

ВЯТСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра экономики и менеджмента

**Конкурентное позиционирование в процессе управления
собственным бизнесом**

Выпускная квалификационная работа
студента направления Менеджмент
Вахрушева Александра Александровича

Научный руководитель –
Беспятых Василий Ильич,
доктор экономических наук, профессор

Допущен к защите
Зав. кафедрой

_____ 2017 г.
« ____ » _____

Киров, 2017 г.

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты конкурентного позиционирования в процессе управления собственным бизнесом.....	5
1.1 Понятие конкурентного позиционирования	5
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	9
1.3 Особенности формирования конкурентных преимуществ в собственном бизнесе.....	20
Глава 2. Организационно - экономическая характеристика ООО «Графика»	29
2.1 Организационная характеристика ООО «Графика».....	29
2.2. Финансово-экономическая характеристика ООО «Графика»	33
2.3. Анализ внутренней и внешней среды деятельности ООО «Графика».....	46
Глава 3. Конкурентное позиционирование в процессе управления собственным бизнесом на примере деятельности ООО «Графика»	56
3.1 Анализ конкурентных позиций ООО «Графика»	56
3.2. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Графика»	60
3.3. Расчет экономической эффективности мероприятий	74
Заключение.....	85
Список использованной литературы	80

Введение

Современная рыночная экономика представляет собой сложнейший организм, состоящий из огромного количества разнообразных производственных, коммерческих, финансовых и информационных структур, взаимодействующих на фоне разветвленной системы правовых норм бизнеса, и объединяемых единым понятием - рынок.

Ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений является понятие конкуренции. Конкуренция - это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке. Это конкуренция между производителями. Аналогично определяется конкуренция между потребителями как взаимоотношения по поводу формирования цен и объема спроса на рынке. Стимулом, побуждающим к конкурентной борьбе, является стремление превзойти других. В соперничестве на рынках речь идет о заключении сделок и о долях участия в рыночной сфере. Конкурентная борьба - это динамический процесс. Он служит лучшему обеспечению рынка товарами и услугами.

Для выявления методов борьбы в условиях рыночной конкуренции существует необходимость оценки конкурентоспособности предприятия, которая представляет собой уровень возможностей реализации своих услуг на рынке в отношении основных конкурентов. В настоящее время существует множество методик определения конкурентоспособности, основанных на оценке разных параметров. Однако все они основаны на выявлении конкурентных преимуществ исследуемой фирмы в отношении основных конкурентов на рынке.

При этом конкурентоспособность может определяться как в отношении узкого рыночного сегмента, так и всей страны, международном рынке. Анализ конкурентоспособности и необходим не только в период вывода новой продукции, работ, услуг на рынок, но и в период подъема деятельности фирмы, и ее упадка. Тема особенно актуальна для собственного бизнеса, поскольку на

сегодня практически во всех отраслях наблюдается высокий уровень конкуренции. Каждый из конкурирующих предпринимателей стремится выделиться среди своих конкурентов путем оказания новых видов услуг, снижения цен, рекламных акций, повышения качества услуг. ВКР несомненно посвящена сложной и, значимой проблеме повышения конкурентного позиционирования процессе управления собственным бизнесом.

В настоящее время данная проблема относится к числу недостаточно исследованных и требует, как теоретического, так и экспериментального изучения всех ее аспектов.

Цель исследования: разработка мероприятий по конкурентному позиционированию в процессе управления собственным бизнесом.

Для реализации поставленной цели были определены следующие задачи:

1. изучить теоретические аспекты конкурентного позиционирования в процессе управления собственным бизнесом;
2. представить технико-экономический анализ деятельности предприятия;
3. провести конкурентное позиционирование в процессе управления собственным бизнесом предприятия;
4. разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

Объект исследования – ООО «Графика».

Предмет исследования – конкурентоспособность предприятия.

В работе применялись экономико-статистический, монографический, сравнительный и графический методы исследования, а также системный анализ.

Теоретическая и практическая значимость работы состоит в изучении вопроса эффективности и качества управления и разработке конкурентной позиции для ООО «Графика» с целью повышения конкурентоспособности предприятия, опираясь на изученный теоретический материал.

Источниками информации при выполнении работы явились данные бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия за 2014 – 2016 гг.

Глава 1. Теоретические аспекты конкурентного позиционирования в процессе управления собственным бизнесом

1.1 Понятие конкурентного позиционирования

В экономической науке конкурентное позиционирование в общем виде понимается, как способность к успешной конкуренции на конкурентном рынке с аналогичными объектами, используя для решения поставленных задач конкурентные преимущества. Т. Прахова считает, что конкурентное позиционирование, как сложную экономическую категорию, необходимо рассматривать на нескольких уровнях, построенных на системе следующих параметров [29, с. 87]:

- пороговый уровень конкурентоспособности, то есть, уровень наличия эффективности использования освоенных факторов (ресурсов), который позволяет субъекту рынка считаться конкурентоспособным;
- потенциал, способствующий росту конкурентоспособности - наличие таких инновационных ресурсов, как ноу-хау, технологии, интеллектуальный потенциал;
- интенсивность создания инновационных факторов конкурентного роста - наличие механизмов и условий (риски, предпринимательская и инновационная привлекательность) для усиления потенциала усиления конкурентоспособности.

В трех, взаимосвязанных между собой аспектах (уровень продукции, уровень производства, совокупный уровень предприятия), рассматривает понятие конкурентоспособности Фасхиев, Х. А. [36, с. 54]. Автор определяет следующие признаки, раскрывающие сущность категории «конкурентное позиционирование»:

- категория «конкурентоспособность» является универсальной и относится как к субъектам рыночных отношений (страна, отрасль, организация), так и к объектам (услуга, товар);
- конкурентоспособность проявляет себя в условиях рынка;

- конкурентоспособность имеет многоуровневый характер (макро-, мезо- и микроуровень, каждый из которых характеризуется своим набором параметров для определения уровня конкурентоспособности);
- конкурентоспособность субъектов и объектов хозяйствования характеризуется неустойчивым и динамичным состоянием, что обусловлено изменчивостью конкурентной среды;
- конкурентоспособность является относительной величиной, для которой базой для сравнения являются аналогичные характеристики конкурентов на рынке;
- понятие конкурентоспособности предприятия и продукции взаимосвязаны, потому что конкурентоспособность предприятия определяется через оказанные им услуги или произведенные товары, однако характеристики конкурентоспособности предприятий и товаров отличны друг от друга.

Характеристики конкурентного позиционирования на мезоуровне (отрасли, объединения предприятий) и микроуровне (субъекты предпринимательской деятельности) отличаются от характеристик, используемых для формирования конкурентного позиционирования товара [13, с. 54].

Применительно к предприятиям и организациям, конкурентное позиционирование, связывается с категорией эффективности функционирования. Эту точку зрения разделяют как отечественные, так и западные специалисты [19, с. 22].

Безусловно, основной предпосылкой конкурентного позиционирования предприятия является реализация конкурентоспособных товаров, вместе с тем, реализация этой предпосылки требует эффективной организации работы на рынке.

То есть, уточняя это понятие, можно определить конкурентоспособность как текущую позицию (состояние) того или иного предприятия на конкретном рынке, его доля на нем и динамика изменения. Многие авторы определяют конкурентное позиционирование предприятия, как его потенциал осуществлять эффективную прибыльную деятельность на конкурентном рынке [22, с. 85].

Обобщая существующие на эту тему точки зрения, можно сказать, что субъекты предпринимательской деятельности способны предоставить потребителю конкурентное позиционирование собственных товаров или услуг, как конкурентоспособные услуги или товары.

Чурсин А.А. [38, с. 66] определяет конкурентное позиционирование товара, как соотношение цены и качества товара в сравнении с аналогичными и взаимозаменяемыми товарами, а конкурентоспособность организации как способность поддерживать высокие темпы экономического роста в долгосрочной перспективе. В своих работах Чурсин А.А. глубоко исследует вопросы управления конкурентоспособностью промышленности.

Фатхутдинов Р.А [37, с. 99] определяет категорию конкурентного позиционирования, как способность объекта выдерживать конкурентное давление со стороны аналогичных объектов на этом рынке. Моисеева Н.К. и Забелин П.В. формулируют суть понятия конкурентоспособности как способность получать прибыль на единицу вложенного капитала не ниже заданный в краткосрочном периоде, или превышение показателя прибыли над среднестатистическим значением в соответствующем сегменте бизнеса [25, с. 114]. Некоторые авторы предлагают в своих работах конкурентоспособность организации и конкурентоспособность товара объединить в общее понятие.

Голубков, Е.П. в своей работе «Конкурентоспособность предприятия» предлагают трактовать термин конкурентного позиционирования предприятия как преимущество относительно других предприятий данной отрасли как внутри страны, так и за рубежом [8, с. 34].

Н.С. Яшин видит в конкурентном позиционировании предприятия (компании) возможность приспособливаться к конкурентным условиям рынка [42, с. 57].

Анализ конкурентоспособности предприятий, который предлагают в рассмотренных работах позволяет сделать вывод, что понятие «конкурентного позиционирования» чаще всего сводится к его способности выпускать конкурентоспособный товар.

По мнению наиболее известного в настоящее время в мире специалиста по теории конкуренции М. Портера, конкурентное позиционирование предприятия определяется уровнем конкурентоспособности его экономического окружения, зависящего, в свою очередь, от конкуренции внутри кластера и базовых условий. Автор дает определение конкурентоспособности компании как способность эффективно действовать в конкретный период времени на конкретном рынке путем реализации конкурентоспособных услуг и товаров [29, с. 27].

М. Портером разработана широко признанная методика анализа конкурентоспособности. Кроме того, им выделены этапы повышения конкурентоспособности национальной экономики (начиная с этапа «первичных факторов», например - дешевый труд, до стадии конкуренции, основанной на инновациях и до последней стадии - конкуренции, основанной на богатстве). М. Портер отмечает прямую связь между конкуренцией и уровнем требований покупателей на внутреннем рынке и успехом компании на международных рынках. То есть, слабая конкурентная среда внутри страны обуславливает утрату конкурентных преимуществ компании за ее пределами [29, с. 30].

Подводя итоги, можно сделать следующий вывод, что существующие понятия и определения конкурентного позиционирования на взгляд автора, не учитывают такие особенности как: понятия, предложенные авторами, не в полной мере отвечают требованиям системности и комплексности, т.е. они характеризуют только один из множества аспектов конкуренции; понятия не отражают конкуренцию как статики и динамики соперничества, выживания систем в заранее заданных или неопределенных условиях; авторы зачастую отображают либо тактическое определение конкурентоспособности, либо стратегическое определение конкурентного позиционирования; большинство определений авторы представляют в одностороннем представлении о данной экономической категории; большинство определений конкурентного позиционирования, заточены на оценку только фактической (текущей) конкурентоспособности; определение конкурентного позиционирования не сводится к оценке конкурентоспособности организации, выпуску

конкурентоспособной продукции, тем самым, приравнивая эти два понятия; практически все определения не указывают на ее место реализации, хотя очевидно, что любой субъект конкуренции, не может быть конкурентоспособным на всех рынках.

Учитывая вышеназванные недостатки, предлагается следующее определение конкурентного позиционирования субъекта предпринимательской деятельности: конкурентное позиционирование предпринимательской структуры является ее превосходство относительно конкурентов в определенном рыночном сегменте, в определенной нише или подсегменте в конкретный промежуток времени, что позволяет достичь организации поставленных.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Среди факторов, формирующих конкурентоспособность определенного субъектов предпринимательства, Голубков Е.П. выделяет следующие: функциональные, нормативные, показатель надежности, эстетические характеристики, степень социальной значимости [8, с. 57].

Оценку конкурентоспособности компании дает сам руководитель, который решает, рентабельно ли ему в конкретных условиях на рынке заниматься производством либо реализацией того либо иного товара (услуги) предприятия [19, с.189].

Конкурентное преимущество, рассматриваемое как совокупность свойств товара, которые создают для фирмы определенное превосходство над конкурентами (миссия, имидж, уровень культуры, качество системы менеджмента и др.), может обуславливаться различными факторами. С другой стороны, конкурентное преимущество может увеличивать рыночную силу и тем самым оказывать влияние на состояние экономической конъюнктуры. Интегральный показатель конкурентных преимуществ, например, товара, характеризует его потенциальную конкурентоспособность. [20].

По мнению Комлева Е. Б конкурентоспособность предприятия может быть определена как ее сравнительное преимущество по отношению к другим

предприятиям данной отрасли внутри национальной экономики и за ее пределами. Конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов. Принцип справедлив как на уровне отдельного предприятия, так и на уровне экономики страны в целом. Исходя из этого, можно утверждать, что для обеспечения конкурентоспособности предприятие должно постоянно заботиться о наиболее полном и эффективном использовании имеющихся в его распоряжении ресурсов, а также приобретаемых для будущего производства всех видов ресурсов [15].

Конкурентоспособность производителя - это его способность сохранять и расширять рынки сбыта за счет целенаправленной деятельности как по отношению к качественным характеристикам продукции, так и по отношению к производителям-конкурентам. Обеспечению конкурентоспособности предприятия подчинены все решения, связанные с выходом на новые рынки сбыта, реорганизацией организационной структуры, модификацией и освоением новых видов продукции, повышением объемов ее выпуска, сменой основных производственных фондов, изменением хозяйственных связей и маркетинговой политикой. Изучение конкурентоспособности товаров важно для предприятий-производителей, поскольку они не могут длительное время занимать устойчивое положение на рынке, опираясь в своей производственно-сбытовой стратегии только на показатели конкурентоспособности товара, т.е. не учитывая издержек на его производство и реализацию.

В ряде случаев конкурентоспособность товара обеспечивается за счет его реализации по демпинговым ценам, не компенсирующим затрат на его производство и сбыт (что при достаточно длительном периоде может привести к разорению производителя). Будучи тесно взаимосвязанными, эти категории имеют и существенные различия [20]:

1) конкурентоспособность товара оценивается и исследуется во временном интервале, соответствующем его жизненному циклу, а в основе исследования конкурентоспособности предприятия лежит более длительный отрезок времени, соответствующий периоду его функционирования;

2) конкурентоспособность товара рассматривается применительно к каждому его виду, а конкурентоспособность предприятия охватывает всю изменяющуюся номенклатуру выпускаемой продукции и его производственно-технический потенциал;

3) анализ уровня конкурентоспособности предприятия осуществляется им самим, а оценка конкурентоспособности товара - прерогатива потребителя.

По своей структуре конкурентоспособность предприятия значительно сложнее конкурентоспособности товара, поскольку объект ее приложения - вся производственно-экономическая деятельность предприятия. Она определяется действием комплекса факторов внешней и внутренней среды его жизнедеятельности.

Наиболее известные на сегодняшний день модели и методы оценки конкурентоспособности товара и предприятия можно разделить на две группы: аналитические и графические методы. Данное деление на методы оценки конкурентоспособности товара и методы оценки конкурентоспособности предприятия достаточно условно, так как они во многом совпадают, меняется только объект исследования. Классификация основных методов оценки конкурентоспособности объектов представлена в табл. 1.

Таблица 1

Методы оценки конкурентоспособности объектов [21]

Аналитические	Графические
<p>Модель Розенберга Интегральный показатель конкурентоспособности Оценка конкурентоспособности на основе уровня продаж Модель с идеальной точкой</p>	<p>Матрица БКГ Модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции» Матрица Портера Многоугольник конкурентоспособности предприятия Модель 1111-5555 Модель 5-10-15</p>

Интегральную конкурентоспособность организации можно представить в виде некоторой функции трех групп переменных: конкурентоспособности отдельных ресурсов организации (K_{ri}), весовых коэффициентов данных ресурсов (α_i) и факторов внешней среды (Φ_i):

$$K = f(\{K_{r_i}, i = 1 \div n_r\}, \{\alpha_i, i = 1 \div n_r\}, \{\Phi_i, i = 1 \div n_r\}) \quad (1)$$

Если рассматривать конкурирующие фирмы в одной внешней среде и предположить, что они одинаково реагируют на ее воздействия, то есть абстрагироваться от условий внешней среды и учитывать только внутренние ресурсы организации, то интегральную конкурентоспособность можно представить в виде функции 2-х групп переменных:

$$K = f(\{K_{r_i}, i = 1 \div n_r\}, \{\alpha_i, i = 1 \div n_r\}) \quad (2)$$

Показатель, выражающий зависимость (1), называется внутренней интегральной конкурентоспособностью в отличие от зависимости (2), которая представляет внешнюю интегральную конкурентоспособность организации [20].

Наиболее сложным является оценка степени конкурентоспособности, т.е. выявление характера конкурентного преимущества фирмы по сравнению с другими фирмами. При этом возникает несколько проблем:

Выбор базовых объектов сравнения, т.е. выбор фирмы-лидера в отрасли страны или за ее пределами. Эта фирма-лидер должна обладать определенными параметрами, чтобы такое сравнение было корректным. К таким параметрам относится соизмеримость:

характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;

сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;

фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма [36, С. 7].

Выбор критериев продуктивности использования ресурсов фирмы.

Продуктивность использования ресурсов предполагает наибольшую отдачу, наибольший результат, приходящийся на единицу совокупных ресурсов, которыми располагает фирма. Таким показателем обычно служит рентабельность

производства. На начальных стадиях жизненного цикла фирма может функционировать по принципу «безубыточности» или расширении доли рынка. Рентабельность производства может и не проявляться в чистом виде, а степень конкурентоспособности будет выражаться, например, в формировании благоприятного образа фирмы в глазах общественности и групп стратегического влияния.

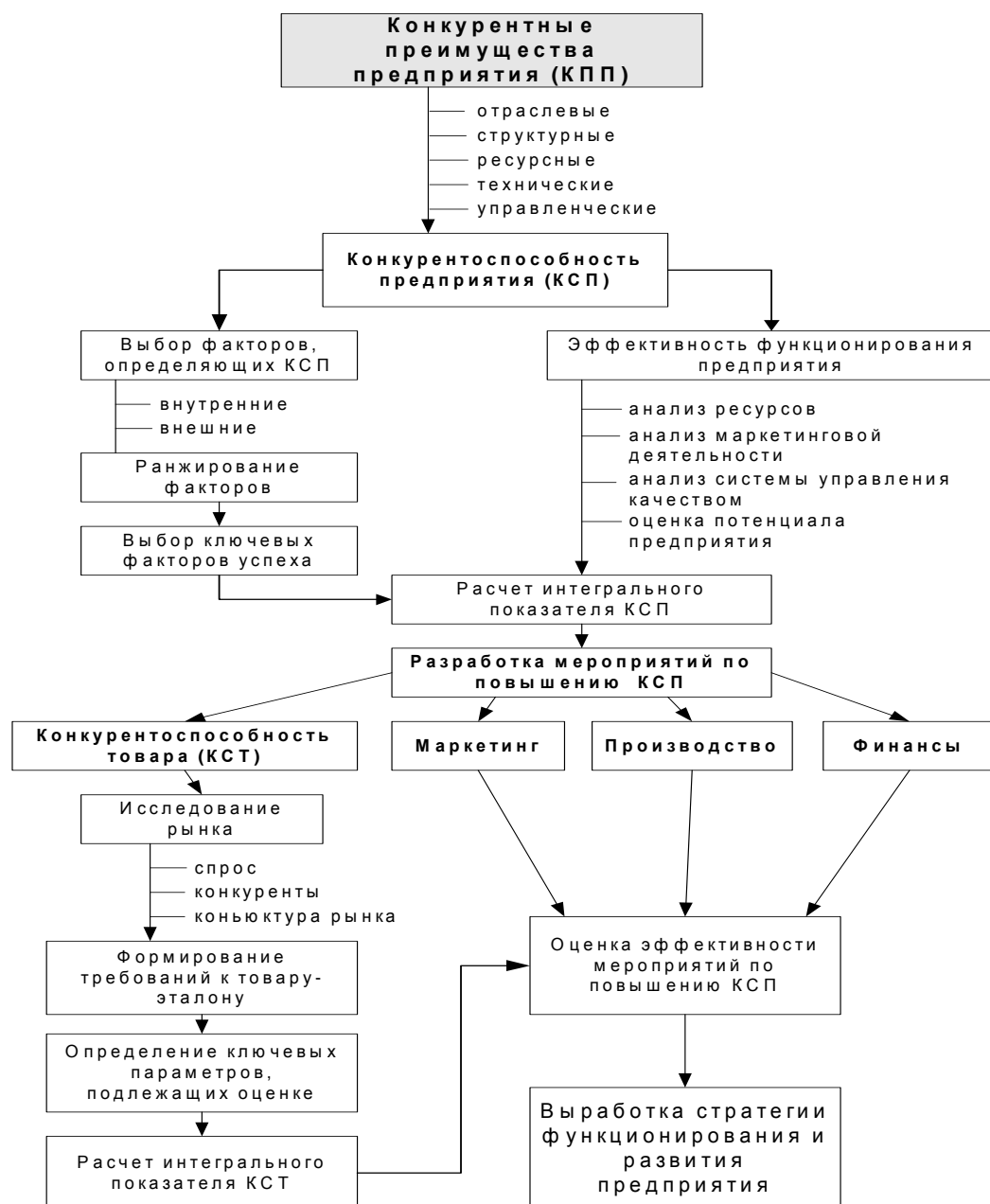


Рисунок 1 - Алгоритм анализа и оценки конкурентоспособности предприятия

Укрупнено этапы оценки конкурентоспособности объекта (например, товара, предприятия, отрасли и т.п.) по данной методике следующие:

- изучение проблемы;
- изучение нормативно методических документов по оценке и другим смежным вопросам;
- изучение внешней среды и внутренней структуры объекта анализа;
- изучение конъюнктуры и параметров рынка;
- сбор исходной информации для оценки конкурентоспособности объекта;
- приведение информации в сопоставимый вид;
- разработка технологии оценки;
- анализ информации по факторам конкурентоспособности объекта;
- оценка конкурентоспособности объекта;
- разработка предложений по формированию программы повышения конкурентоспособности объекта.

