

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальностью данной темы является то, что конкуренция представляет собой соперничество между участниками рынка, заинтересованными в достижении одной и той же цели при условии ограниченности ресурсов, способствующих достижению этой цели. Если эту цель конкретизировать с позиции рыночной экономики, то рыночную конкуренцию можно охарактеризовать как борьбу хозяйствующих субъектов за получение прибыли. А также, из-за изменений среды, в которой функционирует предприятие в условиях рыночной экономики, предприятие должно приспосабливаться к новым условиям, т.е. формировать свою конкурентную стратегию. Рост интенсивности производства, наиболее эффективное использование финансовых, трудовых ресурсов, определяет необходимость новых методов и подходов, т.е. стратегию развития предприятия.

Целью курсовой работы является исследование и анализ системы управления конкурентоспособностью ООО «АЛЕВ» и формирование предложений по ее совершенствованию.

Исходя из цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы конкурентоспособности фирмы.
2. Исследовать деятельность ООО «АЛЕВ» , созданную там систему стратегического управления, выявить проблемы, недостатки в управлении.
3. Разработать рекомендации по дальнейшему совершенствованию системы конкурентоспособного стратегического управления ООО «АЛЕВ»

Предметом исследования является система управления конкурентоспособностью компании.

Объектом исследования является ООО «АЛЕВ» - предприятие, которое специализируется на комплексных поставках промышленных насосных агрегатов, запасных частей и электродвигателей.

В процессе написания работы использовались такие методы исследования как: систематизация, аналитический и сравнительный метод, опрос, онлайн-анкетирование.

Теоретической базой исследования являются труды авторов по изучаемым вопросам и проблемам, статистические данные и ресурсы сети «интернет».

Методологической основой работы является внедрение в процессе проводимых изучений совокупности разных способов: анализа, тестирования, исследования, экономико-математических оценок.

В ходе написания работы использовались труды современных зарубежных и отечественных ученых И. Ансоффа, А.А. Томсона, А.Дж. Стрикленда, Б.Т. Кузнецова, М. Портера, Ю.Н.Лапыгина, О.С. Виханского, Л.Г. Зайцева, Ф. Котлера и других.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе раскрыта сущность системы стратегического управления.

Во второй главе исследована деятельность ООО «АЛЕВ» и ее система управления конкурентоспособностью, выявлены проблемы, недостатки в управлении.

В третьей главе разработаны рекомендации по дальнейшему совершенствованию системы стратегического управления.

Основные выводы по теме исследования последовательно излагаются в заключении.

## **Теоретические основы управления конкурентоспособностью**

### **Понятие и сущность конкурентоспособности**

Понятие конкурентоспособности интерпретируется и анализируется в зависимости от экономического объекта, который рассматривается. Характеристики, критерии и факторы динамики конкурентоспособности на уровне товара, организации, отрасли или же государства различны и имеют свою специфику.

Различия в подходах экономистов при рассмотрении сущности конкуренции находят свое отражение и при определении категории конкурентоспособности. Главная задача исследователя, который изучает проблемы конкурентоспособности организации, состоит в определении критериев, источников и факторов конкурентоспособности. Неоднозначность в теоретическом плане выявляется уже на уровне понятийного аппарата. Так, в экономической литературе можно найти весьма разнообразные определения конкурентоспособности предприятия.

В своих работах специалист в области изучения экономической конкуренции Майкл Портер утверждает, что конкурентоспособность зиждется либо на макроэкономической политике (дефицит бюджета, валютная политика, открытие рынков, приватизация), либо на сравнительных преимуществах, обеспечиваемых за счет таких источников, как трудовые ресурсы, природное сырье, капитал. К основным факторам конкурентоспособности он относит эффективность и производительность[1].

Доктор экономических наук Ю.Б. Рубин, в своей работе, конкурентоспособность подразделяет на стратегическую, формальную и реальную (реализованную). В целом под конкурентоспособностью фирмы он понимает её способность применять совокупный конкурентный потенциал для борьбы с соперниками и достижениями конкурентных преимуществ[2].

Л.Н. Качалина отмечает, что конкурентоспособность организации определяется тремя факторами: конкурентоспособностью страны и отрасли, собственным потенциалом и местом организации на мировом рынке[3].

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) — международная экономическая организация развитых стран, признающих принципы представительной демократии и свободной рыночной экономики, конкурентоспособность определяет как способность компаний, отраслей, регионов и наций обеспечить сравнительно высокий уровень дохода и заработной платы, оставаясь открытыми для международной конкуренции.

