятия на рынке; повышение лояльности клиентов; рост объема выручки. На основании полученных данных, далее необходимо сформировать воронку продаж – рис. 3.3.

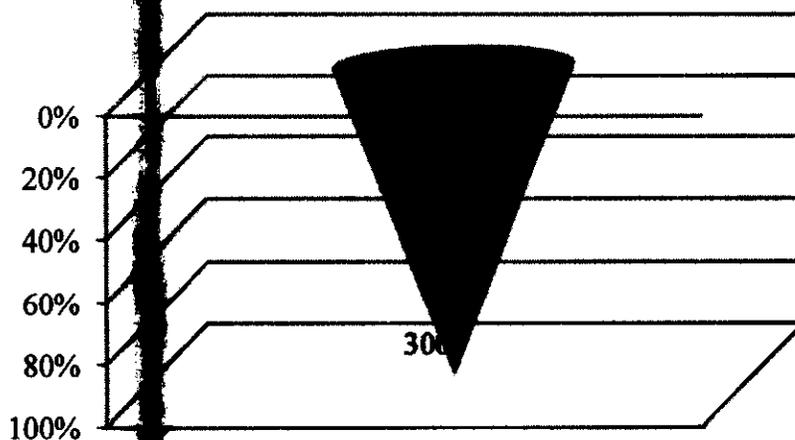


Рис. 3.3 - Воронка продаж до конца периода 2022 г., тыс. руб. / мес.

Далее сформирована воронка продаж, показывающая рост количества потребителей за счет привлечения их внимания в процессе бонусной системы. Воронка включает секции: самая широкая часть – потенциальные клиенты (все, кто увидел рекламу); все клиенты, с которыми случился первый контакт; клиенты, которые заинтересовались продукцией; клиенты, оплатившие за продукцию.

Этапы воронки продаж:

- 1 этап. Определено, что ориентировочно рекламную информацию увидят более 1000 потребителей;
- 2 этап. Из числа увидевших рекламу позвонят около 100 чел.;
- 3 этап. Из числа обратившихся придут 10 чел.;
- 4 этап - как минимум 1 потребитель приобретет продукцию.

Расчет конверсии на первом этапе будет равняться: 100 чел. (которые позвонили в офис) / 1000 чел. (потенциально позвонивших в офис предприятия) $\times 100\% = 10\%$. Таким образом, очевидно, что при просмотре рекламной информации имеется положительная тенденция потребительского спроса, в данном случае, объем продажи продукции прямо пропорционален количеству обратившихся за покупкой. Воронка продаж по категории «потребитель» будет выглядеть следующим образом – рис. 3.4.

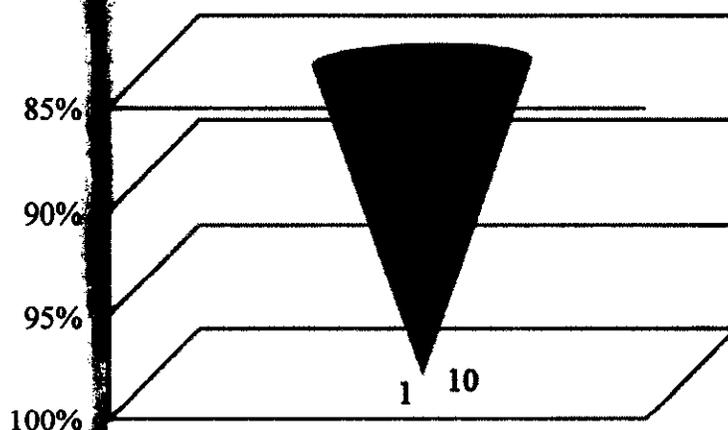


Рис. 3.4 – Воронка продаж по росту количества потребителей, чел.

При выделении на проведение мероприятий по привлечению потребителей к продукции, в сумме 13 тыс. руб., очевиден рост прибыли предприятия.

Расходы на рекламу планируется покрыть из собственной прибыли, посредством увеличения доли рынка. В результате мероприятия могут быть достигнуты следующие результаты: увеличится доля рынка предприятия, что приведет к повышению выручки от реализации продукции.

Эффект от применения рекламных мероприятий.

Эффективность рекламного мероприятия может выражаться числом потребителей, охваченных рекламой, а также величиной затрат на одного покупателя. Определим дополнительный товарооборот под воздействием рекламы по формуле:

$$T_d = T_c \times \Pi \times D / 100, \quad (3.2)$$

где T_d – дополнительный товарооборот под воздействием рекламы, руб.;
 T_c – среднедневной товарооборот до рекламного периода, руб.; Π – прирост среднедневного товарооборота за рекламный и послерекламный периоды, %;
 D – количество дней товарооборота в рекламном и послерекламном периодах.