Для выявления наиболее значимых показателей необходимо привлечь экспертов. Для этого проводится дополнительный опрос экспертов, в котором они ранжируют показатели и проставляют их веса (см. табл. 2).

Таблица 2

Ранжирование показателей конкурентоспособности продукции

Номер эксперта	Ассортимент услуг		Качество услуг		Цена	
	Ранг	Вес	Ранг	Вес	Ранг	Вес
Эксперт 1	R11	a11	R21	a21	R31	a31
Эксперт 2	R12	a12	R22	a22	R32	a32
Эксперт k	R1n	a1n	R2n	a2n	R3n	a3n
Среднее значение веса	x	$\sum a_{1j}/k$	x	$\sum a_{1j}/k$	x	$\sum a_{1j}/k$
Средняя сумма рангов	формула 5					
d2	d12	x	d22	x	d32	x
$\sum d_i^2$	формула 3					
$\sum d_{\max}^2$	формула 4					

На основе полученных данных рассчитывается коэффициент конкордации, т.е. коэффициент согласованности мнения экспертов:

$$K_{\text{конк}} = \frac{\sum_{i=1}^n d_i^2}{\sum_{i=1}^n d_{\text{max}}^2}, \quad (3)$$

где

$$\sum d_i^2 = \sum (\sum R_{ij} - S_{cp})^2 \quad (4)$$

- сумма квадрата разности между суммой рангов по показателю и средней суммой рангов по всем показателям;

$$\sum d_{\text{max}}^2 = \sum_{i=1}^N (R_{ik} - S_{cp})^2 \quad (5)$$

- максимальная сумма квадратов разности между суммой рангов по показателю и средней суммой рангов по всем показателям.

$$S_{cp} = \frac{\sum R_{ij}}{N} \quad (6)$$

- средняя сумма рангов по всем показателям, где N – количество показателей.

Если значение этого коэффициента находится в пределах $0,7 \div 1$, то мнение экспертов можно считать единодушным и эти показатели можно включить в анализ конкурентоспособности.

Далее необходимо скорректировать вес каждого показателя таким образом, чтобы в сумме они составляли 1.

Далее необходимо провести экспертную оценку конкурентоспособности продукции предприятия с выходом на интегральный показатель.

Интегральный показатель конкурентоспособности продукции предприятия, может быть рассчитан по следующему алгоритму:

Определяются отдельные показатели конкурентоспособности путем их сравнения с базовыми, эталонными показателями или показателями наилучшего конкурента:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{i0}}, \quad (7)$$

где Q_i - показатель конкурентоспособности продукта по i -му параметру;

P_i - величина i -го параметра продукта,

P_{i0} - величина i -го параметра для предприятия-эталона.

Величина параметров для предприятия-эталона задается экспертным путем.

Интегральный показатель конкурентоспособности в этой методике предприятия (сводный индекс конкурентоспособности) рассчитывается как

$$K = \sum_{i=1}^n Q_i a_i, \quad (8)$$

где n - число оцениваемых параметров;

a_i - вес i -го параметра (сумма весов по общему правилу должна быть равной единице).

Очевидно, что чем ближе интегральный показатель конкурентоспособности услуг предприятия приближается к единице, тем ближе по набору оценочных параметров данное предприятие соответствует эталонному. В качестве эталона можно сформировать некое гипотетически идеальное предприятие, наделив его лучшими параметрами.

Для проведения полноценной оценки конкурентоспособности предприятия недостаточным является оценка только уровня конкурентоспособности услуг, поэтому рекомендуется использовать метод, основанный на теории эффективной конкуренции.

Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние

множество факторов – ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырёх групповых показателей или критериев конкурентоспособности (таблица 3.).

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

В четвёртую группу – показатели конкурентоспособности товара: качество товара, цена, уровень сервисного обслуживания и затраты на обслуживание.

Данная оценка конкурентоспособности предприятия охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности промышленного предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб.

Для более конкретной оценки конкурентоспособности предприятия в соотношении с основными конкурентами рекомендуется выделить группы показателей оценивающие:

- кадровый потенциал;
- маркетинговую деятельность;
- эффективность системы менеджмента качества продукции;

эффективность производственной и финансовой деятельности.

Таблица 3

Критерии и показатели конкурентоспособности предприятия

Критерии и показатели конкурентоспособности	Роль показателя в оценке	Правило расчета показателя
1	2	3
1. Эффективность производственной деятельности предприятия		
1.1. Издержки производства на единицу продукции	Отражает эффективность затрат при выпуске продукции	Валовые издержки/Объем выпуска продукции
1.2. Фондоотдача	Характеризует эффективность использования основных производственных фондов	Объем выпуска продукции/Среднегодовая стоимость основных производственных фондов
1.3. Рентабельность товара	Характеризует степень прибыльности производства товара	Прибыль от реализации/Полная себестоимость продукции
1.4. Производительность труда	Отражает эффективность организации производства и использования рабочей силы	Объем выпуска продукции/Среднесписочная численность работников
2. Финансовое положение предприятия		
2.1. Коэффициент автономии	Характеризует независимость предприятия от заемных источников	Собственные средства предприятия/Общая сумма источников финансирования
2.2. Коэффициент платежеспособности	Отражает способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства и измеряет вероятность банкротства	Собственный капитал/Общие обязательства
2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности	Отражает качественный состав средства, являющихся источниками покрытия текущих обязательств	Денежные средства и быстрореализуемые ценные бумаги/ Краткосрочные обязательства
2.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Характеризует эффективность использования оборотных средств. Соответствует времени, в течение которого оборотные средства проходят все стадии производства и обращения.	Выручка от реализации продукции/Среднегодовой остаток оборотных средств
3. Эффективность организации сбыта и продвижения товара		
3.1. Рентабельность продаж	Характеризует степень прибыльности работы предприятия на рынке, правильность установления цены товара	Прибыль от реализации/Объем продаж

Продолжение таблицы 3

1	2	3
3.2. Коэффициент затоваренности готовой продукции	Отражает степень затоваренности готовой продукцией. Рост показателя свидетельствует о снижении спроса.	Объем нереализованной продукции/Объем продаж
3.3. Коэффициент загрузки производственной деятельности	Характеризует деловую активность предприятия, эффективность службы сбыта	Объем выпуска продукции/Производственная мощность
3.4. Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	Характеризует экономическую эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта	Затраты на рекламу и стимулирования сбыта/Прирост прибыли от реализации
4. Конкурентоспособность товара		
4.1. Качество товара	Характеризует способность товара удовлетворять потребности с его назначением	Комплексный метод оценки
4.2. Цена товара		Интегральный метод оценки

Данная методика охватывает все наиболее важные показатели хозяйственной деятельности предприятия, исключает дублирование отдельных показателей и позволяет быстро и объективно получить целостную картину положения предприятия на отраслевом рынке.

Таблица 4

Источники информации о конкурентах

	Общество	Торговля, профессионалы	Правительство	Инвесторы
Что конкуренты говорят о себе	Реклама Материалы по продвижению сбыта Речи Книги Статьи Коммуникации с покупателями	Справочники Технические отчеты, статьи Лицензии Патенты Курсы Семинары	Отчеты комиссий Различного типа регистры, файлы	Ежегодные собрания Ежегодные отчеты Проспекты Выпуск акций и облигаций
Что другие говорят о конкуренте	Книги Статьи Отчеты в газетах Группы по защите	Поставщики Продавцы Торговая пресса Покупатели	Правоохранительные органы Государственные организации	Отчеты промышленности Отчеты финансовых

ах	окружающей среды Общества защиты прав потребителей Союзы	Субподрядчики Консультанты	Государственны е программы	организаций
----	---	-------------------------------	-------------------------------	-------------

Таким образом, методы оценки конкурентоспособности предприятия - это способ оценить преимущества и недостатки компании в отношении ее основных конкурентов, действующих на рынке, с целью разработки мероприятий по ее повышению.

1.3 Особенности формирования конкурентных преимуществ в собственном бизнесе

Формирования конкурентных преимуществ собственного бизнеса сопровождается решением следующих задач [22]

- обозначить круг проблем;
- отфильтровать их по значимости для основных категорий клиентов;
- проанализировать ресурсы, необходимые для их решения, а также имеющиеся для этого возможности;
- разработать план действий;
- превратить теорию в практику.

Конкурентоспособность субъекта собственного бизнеса обусловлена двумя видами конкурентных преимуществ: «преимущество в ресурсах», «преимущество в умении». Преимущество в умении определяется наличием «ноу-хау» в проектировании и исследованиях, уровнем эффективности работы всех подразделений, инициативностью работников и т.д.

Уровень ресурсных преимуществ определяется:

- беспрепятственным доступом к энергии, комплектующим, сырью;
- уровнем квалификации работников и кадровым составом;
- структурой как собственных, так и привлеченных финансовых ресурсов;
- наличием эффективной системы производственного, коммерческого и научно-технического сотрудничества.

Конкурентные преимущества принимают разнообразные формы, обусловленные спецификой товара, конкретного рынка или отрасли. Определяя конкурентные преимущества бизнес-структуры, необходимо учитывать запросы потребителей, и удостовериться, что потребитель воспринимает эти преимущества как таковые. Игнорирование этого фактора может привести, например, к ситуации, когда производитель считает себя популярным на рынке, не утруждая себя расходами на рекламу, а у потенциального потребителя отсутствует о нем информация. К сожалению, такая ситуация зачастую бывает характерна для большого числа отечественных производителей.

Очень важно учитывать, чтобы отличия компании и выпускаемой ею продукции от конкурентов были реальными, существенными и выразительными. Заявить об имеющихся конкурентных преимуществах очень легко, не проверив, соответствуют ли они реальным потребностям клиентов, что приводит к появлению товаров «с вымышленными преимуществами».

Для удержания рыночных позиций в современных условиях жесткой конкуренции предприятие должно обладать несколькими (минимум 4-5) конкурентными преимуществами.

Структура рыночных условий и факторов, влияющих на формирование конкурентных преимуществ предприятия представлена на рисунке. 2.

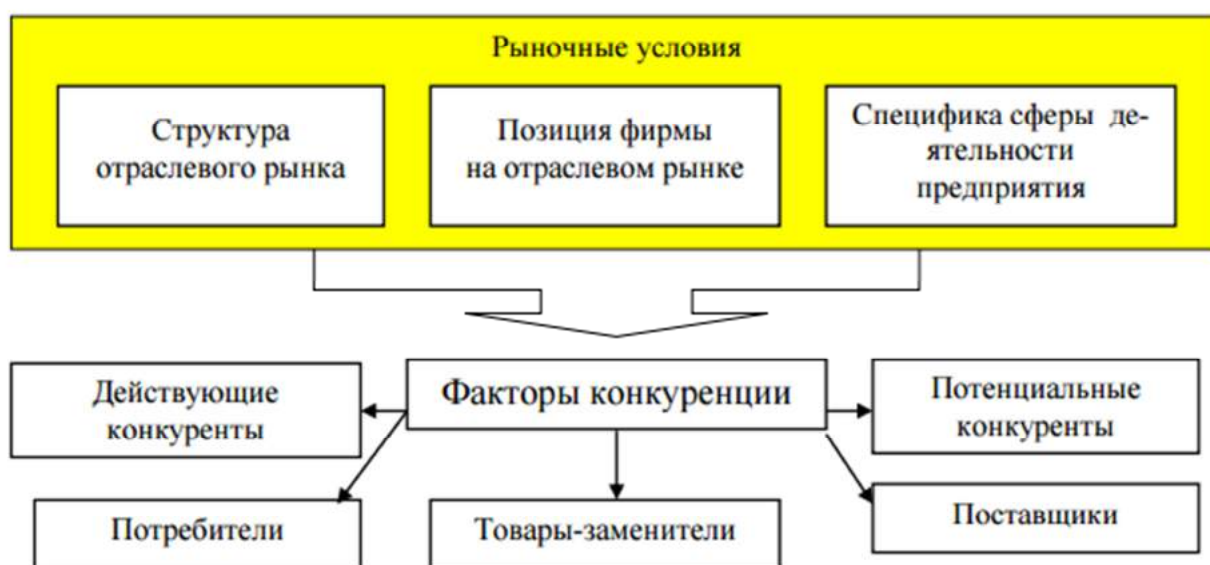


Рисунок 2 - Структура рыночных условий и факторов, влияющих на формирование конкурентных стратегий ([39])

Структура отраслевого рынка оказывает существенное влияние на выбор конкурентной стратегии. Под отраслью понимается совокупность предприятий, для которых характерна общность выпускаемой продукции, технология производства и профессиональные навыки сотрудников. Безусловно, в каждой отрасли конкуренция носит особый характер и интенсивность воздействия конкурентных сил различно. В то же время необходимо учитывать, что структура отрасли со временем может изменяться.

Именно структура отрасли описывает арену конкурентной борьбы следующими характеристиками:

- барьеры вхождения;
- уровень концентрации отрасли;
- стадия развития отрасли;
- наличие и количество стратегических групп;
- барьеры выхода.

Анализ структуры отраслевого рынка имеет решающее значение для описания конкурентных сил в отрасли и для отбора возможных конкурентных стратегий.

При анализе специфики сферы деятельности рассмотрению подлежат:

- товарное предложение, как форма удовлетворения потребностей клиентов: товар, услуга или услуга с товаром;
- степень дифференциации продукции рынка;
- особенности принятия потребителем решения о покупке;
- этап жизненного цикла товарного предложения;
- мультиатрибутивная модель товара/услуги;
- способность клиентов отказаться от товарного предложения и удовлетворять потребность альтернативными способами, например, теневым способом или самообслуживанием, и другие. Для анализа специфики товарного

предложения рекомендуется использовать модель Н.В. Мироновой [14]. Она заключается в создании маркетинговой стратегии для отдельно взятой сферы деятельности. Автор данной концепции предлагает разделить все сферы деятельности на типы по двум критериям (рис. 3):



Рисунок 3 - Модель Н.В. Мироновой [26]

Конкурентная стратегия будет зависеть и от позиционирования предприятия. Позиционирование определяет степень влияния конкурентных сил и вероятность конкурентного конфликта. При определении позиции предприятия необходимо – выявить стратегические группы. Стратегическая группа – группа предприятий отрасли, выпускающих сходную продукцию, оказывающих сходные услуги, имеющих сходные конкурентные стратегии. Причинами могут быть конкурентные преимущества предприятий, исторические обстоятельства, особенности предлагаемых товаров и услуг.

Базовые конкурентные стратегии представляют собой три вида действий, направленных на получение предприятием конкурентных преимуществ. М. Портер определяет их как:

1) Стремление компании стать производителем с низкими издержками. Как правило, эти преимущества получаются путем продажи стандартной продукции и услуг без добавленной стоимости, когда производятся и реализуются товары и услуги массового спроса и когда предприятие располагает сильными каналами распределения [21] .

2) Дифференциация (стремление предприятия к уникальности в каком-либо аспекте своей продукции очень важном для большинства потребителей). Дифференциация может заключаться в самой продукции, в методах доставки, в условиях маркетинга или каком-либо другом факторе.

3) Фокусирование, т.е. выбор сегмента рынка, который данное предприятие в состоянии обслужить более эффективно, чем его конкуренты.

При этом фокусирование обычно касается или достижения преимуществ в области снижения издержек, либо в усилении дифференциации продукции.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (см. рисунок 4).

	Сильное влияние	Умеренное Влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
Средняя вероятность	Поле «СС»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
Низкая вероятность	Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»

Рисунок 4 - Метод позиционирования

Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ», «СС» имеют большое значение для компании, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ», «НМ» практически не заслуживают внимания фирмы. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство

должно принять положительное решение об их использовании, если для этого у организации имеется достаточно ресурсов.

Для оценки угроз составляется похожая матрица (см. рисунок 5).

	Разрушение	Критическое Состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
Средняя вероятность	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
Низкая вероятность	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Рисунок 5 - Матрица оценки угроз

По столбцам откладываются возможные последствия для компании, к которым может привести реализация той или иной угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). По строкам откладывается вероятность того, что угроза будет реализована. Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК», «СР», представляют очень большую опасность для фирмы и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК», «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первоочередном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «ВЛ», «СТ», «НК», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации, которое должно осуществлять внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

После этого, совместив матрицу SWOT-анализа с матрицей Мак-Кинси, можно перейти к оценке основных стратегических направлений для рассматриваемого предприятия (см. таблица 5).

Матрица стратегий

Потенциал предприятия	высокий	Избирательность вложения для сохранения существующих позиций на рынке; никаких вложений в новые проекты	Избирательный рост Определение сегментов роста и инвестирование в них; сохранение позиций	Инвестирование и рост Завоевание доминирующего положения
	Средний	Пожинание плодов снятия с производства Сокращение ассортимента; минимальные инвестиции; подготовка к снятию с производства	Избирательность Определение сегмента роста и специализации; выборочные инвестиции в проекты с высокой отдачей	Избирательный рост Развитие с опорой на сильные стороны; укрепление шатких позиций; борьба за лидерство
	Низкий	Пожинание плодов снятия с производства Сокращение постоянных затрат и отказ от инвестиций; продажа части предприятия	Пожинание плодов снятия с производства Специализация; поиск своей ниши; рассмотрение о продаже части предприятия	Избирательность Развитие с опорой на сильные позиции; поиск и укрепление слабых сторон; рассмотрение возможностей сотрудничества
		Низкая	средняя	высокая
		Привлекательность рынка		

Следующий этап, состоящий из трех направлений, заключается в разработке и внедрении конкурентных преимуществ (табл. 6).

Разработка и внедрение конкурентных преимуществ

Задачи	Методы
Сбор информации у клиентов	
<p>Выявить ключевые факторы, определяющие удовлетворенность клиентов. Оценить степень удовлетворенности и уровень лояльности клиентов компании. Найти основные проблемные точки филиала компании во взаимоотношениях клиентов и филиала. Найти сильные стороны во взаимоотношениях клиентов и филиала. Выявить пожелания клиентов по улучшению взаимоотношений с компанией.</p>	<p>Выявление всех потенциальных точек контакта клиента и филиала компании. Наблюдение в точках контактов. Качественное исследование компании (индивидуальные интервью, фокус-группы). Количественные исследования клиентов (опросы и анкетирование). Анализ претензий и рекламаций клиентов. Анализ судебных исков, где имелось недовольство клиента. Анализ динамики изменений клиентской базы. Процесс заключения договоров. Участие в стимулирующих акциях и программах лояльности.</p>
<p>Оценить качество обслуживания клиентов конкурентами и сопоставить с качеством обслуживания в филиале компании. Выявить сильные стороны и инновационные решения конкурентов при работе с клиентами. Выявить проблемные точки конкурентов при работе с клиентами. Попытаться определить, какие особенности организации бизнес-процессов обуславливают планы конкурентов по развитию. Попытаться выяснить дальнейшие преимущества конкурентов. взаимоотношений с клиентами.</p>	<p>Выявление всех потенциальных точек контакта клиента и конкурентов. Наблюдение в точках контактов. Количественные исследования клиентов конкурентов (опросы и анкетирование). Анализ отзывов клиентов о конкурентах в СМИ. Анализ корпоративных изданий конкурентов. Анализ динамики изменений клиентской базы конкурентов. Процесс заключения договоров страхования - использование метода «ложный покупатель». Проведение и анализ эффективности стимулирующих акций конкурентов. Методы активной конкурентной разведки: устройство на работу, ложный набор, получение закрытой информации различными способами и т.д.)</p>
Сбор информации о бизнес-процессах в компании	
<p>Описать реально существующие бизнес-процессы в компании, связанные с обслуживанием клиентов. Выявить особенности бизнес-процессов, обуславливающие возникновение «проблемных» точек. Разработать новую организацию бизнес-процессов, наиболее подходящую для оптимальной бизнес-модели.</p>	<p>Интервью с менеджерами, ответственными за бизнес-процесс. Наблюдение за имеющимися бизнес-процессами. Описание бизнес-процессов в виде формализованных схем. Рассмотрение типичных ситуаций, вызывающих недовольство клиентов, совместно с формализованными схемами бизнес-процессов. Выявление бизнес-процессов, ответственных за возникновение проблемных точек. проблемных бизнес-процессов.</p>
<p>процессов и обеспечить стабильное качество их реализации</p>	<p>. Разработка вариантов реинжиниринга. Оценка затратности вариантов изменения бизнес-процессов. внедрении оптимизированных бизнес-процессов. Прогноз экономической эффективности при реинжиниринге и формализации бизнес-процессов в рамках новой оптимальной бизнес-модели компании.</p>

Предприятие должно проанализировать среду, в которой оно функционирует, для выявления благоприятных возможностей и во избежание угроз. После проведенного анализа проводится выбор стратегии, которая наиболее подходит для организации с учетом возможностей и угроз со стороны внутренней и внешней среды.