Заслуженный деятель науки РФ Р. А. Фатхутдинов в своей книге дает следующее определение: конкурентоспособность – это состояние (в статике) или способность (в динамике) субъекта со своим объектом быть лидером, успешно конкурировать со своими конкурентами на конкретном рынке в конкретное время по достижению одной и той же цели. В качестве целей для организации он видит – ведение эффективной воспроизводительной политики во всех сферах, обеспечение

комплексной безопасности и достойного уровня жизни персонала, участие в жизнеобеспечении общества, решение других социальных задач[4].

В условиях рыночной экономики основным способом получения прибыли выступает реализация продукции и заложенной в ней прибавочной стоимости. При этом производство и/или реализация продукции осуществляется с условием ограниченности экономических ресурсов. Исходя из этого следует, что в условиях рыночной экономики получение прибыли опосредуется эффективностью использования экономических ресурсов или соотношением затрат, осуществленных для его достижения и полученного результата. Следовательно, суть рыночной конкуренции состоит в борьбе за максимизацию прибыли путем максимально эффективного использования экономических ресурсов[5].

Степень эффективности использования экономических ресурсов предприятием определяется относительно достигнутого общественным производством уровня развития производительных сил и, соответственно, производственных и прочих отношений, относительно эффективности использования ресурсов конкурентами. Таким образом, конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики является обобщающей характеристикой деятельности экономического субъекта, которая отражает уровень эффективности использования субъектом ресурсов относительно эффективности использования этих ресурсов конкурентами [6].

Анализ экономической литературы выявил, что конкурентоспособность предприятия (организаций) как экономическая категория в недостаточной степени проработана в трудах экономистов. Большинство экономистов в своих работах фокусируют внимание на рассмотрении и анализе конкурентоспособности продукции.

Необходимо различать конкурентоспособность товара (услуги), предприятия (организации), отрасли, региона, национальной экономики. Между ними существует прямая и обратная связь[7]. Конкурентоспособность обычно определяется посредством сравнения одного объекта с другими аналогичными объектами (часто лучшими). Так данный товар сравнивается с другими товарами однородной группы, один регион с другими регионами. При этом конкурентоспособность на различном уровне иерархии реализуется через конкурентные преимущества.

Стратегической целью организации является завоевание лидерства в конкурентной борьбе путем формирования конкурентных преимуществ, то есть достижения наивысшего уровня конкурентоспособности.

В данном случае наиболее эффективно использование системы стратегического управления: диагностики внутренней и внешней среды, выработки миссии, задания планового уровня конкурентоспособности организации как ее стратегической цели, формирования и реализации комплекса конкурентных стратегий организации, выявления отклонений между плановым и фактическим уровнем конкурентоспособности организации и корректировки стратегий.

### **Стратегический анализ внутренней и внешней среды компании как база для управления конкурентоспособностью**

Сущность концепции стратегического управления заключается в разграничении следующих видов стратегий развития предприятия:

- корпоративная стратегия;
- стратегия бизнес – единиц;
- функциональная стратегия.

Модель концепции стратегического управления предприятием представлена на рисунке 1[8].



**Рисунок 1. Модель концепции стратегического управления предприятием**

Первым этапом является разработка корпоративной стратегии, которая определяет основные перспективы и направления деятельности предприятия в целом.

Следующим этапом является разработка стратегии бизнес – единиц, которая направлена на повышение конкурентных позиций отдельных видов бизнеса и повышение их рентабельности.

Заключительным этапом является разработка функциональных стратегий в зависимости от видов предприятия.

Стратегия предприятия необходима, так как с помощью финансов можно сбалансировать и скорректировать принятые решения, минимизировав риски деятельности предприятия, не изменив при этом главную цель.

Обзор литературы по стратегическому менеджменту показывает, что при разработке стратегии развития предприятия сначала нужно ответить на следующие ключевые вопросы стратегического управления:

1. Целеполагание - надо определить цель предприятия, т.е. задать стратегические ориентиры. И, конечно же, ответить, кому это надо - нам, или инвесторам. От этого зависят акценты стратегии. Практика показывает, что не обязательно стремиться к постановке законченных целей, это можно сделать и в процессе реализации стратегий. Различают цели-критерии и цели-действия. На первоначальном этапе рекомендуется ставить цели-критерии, например, достичь за 3 года оборота в 100 млн. руб., и др.

Цели-действия за дефицитом информации о внешней среде могут оказаться недостижимыми. Их результативнее устанавливать после стратегического анализа и выбора стратегии развития. В основе любого бизнеса лежит миссия, определяющая смысл существования бизнеса, отличительные компетенции, позволяющие реализовывать миссию, и среда, т.е. создаваемая бизнесом ценность.

Как считает Виханский О.С., на этом этапе основное внимание уделяется миссии компании и поставленным перед бизнесом задачам[9]. Лапыгин Д. Ю. выделяет группы факторов, определяющих процесс формирования стратегии при постановке цели[10]:

- эталонные варианты развития;
- результаты анализа внешней среды;
- результаты анализа внутренней среды;
- философия развития.