Для расчета следует рассчитать среднедневный товарооборот ООО «Радуга» за последний расчетный период (3.3):

$$T = C \times K, \quad (3.3)$$

где T – товарооборот; C – цена товара, руб.; K – количество товара, ед.

На основе того, что средняя цена за единицу товара равна ориентировочно 145 руб., количество единиц проданного товара в год составило порядка 1500 ед., следует: $T = 145 \times 1500 = 217500$ руб. в год.

Учитывая, что среднедневный оборот составил в день – 595 руб. ($217500 / 365$), после применения рекламы он составит 833 руб. (+40 %).

Отсюда следует:

$$T_d = 595 \times 833 \times 365 / 100 = 1809067,7 \text{ руб.}, \text{ или } 1809 \text{ тыс. руб. в год.}$$

Таким образом, экономический эффект от применения рекламных мероприятий составит 1809 тыс. руб. в год.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что правильно организованная и хорошо спланированная рекламная деятельность предприятия может значительно повысить товарооборот, а, следовательно, и прибыль. Поэтому не следует экономить на рекламе, так как она действительно является «двигателем торговли».

В обобщенном виде показатели экономической эффективности системы кооперирования ООО «Радуга» с франчайзи представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Показатели экономической эффективности мероприятий, тыс. руб.

Мероприятие	Экономическая эффективность, тыс. руб.
1 Внедрение ПО «Аттестация 5.1»	84,8
2. Внедрение рекламных мероприятий за счет кооперирования с предприятиями-франчайзи	1809,0
	Итого: 1893,8

Представленные мероприятия позволят принести дополнительную прибыль предприятию в сумме 1893,8 тыс. руб.

Таким образом, данные рекомендации являются эффективными, и их следует внедрить для повышения уровня конкурентоспособности ООО «Радуга» на рынке, основываясь на подходах системы кооперации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания выпускной квалификационной работы были получены основные результаты.

Под конкурентной стратегией организации понимается план, включающий набор средств и методов, направленных организацией для достижения поставленных целей в достижении превосходства над конкурентами в предложении товаров и услуг. Для определения уровня конкурентной позиции организации и степени ее использования применяются методы: системный метод, комплексный метод, нормативный метод, которые позволяют оценить конкурентные позиции организации.

Кооперативное взаимодействие и кооперация представляет собой некую координацию единичных сил участников, их комбинирование, суммирование и взаимодействие), что также проявляется во взаимной помощи в бизнесе и оказании взаимовлияния на компаньона, что предусматривает достижение общей цели. Особенность современной конкуренции и кооперации заключается в том, что помимо них, принято говорить о конфликте и согласии.

ООО «Радуга» — торговое предприятие, реализующее продукты питания и аксессуары для через сеть зоомагазинов под торговой маркой «Le Муррр».

Оценка финансовых результатов показала отрицательную динамику объема выручки в последнем анализируемом периоде. Кроме того, произошло снижение чистой прибыли по итогам последнего отчетного периода, что отрицательно характеризует финансовый менеджмент.

По результатам расчетов для ООО «Радуга» значение Z-счета по данным 2018 г. составило 1,8. Значение показателя свидетельствует о низкой вероятности банкротства предприятия.

Анализ движения персонала и трудовые показатели ООО «Радуга» позволили получить результаты: среднесписочная численность персонала увеличилась; выявлена рост объема работ; показано увеличение выработки на одного сотрудника; снижен показатель трудоемкости единицы продукции.

Анализ конкурентного окружения показал, что ООО «Радуга» занимает вторую позицию среди конкурентов, имея всего 3 торговых точки по городу, но выигрывая перед другими конкурентами в области цены и качества продукции. Выявлено, что в основном борьба между конкурентами идет за небольшие географические рынки.

Исходя из полученных результатов и рекомендаций по направлению выбора стратегии на рынке, ООО «Радуга» рекомендовано применение стратегии кооперации с франчайзи. Определено, что разработанные мероприятия позволят принести дополнительную прибыль предприятию в сумме 1893,8 руб. Данные рекомендации являются эффективными, и их следует внедрить для повышения уровня конкурентоспособности ООО «Радуга» в системе кооперации.