Таким образом, в условиях рыночной экономики конкурентоспособность и успешность компаний напрямую зависят от их способности к быстрой адаптации и мгновенному реагированию на изменение рыночной среды. Современные условия ведения бизнеса и новые задачи требуют частого пересмотра бизнес-процессов, а увеличивающиеся объемы информации - новых, более совершенных средств контроля, анализа и оценки, а также управления ими. Система управления позволяет менеджменту повысить такие показатели, как конкурентоспособность и инвестиционная привлекательность организации, что достигается за счет оптимизации и стандартизации бизнес-процессов, обеспечения прозрачности финансово-хозяйственной деятельности и использования информационных технологий. Применение инструментов системы планирования ресурсов предприятия дает возможность управлять компанией на основе оперативной, достоверной и актуальной информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Глава 2. Организационно - экономическая характеристика ООО «Графика»

2.1 Организационная характеристика ООО «Графика»

ООО «Графика» создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, а также Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 года. Форма собственности – частная.

ООО «Графика» расположено по адресу:

Адрес: г. Киров, ул. Ленина, д. 65

Свою деятельность компания осуществляет на основании лицензий.

Высшим органом общества является общее собрание участников общества. Каждый участник общества имеет на общем собрании общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале, за исключением случаев, предусмотренных уставом и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется директором. Директор подотчетен общему собранию, избирается общим собранием участников общества на три года. Он может быть избран также и не из числа его участников. Договор между обществом и лицом, осуществляющим функции директора, подписывается от имени общества лицом, председательствовавшим на общем собрании участников общества, на котором избран директор, или участником общества, уполномоченным решением общего собрания участников общества.

Под организационной структурой управления понимается количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и подразделений, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Она отражает сложившееся в организации разделение ролей и видов деятельности, объединение их в рамках

различных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

На рисунке 6 приведена организационная структура управления ООО «Графика».

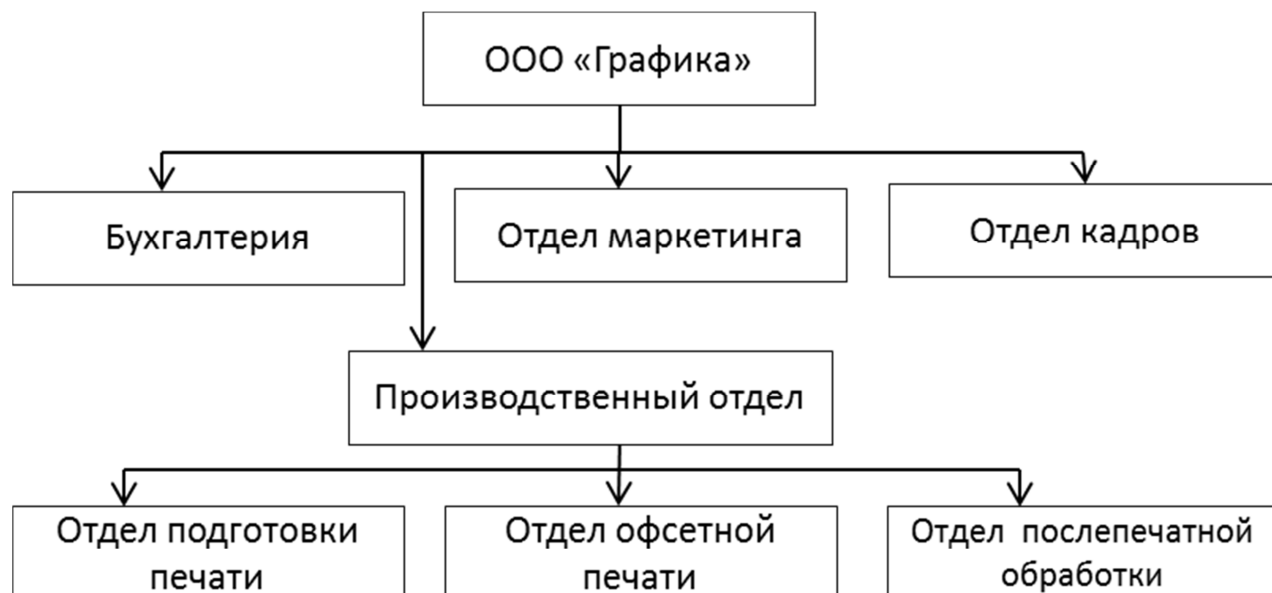


Рисунок 6 - Организация структура ООО «Графика»

Директор при осуществлении им прав и исполнении обязанностей действует в интересах общества добросовестно и разумно. Он несет ответственность перед обществом за убытки, причиненные обществу его виновными действиями (бездействием). С иском о возмещении убытков, вправе обратиться в суд общество или его участник.

Решение по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания, принимаются единственным участником общества единолично и оформляются письменно. Собрание проводится не реже одного раза в год.

Решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам – своим заместителям, руководителям производственных единиц, а также функциональных и производственных подразделений организации.

Генеральному директору непосредственно подчиняются:

- зам. генерального директора по продажам
- начальник отдела маркетинга и сбыта;
- зам.генерального директора по коммерческим вопросам;
- главный бухгалтер и др.

Несмотря на небольшую организационную структуру предприятия, осуществляется работа по всем направлениям деятельности – работа с постоянными клиентами, работа с новыми, сбор дебиторской задолженности, документооборот, изготовление макетов. Осуществляется постоянное повышение профессионального уровня сотрудников и внедрение новинок, которые разрабатываются в соответствии с запросами потребителей.

Структура управления ООО «Графика» приведена на рисунке 7.



Рисунок 7 - Структура управления ООО «Графика»

Структура обладает рядом преимуществ:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим;
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом;

- единство и четкость распорядительства;
- оперативность принятия и выполнение решений;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности.

Недостатки:

- дублирование функций руководителя и функциональных специалистов в процессе управленческой деятельности;
- недостаточная для больших предприятий, и предприятий, работающем на динамичном рынке, оперативность принятия решений.

Структура продаж приведена в таблице 7.

Таблица 7

Структура продаж ООО «Графика»

Виды деятельности	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отн. откл. 2016 г. к 2014 г., %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Полиграфия	53665	62,4	88557	72,7	92557	61,6	172,5
Офсетная печать	20996	24,4	30665	25,2	50441	33,6	240,2
Прочая продукция и услуги	11276	13,1	2543	2,1	7263	4,8	64,4
Итого	85937	100,0	121765	100,0	150261	100,0	120,7

Наглядно структура продаж предприятия приведена на рисунке 8.

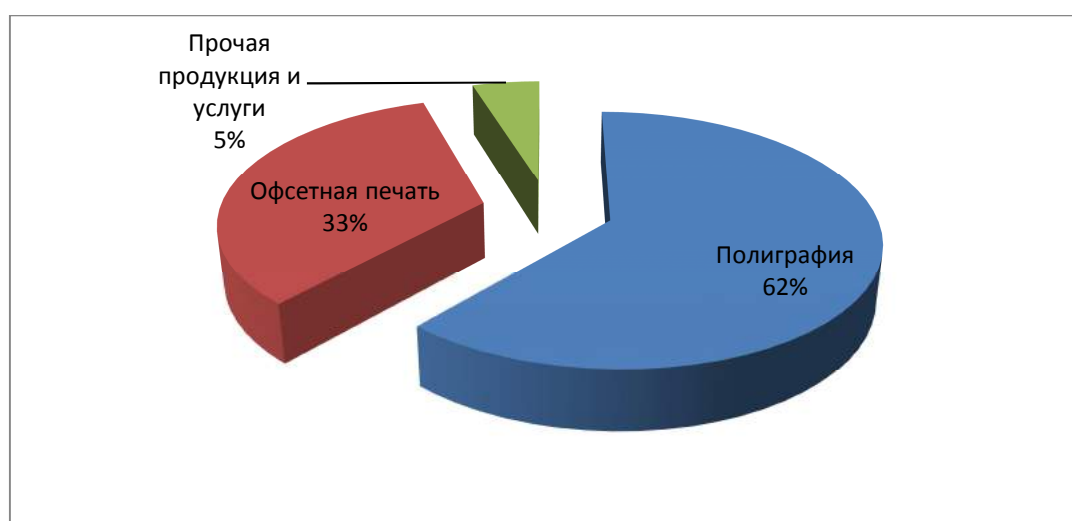


Рисунок 8 - Структура продаж ООО «Графика» в 2016 году

Большая часть выручки принадлежит продажам полиграфической продукции, что связано с наличием наиболее крупных заказчиков именно производящих данную продукцию. Повышается объем производства офсетной печати более чем в 2 раза, что является положительным фактором, так как свидетельствует о появлении новых заказчиков. Прочие виды деятельности снижаются, что является отрицательным фактором, поскольку говорит о том, что предприятие не стремится к расширению услуг.

2.2. Финансово-экономическая характеристика ООО «Графика»

В составе основных средств учитываются: капитальные вложения на коренное улучшение земель (осушительные, оросительные и другие мелиоративные работы); капитальные вложения в арендованные объекты основных средств; земельные участки, объекты природопользования (вода, недра и другие природные ресурсы). Состав и структура основных средств представлены в таблице 8.

Таблица 8

Состав и структура основных средств

Элементы основных средств	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отн. откл. 2016 г. к 2014 г., %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Основные производственные фонды	117546	98,1	122695	98	141431	97,7	120,3
Здания и сооружения	60164	50,2	60164	47,9	60164	41,6	100,0
Машины и оборудования	48640	40,6	53476	42,5	72057	49,8	148,1
Транспортные средства	7541	6,3	7611	6,1	7684	5,3	101,9
Производственный инвентарь	1201	1,0	1444	1,5	1526	1,0	127,1
Непроизводственные основные средства	2782	1,9	3014	2,0	3233	2,3	116,2
Итого	119849	100,0	125709	100,0	144664	100,0	120,7

За анализируемый период стоимость основных средств увеличилась на 20,7% и составила в 2016 г. 144664 тыс. руб. Увеличение произошло по всем

элементам основных средств за исключением зданий и сооружений, стоимость которых оставалась неизменной.

В 2014 г. примерно 50% стоимости основных средств приходилось на здания и сооружения. Однако вследствие роста стоимости других видов основных средств и постоянства стоимости зданий и сооружений их доля сократилась до 41,6% в 2016 г.

Существенно возросла доля машин и оборудования: с 40,6% в 2014 г. до 49,8% в 2016 г. или на 9,2% (рис. 9).

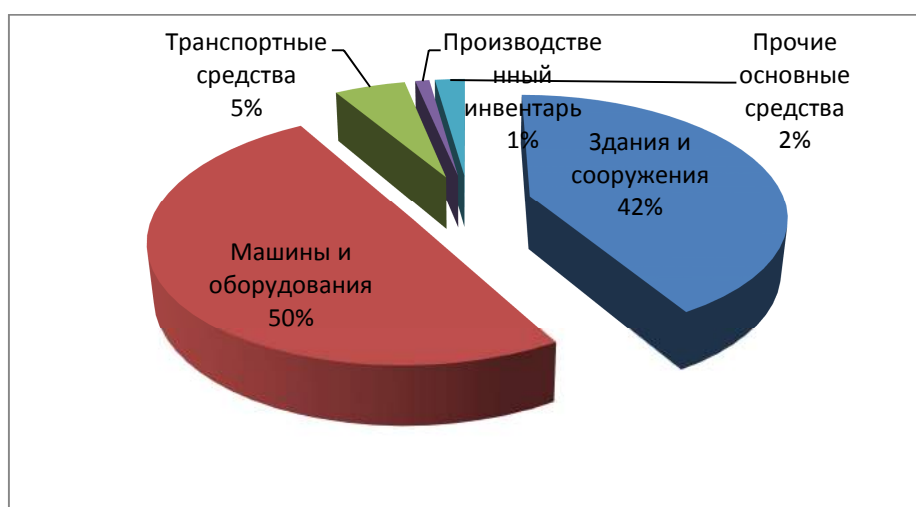


Рисунок 9 – Структура основных средств, %

Состав и структура оборотных средств ООО «Графика» представлены в таблице 9.

Таблица 9

Состав и структура оборотных средств

Виды оборотных средств	2014г.		2015.		2016 г.		Отн. откл. 2016 г. к 2014 г., %
	Значение, тыс. руб.	Уд.вес, %	Значение, тыс. руб.	Уд.вес, %	Значение, тыс. руб.	Уд.вес, %	
Оборотные фонды, в т.ч.	37053	48,6	59610	58,4	49684	57,4	134,8
Запасы и затраты	36215	47,5	58453	57,3	49620,0	57,3	137,0
НДС	838	1,1	1157	1,1	64,0	0,1	7,6
Фонды обращения	39137	51,4	42446	41,6	36985	42,7	94,5
Денежные средства	7740	10,2	8569	8,4	6087,0	7,0	78,6
Дебиторская задолженность	31397	41,2	33877	33,2	30898,0	35,7	98,4
Итого	76190	100,0	102056	100	86669,0	100,0	113,8

За анализируемый период стоимость оборотных средств увеличилась на 13,8%, что произошло в результате роста стоимости запасов и затрат (37%). Однако в отношении других наиболее ликвидных активов наблюдается снижение стоимости. Снижение величины дебиторской задолженности говорит о том, что предприятие изменило расчетную дисциплину, снизив объемы продаж в кредит. Структура оборотных активов приведена на рисунке 10.

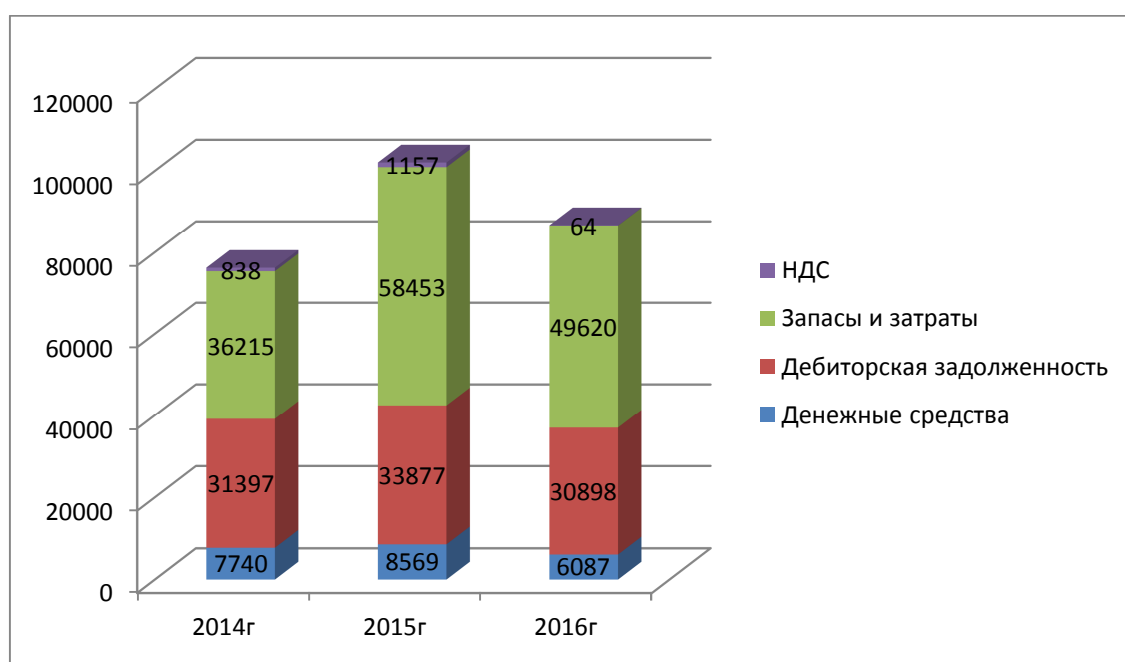


Рисунок 10 - Структура оборотных активов

Состав и структура трудовых ресурсов предприятия представлены в таблице 10.

Таблица 10

Состав и структура трудовых ресурсов

Категории работников	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отн. откл. 2016 г. к 2014 г., %
	значение, чел.	уд. вес, %	значение, чел.	уд. вес, %	значение, чел.	уд. вес, %	
Работники основного производства (ППП), в т.ч.	86	76,8	88	77,2	90	77,6	104,5
Рабочие, из них	86	76,8	88	77,2	90	77,6	104,5
постоянные	86	76,8	88	77,2	90	77,6	104,5
ИТР, из них:	26	23,2	26	22,8	26	22,4	100,0
Служащие	18	16,1	18	15,8	18	15,5	100,0
Руководители	8	7,1	8	7,0	8	6,9	100,0

Всего	112	100	114	100	116	100	103,6
-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

Структура персонала приведена на рисунке 11.

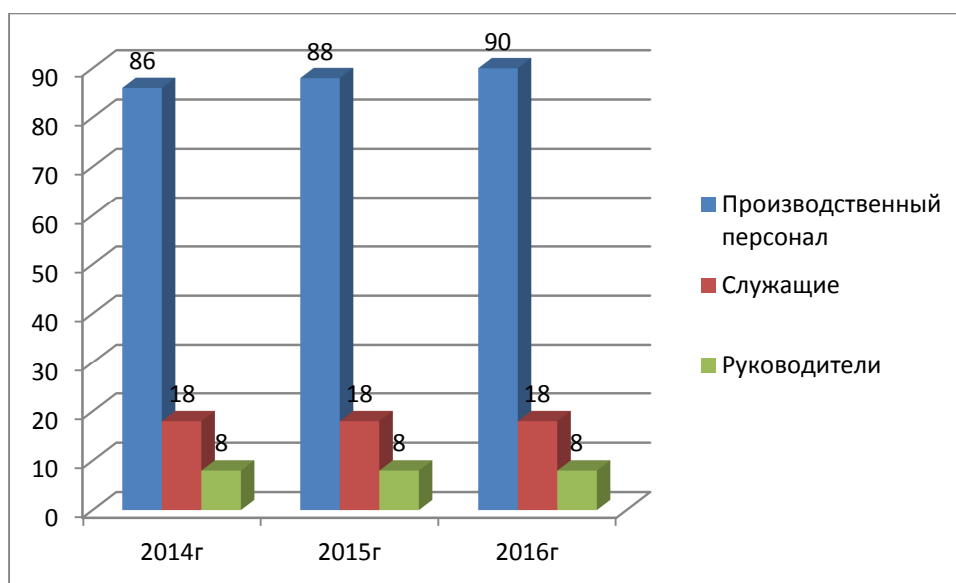


Рисунок 11 - Структура персонала

За анализируемый период численность персонала возросла на 4 человека или 3,6%. Рост обусловлен увеличением численности производственного персонала, который занимает наибольший удельный вес. Это было связано с расширением деятельности предприятия и возникшей потребности в дополнительном персонале. В 2016 г. его доля составила 77,6%. Представим анализ эффективности использования основных ресурсов ООО «Графика» (таблица 11)

Таблица 11

Показатели эффективности использования основных видов производственных ресурсов

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отн. откл. 2016 г. к 2014 г., %
Фондоотдача, руб./руб.	4,28	6,00	7,57	177,01
Оборачиваемость оборотных средств, оборотов	1,13	1,19	1,73	153,71
Период оборота, дней	319,17	301,73	207,64	65,06
Материалоемкость, руб.	0,24	0,23	0,22	91,1
Произведено продукции:				
На 1 работника, тыс.руб.	767,3	1068,1	1295,4	168,8
на 1 чел.-ч., руб.	3,2	4,4	5,3	163,0
Окупаемость затрат, руб.	26,8	32,5	33,8	126,1

За анализируемый период эффективность использования основных средств возросла, что выразилось в росте фондоотдачи. При этом необходимо отметить, что стоимость основных средств снизилась на 1,2%., а темп роста среднесписочной численности работников за этот же период составил 3,6%, что повлекло за собой снижение фондовооруженности на 4,6%. Эффективность использования оборотных средств возросла. Это выразилось в росте коэффициента оборачиваемости с 1,13 оборотов в 2014 г. до 1,73 оборотов в 2016 г. При этом период оборота снизился.

К положительным моментам можно отнести снижение материалоемкости.

Эффективность использования трудовых ресурсов возросла, что выразилось в увеличении показателей производительности труда. Так, среднегодовая выработка в расчете на 1 работника возросла в 2016 г на 68,8 % , а среднечасовая выработка – на 63% .Данная ситуация связана с более высоким темпом роста выручки от продаж по сравнению с темпом роста среднесписочной численности работников.

Аналитический баланс ООО «Графика» приведен в таблице 12.

Таблица 12

Аналитический баланс ООО «Графика»

Виды средств предприятия и их источников	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Актив	962841	122347	106518
Внеоборотные активы	20164	20291	19849
Оборотные активы, в т.ч.	76190	102056	86669
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	7740	21569	6087
Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы	31397	33877	30898
Запасы и затраты	37053	46610	49684
Пассив	96284	122347	106518
Капитал и резервы	22027	28074	31914
Долгосрочные кредиты и займы	587	314	424
Краткосрочные кредиты и займы	-	-	-
Кредиторская задолженность и краткосрочные пассивы	73670	93959	74180
Всего краткосрочный заемный капитал (краткосрочные обязательства)	73670	93959	74180

Далее необходимо оценить состав и структуру активов и капитала организации.

Таблица 13

Состав и структура активов и капитала организации, их изменение за 2014-2016 гг.

Виды имущества и капитала	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Изменения (+,-)		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	в уд. весе, пункты	в % к изменению итога баланса
1	2	3	4	5	6	7	8=6-2	9=8-3	10
Имущество (активы) организации									
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения (S)	7740	8,0	21569	17,6	6087	5,7	-1653	-2,3	78,6
Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы (Ra)	31397	32,6	33877	27,7	30898	29,0	-499	-3,6	98,4
Запасы и затраты (Z)	37053	38,5	46610	38,1	49684	46,6	12631	8,2	134,1
Имобилизованные средства (F)	20154	20,9	20291	16,6	19849	18,6	-295	-2,3	98,5
Итого имущества (Ba)	96284	100	122347	100	106518	100	10234	X	100
Капитал организации									
Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные пассивы (Rp)	73670	76,5	93959	76,8	74180	69,6	510	-6,9	100,7
Краткосрочные кредиты и займы (Kt)	-	-	-	-	-	-			
Долгосрочный заемный капитал (Kd)	587	0,6	314	0,3	424	0,4	-163	-0,2	72,2
Собственный капитал (Ec)	22027	22,9	28074	22,9	31914	30,0	9887	7,1	144,9
Итого капитал (Bp)	96284	100	122347	100	106518	100	10234	X	100

За анализируемый период стоимость основных средств снизилась на 1,5%. Стоимость оборотных средств увеличилась на 13,8%, что произошло в результате роста стоимости запасов и затрат (34,1%).