Данные практических исследований показывают, что эффективность процесса разработки стратегии малого и среднего предприятия зависят от личности владельца-менеджера предприятия и его опыта предпринимателя, т.е. от его философии развития. При постановке целей следует избегать тупиковых целей, когда свыше ставятся недостижимые для этой отрасли цели, и нижестоящие подразделения, понимая это, просят для этого огромных вложений, и возникает круг - вложений не хватает, цели не достигаются, статистика ухудшается. Т.е. для целей нужно давать честные ответы, можно ли ее достичь или почему невозможно. В любом случае, это расширяет круг вопросов стратегов.

2. Анализ стратегической позиции предприятия - анализ внутренней и внешней среды, выявление возможностей и рисков, тенденций развития отрасли, определение ресурсов компании (для нового бизнеса - активы, компетентность, способности, опыт) и конкурентных преимуществ. Предлагается выбирать такую стратегию, которая максимизирует результаты деятельности компании за счет того, что выявленные уникальные и отличительные достоинства организации оцениваются и применяются на практике. Это дает преимущество перед конкурентами[11].

На практике же, анализ внешней среды часто сводится к объединению разной непроработанной информации о рынке в одну кучу, либо просто к описанию рынка, его объема, товаров, конкурентов, потребителей, без учета динамики во времени. Все это включает в себя слишком большой объем информации, из которой сложно делать конкретные выводы о том, что же нам следует делать.

Для принятия решений нужен целевой подход, который ориентирован на углубленное изучение стратегических вопросов для нашей компании. Нужно четко и детально поставить вопросы, ответами на которые будут результаты анализа внешней среды. Анализ внутренней среды часто сводится к обычной констатации фактов, без выделения того, что в организации составляет основу конкурентоспособности, а что требует изменений. И анализ внутренней среды должен быть объективным и непредвзятым, что тоже не всегда возможно при оценке собственного бизнеса. Поэтому мы считаем, что наиболее целесообразным является применение бенчмаркинга. Прогнозы развития составляются обычно формально, обобщенно, потому что надо, а не потому, что хотим планировать, порой без учета мнения экспертов как вне, так и внутри самого предприятия.

3. Анализ стратегических альтернатив - какие стратегии способствуют достижению цели? На практике разработчики стратегии не спешат разрабатывать

альтернативы, поскольку видят один вариант развития по опыту компании. Однако, рекомендуется разработать две-три альтернативы, с цифрами и разными условиями. И выбрать не самую прибыльную, а надежную и близкую миссии компании в долгосрочном периоде. Иными словами, после того, как даны ответы на ключевые вопросы и определены стратегические факторы, начинается разработка стратегии развития предприятия (стратегического плана). На основе выбранной альтернативы составляется стратегический план, включающий стратегическую концепцию развития (миссию), задачи и программу практической реализации стратегии.

Анализ российских предприятий при определении приоритетности стратегических целей показал, что стратегические приоритеты находятся в области роста, а не эффективности. Также по результатам исследования Шаповала А. на практике реализации стратегий было установлено противоречие между поставленными стратегическими целями и имеющими на предприятии ресурсами[12]. Это свидетельствует об отсутствии у менеджеров понимания сути и механизма разработки стратегии на предприятии. Таким образом, разработка стратегии включает разработку стратегического видения и миссии бизнеса, разработку стратегических целей, и разработку бизнес-стратегий. Формулирование и реализация стратегии развития рассматриваются как взаимосвязанные элементы бизнес-стратегии. Поэтому при разработке стратегии необходимо иметь в виду, что последующая ее реализация будет сопровождаться дальнейшей ее разработкой и адаптацией к складывающейся внешней ситуации.

Сегодня на предприятиях разработка стратегии развития сводится к разработке бизнес-плана и осуществляется в следующей последовательности:

- определение личных целей владельца и формирование главной цели предприятия;
- анализ внешней (прямого и косвенного воздействия) и внутренней (ресурсный потенциал и возможности его реализации) среды деятельности предприятия;
- формирование функциональных стратегий: анализ потребителей и разработка маркетинговой стратегии, финансовая стратегия, стратегия производства, социальная и экологическая стратегии, кадровая и организационная стратегии и др.
- определение механизма реализации стратегии и плана;
- контроль и оценка стратегии, обратная связь.



Для эффективного выполнения данных этапов определены принципы разработки и реализации стратегии развития предприятия:

- принцип согласованности стратегии со всеми иерархическими стратегиями предприятия;
- принцип взаимодействия с возможными изменениями внешней среды;
- принцип взаимодействия стратегии с внутренним потенциалом предприятия;
- принцип реальности и реализуемости стратегии;
- принцип приемлемости рисков не реализации стратегии;
- принцип эффективности реализации стратегии.