Для достижения поставленной цели выпускной квалификационной работы были решены задачи:

- рассмотрены теоретические основы формирования конкурентной стратегии организации;
- проанализирована деятельность и конкурентное положение ООО «Радуга»;
- разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности с учетом предложенной конкурентной стратегии;
- представлена экономическая оценка мероприятий.

Следует резюмировать, что стратегия конкурентного поведения на рынке является одной из актуальных тем, так как необходим поиск решений, способствующих совершенствованию данного процесса на современном уровне.

От положения предприятия на рынке, сбыта его продукции и услуг, а также степени решения экономических, корпоративных и кооперационных задач, объемов реализации и прибыли, зависит присутствие на рынке и поддержание конкурентоспособности субъекта экономики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. Семейный кодекс Российской Федерации [Текст] : федер. зак. : [принят Гос. Думой 8 декабря 1995г. : текст с изм. и доп. на 15 сентября 2012 г.]. – М. : Эксмо, 2012. – 96 с.
2. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] : федер. зак : [принят Гос. Думой 21 декабря 2001 г. : одобрен Сов. Федерации 26 декабря 2001 г. : текст с изм. и доп. на 20 января 2013 г.]. – М. : Эксмо, 2013. – 272 с.
3. Российская Федерация. Законы. [Текст] : федер. закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ. «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [Принят Гос. Думой 6 июля 2007 г.: одобрен Советом Федерации 11 июля 2007 г.]. – М. : Ось-89, 2009. – 32 с.
4. Российская Федерация. Законы. [Текст] : федер. закон от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [Принят Гос. Думой 8 июля 2006 г.: одобрен Советом Федерации 14 июля 2006 г.]. - М. : Эксмо, 2006. – 124 с.
5. Алманова, Н. Д. К вопросу о взаимосвязи понятий «конкуренции» и «конкурентоспособность» [Текст] : // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – С. 176–180.
6. Айдинова, А. Т. Пути повышения конкурентоспособности предприятий [Текст] : // Молодой ученый. – 2015. – № 12. – С. 371–373.
7. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] : учеб. пособие. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2017. – 536 с.
8. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта [Текст] : – 3-е изд., доп. – М. : Финансы и статистика, 2018. – 350 с.
9. Белкина, Е. Н. Мониторинг как база принятия стратегических решений в системе отраслевого менеджмента [Текст] : / Е. Н. Белкина // Бизнес в законе. – 2016. – № 6. – С. 113–116.
10. Белоусова, Н. И., Васильева Е. М. Вопросы теории государственного регулирования и идентификации естественных монополий [Текст] : – М. :

КомКнига, 2016. – 320 с.

11. Блинов, А. О. Реинжиниринг бизнес–процессов [Текст] : учебное пособие / А.О. Блинов. – М. : Юнити, 2016. – 335 с.
12. Бункина, М. К. Национальная экономика / М. К. Бункина [Текст] : – М. : Дело, 2015. – 272 с.
13. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
14. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] : учебное пособие. – 5–е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 2018. – 296 с.
15. Волчков, А. Н. Инновационная активность фирмы на основе применения механизма воспроизводства и обновления основных фондов – стратегический ресурс сохранения конкурентоспособности и экономического роста [Текст] : // Инженерный журнал. – 2015. – № 4. – С. 41–46.
16. Воронов, А. А. Моделирование конкурентоспособности продукции [Текст] : // Журнал стандарты и качество. 2015. – № 23. – С. 44–47.
17. Воронина, М. В. Финансовый менеджмент [Текст] : учебник для бакалавров / М. В. Воронина. – М. : Дашков и К, 2016. – 400 с.
18. Власова, В. М. Основы предпринимательской деятельности: маркетинг [Текст] : – М. : Финансы и статистика, 2015. – 240 с.
19. Галимзянов, Р. Ф. Организация сбыта. Методы и методики [Текст] : – М. : Эксперт, 2016. – 303 с.
20. Габибова, М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] : // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М. : Буки-Веди, 2015. – С. 85.
21. Гончаров, В. В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении [Текст] : – М. : МНИИПУ, 2017. – 176 с.
22. Горбунов, С. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В. Горбунов [Текст] : – Н. Новгород : НГас, 2016. – 286 с.
23. Гродский, В. С. Экономикс [Текст] : учеб. пособие / В. С. Гродский. –

М. : ИНФРА-М, 2016. – 220 с.

24. Гэлловэй, Л. Операционный менеджмент [Текст] : – СПб. : Питер, 2017. – 336 с.

25. Даниленко, Л. Н. Экономическая теория: курс лекций по микро- и макроэкономике [Текст] : учеб. пособие / Л. Н. Даниленко. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 576 с.