Однако в отношении других наиболее ликвидных активов наблюдается снижение стоимости. Снижение величины дебиторской задолженности говорит о том, что предприятие изменило расчетную дисциплину, снизив объемы продаж в кредит.

Положительным аспектом в структуре капитала является рост собственного капитала, что говорит об укреплении финансовой независимости фирмы.

Снижение долгосрочной задолженности и отсутствие краткосрочных кредитов, также положительно характеризует капитал предприятия.

Анализ финансовой устойчивости подкрепляется оценкой относительных показателей (табл. 14)

Таблица 14

Коэффициенты финансовой устойчивости

Показатели	Оптимальное значение	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное изм. 2016/2014 гг.
Коэффициент автономии	0,5-0,6 (0,7-0,8)	0,229	0,229	0,300	0,071
Коэффициент финансовой зависимости	0,4-0,5 (0,2-0,3)	0,771	0,771	0,700	-0,071
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	<1	0,297	0,298	0,428	0,131
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,1	0,025	0,076	0,139	0,114
Коэффициент соотношения оборотных активов и иммобилизованных средств	> Кфл	3,792	5,030	4,366	0,574

Положительным моментом является рост коэффициента автономии, который увеличился на 0,071. При этом наблюдается снижение коэффициента финансовой зависимости на ту же величину, что подтверждает повышение уровня финансовой устойчивости ООО «Графика» в 2016 году. Рост коэффициента соотношения заемных и собственных средств отрицательно характеризует политику управления капиталом, поскольку вызывает дополнительный рост зависимости фирмы от кредитов. Он увеличился на 0,131. Наиболее важным значением, подтверждающим повышение финансовой устойчивости ООО «Графика» в 2016 году является рост коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, который увеличился на

0,114 . Рост коэффициента соотношения оборотных активов и иммобилизованных средств был обеспечен за счет роста снижения оборотного капитала.

Также возросла и обеспеченность собственными оборотными средствами.

В целом можно сказать, что предприятие функционирует достаточно эффективно, причем наблюдается тенденция к росту эффективности ведения коммерческой деятельности.

Платежеспособность и финансовая устойчивость являются важнейшими характеристиками финансово-экономической деятельности предприятия в условиях рыночной экономики. Если предприятие финансово устойчиво, платежеспособно, оно имеет преимущество перед другими предприятиями того же профиля в привлечении инвестиций, в получении кредитов, в выборе поставщиков и подборе кадров. Кроме того, оно своевременно выплачивает налоги в бюджет, взносы в социальные фонды, заработную плату - рабочим и служащим, дивиденды - акционерам, а банкам гарантирует возврат кредитов и уплату процентов по ним.

Чем выше устойчивость предприятия, тем более оно независимо от неожиданного изменения рыночной конъюнктуры и, следовательно, тем меньше риск оказаться на краю банкротства. Рассмотрим коэффициенты ликвидности, представленные в таблице 15.

Таблица 15

Коэффициенты ликвидности

Показатели	Оптимальное значение	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное изм. 2016/2014 гг.
Коэффициент текущей ликвидности	2,0-3,0	1,25	1,08	1,63	0,38
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,8-1,0	1,25	1,05	1,59	0,34
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2	0,32	0,11	0,06	-0,26
Коэффициент уточненной платежеспособности	1,1-1,2	0,79	0,59	0,84	0,05
Коэффициент покрытия нормальный	≤К _{тл}	1,03	1,04	1,04	0,01

Коэффициенты ликвидности свидетельствуют о том, что в текущий момент времени предприятие было платежеспособно только в 2014 г., в последующие периоды коэффициент абсолютной ликвидности имел динамику к снижению.

Коэффициенты промежуточной и текущей ликвидности имели тенденцию к росту, т.е. в перспективе анализируемое предприятие имеет возможности к восстановлению платежеспособности. Коэффициент покрытия нормальный ниже коэффициента текущей ликвидности. Это говорит о том, что в случае, если кредиторы потребуют возврата долгов, предприятие сможет вести производственно-коммерческую деятельность в прежних объемах.

Источники формирования оборотных активов в значительной степени определяют эффективность их использования. Установление оптимального соотношения между собственными и привлеченными источниками, обусловленного специфическими особенностями кругооборота фондов в ООО «Графика», является важной задачей управляющей системы.

В таблице 16 представим анализ состава и структуры источников формирования оборотного капитала.

Таблица 16

Состав и структура источников формирования оборотного капитала

Виды источников формирования оборотного капитала	31.12.2014г.		31.12.2015 г.		31.12.2016 г.		Темп роста, % 2016г. к 2015 г.
	сумма, тыс. руб.	уд.вес, %	сумма, тыс. руб.	уд.вес, %	сумма, тыс. руб.	уд.вес, %	
Собственные, всего, тыс.руб.	22027	22,9	28074,0	22,9	31914,0	30,0	144,9
Заемные, тыс.руб., всего, в т.ч.:							
- долгосрочные кредиты и займы	587	0,6	314,0	0,3	424,0	0,4	72,2
- краткосрочные кредиты и займы	-	-	-	-	-	-	
Кредиторская задолженность, тыс.руб. всего	73670	76,5	93959,0	76,8	74180,0	69,6	100,7
Всего, тыс.руб.	96284	100	122347	100	106518	100	110,6

Большая часть в источниках формирования оборотного капитала принадлежит кредиторской задолженности (69,6%), что положительно характеризует структуру капитала. Достаточный минимум собственных и заемных средств должен обеспечить непрерывность движения оборотных активов на всех стадиях кругооборота, что удовлетворяет потребности производства в материальных и денежных ресурсах, а также обеспечивает своевременные и полные расчеты с поставщиками, бюджетом, банками и другими корреспондирующими звеньями. Ведущую роль в составе источников формирования признаны играть собственные оборотные средства. Они должны обеспечивать имущественную и оперативную самостоятельность ООО «Графика», столь необходимую для рентабельной предпринимательской деятельности. Они свидетельствуют о степени финансовой устойчивости предприятия, его положении на финансовом рынке.

Структура покрытия оборотных активов источниками их формирования приведена в таблице 17.

Таблица 17

Структура покрытия оборотных активов источниками их формирования ООО «Графика»

Показатель	31.12.2014г.	31.12.2015 г.	31.12.2016 г.	Отклонение (+,-) 2016 г. от 2015 г.
Реальный собственный капитал, тыс.руб.	22027	28074	31914	3840
Внеоборотные активы, тыс.руб.	20164	20291	19849	-442
Наличие собственных оборотных средств, тыс.руб.	1933	7783	12065	4282
Оборотный капитал, тыс.руб.	76190	102056	86669	-15387
Оборотный капитал, сформированный за счет заемных источников, тыс.руб.	-35120	-38827	-37619	1208
Чистый оборотный капитал, тыс.руб.	-35120	-38827	-37619	1208
Удельный вес в формировании текущих активов:				
-собственных оборотных средств	0,53	0,56	0,59	0,03
- заемного капитала	0,47	0,44	0,41	-0,03

Оценка источников формирования оборотных активов (табл. 18)

Таблица 18

Источники формирования оборотных средств, тыс. руб.

Виды источников	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. от 2014 г. %
Капитал и резервы	22027	28074	31914	144,9
Долгосрочные кредиты и займы	587	314	424	72,2
Внеоборотные активы	20164	20291	19849	98,5
Наличие (+), отсутствие (-) собственных оборотных средств	1933	7783	12065	624,2
Наличие (+), отсутствие (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования оборотных средств (чистых мобильных активов)	2520	8097	12489	495,6
Наличие (+), отсутствие (-) собственных источников, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов для формирования оборотных средств	2520	8097	12489	495,6
Общая величина источников формирования оборотных средств (всего текущих активов)	76190	102056	86669	113,8
1 Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат	-35120	-38827	-37619	107,1
2 Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат	-35120	-38827	-37619	107,1
3 Излишек (+), недостаток (-) общей величины нормальных источников формирования запасов и затрат	38550	55132	36561	94,8
Тип финансовой устойчивости	Неустойчивое финансовое состояние			

По данным таблицы 18 можно сделать вывод о том, что предприятие имеет нормальные источники формирования оборотных средств, в том числе и собственные. При этом наблюдается динамика к росту показателей, что является положительным моментом. Так рост капитала и резервов на 44,9% и снижение внеоборотных активов на 1,5% положительно отразилось на росте стоимости собственных оборотных средств величина которых возросла более чем в 6 раз. Наличие собственных источников с учетом долгосрочного заемного капитала повысилась 4,9 раза. Общая величина источников формирования текущих активов увеличилась на 13,8%. Однако данных изменений оказалось недостаточно для выхода на абсолютно устойчивый уровень финансового состояния в виду большого объема имеющихся запасов предприятия. Так

наблюдается недостаток средств для формирования запасов и затрат, как собственных, так и заемных. При этом сумму недостатка увеличилась в 2016 году на 7,1%. Общей величины собственных средств достаточно для покрытия запасов, однако она несколько снизилась в 2016 году (-5,2%), что является отрицательным фактором. Таким образом, у предприятия недостаточно перманентного капитала для формирования запасов и затрат. Поэтому недостаток покрывается за счет краткосрочного заемного капитала.

Таким образом анализ основных показателей деятельности ООО «Графика» позволяет сделать вывод о повышении эффективности использования ресурсов. Однако низкий уровень финансовой устойчивости говорит о наличии проблем в управлении предприятием. В настоящее время предприятие не разрабатывает стратегии перспективного развития, что вероятно и повлияло на финансовую устойчивость ООО «Графика». Целью вывода предприятия из кризиса необходимо разработать стратегию его развития, направленную на выход из кризисного состояния ООО «Графика» и выхода на уровень абсолютной финансовой устойчивости.

В целом проведённый анализ финансового состояния ООО «Графика» позволил сделать следующие выводы:

- финансовое состояние предприятия в анализируемом периоде является достаточно неустойчивое. Отмечаются негативные тенденции: рост дебиторской задолженности, как следствие недостаток ликвидных платёжных средств у предприятия и увеличение кредиторской задолженности;

- структуру баланса можно признать не ликвидной, так как у предприятия нет возможности обеспечивать текущие обязательства за счёт высоколиквидных активов;

- в целом положение предприятия ставит вопрос о необходимости проведения активных мероприятий, как в хозяйственной, так и в финансовой сфере для оптимизации использования дебиторской и кредиторской задолженности.

Оценку эффективности управления предприятием проведем с позиции динамики финансовых результатов компании, которые приведены в таблице 19.

Таблица 19

Финансовые результаты предприятия

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	изм. 2016/2014 гг., %
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов)	85937	121765	150261	174,9
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	67771	91930	112263	165,7
Валовая прибыль	18166	29835	37998	209,2
Коммерческие расходы	11554	11119	12370	107,1
Управленческие расходы	2908	12554	11442	393,5
Прибыль (убыток) от продаж	3704	6182	14186	382,3
Прибыль (убыток) от налогообложения	6774	8574	5995	88,5
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	5420	6648	3840	70,8
Рентабельность продаж, %	4,3	5,1	9,4	x
Рентабельность активов, %	0,4	5,1	13,3	x

Данные таблицы 19 свидетельствуют об эффективности деятельности предприятия ООО «Графика». Рост выручки от продаж происходит более быстрыми темпами, чем рост себестоимости, что положительно влияет на прибыль от продаж предприятия, которая имеет тенденцию к росту на протяжении всего исследуемого периода. Однако размер чистой прибыли был максимальным в 2015 году, что обеспечивалось доходами от прочих операций, в 2016 году ниже, чем в 2015 году. Прочими доходами в 2015 году стала продажа неиспользуемого имущества: основных средств и материальных запасов.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический потенциал на предприятии используется достаточно эффективно и рационально.

Далее необходимо проанализировать показатели деловой активности ООО «Графика», по данным отчета о финансовых результатах приведенного в приложении 2.

Показатели деловой активности

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное изм. 2016/2014 гг.
Авансированный капитал (В)	73670	93959	74180	510
Выручка от продаж (V)	85937	121765	150261	64324
Стоимость текущих активов	76190	102056	86669	10479
Величина собственного капитала	96281	122347	106518	10237
Прибыль до налогообложения (ПДН)	6774	8574	5995	-779
Оборачиваемость, кол-во оборотов:				
- текущих активов	1,12	1,19	1,73	0,61
- совокупных активов	0,89	0,99	1,41	0,52
Коэффициент устойчивости экономического роста	0,03	0,22	0,12	0,127
Коэффициент способности самофинансирования	0,025	0,21	0,11	0,085
Коэффициент инвестиционной активности	0,08	0,09	0,09	0,01

Таким образом анализ основных показателей деятельности ООО «Графика» позволяет сделать вывод о повышении эффективности использования ресурсов. Однако уровень оборачиваемости активов остается на очень низком уровне. Так оборачиваемость текущих активов составляет 1,73 оборота в 2016 году. Несмотря на рост данного показателя в 2016 году на 0,61 оборотов это очень низкие значения для торговой фирмы.

Показатель оборачиваемости совокупного капитала показывает также низкие значения 1,41 оборот в 2016 году. Это говорит, что структура капитала сформирована неэффективно. Коэффициенты устойчивости экономического роста, самофинансирования и инвестиционной активности значительно ниже единицы и несмотря на их рост говорят о низком уровне экономической и инвестиционной активности предприятия.

2.3. Анализ внутренней и внешней среды деятельности ООО «Графика»

В настоящее время ООО «Графика» работает с небольшим количеством крупных заказчиков и множеством разовых.

Сотрудничество с крупными заказчиками основывается на договорной системе, когда договора заключаются на год. При этом ООО «Графика» печатает

продукцию крупными партиями. Это издательство «Века», ООО «Эльдорадо», «торговая сеть «М-Видео», «Иголочка» и др.

ООО «Графика» работает с крупными оптовыми поставщиками материалов, которые до последнего времени реализовывали импортные товары. В настоящее время ООО «Графика» перешло на работу с российскими расходными материалами, либо приобретают товары напрямую у китайских производителей.

Наиболее известным методом анализа макросреды является PEST – анализ. PEST – анализ железной дороги был проведен экспертным путем. Задача экспертов состояла в том, чтобы оценить степень влияния и вероятность влияния различных факторов внешней среды на компанию.

В ходе PEST-анализа были выявлены благоприятные и неблагоприятные тенденции, а также проанализировано возможное влияние на деятельность организации четырех основных факторов макросреды.

PEST– анализ проводился по следующим этапам:

1) Выбор экспертов. Экспертами были: генеральный директор, коммерческий директор, технический директор, главный бухгалтер.

2) Был разработан перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование организации.

3) Далее была проведена оценка значимости (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

4) Следующим этапом было выявление оценки степени влияния каждого фактора–события на стратегию предприятия по 5 балльной шкале: «пять» – сильное воздействие (высокая вероятность); «единица» - отсутствие воздействия (низкая вероятность). Оценке присваивался знак «+», если фактор относится к категории «возможности фирмы» и знак «-» в случае, если фактор относится к категории «угрозы фирме».

5) Конечным этапом было определение взвешенных оценок путем умножения веса фактора (весового коэффициента) на силу его воздействия и подсчитывание суммарной взвешенной оценки.

Суммарная оценка указывает на степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Оценка степени влияния факторов на деятельность ООО «Графика» отражена в таблице 21

Таблица 21

Оценка степени влияния

Факторы	Эксперты (степень влияния)				Средняя оценка	Весовой коэфф.
	Э1	Э2	Э3	Э4		
1. Политический						
Изменение законодательства	4	3	4	5	4,00	0,07
Смена политических партий	1	2	1	1	1,25	0,01
Выборы губернатора	5	4	3	5	4,25	0,08
Уровень правовой грамотности	1	4	2	1	2,00	0,04
2. Экономический						
Экономическая ситуация в стране	4	3	4	4	2,50	0,04
Динамика курса валюты	3	4	4	3	3,50	0,05
Налоговая политика	3	4	4	4	3,50	0,06
Уровень доходов населения	5	4	5	4	4,50	0,08
3. Технологический						
Формат каталога	5	5	5	4	4,75	0,08
Рост строительства домов и торговых центров	4	5	5	4	4,50	0,08
Появление новых рекламоносителей	4	5	3	5	4,25	0,07
Расширение услуг	2	1	4	5	3,00	0,05
4. Социальный						
Уровень образования населения	4	3	4	4	3,75	0,07
Улучшение жизненного уровня населения	3	4	3	4	3,25	0,06
Рост численности населения	5	4	5	5	4,75	0,08
Влияние СМИ	4	3	3	3	3,25	0,06
Итого					58,75	1,00

В таблице 22 отражена итоговая оценка степени вероятности влияния факторов на деятельность ООО «Графика», г. Киров.

Степень вероятности влияния

Факторы	Весов. коэфф	Направленность влияния	Эксперты (вероятность влияния)				Средняя оценка	Взвешен. средняя
			Э1	Э2	Э3	Э4		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Политический								
Изменение законодательства	0,07	+	4	3	4	5	4,00	0,280
Смена политических партий	0,01	+	1	2	1	1	1,25	0,013
Выборы губернатора	0,08	+/-	5	4	3	5	4,25	0,340
Уровень правовой грамотности	0,04	+	1	4	2	1	2,00	0,080
2. Экономический								
Экономическая ситуация в стране	0,04	-	4	3	4	4	3,75	0,150
Динамика курса валюты	0,05	+	3	4	4	3	3,50	0,175
Налоговая политика	0,06	-	3	4	4	4	3,75	0,225
Уровень доходов населения	0,08	+	5	4	5	4	4,50	0,360
3. Технологический								
Формат каталога	0,08	+	5	5	5	4	4,75	0,380
Рост строительства домов и торговых центров	0,08	+	4	5	5	4	4,50	0,360
Появление новых рекламо-носителей	0,07	+	4	5	3	5	4,25	0,298
Расширение услуг	0,05	+	2	1	4	5	3,00	0,150
4. Социальный								
Уровень образования населения	0,07	+	4	3	4	4	3,75	0,263
Улучшение жизненного уровня населения	0,06	+	3	4	3	4	3,50	0,210
Рост численности населения	0,08	+	5	4	5	5	4,75	0,380
Влияние СМИ	0,06	+	4	3	3	3	3,25	0,195

С учетом проведенных исследований факторов внешней среды можно сделать вывод о том, что внешняя среда организации имеет скорее благоприятный характер. Таким образом, внешние факторы вполне способствуют эффективной деятельности предприятия. Особое влияние на деятельность ООО «Графика»

оказывают изменение формата каталога и рост численности строительства домов, в качестве социальных факторов влияние уровня доходов населения и рост численности населения.

Внешняя среда сложная и изменчивая.

Политическая среда благоприятная, у власти стоят демократы.

Экономическая среда не благоприятная, поскольку страна находится в состоянии кризиса из-за санкций и имеются проблемы в отношении с ЕС и США, системы законов в предпринимательской деятельности нуждаются в реформе и пересмотре, существуют проблемы инфляции, проблемы будущих цен на ресурсы и сырье, нестабильность валютного курса.

Социальная сфера негативная, т.к. низкие в основной массе доходы, низкая покупательская способность и т.д.

По результатам анализа факторов внутренней и внешней среды ООО «Графика» выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Положение предприятия на сбытовом рынке и отношение покупателя к нему требуют постоянной целенаправленной рекламы не только продукции, но и самого предприятия, с целью внушения доверия к самому производителю. Достигается это следующими действиями:

- участие в областных выставках – ярмарках полиграфических работ (ежегодно)
- информация в СМИ.

Стратегическими целями ООО «Графика» являются:

- максимизация прибыли;
- сохранение достигнутых позиций на данном рынке;
- выход на новые региональные рынки сбыта за счет снижения цен на услуги и расширения ассортимента продукции.

Далее экспертным путем проведем анализ влияние элементов конкурентной среды на цели фирмы ООО «Графика». Для этого привлекались специалисты ООО «Графика», а именно:

Коммерческий директор ООО и два специалиста по продажам. Им задавались вопросы, на которые они давали оценку по 5-бальной шкале. При этом отрицательное влияние факторов оценивалось со знаком «-», а положительное - знаком «+».

В приложении 1 представлено влияние элементов конкурентной среды на цели фирмы ООО «Графика».

В большей степени отрицательное влияние на цели фирмы оказывают:

- имеющиеся конкуренты в отрасли;
- появление новых конкурентов;
- наличие товаров-заменителей, которых огромное разнообразие в части рекламных технологий. Услуга не является стандартизированной и заказчик в любой момент может принять решение о замене ее той или иной технологий.

Положительное влияние на цели фирмы оказывают:

- стабильные и устойчивые связи с покупателями, что обеспечило сегмент постоянных заказчиков фирмы и привлечение через них новых;
- дифференцированность услуг: расширение ассортимента позволяет выходить на новые рынки сбыта и удерживать имеющиеся позиции.

Далее необходимо проанализировать влияние факторов внутренней среды на деятельность Фирмы, в состав которой входят:

- организация управления;
- ассортимент услуг;
- наличие ресурсного потенциала;
- финансовые ресурсы.