В практике российского бизнеса, по мнению Сироткина Д., выделяются проблемы, препятствующие эффективному и активному стратегическому управлению, а, соответственно, и разработке стратегий развития:

- низкий уровень бизнес-образования и знакомства с передовым зарубежным опытом эффективного ведения бизнеса у большинства российских руководителей;
- амбиции собственников бизнеса в области стратегического планирования;
- отсутствие достоверной информации о внешней среде, отрасли;
- трудности сбора внутренней информации;
- отсутствие явных, ясных и эффективных методик разработки стратегий развития;
- успешные стратегические примеры российского бизнеса не освещаются и не доступны для широкой публики.

При разработке стратегии развития можно потерять объективность и реальное видение ситуации. Даже опытные стратеги, имеющие многолетний опыт разработок, не защищены от ошибок и просчетов, нереальности планов и ожиданий, рисков. Разработчикам стратегии нужно уметь слышать и замечать критические замечания, и подвергать стратегию экспертизе, путем создания комиссии из независимых и объективных людей, а также при помощи бенчмаркинга, проводя сравнение с лучшими компаниями отрасли.

Стратегическое управление для российских предприятий набирает обороты. Стратегическое управление строится на системе рыночных стратегий, мероприятиях в области организационно – экономических, правовых и трудовых сферах предприятия, которые направлены на получение рыночных преимуществ перед конкурентами. Ключевым элементом при управлении предприятием для

обеспечения экономической устойчивости и конкурентоспособности является такая система рыночных стратегий, которая позволит достичь главные цели предприятия [13].

Внутренняя среда предприятия – это внутренние ситуационные факторы, т.е. ресурсы предприятия, обеспечивающие поддержание предприятия изнутри. Внутренняя среда включает в себе потенциал, необходимый для функционирования предприятия, но в тоже время может быть источником проблем.

Маркетинговая среда сочетает в себе внутреннюю и внешнюю среды предприятия. Во-первых, отметим внешнюю среду, которая непосредственно влияет на внутреннюю среду, а также на деятельность фирмы предприятия. Во-вторых, маркетинговая среда складывается из микросреды и макросреды предприятия. В микросреду фирмы входят взаимоотношения фирмы с поставщиками, посредниками, клиентами и конкурентами. Макросреда фирмы представляется наиболее общими для большинства фирм факторами в основном общественного плана. К ним можно отнести факторы демографического, технического, экономического, природного, культурного и политического характера.

Для PEST-анализа надо осуществлять акциз, наблюдение и стратегический анализ аналогичной информации. По причине того, что настоящая внешняя среда каждой организации характеризуется непрерывным нарастанием критериев сложности, то и стратегический анализ этой среды должен быть системным, многофакторным и профессиональным. При проведении системного стратегического анализа внешней среды организации уместно отличать ближнюю и дальнюю внешние среды.

Общепринятый фактор разделения двух названных сред идет к тому, что в отличие от ближней, дальняя внешняя среда в независимости от важности особого или специфического значения для таковой конкретной организации не выделяет. По этой причине дальнюю внешнюю среду называют общей внешней средой организации. Внешняя среда организации является не только средой реализации ее продукта, но также и сферой, в которой постоянно предоставляются новые шансы для прогресса бизнеса организации.

Внешняя среда-это специфический бизнес-ресурс организации. Конкретная часть именуемой ближней сферы внешней среды организации выступает обычно именно в виде ресурса. К ресурсной части ближнего окружения организации относятся: человеческий ресурс (рынок рабочей силы), финансовый ресурс (рынок капитала),

технологический ресурс (рынок технологий), ресурс кооперации и системный ресурс факторов бизнеса[14].

Любой из названных ресурсов имеет не маловажное значение для эффективной деятельности организации. Более того, любой из факторов ближней внешней среды организации должен являться одним из главных объектов ее специализированного стратегического исследования.

К элементам ближней внешней среды организации относят ресурсы, потребителей и конкурентов. Чаще стратегический анализ начинают с исследования внешней среды организации. Традиционно, первичным методом стратегического исследования такой среды является проводимый в 2 этапа SWOT-анализ. Во-первых, сначала заполняется квадрант «Возможности» и «Угрозы». Во-вторых, заполняется квадрант «Сильные стороны» и «Слабые стороны».

Наряду со SWOT-анализом, применяют PEST-анализ. PEST (P-Policy-политика, E-Economy-экономика, S-Society-общество (социум), T-Technology-технология). Из названия метода можно сделать вывод, что наряду множества факторов, демонстрирующих влияние внешней среды на организацию, PEST-анализ выделяет четыре ключевые группы. Это значит, что данным аппаратом стратегического анализа исследуются политический, технологический, экономический и социокультурный стороны внешней среды предприятия[15].