26. Дубинин, Е. Финансовый анализ [Текст] : / Е. Дубинин // Финансовый директор. – 2016. – № 7. – С. 13.

27. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов [Текст] : / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.

28. Еленева, Ю. Я. Разработка и внедрение системы обеспечения конкурентоспособности в комплексе «предпринимательское дело» [Текст] : – М.: Дашков, 2016. – 216 с.

29. Жариков, О. Н. Системный подход к управлению [Текст] : / О.Н. Жариков. – М. : Юнити, 2016. – 164 с.

30. Захаров, А. Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения [Текст] : // Бизнес и банки. – 2016. – № 1. – С. 2–3.

31. Ковалев, В. В. Основы теории финансового менеджмента / В. В. Ковалев [Текст] : – М.: Проспект, 2017. – 544 с.

32. Ковалев, В. А. Современный стратегический анализ / В. А. Ковалев [Текст] : – М.: Знание, 2016. – 164 с.

33. Коваленко, А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях [Текст] : // Современная конкуренция. – 2017. – № 6 (42). – С. 67.

34. Коваленко, А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях [Текст] : – М. : Инфра-М, 2016. – 100 с.

35. Колесник, Г. В. Моделирование конкуренции в иерархических социально-экономических системах / Г.В. Колесник. - М.: Ленанд, 2015. - 352 с.

36. Коротков, Э. М. Исследование систем управления. 2-е изд. [Текст] : – М. : Дека. 2017. – 100 с.
37. Коротков, Э. М. Менеджмент [Текст] : – М. : Инфра-К, 2017. – 219 с.
38. Коротков, Э. М., Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев / Э. М. Коротков. Конкурентные позиции бизнеса. Изд. 4-е, перераб. [Текст] : – М. : Инфра-К, 2015. – 260 с.
39. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] : – М. : Вильямс, 2018. – 496 с.
40. Ключков, В. В. Организационно-экономический анализ конкурентоспособности [Текст] : // Российский экономический журнал. – 2016. – № 6. – С. 74–78.
41. Криворотов, В. В. Механизм повышения конкурентоспособности предприятий [Текст] : – Екатеринбург : УГТУ–УПИ, 2016. – 120 с.
42. Лазаренко, А. А. Методы оценки конкурентоспособности [Текст] : // Молодой ученый. – 2016. – № 1. – С. 374-377.
43. Ларина, Н. И. Региональная политика в странах рыночной экономики [Текст] : учеб. пособие / Н. И. Ларина. – М.: Академия, 2017. – 130 с.
44. Лифшиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг: моногр. [Текст] : - М. : Юрайт - М., 2015. 145 с.
45. Мазилкин, Е. И., Паничкина Г. Г. Управление конкурентоспособностью [Текст] : – М. : Омега-Л, 2017. – 200 с.
46. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : – М.: Дело, 2016. – 180 с.
47. Миронов, М. Г. Ваша конкурентоспособность [Текст] : – М. : Альфа-Пресс, 2017. – 160 с.
48. Музыкант, В. Теория и практика современной рекламы [Текст] : учеб. пособие. – М. : Евразийский регион, 2018. – 400 с.
49. Мхитарян, С. В. Отраслевой маркетинг [Текст] : Учебное пособие. – М. : Эксмо, 2017. – 368 с.
50. Наумова, О. Н. Основы обеспечения конкурентоспособности [Текст] : // Российский экономический журнал. – 2016. – № 8. – С. 52-56.

51. Портер, М. Е. Конкуренция [Текст] : учебное пособие. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2016. – 608 с.
52. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М.Е., - 6-е изд. [Текст] : – М. : Альпина, 2016. – 453 с.
53. Пястолов, С. М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : – М. : Академия, 2016. – 336 с.
54. Рудой, Е. В. Сущность конкурентоспособности предприятия [Текст] : // Молодой ученый. – 2017. – № 19. – С. 152-154.
55. Скотт, М. Вне конкуренции! [Текст] : / М. Скотт. – М.: Попурри, 2017. – 240 с.
56. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент [Текст] : – М. : Юнити, 2016. – 312 с.
57. Уткин, Э. А. Цены. Ценообразование. Ценовая политика [Текст] : – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем», 2016. – 244 с.
58. Уткин, Э. А. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Э. А. Уткин. – М. : Зерцало, 2017. – 272 с.
59. Уткин, Э. А. Управление финансовыми рисками [Текст] : учеб. пособие / Э. А. Уткин. – М. : ТЕИС, 2018. – 247 с.
60. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] : – М. : Эксмо, 2017. – 142 с.
61. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность предприятий в условиях рынка [Текст] : – М: Эксмо, 2015. – 230 с.
62. Хасби, Д. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие. – М. : Контур, 2016. – 100 с.
63. Хруцкий, В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка [Текст] : учеб. пособие. – 3-е изд. перер. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2018. – 528 с.
64. Черепанова, А. А. Стратегия управления персоналом как прогрессивная мера увеличения сбалансированности деятельности компании [Текст] : // Молодой ученый. – 2016. – № 4. – С. 521-524.