Для оценки влияния факторов внутренней среды также были привлечены эксперты с предприятия ООО «Графика», которыми являются: главный бухгалтер, начальник отдела кадров и руководитель ООО «Графика».

В приложении 2 приведена оценка факторов, влияющих на уровень внутренней среды компании.

К положительным факторам внутренней среды можно отнести:

- стабильный и квалифицированный коллектив;

- наличие необходимого состава финансовых ресурсов для формирования запасов и затрат, осуществления инвестиционной деятельности;

- наличие эффективного производственного потенциала;

- высокий ассортимент услуг.

Отрицательные факторы:

- низкий уровень организационной культуры;

- наличие проблем в организационной структуре и методах управления фирмы;

- низкий уровень мотивации персонала.

- недогрузка мощностей, свободные производственные мощности.

- низкий объем инвестиций и низкая инновационная активность;

- отсутствие стратегической деятельности;

- низкий уровень технического оснащения сотрудников в ООО «Графика».

Сформируем систему стратегических целей для ООО «Графика» (табл. 23).

Таблица 23

Система целей для предприятия

Наименование целей	Сущность	Год
Корпоративные: Рыночные	Выход на новые рынки сбыта за счет расширения рекламных акций, введение накопительной системы скидок, снижение цен на услуги в пределах уровня критической безопасности. Вывод на рынок новых видов услуг: печать на шариках, тампонная многоцветная печать.	2017г.
Продуктовые		2017-2018гг.
Операционные Маркетинговые Сбыт	Поиск новых сегментов покупателей (образовательные учреждения, финансовые организации). Введение новых систем продвижения услуг, проведение рекламных мероприятий.	2017-2018гг.
Производство	Расширение производственного оборудования. Обновления используемых технологий, переход от использования услуг посредника на собственное производство.	
Управленческие Персонал	Введение новой системы оплаты труда, наиболее мотивирующей персонал к повышению эффективности итогов работы, штрафы за допущение брака в продукции, новая система премирования. Оптимизация организационной структуры путем совмещения функционально идентичных должностей, что позволит экономить на фонде оплаты труда и предоставить работнику возможность роста заработка, т.е. повысить мотивацию к результатам работы.	2017-2018 гг.
Структура		
Ресурсные	Расширение ассортимента потребует дополнительных финансовых инвестиций, информационных ресурсов. Планируется приобретение оборудования посредством лизинга.	2017год

Для оценки возможности достижения указанных целей необходимо проанализировать жизненный цикл, в котором функционирует ООО «Графика».

Показатели эффективности, соответствующие жизненному циклу развития организации приведены в таблице 24.

Таблица 24

Оценка жизненного цикла ООО «Графика» в соответствии с экономическими показателями

Показатели	Платежеспособности и ликвидности	Финансовой устойчивости	Рентабельности и деловой активности	Рыночной активности	Рискованности
Этапы жизненного цикла					
Описание показателя	Соответствует нормативному значению (1,7)	Ниже нормативного значения (0,6)	Выше чем в среднем по отрасли (12%)	Высокий	Ниже установленного уровня рыночного риска
Зарождение					
Рост		+	+	+	+
Зрелость	+		+	+	+
Спад		+			

По показателям эффективности можно сделать вывод, что в настоящее время ООО «Графика» находится в стадии зрелости что показывает и подтверждает кривая ЖЦО (рисунок 12).



Рисунок 12 - Жизненный цикл организации ООО «Графика»

Наклон кривой характеризует то, что ООО «Графика» в настоящее время наработало большую часть покупателей. Темпы роста продаж растут. Расширяется ассортимент товаров. Увеличивается качество товара и отлаженность производства. Совершенствуется сервис. Достигается максимум объема продаж. Прибыль увеличивается. Следующая стадия ЖЦ – упадок. Чтобы не допустить его фирма должна предпринять ряд мероприятий

На данном этапе структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Основными задачами на данном этапе являются сохранить и упрочнить устойчивое положение на рынке, обеспечить общую стратегическую дееспособность организации.

Далее на основании проведенного исследования и изучения факторов внешней среды компании в таблице 25 проведем SWOT-анализ.

Таблица 25

Матрица SWOT-анализа деятельности ООО «Графика»

	Возможности	Угрозы
-	<ul style="list-style-type: none"> – в случае улучшения экономического положения ожидается рост доходов и повышение уровня жизни населения, как следствие увеличение спроса на услуги полиграфии; – с каждым годом увеличивается количество новых организаций, что ведет к увеличению спроса на полиграфические товары, рекламу – развитие инвестиционных возможностей, благодаря чему можно реализовать услуги в кредит 	<ul style="list-style-type: none"> – снижение спроса на услуги; – недостаток денежных средств у заказчиков; – возрастающая активность конкурентов выражается в снижении цен, увеличении ассортимента; – повышение уровня безработицы может повлечь за собой снижение уровня доходов населения; – недостаток квалифицированных кадров на рынке рабочей силы
<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> – предприятие финансово-стабильное, ликвидное; – собственники предприятия вкладывают деньги в развитие бизнеса; – имеется круг постоянных заказчиков; – услуги конкурентоспособны на рынке 	<p>СИВ</p> <ul style="list-style-type: none"> – проведение маркетингового исследования рынка полиграфии города Кирова; – увеличение прибыли и объема продаж; – приобретение нового оборудования, вывод новых услуг на рынок 	<p>СИУ</p> <ul style="list-style-type: none"> – повысить конкурентоспособность за счет введения гибких цен; – повышение квалификации персонала; – удержание на рынке своих позиций; – поиск новых рынков.
<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> – низкие расходы на рекламу 	<p>СЛВ</p> <ul style="list-style-type: none"> – проведение крупной рекламной 	<p>СЛУ</p> <ul style="list-style-type: none"> – налаживание функций

и на продвижение услуг; – уязвимость по отношению к возможному конкурентному давлению; – неширокий ассортимент; снижение курса рубля значительно сказалось на росте цен и снижении спроса на услуги	кампании; – расширение ассортимента; – писк новых отечественных поставщиков расходных материалов; – снижение управленческих расходов; – Новые методы ценообразования;	маркетинга; – использование стратегии дифференцированного маркетинга; – повышение конкурентоспособности. за счет сегментирования рынка и совершенствования ассортимента
--	---	---

Анализ показал, что основными угрозами для ООО «Графика» являются:

- уровень инфляции, налоговые ставки;
- нестабильность курса рубля, кризисные явления в экономике;
- использование неэффективных методов управления.

К возможностям относятся:

- наличие инвестиционного потенциала в отрасли;
- наличие оборудования импортного производства, позволяющее усовершенствовать производственный процесс;
- наличие трудовых ресурсов, необходимых для ведения эффективной ной деятельности.

Следующим этапом анализа является оценка будущего потенциала ООО «Графика» при условии его максимального развития и использования в традиционной деятельности.

Таким образом, анализ внешней среды позволил сделать вывод, что предприятие функционирует в жесткой конкурентной среде, однако обладает потенциалом постоянных крупных заказчиков, а также наличием современного оборудования. Стабильность работы ООО «Графика» обеспечивается профессиональным составом работников, обширной рекламной деятельностью и качеством выполняемых работ. Однако снижение курса рубля не могло не сказаться на деятельности российского предприятия, которая затруднилась последние два года.

Глава 3. Конкурентное позиционирование в процессе управления собственным бизнесом на примере деятельности ООО «Графика»

3.1 Анализ конкурентных позиций ООО «Графика»

Для исследования конкурентного позиционирования предприятия следует оценить его внешнюю и внутреннюю среду, представить анализ конкурентов. Основные конкуренты ООО «Графика» приведены в таблице 26.

Таблица 26

Предприятия-конкуренты		
Название предприятия	Местонахождение	Доля на рынке, %
ООО «Графика-Спектр»	Киров	25
ЗАО «ПолиграфИнтер»	Киров	25
ООО «Графика»	Киров	20
ООО «Стемп»	Киров	20
ООО РИА «Блиц»	Киров	10
Итого		100

Как видно из таблицы 26, предприятие ООО «Графика» занимает 20 % рынка. Наибольшую долю на рынке занимает ООО «Графика-Спектр» и ЗАО «ПолиграфИнтер».

Для эффективной конкуренции значительную роль играет реклама.

Положение предприятия на сбытовом рынке и отношение покупателя к нему требуют постоянной целенаправленной рекламы не только продукции, но и самого хозяйства, с целью внушения доверия к самому производителю.

Поскольку исследуемое предприятие занимается только полиграфическими и рекламными услугами, правильным рассматривать двух равнозначных конкурентов – ООО «Графика-Спектр» и ЗАО «ПолиграфИнтер». Данные конкуренты также осуществляют оказание подобных услуг. В таблице 27 дана качественная характеристика всех конкурентов по основным параметрам, которые являются приоритетом для клиентов.

Качественный анализ конкурентов

Факторы	ООО «Графика»		
	Главные конкуренты		
	ООО «Графика-Спектр»	ЗАО «ПолиграфИнтер»	
1	2	3	4
Качество	В соответствии с ГОСТ и ТУ, сертификация GMP и Ростест	В соответствии с ТУ, сертификация Ростест	В соответствии с ТУ, сертификация Ростест
Уровень цен	Средний по рынку		
Сроки исполнения заказов (max)	До 7 календарных дней	До 6 рабочих дней	До 6 рабочих дней
Варианты оплаты заказа	Предоплата не менее 25%, остаток суммы после получения заказа. Для больших заказов – рассрочка платежа на 2 – 3 мес.	Предоплата 30%. Остаток суммы погашается в течение 3 мес. (коммерческий кредит)	Предоплата 35%. Остаток суммы погашается в течение 3 мес. (коммерческий кредит)
Услуги	Полиграфические услуги		
Ассортимент	Полиграфия Офсетная печать Прочая продукция и услуги		
Цикл производства	Полный	Полный	Полный
Репутация	Хорошая	Хорошая	Хорошая

Представленные данные показывают, что исследуемое предприятие изначально ориентировано на более высокий уровень качества (для разработки технико-технологического процесса используются данные соответствующих ГОСТов), в связи с чем будет целесообразно сертифицировать услуги в соответствии с GMP (международная практика) и требованиями «Ростеста». Конкуренты оказывают услуги только по ТУ, и их производство сертифицировано только в соответствии с требованиями «Ростеста».

Уровень цен, как у исследуемого предприятия, так и у предприятий – конкурентов оценивается как средний по рынку. Поэтому в данном случае все конкуренты находятся в равном положении. Примерно равный уровень цен связан с тем, что ни один из конкурентов не предлагает какого либо уникального ассортимента или услуг, соответственно метод установления цены – затратный.

Срок исполнения заказа это наиболее важный показатель деятельности наряду с качеством производимой продукции. ООО «Графика» устанавливает

предельный срок производства 7 календарных дней. При этом конкуренты устанавливают предельный срок, равный 3,5,6 рабочим дням, очевидно, что сроки исполнения заказов конкурентами ниже, чем у ООО «Графика».

Варианты оплаты также значительно отличаются у ООО «Графика» и у предприятий – конкурентов. Предприятия конкуренты предлагают коммерческий кредит клиентам используют в расчетах большую сумму предоплаты, все это увеличивает конечную стоимость продукции. ООО «Графика» использует меньшую сумму предоплаты, при этом рассрочка платежа действует только на крупные заказы, соответственно инкассация денежных средств будет происходить быстрее и меньшие суммы будут иммобилизованы в дебиторской задолженности, что весьма важно для исследуемого предприятия.

Проведенный качественный анализ позволяет перейти к количественному анализу конкурентоспособности ООО «Графика» и указанных выше конкурентов (таблице 28).

Таблица 28

Факторный анализ конкурентоспособности

Факторы	Вес фактора, балл	«Графика»		ООО «Графика-Спектр»		ЗАО «ПолиграфИнтер»	
		p_i	$a_i * p_i$	p_i	$a_i * p_i$	p_i	$a_i * p_i$
Качество	0,2	3	0,6	1	0,2	1	0,2
Уровень цен	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Сроки исполнения заказов (max)	0,2	3	1	1	0,2	1	0,2
Варианты оплаты заказа	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04
Услуги	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Ассортимент	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Цикл производства	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Репутация	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
$\Sigma = a_i * p_i$	1	3,32		2,04		2,04	

Для оценки факторов конкурентоспособности использовалась следующая система градации оценок факторов конкурентоспособности (p_i):

1 балл – предприятие обладает меньшей конкурентоспособностью по данному фактору;

3 балла – предприятие обладает большей или равной конкурентоспособностью по данному фактору.

По каждому фактору конкурентоспособности определена их весомость (a_i), и конечный балл ($a_i \cdot p_i$), сумма баллов с учетом весового значения и является суммарной оценкой конкурентоспособности. В качестве наиболее весомых факторов избраны следующие факторы: «качество», «срок исполнения», «услуги», «ассортимент». Расчет показывает, что при прочих равных условиях (услуги, ассортимент, цикл производства, репутация), конкурентоспособность исследуемого предприятия ООО «Графика» намного выше, чем иных равнозначных компаний. Динамика суммарной балльной оценки конкурентоспособности представлена на рисунке 13.

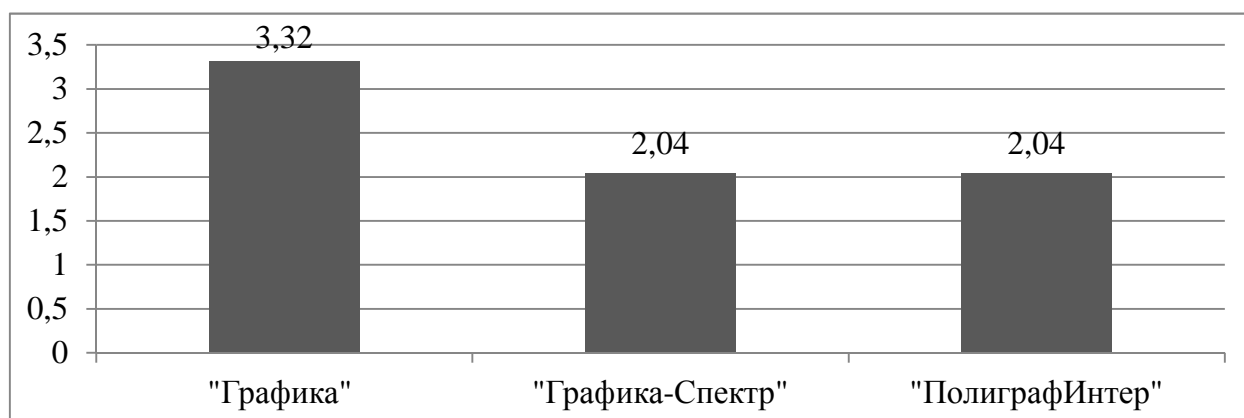


Рисунок 13- Суммарная балльная оценка конкурентоспособности ООО «Графика» и его главных конкурентов, баллов

Таким образом, одним из основных факторов, оказывающих влияние на уровень конкурентоспособности ООО «Графика» является качество его услуг. В отношении конкурентоспособности исследуемой организации данный показатель значительно выше, что обеспечило более высокий уровень конкурентоспособности в отношении основных конкурентов.

Поскольку что рынок полиграфии является растущим в г. Киров, а, следовательно, потенциально выгодным для деятельности, возникает много новых конкурентов, оказывающих услуги по более низким ценам, выводящих на рынок новые формы услуг. Поэтому ООО «Графика» необходимо разработать программу повышения конкурентоспособности услуг, за счет улучшения их качества, а также расширения ассортимента.

3.2. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Графика»

Разработка программы развития повышения конкурентоспособности продукции «Графика» проводится по выявленным недостаткам в деятельности предприятия, направленные на повышение качества услуг предприятия. Оценка конкурентоспособности, проведенная по ООО «Графика» и его главным конкурентам показывает, что исследуемое предприятие, несомненно, обладает достаточной конкурентоспособностью и имеет конкурентные преимущества в виде гарантированного качества услуг в соответствие с международной и российской производственной практикой, однако фирма не расширяет свою деятельность, оказывая стандартный перечень услуг. В то время как, основные конкуренты налаживают собственное производство по оказанию разных полиграфических и иных услуг, требующих наличия оргтехники. В настоящее время исследуемая фирма пользуется при этом услугами посредника (полиграфических предприятий), что не только негативно отражается на ценах продукции, но и снижении качества оказываемых услуг, поскольку отсутствует возможность выполненные нужного ассортимента работ, а также сбои в сроках и длительность выполнения заказов.

При этом у исследуемой компании имеется необходимый потенциал для внедрения нового производства: квалифицированный персонал, который без специального обучения сможет работать на любом виде оргтехники, что упрощает процесс внедрении данных услуг на предприятии, а также ресурсный потенциал – большое количество остающихся от ремонта запасных частей,

прочих элементов, наличие площадей. К тому же данные услуги могут быть сопутствующими для основных клиентов, поскольку кроме офсетной и оперативной печати большая часть из них нуждается в печати других видов и при эффективной маркетинговой политике данный вариант является достаточно эффективным.

Внедрение новых услуг также положительно отразится на качестве основного направления ООО «Графика», поскольку в большей степени оборудование, которое будет использоваться при выполнении печатных работ, будут способствовать выявлению его недостатков, а также возможности экономии расходных материалов. А это уже будет новым фактором повышения активности предлагаемых услуг для заказчиков.

Поэтому предприятию рекомендуется внедрить собственное производство новых видов продукции.

Программу повышения конкурентоспособности услуг фирмы возможно представить в виде таблицы 29.

Таблица 29

Программа повышения качества и конкурентоспособности услуг ООО «Графика» на 2017год

Направления программы	Цели	Период внедрения	Планируемый результат
Внедрение 3Дпечвати	Отказ от посредников при выполнении заказов на услуги на данный вид печати, повышение качества выполняемых работ	2 квартал 2017 года	Снижение потерь от отказа принятия заказов через посредника на 10%
производства сувенирной продукции	Отказ от посредников при выполнении заказов на сувенирную продукцию, повышение качества выполняемых работ	2 квартал 2017 игода	Снижение потерь от отказа принятия заказов через посредника на 10%
Внедрение услуг по ремонту техники	Повышение качества проведения ремонтных работ оргтехники, за счет повышения точности диагностики принимаемой в ремонт техники	3 квартал 2017 года	Повышение объема услуг на 10%

Все мероприятия данной программы позволят укрепить позиции фирмы на рынке услуг ремонта оргтехники и полиграфии ООО «Графика» города Киров и повысить уровень его конкурентоспособности. К тому же фирма сократит потери от отказа заказов, выполняемых через посредников и получит возможность усилить контроль за качеством производства полиграфической продукции, поскольку все работы будут производиться на собственном производстве.

Для реализации программы необходимо приобрести оборудование, приведенное в таблице 30.

Таблица 30

Оборудование, необходимое для реализации программы ООО «Графика» на 2017 год

Направления программы	Необходимое оборудование
Внедрение собственного производства 3D gtxfnb	Двухкрасочный полуавтоматический напольный 3D принтер Picaso 3D Designer (Пикассо)
производства сувенирной продукции	1 газовый лазер, комплекс для резки и гравировки неметаллических материалов, с ЧПУ управлением на основе CO2 лазерного излучателя. комплекс портального типа с использованием летающей оптики. оборудование Компании Velcan
Внедрение услуг по ремонту техники тампонной печати	Ультразвуковой дефектоскоп

Стоимость предлагаемого к приобретению оборудования приведена в таблице 31.

Таблица 31

Капитальные затраты на новое оборудование

Оборудование	Цена, руб.
Комплекс для 3Dпечати	480000
комплекс для резки и гравировки неметаллических материалов, с ЧПУ управлением на основе CO2 лазерного излучателя	250000
Станок для печати на шарах Velcan	300000
Ультразвуковой дефектоскоп	20000
Итого	1050000

Таким образом, для реализации производственной программы фирме потребуется 1050 тыс. руб.

Для прогноза производственных параметров программы развития был проведен опрос среди заказчиков фирмы, на предмет объема востребованности данных услуг. Далее выявленный объем потребности в новых услугах соотносился с техническими возможностями оборудования. В итоге был разработан оптимальный план загрузки оборудования и объема производства новых услуг. Цены установлены на уровне среднерыночных.

Расчет представлен в рамках таблице 32

Таблица 32

План доходов ООО «Графика» от сбыта новой продукции в 2017 году

Показатель	Ед.	Цена за ед. руб.	Всего объем
Объем производства сувенирной продукции с нанесением изображений на поверхность, штук	8000	120	960000
Широкоформатная гравировка и резка неметаллических материалов, м ³	3000	600	1800000
Печать на шарах, штук	110000	1,3	143000
Ремонт оргтехники	3000	100	300000
Итого	-		3203000

Представленные данные показывают, что доходы от сбыта новой продукции, производимой при использовании собственного оборудования предприятия ООО «Графика», составят 3203 тыс. руб.

Внедрение мероприятий, предусмотренных в программе позволит привлечь новых заказчиков, повысит объем оказываемых услуг имеющегося ассортимента. При этом рост качества работ позволит повысить конкурентоспособность компании, что положительно скажется на финансовых результатах ООО «Графика» и позволит в короткие сроки окупить произведённые расходы.

Далее представим конкурентное позиционирование проекта. Для этого предоставим сегментирование покупателей, анализ ценовой политики, инструменты маркетинг-микса, которые позволят ускорить продвижение

рекомендуемых мероприятий и усилят конкурентные позиции предприятия на рынке.