Исследование внутренних факторов предприятия должно оценить, позволят ли внутренние силы воспользоваться предоставленными возможностями и какие внутренние слабости будут способствовать осложнению будущих проблем, связанных с внешними трудностями. Метод управленческого обследования используют для анализа внутренних факторов. Для постановки целей стратегического планирования в анализ включают шесть комплексных факторов: производство, маркетинг, организационная культура, финансы, персонал и имидж организации.

Теория потребительской ценности товара объясняет причину потребительского выбора и помогает ответить на вопрос «Какой из товаров может купить потребитель, скорее всего и почему?». Фундаментом теории является гипотеза о том, что покупатель выбирает товар, который несет наибольшую для него ценность - поэтому данную теорию в основном называют концепцией восприятия цены продукта.

Воспринимаемая ценность = Стоимость продукта + Издержки от покупки - это формула для определения воспринимаемости ценности товара. Данное определение означает разницу между важностью товара и общими затратами, которые терпит потребитель, покупая товар, важность (ценность) товара - сумма всех преимуществ, которые имеет потребитель, покупая товар, а траты потребления-риски, которые понесет потребитель при закупке и применении продукта фирмы.

В ценность товара включаются: описание товара, условия гарантии, уровень сервиса, грамотность персонала, качество и период доставки, общий корпоративный имидж фирмы. Взвешивая издержки потребления, покупатель оценивает некоторые виды трат: кратковременные, финансовые, эмоциональные затраты, риск совершения неправильной покупки, риск не принятия покупки консультативной группой. Ресурсная теория организации появилась как одна из концепций, объясняющих происхождение фирмы. Согласно данной теории фирма является больше, чем административной единицей; это объединение производственных ресурсов, типизируемых между разными пользователями при помощи управленческих и экономических решений.

Разновидные и маломаневренные ресурсы производят возможности для предприятия принять экономическую ренту из разноплановых источников. Преимущество в этой теории придается анализу невещественных ресурсов (человеческих, духовного капитала и знаний).

Актуальным способом управления прогрессированием организации на фоне увеличивающихся перемен во внешней среде считается методология стратегического управления. В действительности, те организации, которые выполняют комплексное стратегическое планирование и контроль, работают успешнее и получают прибыль, превосходящую средней по отрасли.

Многие управленцы, которые имеют опыт планирования, но не достигают желаемого результата из-за того, что распыляют свои силы, стремясь произвести максимальное количество различных продуктов и утолить потребности разных групп клиентов. Для достижения результата необходимы целенаправленность концентрации сил и верно выбранная стратегия. Единственной стратегии для всех фирм не существует. Каждая - неповторима в своем роде, в связи с этим и процесс разработки стратегии для всех организаций свой.

Разрабатывание стратегии фирмы начинается с выбора фундаментальных ориентиров предпринимательской деятельности. Мотивационная идея определяет главные рычаги развития организации и создает цели фирмы. Очень важным первоначалом информации для создания стратегических целей можно назвать информацию о внутренней и внешней среде. Её анализ позволяет оценить существенность поставленных целей, предсказать предполагаемые изменения и подобрать наиболее эффективную стратегию предприятия.

Стратегическое планирование выделяет некоторые этапы: обследование внешней и внутренней среды в основном считается первоначальным процессом стратегического управления, по причине того, что он обеспечивает фундамент для определения целей фирмы, и разработку стратегии поведения, которая позволит фирме выполнить свою миссию и достичь своих целей. Главной ролью управления - это сохранение баланса во взаимодействии фирмы со средой. Все организации вовлечены в 3 процесса: добыча ресурсов из внешней среды (вход), преобразование ресурсов в продукт, выход продукта во внешнюю среду[\[16\]](#).

Управление должно обеспечивать равновесие входа и выхода. Когда в организации нарушается данный баланс, она начинает постепенно разрушаться. Рынок в настоящее время сильно увеличил значение процесса выхода в сохранении этого баланса. Данная ситуация находит отражение в том, что в устройстве стратегического управления первой ступенью является уровень анализа среды.

Метод SWOT анализа - всеохватывающая методика стратегического менеджмента. Объектом SWOT исследования может стать любая компания продукт, а также человек. Часто фирмы осуществляют SWOT анализ не только своего товара, но оценивают конкурентов, по причине того, что такой способ визуализирует и систематизирует всю информацию о внутренней и внешней среде каждой организации.

Преимущества SWOT анализа состоят в том, что он помогает достаточно просто, в необходимом разрезе увидеть положение фирмы, продукта или услуги в отрасли, соответственно и является наиболее известным инструментом управления рисками и принятия управленческих решений. Результатом осуществления SWOT анализа предприятия считается план действий с описанием сроков выполнения, важности выполнения и нужных ресурсов на реализацию.