65. Чубаков, Г. Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия [Текст] : – М. : Инфра-М, 2016. – 224 с.
66. Шепеленко, Г. И. Антикризисное управление производством и персоналом: учебное пособие [Текст] : – Ростов-на-Дону : Март, 2016. – 176 с.
67. Экономика. Толковый словарь [Текст] : – М. : ИНФРА-М, 2016. – 200 с.
68. Экономико-математический словарь [Текст] : – М.: Дело, 2017. – 186 с.
69. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] :. – М. : Акалис, 2017. – 254 с.
70. Газета «Финансовый директор» [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – М., 2020. – URL : <http://fd.ru> (Дата обращения 19.12.2019).
71. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : офиц. сайт . – М., 1998–2020. – URL : <http://www.cfin.ru/> (Дата обращения 25.12.2018).
72. Портал «Экономика и финансы» [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – М., 2020. – URL : <http://money.rin.ru/articles/1605/> (Дата обращения 11.12.2019).
73. Центр стратегических разработок [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – М., 2020. – URL: <https://www.csr.ru/> (Дата обращения 06.01.2020).

Элементы комплекса маркетинга в формировании
стратегии организации на рынке

Товар	Цена	Продвижение	Распределение
<ul style="list-style-type: none"> - ассортимент продукции или услуг - свойства продукта - качество продукции или услуг - дизайн продукта - упаковка товара - сервис (допродажный, послепродажный) - товарная логистика 	<ul style="list-style-type: none"> - скидки и акции - условия платежа - условия приобретения (товарный кредит) - компенсации - возврат части стоимости покупок в интернете (кэшбэк) 	<ul style="list-style-type: none"> - реклама в СМИ, интернет-реклама - стимулирование потребителей - прямой маркетинг - личные продажи 	<ul style="list-style-type: none"> - охват определенного сегмента рынка - местоположение - каналы сбыта (их количество и виды) - управление запасами - транспортная логистика

Виды КФУ

Виды	Содержание вида
КФУ технологии	<ul style="list-style-type: none"> - возможность инноваций в производственном процессе; - возможность разработки новых продуктов; - степень овладения существующими технологиями; - наличие необходимых патентов
КФУ производства	<ul style="list-style-type: none"> - низкая себестоимость продукции; - качество продукции; - выгодное месторасположение организации; - доступ к квалифицированным трудовым ресурсам; - высокая производительность труда
КФУ сбыта продукции	<ul style="list-style-type: none"> - широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли; - наличие точек розничной торговли; - низкие расходы по реализации; - высокая скорость и безопасность доставки
КФУ маркетинга	<ul style="list-style-type: none"> - доступная для клиентов сервисная система; - технологии продаж; - привлекательный дизайн/упаковка; - гарантии для покупателей

Бренды-франшизы российского рынка зоотоваров

Бренд франшизы	Петбург	BookingCat	ЛеМурурр	Husse	Четыре лапы	Золотая рыбка
Роялти, % в мес. от выручки	Нет	От 12000 руб./мес.	Нет	Нет	100	1% в год
Паушальный взнос, тыс. руб.	По запросу	200	90	От 2000 евро	500	150
Рекламный сбор, %, руб.	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Первоначальные инвестиции, тыс.руб.	От 790	От 300	700 – 2700	140	2500 – 5000	1500 – 2000
Срок окупаемости, мес.	От 12	От 6	От 12	От 12	18	От 12
Количество собственных/ франшизных точек	5 / 15	2 / 30	109 / 85	20 / более 1000	85 / 104	26 / 2

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Авдешкиной Кристины Андреевны

Ф.И.О.