С целью сегментирования покупателей в отношении новых услуг проведем устный опрос в форме личного интервью. В опросе применяются вопросы открытого и закрытого типа. Опрос носит структуризованный характер (все опрашиваемые отвечают на одни и те же вопросы). Объектом исследования опроса является полиграфическая. Расчет статистической выборки при нормированном отклонении $t=2$ и допустимой ошибке 5% и представлен в таблице 33.

Таблица 33

Зависимость размера выборки от величины генеральной совокупности

Объем генеральной совокупности	500	1000	2000	3000	4000	5000	10000	100000	>
Объем выборки	222	286	333	350	360	370	385	398	400

Генеральную совокупность составляют все покупатели ООО «Графика» за отчетный квартал - 925 человек (4 квартал 2016 года). Структура выборки представлена в таблице 34.

Таблица 34

Структура выборки

Возрастная группа, лет	Процентное значение в генеральной совокупности	Доля мужчин в генеральной совокупности	Доля женщин в генеральной совокупности	Количество респондентов мужчин в выборке	Количество респондентов женщин в выборке	Количество респондентов в выборке
10-19	2,3	0,35	0,68	7	14	21
20-29	6,9	0,21	0,79	13	50	63
30-39	11,8	0,46	0,54	50	59	109
40-49	7,5	0,33	0,67	23	46	69
50-65	2,6	0,15	0,85	4	20	24
Итого:				97	189	286

По итогам выборки число респондентов составляет 286 человек.

Вопросы для опроса:

1. Пользуются ли спросом сувенирная полиграфия в нашем городе?

- Да;

- Нет.

Результаты распределения ответов на вопрос приведены на рисунке 14.

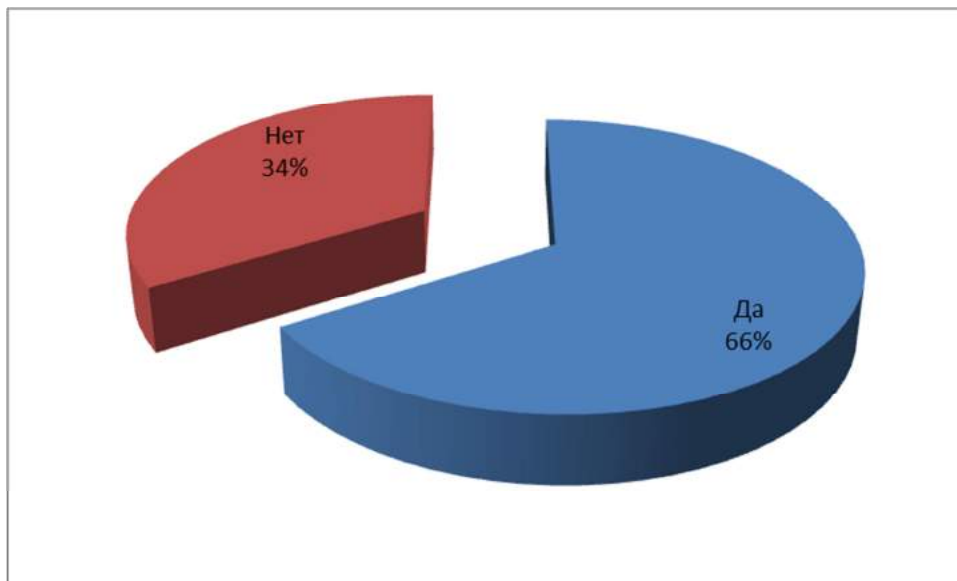


Рисунок 14- Результаты распределения ответов на вопрос «. Пользуются ли спросом сувенирная полиграфия в нашем городе?»»

66 % опрошенных считают, что сувенирная полиграфия востребована в нашем городе, однако 34% считают не востребованными данные услуги.

2. В какое время года Вы приобретаете большее количество данной продукции?

- зима;

- весна;

- лето;

- осень.

Результаты ответов распределились следующим образом (рисунок 15)

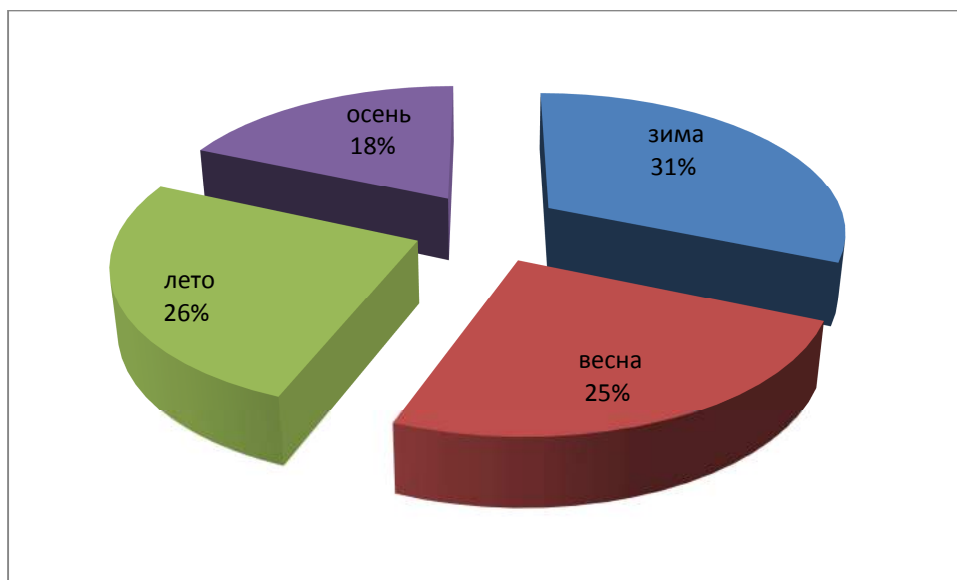


Рисунок 15 - Результаты распределения ответов на вопрос «В какое время года Вы приобретаете большее количество данной продукции?»

Большая часть опрошенных определила, как наиболее востребованный на услуги сувенирной полиграфии – зимние месяцы (31%), Тем не менее, в другие сезоны, по мнению опрошенных услуги также востребованы.

3. Какие виды этой группы товаров, по вашему мнению, пользуются наибольшим спросом?

Сувенирная продукция с нанесением изображений на поверхность

Широкоформатная гравировка и резка неметаллических материалов

Печать на шарах

Другая

Распределение ответов на вопросы приведено на рисунке 16 .

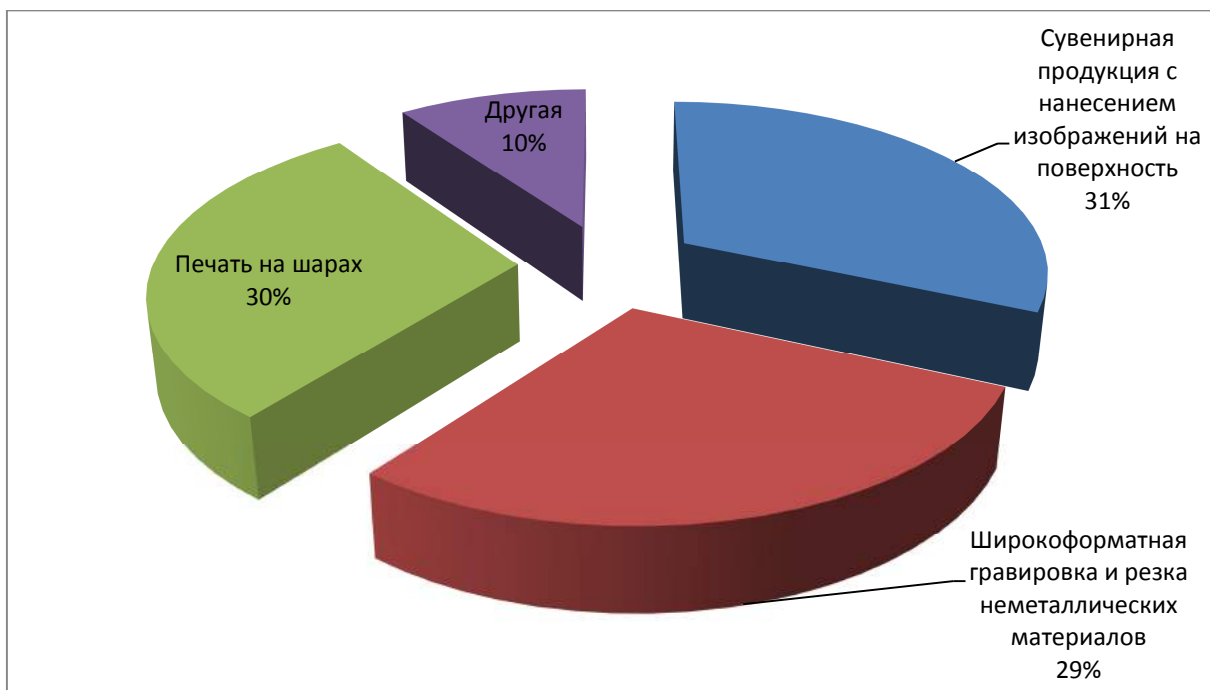


Рисунок 16 - Распределение ответов на вопросы «Какие виды этой группы товаров, по вашему мнению, пользуются наибольшим спросом?»

Ответы по видам услуг распределились примерно равным образом между сувенирной продукцией с нанесением изображений на поверхность, широкоформатной гравировки и резки неметаллических материалов, а также печати на шарах.

4. Услугами каких полиграфических фирм Вы пользовались ранее ?

- ООО «Графика-Спектр»;
- ЗАО «ПолиграфИнтер»;
- ООО «Графика»;
- ООО «Стемп».

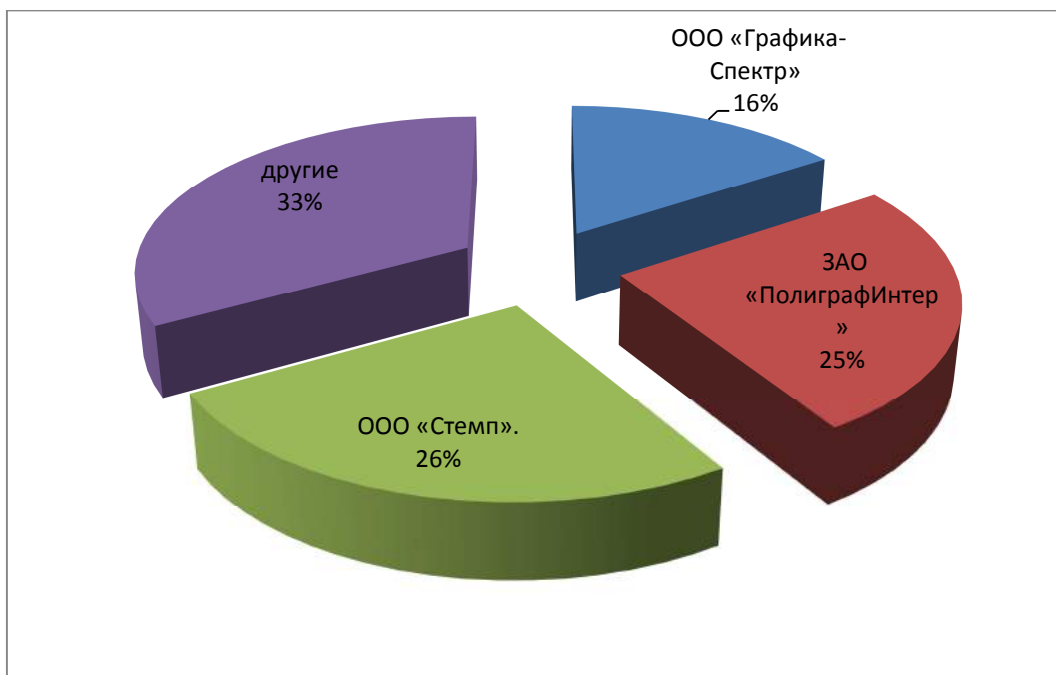


Рисунок 17 - Распределение ответов на вопросы «Услугами каких полиграфических фирм Вы пользовались ранее?»

В части сувенирной полиграфии большая часть опрошенных пользовалась услугами разных городских фирм. Однако из опрошенных 26% выделили ООО «Стемп», что делает наиболее сильным конкурентом эту фирму перед ООО «Графика».

Маркетинговые исследования конкурентоспособности товаров, так как сувенирная продукция исследуется многими предприятиями с помощью интегрального коэффициента.

Методика конкурентного позиционирования сувенирной продукции полиграфии предполагает сравнение данного товара с гипотетическим идеальным продуктом, наделенным лучшими параметрами продуктов данной группы.

Шкала Лайкерта (Приложение 3), предназначенная для изучения степени согласия или несогласия респондентов (покупателей ООО «Графика») с определенными высказываниями. Данная шкала носит симметричный характер и измеряет интенсивность чувств респондентов. В качестве атрибутов были использованы следующие высказывания:

1. Сувенирная продукция обладает высокими эстетическими характеристиками.
2. имеет разумную цену.
3. легко узнаваема
4. Разработана из невредных материалов
5. В следующий раз сувенирная продукция будет заказана в ООО «Графика»

Результаты опроса представлены в таблице 35.

Таблица 35

Результаты опроса

№ заявления	Число ответивших, чел.					Итого
	Полностью согласен	В какой-то мере согласен	Отношусь нейтрально	В какой-то мере не согласен	Полностью не согласен	
1	25	20	8	4	3	60
2	17	14	18	7	4	60
3	22	10	16	8	4	60
4	20	12	7	11	10	60
5	23	17	12	5	3	60

Для обобщения полученных результатов используется статистический показатель мода, а также рассчитывается степень согласия респондентов с каждым заявлением, исходя из максимальной степени согласия респондентов (Приложение 3)

Таблица 36

Результаты изучения мнения потребителей

№ заявления	Мода, балл	Общая сумма баллов	Степень согласия, %
1	5 (полностью согласен)	277	81,4
2	5 (полностью согласен)	249	73,2
3	3 (отношусь нейтрально)	252	74,7
4	5 (полностью согласен)	235	69,1
5	4 (в какой-то мере согласен)	266	78,2

Большинство респондентов полностью согласны с тем, что сувенирная продукция полиграфии обладает высокими эстетическими характеристиками., представлены широким многообразием, а также имеют приемлемую цену.

Данный вид товаров имеет свои отличительные знаки производителей, что позволит его отличить среди конкурентов.

Потребители г. Киров в какой-то мере согласны, что в следующий раз они приобретут данный товар В ООО «Графика». Это вполне объяснимо, учитывая, что в настоящее время на рынке представлено большое количество разнообразных производителей сувенирной продукции полиграфии.

Исходя из полученных результатов, необходимо отметить, что в целом потребители положительно относятся к ведению в производство данных услуг ООО «Графика» и видят перспективность данного продукта.

Далее определим отдельные показатели конкурентоспособности путем их сравнения с базовыми, эталонными показателями (Приложение 4).

Таблица 37

Показатели конкурентоспособности

№ заявления	Показатель конкурентоспособности по i-му параметру	Вес i-го параметра.
1	81,4	0,21
2	73,2	0,19
3	74,7	0,20
4	69,1	0,18
5	78,2	0,21

$$K=0,21*81,4+0,19*73,2+0,20*74,7+0,18*69,1+0,21*78,2=74,8 \text{ или } 0,75$$

Интегральный коэффициент составил 75% или 0,75. Очевидно, что чем ближе интегральный коэффициент к единице, тем ближе по набору оценочных параметров данный продукт соответствует эталонному образцу. В данном случае отклонение составило 25%, что указывает на достаточно хороший уровень соответствия сувенирной продукции по рассмотренным параметрам, а именно: эстетическим качествам, широте ассортимента и намерении дальнейшего приобретения товаров. Что касается узнаваемости товаров данного предприятия, то в этом случае необходимо предпринимать меры по ее повышению.

Результаты факторного анализа данных маркетинговых исследований

Показатели	Фактор 1	Фактор 2
1. Собственное значение	1,3678	1,1190
2. Процент объясненной дисперсии	22,8%	18,6%
3. Относительно высокие значения корреляции между переменными	С3, С4, С5	С1, С2
4. Условное название группы переменных	«Торговая марка»	«Качество продукта»

Анализируя модель факторов, можно сделать вывод, что относительно высокое значение корреляции для фактора 1 наблюдается между переменными С2 (упаковка), С3 (цена), С4 (реклама) и С5 (ассортимент).

Эти переменные подчеркивают важность показателей характеризующую торговую марку под которой реализуется сувенирная продукция, поэтому данный фактор можно назвать «торговая марка».

Итак, в ходе проведенных исследований конкурентных позиций новой продукции ООО «Графика» выяснилось, что, несмотря на обилие представленных производителей, продукция данного предприятия может войти в лидеры г. Киров. Приемлемые цены, многообразие и высокое качество сувенирной продукции позволяет выделить собственные позиции, даже в условиях жесткой конкуренции. Инструменты маркетинг-микса, которые позволят ускорить продвижение рекомендуемых мероприятий и усилят конкурентные позиции предприятия приводятся далее.

Проведем разработку рекламной политики ООО «Графика» в отношении новой продукции на 2017 – 2018 гг.

Исходные условия:

ООО «Графика» находится на розничном рынке давно и имеет свою целевую аудиторию. Однако по популярности среди населения ООО «Графика» находится не на первом месте.

Миссия предприятия ООО «Графика»:

«Качество нашей работы – это успех наших клиентов»

Концепция: продвижения сувенирной продукции ООО «Графика» в Кировской области.

Цель: достижение доли рынка сувенирной продукции до 20 %.

Задачи:

- повышение узнаваемости сувенирной продукции ООО «Графика»;
- увеличение ассортимента сувенирной продукции.

Целевыми потребителями являются:

- юридические лица (корпоративный сегмент)
- физические лица (индивидуальные заказы).

Основные мероприятия программы маркетинга по конкурентному позиционированию новой продукции ООО «Графика» приведены в таблице 39.

Таблица 39

Основные мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции «Графика»

Направления маркетинга	Измерители	Детализирование мероприятий
Лояльность	потребительская активность	разработка программы мотивации постоянных покупателей: участие в программах лояльности, подарки сувенирной продукции и т.д.
	отношение к товару	установление доброжелательного отношения
	удовлетворенность потребителей	проведение маркетинговых исследований рынка, постоянное отслеживание предпочтений и потребностей покупателей
	значимость продукции в регионе	проведение дня рождения компании с розыгрышами, лотереями, подарками сувенирной продукции, постоянно оглашать существующий слоган компании
Привлекательность товара	Разработка нового товара	Увеличение ассортимента за счет разнообразия сувенирной продукции
	фирменный стиль	акцент на статус местного производителя, внутреннее и внешнее оформление продукции
	промоушен	показ в витринах сувениров и подарочных наборов, проведение лотерей, конкурсов, проведение промо акций
	информационная открытость	освещение в СМИ о компании, достижениях, о новинках
	товарная пропаганда	публикация статей в печати, организация семинаров и совещаний, участие в семинарах, совещаниях, конференциях
	участие в выставках, ярмарках	приглашение на выставки партнёров из других регионов

Данная программа позволит повысить лояльность покупателей, что повлечёт рост покупательской активности, узнаваемость товаров фирмы и формирование собственного бренда. Все это положительно скажется на конкурентных позициях предприятия и позволит в короткие сроки вывести новую продукцию на рынок.

Прогнозные экспертные оценки конкурентной позиции ООО «Графика» представлены в таблице 40.

Таблица 40
Экспертные оценки фирмы ООО «Графика», баллы

Факторы конкурентоспособности	До мероприятий	После мероприятий
Качество	3	5
Уровень цен	1	3
Сроки исполнения заказов (max)	3	5
Варианты оплаты заказа	3	5
Услуги	3	5
Ассортимент	3	5
Цикл производства	3	5
Репутация	3	5
Итого баллов/среднее значение	22	38

Проектируемый уровень конкурентоспособности ООО «Графика», при условии успешной реализации программы предприятия приведен на рисунке 18.

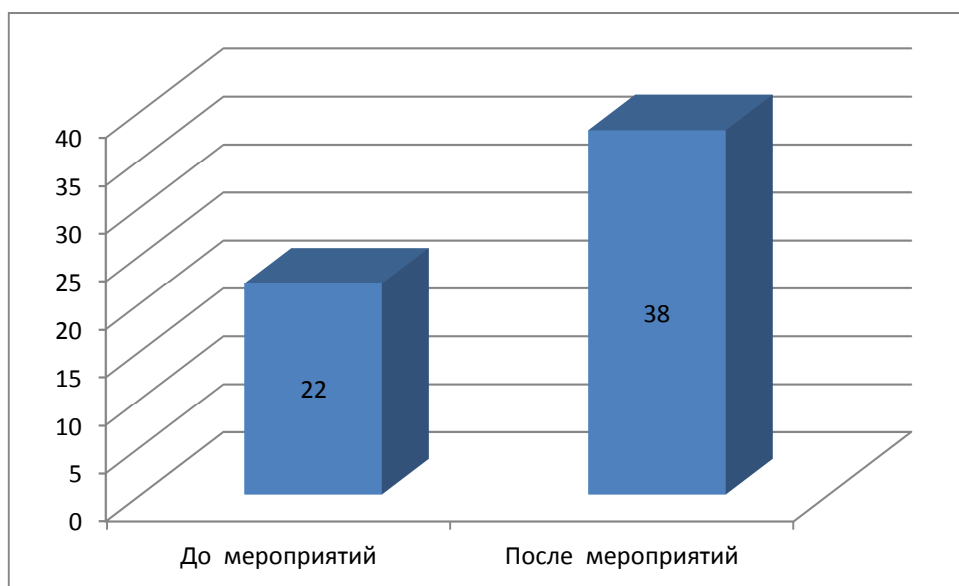


Рисунок 18 - Экспертные оценки фирмы ООО «Графика» после внедрения мероприятий (баллов)

Рисунок 18 доказывает, что внедрение мероприятий в программе развития ООО «Графика» позволит фирме повысить уровень своей конкурентоспособности за счет улучшения качества услуг, для подтверждения экономической целесообразности его внедрения необходимо провести ряд экономических расчётов.