Рекомендуется проводить SWOT анализ не меньше одного раза в год в проекте стратегического планирования и при создании бюджетов. В основном SWOT анализ

- это первый шаг бизнес - анализа при определении маркетингового плана. Портфельный анализ является одним из инструментов сравнения в стратегической деятельности организации. Он нужен для определения верных преимуществ в инвестиционной политике и приобретения рекомендаций касаясь будущей стратегии. Также, это процедура, с помощью которой руководство компании может осуществить оценку деятельности структуры, выявить прибыльные направления для вложений, а также исключить проекты с минимальной эффективностью[17].

В процессе портфельного анализа производится оценивание конкурентоспособности фирмы, и привлекательности каждого из потенциальных рынков сбыта. По-видимому, наиболее известный метод стратегического анализа товаров фирмы является матрица BCG (БКГ - бостонской консалтинговой группы) фундаментом которой служит невероятно простое положение о том, что возможность линии товаров преобразовывать прибыль фирмы зависит от динамики роста данного рынка, так и от участия данного товара в рынке. Подобным образом возникли четыре группы продуктов, образно именуемые звездами, собаками, дойными коровами и знаками вопроса. Все изделия фирмы оцениваются, и для каждого из них выделяется отдельная маркетинговая концепция действий. BCG предложила четыре основных маркетинговые стратегии:

1. Стремление к увеличению участи в рынке;
2. Сохранение доли участия в рынке;
3. Сбор урожая», т.е. использование рынка с разработкой варианта по выходу из него;
4. Отклонение от рынка.

Матрица «McKinsey» является более широким вариантом матрицы БКГ[18]. Как особенность можно выделить возможность выбора значений для анализа с учетом конкретной ситуации. Минусом - отсутствие логической нити между финансовыми потоками анализируемого объекта, параметрами конкурентоспособности. В основе матрицы McKinsey находятся два показателя: престиж рынка, на который хочет вступить или на котором уже существует организация; и превосходства в конкуренции или конкурентоспособность товара организации на данном рынке.

Портфельная стратегия компании зависит от силы этих показателей: - если конкурентоспособность товара и престиж рынка находятся на высоком уровне, то и

потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса аналогично находятся на уровне; - если товар компании и привлекательность отрасли относительно конкурентов слабые, то и возможности для роста бизнеса в данном направлении тоже не сильны.

Таким образом, из анализа внешних и внутренних сред рождаются критерии привлекательности и конкурентоспособности. Такие критерии тесно связаны с критериями SWOT - анализа и могут быть заимствованы из него. Не существует универсального перечня критериев привлекательности и конкурентоспособности. Каждый анализ уникален, поэтому составляется конкретный отдельный перечень, в основе которого лежит информация, которой владеет компания.

Стратегия развития – это процесс, который происходит постепенно, по мере рассмотрения внутренней и внешней среды бизнеса, его окружения и т. д. После этого создается определенный план, который устанавливает ориентир бизнеса на определенный сегмент рынка или покупателей, основные конкурирующие фирмы, проблемы и слабые стороны, а также возможности сильной стороны предприятия.

Маркетинг – является одной из важнейших частей бизнес-процесса. Это связующее звено между потребителем и продавцом на рынке. Большинство небольших предприятий стремятся использовать простые, однолинейные методы сбыта продукции и рекламирования своего бренда клиентам. Некоторые маркетинговые методы основываются на развитии сайтов, рекламе в социальных сетях или прямой почтовой рассылке (буклетов, акций, спецпредложений и т. д.). Эти методы характеризуются минимальными затратами и значительным повышением узнаваемости бренда, приводя бизнес к повышению уровня развития.

Можно приводить в движение одновременно большое количество простых маркетинговых механизмов, таких как ежедневная почтовая рассылка по сформированной базе потенциальных клиентов, ведение интернет-блогов и оперативное выкладывание в социальные сети новых товаров или услуг, распространение рекламных листовок и т. д.[\[19\]](#).

Стратегическое планирование включает в себя целый ряд действий. Это и анализ исходной ситуации, и определение целей маркетинга, и разработка, оценка и выбор альтернативных стратегических действий, их конкретизация в процессе оперативного планирования, и координация разных частей плана. Все эти действия в совокупности и есть процесс планирования, результатом которого является маркетинговый план. Он отражает способ, которым организация будет достигать

свои цели на рынке сбыта.

При этом некоторые авторы предлагают различать процесс маркетингового планирования в терминах «содержание» и «процесс». Исследования, ориентированные на содержание проводят, чтобы определить программу действий или маркетинговую концепцию, которая при определённых условиях приведет организацию к успеху. На стратегическом и инструментальном уровне разработаны многочисленные классификации концепции, на основе которых можно легко сформулировать рекомендации практикам. В результате большинство маркетинговых концепций являются статичными, по сути, и не отвечают растущим и изменяющимся требованиям. Внешняя среда меняется очень быстро, как следствие концепции, обещающие успех, так же быстро теряют свою значимость и эффективность, поскольку не подходят под изменившиеся условия.