группы 2264-01 кафедры «Менеджмент»

полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент»

полное наименование специальности (направления)

на тему «Разработка конкурентной стратегии ООО «Радуя»»

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 88
страницах, _____ иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы Стратегия конкурентного поведения на рынке является одной из актуальных тем так как необходим поиск решений, способствующих совершенствованию данного процесса на современном уровне.
2. Логическая последовательность В работе прослеживается четкая логическая последовательность: рассмотрение теории, анализ ситуации в центре, разработка рекомендаций. Кроме того по ходу работы автор делает выводы, подводит итог, которые позволяют лучше ориентироваться в последовательности изложения.
3. Положительные стороны работы Положительными чертами работы является то, что предложенные мероприятия в области конкурентной стратегии предприятия и могут быть применены на практике.
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений В работе сформулированы выводы и предложения, связанные с проблемой исследования. Представлены конкретные предложения по коррективности работы предприятия и направления его развития.
5. Полнота проработки литературных источников Теоретическую основу выпускной квалификационной работы составили научные труды специалистов в области экономики и менеджмента, на основе которых изучены теоретические и практические стороны проблемы исслед.
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций студенткой применены графические работы, правильно сформулированы таблицы, иллюстрации и графические материалы.

7. Недостатки работы большой объем анамнеза по отношению к
практическим рекомендациям, но эти замечания не могут
выступить на высокий уровень работы т.к. анамнез является
неотъемлемой частью дальнейших исследований

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику формирование
структуры горизонтального кооперирования, мероприятия
по обучению персонала, мероприятия по рекламе и продви-
жению

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует)
требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть
рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор Левочкина К.А.
Ф.И.О.

присвоения ему (ей) квалификации _____

Рецензент Шибанов В.Н. Начальник ОП ООО "Радуга"
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы

«21» 02 2022 г.



Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу специалиста (бакалавра)

Студента (ки) Авдощинской Кристины Андреевны
Ф.И.О.

группы 226 УМ кафедры менеджмента
полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 Менеджмент
полное наименование специальности (направления)

на тему Разработка конкурентной стратегии ООО «Радуга»

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа специалиста (бакалавра) содержит
пояснительную записку на 88 страницах, 56 иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость

темы сочетания тем, 200 видов исследований
наблюдения на высококонкурентном рынке.

2. Логическая

последовательность содержания, членение попереч-
вашильские, логичные, в соответствии требований
к структуре ВКР

3. Положительные

стороны

работы выбор рекомендаций основан на
достаточно надежные конкурентные анализы, построены
на графическая карта конкурентов

4. Аргументированность

и

конкретность

выводов

и

предложений продуманно, конкретны,
обоснованы

5. Полнота проработки литературных источников достаточно полно,
73 источников

6 Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций

соответствуют предъявляемым требованиям

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы

полностью самостоятельными

8. Недостатки работы

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы

все согласно учебному плану

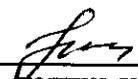
Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы Мельникова Елена

Викторовна, доцент, к.э.н., доцент

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность

«17» февраля 2022г.


подпись руководителя

Отчет о проверке на заимствования №1



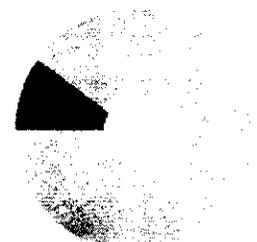
Автор: Розова Татьяна tanya-rozova@bk.ru / ID: 6382702
Проверяющий: Розова Татьяна (tanya-rozova@bk.ru / ID: 6382702)
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 63
Начало загрузки: 25.02.2020 06:48:05
Длительность загрузки: 00:00:03
Имя исходного файла: ВКР Авдошкина
К.А.pdf
Название документа: ВКР Авдошкина К.А
Размер текста: 845 кБ
Символов в тексте: 136330
Слов в тексте: 15320
Число предложений: 1423

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 25.02.2020 06:48:09
Длительность проверки: 00:00:04
Комментарии: не указано
Модули поиска: Модуль поиска Интернет



ЗАИМСТВОВАНИЯ	САМОЦИТИРОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
10,3%	0%	0%	89,7%

Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.

Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, по отношению к общему объему документа.

Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общепотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, создающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, самоцитирования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	2,75%	Диплом Проектирование мероприятий по формированию конкурентн...	http://bukvasha.ru	08 Мая 2017	Модуль поиска Интернет
[02]	0,05%	Конкурентные преимущества гостиничного предприятия - Дипломная...	https://works.doklad.ru	08 Apr 2019	Модуль поиска Интернет
[03]	0,97%	стратегия компании	https://profiz.ru	08 Mar 2018	Модуль поиска Интернет

Еще источников: 17
Еще заимствований: 6,52%