3.3. Расчет экономической эффективности мероприятий

С целью определения экономической целесообразности внедрения предлагаемой программы необходимо определить затраты, связанные с реализацией приведённых решений, а также финансовых результатов проекта, на основании чего спрогнозировать их окупаемость.

Поскольку фирма будет внедрять новые услуги появляется потребность в привлечении новых специалистов, а соответственно увеличатся трудовые расходы. Поэтому необходимо рассчитать затраты на оплату труда персонала, который будет необходимо привлечь в связи с внедрением новых услуг в ООО «Графика», расчет представлен в таблице 41.

Таблица 42

Расчет затрат на оплату труда сотрудников ООО «Графика» в рамках программы развития

Наименование должности	Кол-во штатных единиц	Тариф, руб.	Премия в % от тарифа	Премия, руб.	Итого, з/плата, руб.	Отчислен ия от ФОТ	Всего годовая сумма трудовых расходов, руб.
Оператор - печатник	1	17500	20	3500	327600	327600	327600
Наладчик	1	19000	20	3800	355680	355680	355680
Младший обслуж. персонал	1	9000	15	1350	161460	161460	161460
Итого	3		---		54150	16245	844740

Представленные данные показывают, что фонд оплаты труда сотрудников ООО «Графика» составит 844,7 тыс. руб. в год (с учетом взносов на обязательное социальное страхование).

Далее необходимо рассчитать расходы на материалы для производства рекламной полиграфической продукции в расчете на 1 м² конечного изделия (по сувенирам, 3D-печати отдельно). Расчеты представлены в таблицах 43,44,45.

Таблица 43

Расчет затрат на нанесение изображений на поверхность

Материал	Кол-во	Цена за ед. материала, руб.	Стоимость, руб.
Отверждаемая ультрафиолетом краска для печати на шарах, л	0,05	994	49,7
Добавка в краску, л	0,03	190	5,7
Добавка в увлажнение, л	0,03	190	5,7
Итого, в расчете на одну штуку			61,1

Таблица 44

Расчет затрат на печать на шарах, 1000 шт.

Материал	Кол-во	Цена за ед. материала, руб.	Стоимость, руб.
Отверждаемая ультрафиолетом краска для печати на шарах, л	0,05	994	49,7
Стоимость шаров	1000	0,29	290,3
Итого, в расчете на 1000 шаров			340,0

Далее необходимо рассчитать совокупные расходы предприятия ООО «Графика» на реализацию программы развития (на 2017 год). Анализ совокупных расходов оптимально начать с учета затрат на амортизацию и налога на имущество. Напомним, что к основным средствам будет полностью отнесено производственное оборудование и компьютерная техника (общецеховое оборудование). Общая первоначальная стоимость основных средств составит 1050 тыс. руб. Амортизация будет начисляться линейным методом (срок полезного использования по четвертой амортизационной группе составляет 5 лет), следовательно, среднегодовая сумма амортизации составляет 210 тыс. руб.

Таблица 45

Расчет амортизационных отчислений по новому производственному оборудованию ООО «Графика»

Показатель	2017 год	2018год	2019 год
Первоначальная стоимость оборудования	1050	840	630
Амортизация	210	210	210
Остаточная стоимость оборудования	840	630	420
Налог на имущество	16,8	12,6	8,4

После того, как сформированы расходы на амортизацию и по налогу на имущество необходимо рассчитать совокупные затраты по производственной программе ООО «Графика» (таблица 46).

Таблица 46

Расчет совокупных затрат на реализацию программы по повышению качества и обеспечения конкурентоспособности продукции в 2017 году

Показатель	Значение тыс. руб.
Единовременные затраты всего, в том числе:	1401
оборудование производственное	1050
оборудование общецеховое	351
Текущие затраты, всего, в том числе:	1997,8
оплата труда персонала (с учетом страховых взносов)	844,7
амортизация	210,0
налог на имущество	16,8
материалы	889,1
оплата услуг сторонних организаций (коммунальные платежи, телефонная и интернет связь)	37,2

Итак, совокупная сумма затрат составляет 3398,8 тыс. руб., при этом единовременные затраты составляют 1401 тыс. руб., текущие затраты составляют 1997,8 тыс. руб., соответственно 6,2% и 93,8% в течение первого года реализации проекта (рисунке 19).

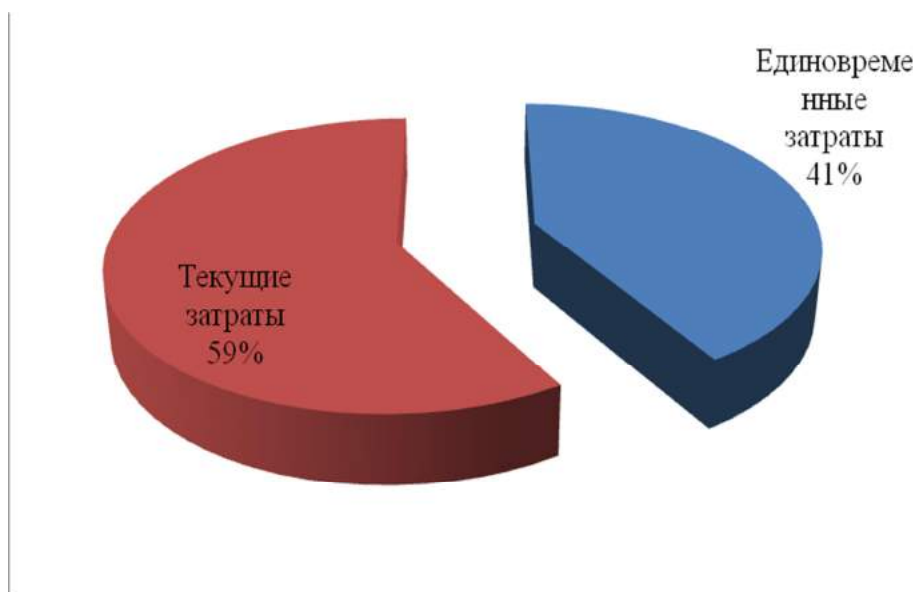


Рисунок 19 - Структура затрат на внедрение производственной программы в ООО «Графика» на 2017 год, в % к общей сумме

Начиная с 2018 года предприятие не планирует единовременных капитальных затрат, соответственно все затраты на производство новых услуг признаются текущими. Проект планируется реализовывать в течение трех лет (с 2017 года по 2019 год включительно), начиная с 2019 года, предприятие планирует увеличить производственные мощности и расширить номенклатуру продукции.

Определение затрат на реализацию предлагаемой программы повышения конкурентоспособности фирмы необходимо для выявления доходности проекта и окупаемости затрат. Однако для определения результатов экономической целесообразности внедрения данных решений требуется провести расчет планируемой доходности. План доходов по реализации программы повышения конкурентоспособности и качества услуг фирмы на основании проведенных опросов покупателей на предмет востребованности новых услуг.

Расчет планируемых представлен в табл. 47

Рост доходности на 2017 и 2018 гг. установлен с учетом инфляции 8% и планируемого ежегодного роста цен 5%.

Расчет планируемых доходов от внедрения программы повышения конкурентоспособности продукции в 2017 году в ООО «Графика» за 2018 – 2019 гг.

Показатель	Период, тыс. руб.		
	2017 год	2018 год	2019 год
Доходы, всего в том числе:	3203	3619	4090
Печать на сувенирной продукции	960,0	1085	1226
Тампонная печать	2100	2373	2681
Печать на шарах	143,0	162	183
Текущие расходы, всего, в том числе:	1997,8	2258	2551
Печать на сувенирной продукции	556,0	628	710
Тампонная печать	1363,8	1541	1741
Печать на шарах	78,0	88	100
Прибыль всего, в т.ч.	1205,2	1362	1539
Печать на сувенирной продукции	404	457	516
Тампонная печать	736,2	832	940
Печать на шарах	65	73	83
Налог на прибыль	241,0	272	308
Чистая прибыль всего, в т.ч.	964,2	1090	1231
Печать на сувенирной продукции	323,2	365	413
Тампонная печать	589,0	666	752
Печать на шарах	52,0	59	66

Итак, полученные данные свидетельствуют о том, что финансовые результаты от реализации программы по повышению качества и обеспечения конкурентоспособности продукции в 2017 году на протяжении проекта имеют положительное значение. Необходимо отметить, что темпы прироста доходов, выше темпа прироста расходов, соответственно динамика операционного результата достаточно высокая.

Внедрение мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия позволят увеличить доходы на 3203 тыс.руб. в 2017 году и постоянной увеличиваться их далее. Чистая прибыль также будет увеличиться, что позволит предприятию расширять свою инвестиционную деятельность далее, что также послужит дальнейшим залогом роста конкурентоспособности фирмы и возможности повышения качества услуг.

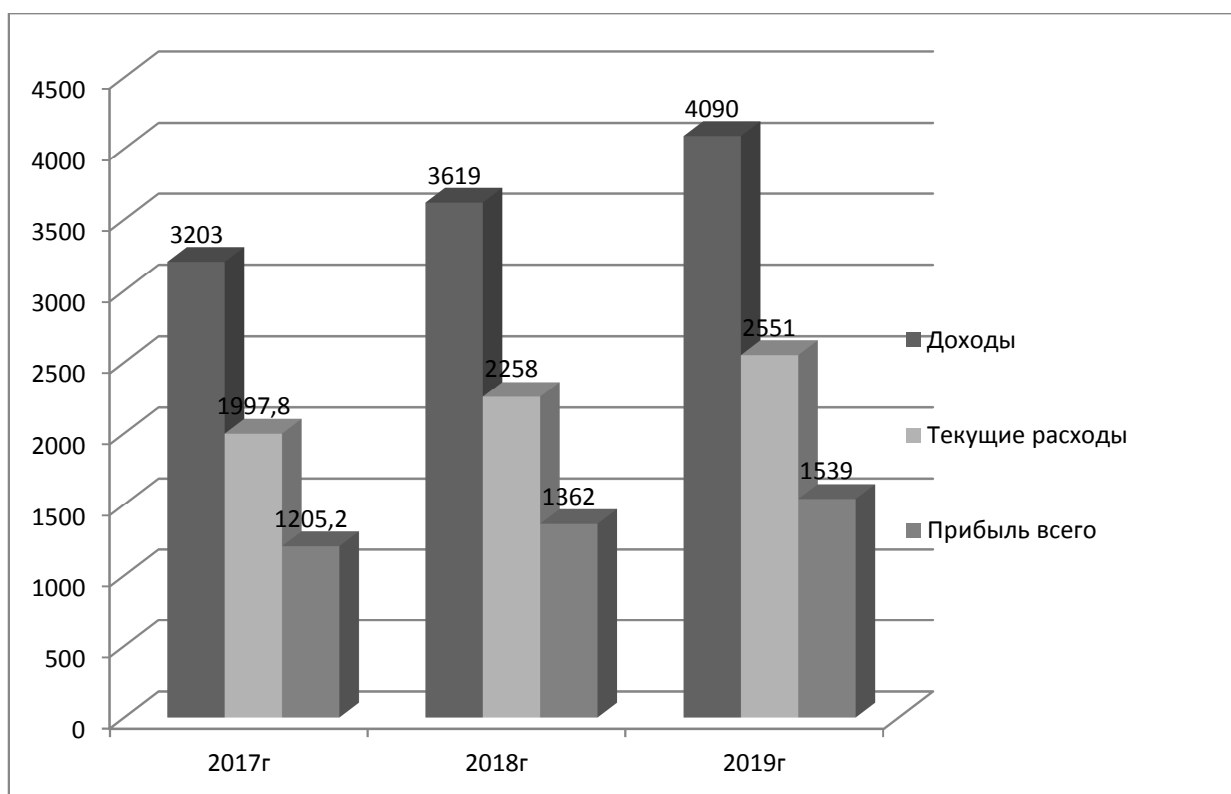


Рисунок 20 Динамика планируемых доходов, текущих доходов и финансового результата программы обеспечения конкурентоспособности продукции в ООО «Графика» за 2017– 2019 гг., тыс. руб.

Приведённые расчёты позволяют сделать вывод, что все пункты программы являются целесообразными к внедрению и позволят фирме достичь планируемых результатов. Однако для полного подтверждения приведенных выводов необходимо представить расчеты экономической эффективности проекта, используя показатели ЧДД и срок окупаемости.

Ставка дисконтирования в данном проекте рассчитывается кумулятивно как сумма рисков по проекту и ставка безрисковой доходности, равная альтернативному вложению капитала (ставка для среднесрочных вложений 4,3%), таким образом, ставка дисконтирования в данном проекте составляет 16,5% или 0,165. Расчет чистого дисконтированного дохода (чистой приведенной стоимости) представлен в таблице 48, динамика показателей на рисунок 20.

Таблица 48

Расчет чистого дисконтированного дохода (ЧДД) программы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции ООО «Графика», тыс. руб.

Период	Затраты по проекту	Доходы по проекту	Коэффициент дисконтирования	Дисконтированные затраты	Дисконтированные доходы	Чистый дисконтированный доход
2017год	3398,8	3203	0,858	2916,17	2748,174	-167,996
2018год	2258	3619	0,737	1664,146	2667,203	1003,057
2019 год	2551	4090	0,632	1612,232	2584,88	972,648
Итого				6192,5	8000,3	1807,7

Критерием эффективности вложения средств в проект является положительное значение чистого дисконтированного дохода (чистой приведенной стоимости), соответственно поскольку ЧДД больше нуля уже в 2018 году можно сказать, что проект программа эффективна и целесообразна к внедрению.

В нашем случае очевидно, что проект необходимо принять, если значение чистого дисконтированного дохода было равно нулю, можно было бы говорить об эффективности альтернативного вложения денежных средств.

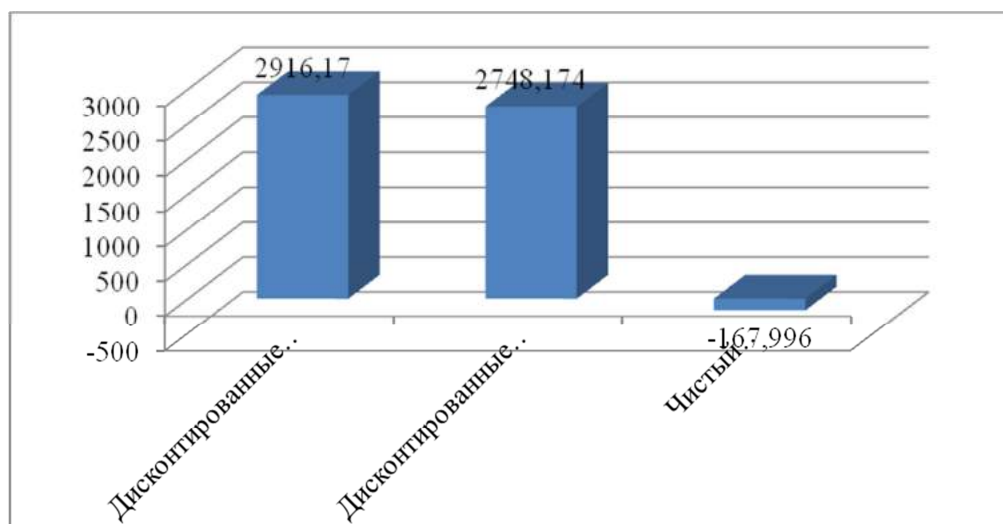


Рисунок 20 - Динамика дисконтированных показателей расходов и доходов по программе программы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции ООО «Графика», тыс. руб.

Далее необходимо провести расчет рентабельности вложения средств в производство новых услуг ООО «Графика» по следующей формуле (3.4):

$$RI = \frac{PI - 1}{n} * 100 \quad (3.4)$$

Рентабельность проекта представляет собой индекс доходности соотнесенный со сроком реализации проекта, рентабельность должна показывать положительное значение. По представленному проекту развития ООО «Графика» рентабельность составляет 55,1%:

$$RI = \frac{2,65 - 1}{3} * 100 = 55,1\%$$

Таким образом. очевидно, что представленный проект потенциально эффективен, поскольку все три заданных критерия оценивания отвечают установленным нормам.

На основании проведенных ранее расчетов составляется финансовый план программы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции, который приведен в таблице 49.

Таблица 49

Финансовый план программы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции ООО «Графика» на 2017 – 2019гг.

№	Наименование показателя	Время реализации проекта, годы		
		2017	2018	2019
Операционная деятельность				
1	Выручка-нетто, тыс. руб.	3203	3619	4090
2	Текущие затраты по проекту, тыс. руб.	1997,8	2258	2551
3	Прибыль от реализации, тыс. руб.	1205,2	1362	1539
4	Налог на прибыль, 20%	241,0	272	308
5	Чистая прибыль, руб.	964,2	1090	1231
Сальдо от операционной деятельности		964,2	1090	1231
Инвестиционная деятельность				
6	Капиталовложения, руб.	1401	0,0	0,0
7	Дополнительные притоки денежных средств, руб.	0,0	0,0	0,0
Сальдо от инвестиционной деятельности		1401	0,0	0,0
Финансовая деятельность				
8	Собственные средства, руб.	0,0	0,0	0,0
9	Поступление кредита, руб.	0,0	0,0	0,0
10	Возврат суммы кредита, руб.	0,0	0,0	0,0
Сальдо от финансовой деятельности		0,0	0,0	0,0
11	Суммарное сальдо от всех видов деят-ти, тыс. руб.	-436,8	1090	1231
12	Коэффициент дисконтирования $[1/(1+k)^t]$, 0,165	0,858	0,737	0,632
13	Дисконтированный денежный поток	-374,8	803,3	778,0
14	Индекс доходности	1,3		
15	Рентабельность инвестиций, в %	25,6		

Таким образом, приведенные расчеты показывают, что на каждом шаге итерации значение дисконтированного денежного потока имеет положительное значение, кроме этого, срок окупаемости меньше срока реализации проекта. Следовательно, необходимо признать, что программа повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции для ООО «Графика» является экономически эффективной и целесообразной.

Поэтому, представленный проект можно признать как потенциально целесообразный, поскольку имеется высокая финансовая эффективность. Однако любой проект сопровождается наличием внешних рисков и для устранения потерь возможных по его реализации требуется учесть все имеющиеся риски.

Оценка рисков представленного проекта предприятия ООО «Графика» проведена экспертным путем.

В данном случае мнение экспертов представлено в виде заключения сотрудников ООО «Графика». Данные риски сведены в таблицу 50 и им дана оценка по стобалльной шкале процентной шкале.

Таблица 50

Результаты работы экспертов по оценке рисков программы развития ООО «Графика»

Простые риски	Эксперты			Vi
	I	II	III	
1. Риски, связанные с увеличением сроков реализации проекта	55,00	45,00	40,00	46,67
2. Риски, связанные с юридическими аспектами (ненадлежащее оформление проектной, технологической, регламентирующей документации)	20,00	25,00	29,00	24,67
3. Макро и микроэкономические риски, влияющие затраты и доходы	69,00	70,00	71,00	70,00
4. Риск банкротства предприятия	15,00	18,00	21,00	18,00
5. Риск снижения доходности проекта	55,00	50,00	55,00	53,33
6. Риск процентных ставок	10,00	11,00	12,00	11,00
7. Риск потери материально-технической базы	10,00	10,00	10,00	10,00

Эксперты оценивали каждый отдельный риск следующим образом:

От 0 до 30% низкая вероятность наступления рискованного события;

От 31 до 50% средняя вероятность наступления рискованного события;

От 51 до 100% высокая вероятность наступления рисковогó события.

Суммарная оценка вероятности наступления рисковогó события рассчитывается по формуле средней арифметической. Весовые значения каждому риску проставлены согласно рейтингу от 1 до 7 (рейтинг риска/100%), где 1 – наименьший рейтинг (риск минимален), 7 – наибольший рейтинг (риск максимален). Подсчет риска по каждой группе простых рисков, который производится по формуле (3.1):

$$R_i = \sum_{i=1}^n W_i \cdot V_i \quad (3)$$

где W_i – вес простогó фактора;
 V_i – средняя оценка риска.

Итоговóй расчет рисков по представленному проекту приведен в рамках таблицы 51.

Таблица 51

Итоговая оценка рисков в ООО «Графика»

Простые риски S_i	Вес W_i	Средняя оценка V_i	Вероятность ($W_i \cdot V_i$)
1. Риски, связанные с увеличением сроков реализации проекта	0,05	46,67	2,33
			($W_i \cdot V_i$)
2. Риски, связанные с юридическими аспектами (ненадлежащее оформление проектной, технологической, регламентирующей документации)	0,04	24,67	0,99
3. Макро и микроэкономические риски, влияющие затраты и доходы	0,07	70,00	4,90
4. Риск банкротства предприятия	0,03	18,00	0,54
5. Риск снижения доходности проекта	0,06	53,33	3,20
6. Риск процентных ставок	0,02	11,00	0,22
7. Риск потери материально-технической базы	0,01	10,00	0,10
Итого, по всем рискам			12,28

После того, как все вероятности рисков просуммированы, получена суммарная оценка рисков по проекту, очевидно, что сумма рисков по проекту составляет значение 12,28%. При этом согласно методике оценки эффективности инвестиционных проектов проведение мероприятия по снижению рисков требуются лишь в том случае, если суммарное значение рисков превышает 25%. В нашем случае таких мероприятий не требуется.