В результате растет потребность в динамично развивающихся концепциях, поэтому особый интерес вызывает подход, ориентированный на процесс. В динамично развивающейся среде особое значение приобретают механизмы, при помощи которых можно создать подходящую стратегию и адаптировать ее к изменившимся условиям. Центральное значение здесь имеет маркетинговое планирование.

Согласно Филиппу Котлеру планирование – это систематический процесс решения проблем с ориентацией на будущее, это процесс построения гипотез о будущих изменениях во внешней среде и выбор альтернатив решения проблем. В процессе маркетингового планирования стараются выработать концепцию, которая отражала бы способ, позволяющий организация на основе результатов анализа ситуации позиционировать свое коммерческое предложение и маркетинговые мероприятия[20].

Вопрос – имеет ли смысл планировать и какая от этого польза – можно назвать центральным, так как любое планирование требует определенных затрат и поэтому должно быть обосновано. До сих пор существует ряд мнений о том, имеет ли смысл что-то планировать или нет. Действительно, довольно сложно определить реальную пользу от планирования. Во-первых, нельзя реально сравнить результаты «с» и «без» планирования. Во-вторых, результатом планирования могут являться по-разному успешные концепции, кроме того, реальное влияние концепции проявляется в том, как она была фактически реализована.



## **Глава 2. Анализ стратегического развития предприятия ООО «АЛЕВ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «АЛЕВ»**

ООО «АЛЕВ» - это предприятие, которое специализируется на комплексных поставках промышленных насосных агрегатов, запасных частей и электродвигателей. В ООО «АЛЕВ» опытный, профессиональный и дружный коллектив, который решает задачи различной сложности при поставках как простого, так и технически сложного оборудования.

ООО «АЛЕВ» бесплатно оказывает консультации по вопросам выбора и эксплуатации различных насосных агрегатов, что делает компанию еще более привлекательной для установления долгосрочного сотрудничества с предприятиями всех отраслей промышленности и народного хозяйства.

Работая без посредников на дилерских условиях, ООО «АЛЕВ» стремится придерживаться стратегии низких цен при больших оборотах сбыта. При этом каждый конкретный заказ подлежит обсуждению с учетом взаимных интересов. Основной задачей ООО «АЛЕВ» является ускорение товарооборота от производителя к потребителю с минимальными издержками и на взаимовыгодных условиях.

Основные отличия ООО «АЛЕВ» от других поставщиков насосного оборудования и электродвигателей:

- 1) при комплексных закупках покупатели всегда экономят свои денежные средства в размере от 5 до 20%, учитывая объемы поставок;
- 2) ООО «АЛЕВ» всегда предлагаем реальные, минимальные сроки поставок;
- 3) любой обратившийся покупатель значительно экономит время на всем процессе закупок - от заявки до поставки оборудования на свой склад, за счет сокращения сроков поиска, подбора, и всех необходимых согласований в процессе приобретения необходимого оборудования;

4) покупателю всегда готовы предложить значительно более широкий выбор оборудования, чем любой отдельно взятый производитель, что в результате ведет к более правильным технико-экономическим решениям;

5) ООО «АЛЕВ» ориентирована преимущественно на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество со всеми участниками маркетинговой цепочки: поставщиками, транспортными компаниями и конечными потребителями.

Для повышения качества оказываемых услуг, особые акценты сегодня делаются на сокращение сроков поставки, постоянное увеличение ассортимента предлагаемого оборудования и контроле качества поставляемой продукции. Вся предлагаемая ООО «АЛЕВ» продукция имеет необходимые сертификаты и гарантии от заводоизготовителей. ООО «АЛЕВ» осуществляет гарантийное и послегарантийное обслуживание, связанное с ремонтом и поставкой запасных частей на поставляемое и предлагаемое насосное оборудование.

Производимые предприятием насосы используются в атомной энергетике, топливно-энергетическом комплексе, металлургической, целлюлозно-бумажной, химической, нефтегазовой, горной промышленности. Несомненно, одним из основных конкурентных преимуществ выпускаемых насосов остается его надежность и качество. ООО «АЛЕВ» при разработке насосов рассматривает инновации, как инструмент ускорения выпуска оборудования на рынок, сокращения затрат на разработку и производство, а также повышения прибыли компании.