Таким образом, с целью повышения конкурентоспособности и качества услуг ООО «Графика», сформирована программа мероприятий, способствующих достижению поставленных целей. В частности, предложено – внедрение нового оборудования, позволяющего расширить ассортимент услуг компании. Отказаться от услуг посредников, а также повысить качество собственных услуг ООО «Графика». Внедрение данного проекта позволит привлечь новых покупателей, что положительно скажется на увеличении объема оказываемых услуги и финансовых результатов фирмы. Улучшение качества оказываемых услуг также является фактором роста новых заказчиков, а также снижения производственных потерь, усиления контроля за производством и роста конкурентоспособности в целом. Финансовые расчет эффективности данного проекта доказали целесообразность его внедрения, а планирование уровня конкурентоспособности показывает, что он повысится за счет роста качества услуг, расширения ассортимента услуг и повышения инвестиционной активности.

Заключение

Целью ВКР явилось исследование конкурентного позиционирования в процессе управления собственным бизнесом ООО «Графика».

Основными направлениями повышения конкурентоспособности продукции предприятий, наряду с внедрением инноваций и использованием классических инструментов финансового и маркетингового управления должно стать внедрение систем менеджмента качества и экологии и их сертификация по международным и российским стандартам.

В работе исследована деятельность ООО «Графика», которое предлагает следующие услуги:

Полиграфия

Офсетная печать

Прочая продукция и услуги

Проведенный анализ позволил сделать вывод, что

Большая часть выручки принадлежит продажам полиграфической продукции, что связано с наличием наиболее крупных заказчиков именно производящих данную продукцию. Повышается объем производства офсетной печати более чем в 2 раза, что является положительным фактором, так как свидетельствует о появлении новых заказчиков. Прочие виды деятельности снижаются, что является отрицательным фактором, поскольку говорит о том, что предприятие не стремится к расширению услуг.

Анализ основных показателей деятельности ООО «Графика» позволил сделать вывод о повышении эффективности использования ресурсов. Однако низкий уровень финансовой устойчивости говорит о наличии проблем в управлении предприятием. В настоящее время предприятие не разрабатывает стратегии перспективного развития, что вероятно и повлияло на финансовую устойчивость ООО «Графика». Целью вывода предприятия из кризиса необходимо разработать стратегию его развития, направленную на выход из

кризисного состояния ООО «Графика» и выхода на уровень абсолютной финансовой устойчивости.

В целом проведённый анализ финансового состояния ООО «Графика» позволил сделать следующие выводы:

~ финансовое состояние предприятия в анализируемом периоде является достаточно неустойчивое. Отмечаются негативные тенденции: рост дебиторской задолженности, как следствие недостаток ликвидных платёжных средств у предприятия и увеличение кредиторской задолженности;

~ структуру баланса можно признать не ликвидной, так как у предприятия нет возможности обеспечивать текущие обязательства за счёт высоколиквидных активов;

~ в целом положение предприятия ставит вопрос о необходимости проведения активных мероприятий как в хозяйственной, так и в финансовой сфере для оптимизации использования дебиторской и кредиторской задолженности.

Анализ внешней среды позволил сделать вывод, что предприятие функционирует в жесткой конкурентной среде, однако обладает потенциалом постоянных крупных заказчиков, а также наличием современного оборудования. Стабильность работы ООО «Графика» обеспечивается профессиональным составом работников, обширной рекламной деятельностью и качеством выполняемых работ. Однако снижение курса рубля не могло не сказаться на деятельности российского предприятия, которая затруднилась последние два года.

Разработка программы развития повышения конкурентоспособности продукции «Графика» проводится по выявленным недостаткам в деятельности предприятия, направленные на повышение качества услуг предприятия. Оценка конкурентоспособности, проведенная по ООО «Графика» и его главным конкурентам показывает, что исследуемое предприятие, несомненно, обладает достаточной конкурентоспособностью и имеет конкурентные преимущества в виде гарантированного качества услуг в соответствии с международной и

русской производственной практикой, однако фирма не расширяет свою деятельность, оказывая стандартный перечень услуг. В то время как, основные конкуренты налаживают собственное производство по оказанию разных полиграфических и иных услуг, требующих наличия оргтехники. В настоящее время исследуемая фирма пользуется при этом услугами посредника (полиграфических предприятий), что не только негативно отражается на ценах продукции, но и снижении качества оказываемых услуг, поскольку отсутствует возможность выполнения нужного ассортимента работ, а также сбой в сроках и длительность выполнения заказов.

При этом у исследуемой компании имеется необходимый потенциал для внедрения нового производства: квалифицированный персонал, который без специального обучения сможет работать на любом виде оргтехники, что упрощает процесс внедрения данных услуг на предприятии, а также ресурсный потенциал – большое количество остающихся от ремонта запасных частей, прочих элементов, наличие площадей. К тому же данные услуги могут быть сопутствующими для основных клиентов, поскольку кроме офсетной и оперативной печати большая часть из них нуждается в печати других видов и при эффективной маркетинговой политике данный вариант является достаточно эффективным.

Внедрение мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия позволят увеличить доходы на 3203 тыс.руб. в 2017 году и постоянно увеличиваться их далее. Чистая прибыль также будет увеличиться, что позволит предприятию расширять свою инвестиционную деятельность далее, что также послужит дальнейшим залогом роста конкурентоспособности фирмы и возможности повышения качества услуг.

Приведённые расчёты позволяют сделать вывод, что все пункты программы являются целесообразными к внедрению и позволят фирме достичь планируемых результатов. Однако для полного подтверждения приведенных выводов необходимо представить расчеты экономической эффективности проекта, используя показатели ЧДД и срок окупаемости.

Список литературы

1. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ (ред. 29.12.2015 г.) / СПС «Консультант-Плюс».
2. Акмаева Р.И. Инновационный менеджмент малого предприятия / Р.И.Акмаева. – М.: Феникс, 2012. – 544 с.
3. Анфимова А.Ю. Управление развитием малого бизнеса / А.Ю.Анфимова. – М.: Издательский дом Международного университета в Москве, 2014. – 102 с.
4. Алексеенко А.М. Международные стандарты ISO серии 9000:2000 / А.М.Алексеенко // Российское предпринимательство. – 2011. - №7 (2). – С.69-74.
5. Бирюков С.В. Конкурентоспособность и качество в маркетинговой стратегии / С.В.Бирюков, Е.Ю.Бирюкова // Омский научный вестник. – 2011. - №5-101. – С.71 – 73.
6. Бронникова Т.С. Анализ методов оценки конкурентоспособности продукции и инноваций / Т.С.Бронникова // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. - №32(383). – С.26-35.
7. Багиев Г.Л. Маркетинг / Г.Л.Багиев, В.М.Тарасевич и др. – М.: СПб: Питер, 2010. – 560 с.
8. Байбардина Т.Н. Маркетинг в торговле / Т.Н.Байбардина, В.Л.Кузьменко и др. – М.: Издательство Гревцова, 2012. – 255 с.
9. Барышев А.Ф. Маркетинг / А.Ф.Барышев. – М.: Академия, 2012. – 224 с.
10. Березин И.С. Маркетинговые исследования. Инструкция по применению / И.С.Березин. – М.: Юрайт, 2012 – 384 с.
11. Бест Р. Маркетинг от потребителя / Р.Бест, пер. С.Панфилов, Н.Брагина и др. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 752 с.
12. Байчурина А.А. Качество продукции как основной фактор повышения конкурентоспособности продукции / А.А. Байчурина,

Т.Е.Брагина [Электронный ресурс] // Nauka-rastudent.ru. – 2014. – № 10 (10-2014). – URL: <http://nauka-rastudent.ru/10/2043/>.

13. Грибанов А.В. Управление конкурентоспособностью потребительской продукции / А.В.Грибанов [Электронный ресурс] // Научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации». 2014. - №4. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32842>.

14. Валдайцев С.В. Малое инновационное предпринимательство / С.В.Валдайцев, Н.Н.Молчанов и др. – М.: Проспект, 2014. – 538 с.

15. Виленский А.В. Малый и средний бизнес в крупном мегаполисе / А.В.Виленский. – М.: Издательский дом Международного университета в Москве, 2012. – 488 с.

16. Воронцов П.П. Актуальные вопросы оценки состояния конкуренции на товарном рынке // Российское предпринимательство. - 2013. - № 24 (246). - с. 84-90.

17. Гамаюнов Б.П. Маркетинг и продажа услуг/ Б.П.Гамаюнов, Г.Н.Дятлова. – М.: Феникс, 2010. – 416 с.

18. Глухов В.В. Управление качеством / В.В.Глухов, Д.П.Гасюк. – СПб.: Питер, 2015. – 384 с.

19. Григорьев М.Н. Маркетинг / М.Н.Григорьев. – М.: Юрайт, 2015. – 560 с.

20. Друкер П. Эффективный руководитель / П.Друкер, пер.О.Чернявской – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 240 с.

21. Дубинина Н.А. Системная характеристика содержания понятия «конкурентоспособность продукции» / Н.А.Дубинина // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. – 2015. - №1. – С.30 – 37.

22. Карасев А.П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ / А.П.Карасёв. – М.: Юрайт, 2015. – 324 с.

23. Кирьянова З.В. Анализ финансовой отчетности / З.В.Кирьянова, Е.И.Седова. – М.: Юрайт, 2014. – 428 с.

24. Коротков А.В. Маркетинговые исследования / А.В.Коротков. – М.: Юрайт, 2014. – 608 с.
25. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г.Армстронг и др., пер. А.Назаренко, А.Свирид. - М.: Вильямс, 2015. – 752 с.
26. Криворотов В.В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем / В.В.Криворотов, А.В.Калина и др. – М.: Юнити-Дата, 2015. – 352 с.
27. Кузнецова И.И. Основы малого предпринимательства / И.И.Кузнецова. – М.: Академия, 2011. – 192 с.
28. Кузьмина Е.Е. Организация предпринимательской деятельности / Е.Е.Кузьмина, Л.П.Кузьмина. – М.: Юрайт, 2012. – 480 с.
29. Куликова А.В. Повышение конкурентоспособности товара – ключевой фактор развития отечественных промышленных предприятия / А.В.Куликова [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами. Электронный научный журнал, 2013. – URL.: <http://uecs.ru/uecs51-512013/item/2044-2013-03-19-07-00-39>
30. Курчеева Г.И. Целевое управление продвижением инноваций на основе веб-сайта / Г.И.Курчеева // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. - №28(427). – С.28-39.
31. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М.Лифиц. – М.: Юрайт, 2014. – 438 с.
32. Логинова Е.Ю. Искусство управления в малом бизнесе / Е.Ю.Логинова, О.Д.Пярина. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 296 с.
33. Лукина А.В. Маркетинг товаров и услуг / А.В.Лукина. – М.: Форум, Инфра-М, 2013. – 240 с.
34. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / Под ред. Н.А.Нагапетьянца. – М.: Инфра-М, Вузовский учебник, 2011. – 288 с.
35. Маркетинговые исследования. Теория и практика / Под ред. О.Н.Романенковой. – М.: Юрайт, 2014. – 320 с.

36. Маслов Д.Н. Управление качеством на малом предприятии / Д.Н.Маслов, Э.А.Белокоровин. – М.: Книга по требованию, 2011. - 191 с.
37. Мельник М.В. Маркетинговый анализ / М.В.Мельник, С.Е.Егорова. – М.: Рид Групп, 2011. – 384 с.
38. Минько Э.В. Менеджмент качества / Э.В.Минько, А.Э.Минько. – СПб.: Питер, 2012. – 272 с.
39. Мурахтанова Н.М. Маркетинг / Н.М.Мурахтанова, Е.И.Еремина. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 304 с.
40. Немогай Н.В. Конкурентоспособность предприятия / Н.В.Немогай. – М.: ТатраСистемс, 2010. – 112 с.
41. Пострелова А. В. Оценка конкурентоспособности предприятия / А. В. Пострелова, М. С. Маркин // Молодой ученый. - 2013.- №6. - С. 398-402.
42. Садриев Р.Д. Оценка конкурентоспособности компаний с учетом критерием соответствия институциональной среде / Р.Д.Садриев, И.Т.Гали // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. - №32(383). – С.36-46.
43. Старцев П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» / П.В.Старцев // Российское предпринимательство. - 2014. - № 16 (262). - С. 4-15.
44. Тумаркин В.В. Технология разработки и вывода на рынок инновационной продукции // Креативная экономика. - 2014. - № 11 (95). - с. 171-180.
45. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности / Г.В.Савицкая. – М: Инфра-М, 2013. – 384 с.
46. Тебекин А.В. Управление качеством / А.В.Тебекин, П.А.Тебекин. – М.: Юрайт, 2012. – 224 с.
47. Тюрин Д.В. Маркетинговые исследования / Д.В.Тюрин. – М.: Юрайт, 2015. – 342 с.

48. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика / Под ред. Е.Горбашко, И.Максимцев. – М.: Юрайт, 2015. – 448 с.
49. Управление малым бизнесом / под. Ред. В.Свирчевского. - М.: Инфра-М, 2012. – 256 с.
50. Финансовый менеджмент / И.Я.Лукаевич // М.: Национальное образование, 2012 г. – 768 с.
51. Цахаев М.Р. Маркетинг / Р.К.Цахаев, Т.В.Муртузалиева и др. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 550 с.
52. Четыркина Н.Ю. Система управления конкурентоспособностью: уровни, параметры и конкурентные преимущества // Креативная экономика. - 2012. - № 3 (63). - С. 15-20.
53. ИСО 9001 для Малого бизнеса - Что делать: советы от ИСО/ТС 176 [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.uicc.ru/176>.
54. Пример анализа конкурентного преимущества [Электронный ресурс]. – URL.: <http://powerbranding.ru/competition/kp-primer/>.
55. Программа НП СОКМЦ «Байкалсерт» [Электронный ресурс]. – URL.: http://www.baikalcert.ru/SQM_for_MB.html
56. Пять законов конкурентоспособности продукта [Электронный ресурс]. – URL.: <http://powerbranding.ru/competition/konkurentosposobnost/#first>.
57. Стандарты ИСО серии 9000 [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.kpms.ru/standart.htm>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Влияние элементов конкурентной среды на цели фирмы ООО «Графика»

Фактор	Оценка влияния фактора
1	2
Состояние и влияние внутриотраслевой конкуренции на цели фирмы	
1. Влияние доли рынка и целей конкурентов	-3
2. Динамика цен конкурентов	-3
3. Сбытовая сеть и средства продвижения услуги в сравнении с конкурентами	-3
4. Финансовое состояние конкурентов	0
Итоговая оценка влияния отраслевых конкурентов	-2,25
Влияние новых конкурентов на цели фирмы	
1. Уровень себестоимости и возможный объем производства	-2
2. Степень дифференцированности услуг	0
3. Доступность сбыта (заказчиков)	+1
4. Потребность в дополнительных капитальных вложениях	-3
Итоговая оценка влияния потенциальных конкурентов	-1
Состояние и влияние производителей товаров-заменителей на цели фирмы	
1. Количество эффективных заменителей производимого товара	-2
2. Объем производства товаров-заменителей	-2
3. Разница в ценах между услугами и их заменителями	-2
Итоговая оценка влияния товаров-заменителей	-2
Состояние и влияние поставщиков комплектующей продукции на цели фирмы	
1. Количество поставщиков	+1
2. Наличие заменителей поставляемой продукции	+1
3. Дифференцирование поставляемых материалов	+1
Итоговая оценка влияния поставщиков	+1
Влияние покупателей на цели фирмы	
1. Объем продукции	+2
2. Доля бюджета потребителя, занимаемая продукцией фирмы	+2
3. Степень стандартизации услуг	+2
4. Влияние услуг фирмы на качество продукции потребителя	+2
5. Обеспечение потребителя информацией о продукции	+2
Итоговая оценка влияния потребителей	+2
Состояние и влияние стратегических элементов конкурентной микросреды на цели фирмы	
1. Влияние конкурентов	-2,25
2. Влияние новых конкурентов	-1
3. Влияние товаров-заменителей	-2
4. Влияние поставщиков	+1
5. Влияние покупателей	+2
Итоговая оценка влияния конкурентной микросреды на цели фирмы	-0,45

Анализ внутренней среды предприятия

Фактор	Значимость	Оценка
1	2	3
1. Оценка состояния ассортимента услуг		
1. Состояние продукта «Полиграфия»	0,5	0,6
2. Состояние «Рекламных услуг»	0,2	0,6
3. Качество услуг	0,3	0,6
Итоговая оценка состояния продуктового блока	1,0	0,6
2. Оценка состояния функционального блока		
1. Производство	0,6	0,7
2. Маркетинг и сбыт (продажи)	0,4	0,5
Итоговая оценка состояния функционального блока	1,0	0,62
3. Оценка состояния блока управления		
1. Общее руководство	0,3	0,7
2. Система управления	0,3	0,6
3. Стиль управления	0,4	0,6
Итоговая оценка состояния блока управления	1,0	0,63
4. Оценка состояния ресурсного блока		
4.1. Материально-технические ресурсы (МТР)		
1.1 Сырье, материалы,	0,5	0,6
1.2 Площади и рабочие места, связь и транспорт	0,1	0,7
1.3 Оборудование	0,4	0,4
Итоговая оценка состояния МРТ	1,0	0,53
4.2. Трудовые ресурсы		
2.1 Состав и квалификация сотрудников	0,5	0,6
2.2 Состав и квалификация руководителей	0,5	0,8
Итоговая оценка состояния трудовых ресурсов	1,0	0,7
4.3. Финансовые ресурсы		
4.1 Соотношение собственных и заемных средств	0,3	0,7
4.2 Оборотные средства	0,3	0,4
4.3 Средства на зарплату	0,4	0,6
Итоговая оценка состояния финансовых ресурсов		0,57
Компонентны ресурсного блока		
1 Материально-технические ресурсы	0,3	0,4

1	2	3
2 Трудовые ресурсы	0,3	0,4
3 Информационные ресурсы	0,1	0,4
4 Финансовые ресурсы	0,3	0,6
Итоговая оценка состояния ресурсного блока		0,46
5. Оценка состояния организационного блока		
5.1. Организационная структура		
1.1 Конфигурация структуры: состав и подчиненность звеньев, диапазон и количество уровней управления	0,1	0,4
1.2 Функции: состав и качества разделения труда	0,2	0,4
1.3 Связи: качество внутренних и внешних, вертикальных и горизонтальных, прямых и обратных связей	0,2	0,5
1.4 Отношения: качество разделения прав и ответственности по звеньям, исполнителям	0,2	0,4
1.5 Состояние стратегических хозяйственных центров (бизнес – единиц)	0,2	0,3
1.6 Состояние инфраструктуры	0,1	0,6
Итоговая оценка состояния организационной структуры		0,42
5.2. Организационная культура		
5.1 Коммуникационная система и язык общения	0,5	0,4
5.2 Трудовая этика и мотивирование	0,5	0,3
Итоговая оценка состояния организационной культуры		0,35
Компоненты организационного блока		
1 Организационная структура	0,3	0,6
2 Технология процессов	0,3	0,6
3 Организационная культура	0,4	0,6
Итоговая оценка организационного блока		0,6
Итоговая оценка		0,55

Вопросник для выявления мнения потребителя относительно сувенирной продукции

Заявление	Полностью согласен	В какой-то мере согласен	Отношусь нейтрально	В какой-то мере не согласен	Полностью не согласен
Сувенирная продукция обладает высокими эстетическими характеристиками.	5	4	3	2	1
имеет разумную цену.	5	4	3	2	1
легко узнаваема	5	4	3	2	1
Разработана из невредных материалов	5	4	3	2	1
В следующий раз сувенирная продукция будет заказана в ООО «Графика»	5	4	3	2	1

Расчет интегрального коэффициента

Рассчитаем общую сумму баллов:

- 1) $30*5+23*4+8*3+4*2+3*1=277$
- 2) $23*5+14*4+20*3+7*2+4*1=249$
- 3) $26*5+12*4+18*3+8*2+4*1=252$
- 4) $24*5+15*4+7*3+12*2+10*1=235$
- 5) $27*5+19*4+14*3+5*2+3*1=266$

Рассчитаем степень согласия респондентов с каждым заявлением:

Максимальная степень согласия:

$$5(\text{баллов}) * 68(\text{респондентов}) = 340(\text{баллов})$$

- 1) $277/340 * 100 = 81,4$
- 2) $249/340 * 100 = 73,2$
- 3) $252/340 * 100 = 74,7$
- 4) $235/340 * 100 = 69,1$
- 5) $266/340 * 100 = 78,2$

Расчет интегрального коэффициента

1. Определяются отдельные показатели конкурентоспособности путем их сравнения с базовыми, эталонными показателями:

$$Q1 = 81,4/100 * 100\% = 81,4;$$

$$Q2 = 73,2/100 * 100\% = 73,2;$$

$$Q3 = 74,7/100 * 100\% = 74,7;$$

$$Q4 = 69,1/100 * 100\% = 69,1;$$

$$Q5 = 78,2/100 * 100\% = 78,2.$$

2. Рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности.

$$\text{Общая сумма баллов} = 277 + 249 + 252 + 235 + 266 = 1279$$

$$a_1 = 277/1279 = 0,21$$

$$a_4 = 235/1279 = 0,18$$

$$a_2 = 249/1279 = 0,19$$

$$a_5 = 266/1279 = 0,21$$

$$a_3 = 252/1279 = 0,20$$

$$K = 0,21 * 81,4 + 0,19 * 73,2 + 0,20 * 74,7 + 0,18 * 69,1 + 0,21 * 78,2 = 74,8 \text{ или } 0,75$$