Организационная структура ООО «АЛЕВ» представлена в приложении 1. Как видно, ООО «АЛЕВ» имеет линейно-функциональную организационную структуру, при которой четко выражено разделение труда и специализация. Преимущества данного типа структуры заключается в следующем: единство и четкость распоряжений; согласованность действий и четкая система взаимосвязей между директором и подчиненными; оперативность в принятии управленческих решений; ясно выражена ответственность; нет потребности в специалистах высокого профиля. Организационная структура ООО «АЛЕВ» представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Первый уровень управления представлен директором ООО «АЛЕВ», он определяет миссию и цели существования организации, осуществляет общее руководство деятельностью предприятия. На втором уровне находятся главный бухгалтер и руководители подразделений.

Третий уровень представлен операторами, рабочими цеха, водителями.

Рассмотрим динамику доходов и расходов ООО «АЛЕВ» за 2015 - 2018 гг., приведенную в таблице 1. На основе проведенного анализа в таблице 1 можно сделать следующие выводы: выручка от реализации услуг в 2016 году сократилась на 22,99% по отношению к 2015 году. В 2018 году прирост выручки составил 7,06%.

**Таблица 1**

**Динамика доходов и расходов ООО «АЛЕВ» за 2015 - 2018 гг., тыс. руб.**

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2018 г.	Отклонение			
				Абсол., тыс. руб.		Темп роста, %	
				2016/ 2015	2018/ 2016	2016/ 2015	2018/ 2016
<b>Выручка</b>	42089	32412	34701	-9677	2289	77,01	107,06
<b>Себестоимость</b>	32285	21410	26107	-10875	4697	66,32	121,94
<b>Валовая прибыль</b>	9804	11002	8594	1198	-2408	112,22	78,11
<b>Коммерческие расходы</b>	9400	10679	8204	1279	-2475	113,61	76,82
<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	404	323	390	-81	67	79,95	120,74
<b>Проценты к уплате</b>	43	82	42	39	-40	190,70	51,22

<b>Прочие доходы</b>	4	87	-	83	-87	2175,00	-
<b>Прочие расходы</b>	160	191	197	31	6	119,38	103,14
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	205	137	151	-68	14	66,83	110,22
<b>Расход по налогу на прибыль</b>	59	31	49	-28	18	52,54	158,06
<b>Прочее</b>	-	1	2	1	1	-	200,00
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	146	105	100	-41	-5	71,92	95,24

Себестоимость в 2016 году сократилась на 33,68%, в 2018 году показатель увеличивается, прирост составил 21,94%. Превышение темпов роста себестоимости над темпами роста выручки является отрицательным фактором в деятельности предприятия.

В 2016 году коммерческие расходы увеличились на 13,61%. За счет увеличения коммерческих расходов чистая прибыль уменьшилась в 2016 году на 28,08% по отношению к 2015 году. В 2018 году коммерческие расходы сократились до 8204 тыс. руб. против 10679 тыс. руб. в 2016 году, что позволило предприятию получить прибыль в размере 390 тыс. руб.

Эффективность работы предприятия отражается в результатах финансовой деятельности и общей сумме полученной прибыли. Анализ рентабельности проводится за счёт комплексной оценки данных показателей и характеризует все стороны хозяйствования.

Рассмотрим показатели рентабельности ООО «АЛЕВ» в таблице 2.

## **Таблица 2**

### **Анализ показателей рентабельности ООО «АЛЕВ»**

Показатель	2015	2016	2018	Отклонение	
	г.	г.	г.	2016/2015	2018/2016
<b>Рентабельность активов (имущества), %</b>	2,0	1,0	0,3	-0,1	-0,7
<b>Рентабельность капитала (собственного), %</b>	24,45	15,07	12,55	-9,38	-2,52
<b>Рентабельность продаж, %</b>	0,96	1,00	1,12	0,04	0,12

Снижение рентабельности активов в 2016-2018 гг. свидетельствует об не эффективном использовании активов предприятия. Снижение показателя может свидетельствовать о падающем спросе на продукцию и услуги организации.

Рентабельность собственного капитала в 2016-2018 гг. снижается, то есть предприятие с каждым годом имеет меньше чистой прибыли с рубля авансированного в капитал.

Рентабельность продаж в 2016-2018 году также имеет тенденцию к увеличению. Т.е. можно сказать, что ООО «АЛЕВ» получает больше прибыли от продаж с рубля выручки.

## **2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия**

Стратегический анализ внутренней среды ООО «АЛЕВ» проведем с помощью SWOT-анализа, матрица которого представлена в таблице 3.

Внешняя среда ООО «АЛЕВ» представляет собой совокупность экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

**Таблица 3**

**Матрица SWOT-анализа ООО «АЛЕВ»**

	<b>Возможности:</b>	<b>Угрозы:</b>
Внешняя среда	1. Появление новых рынков сбыта продукции и снижение барьеров выхода на внешние рынки, позволяющие увеличить товарооборот	1. Ослабление роста рынка
Внутренняя среда	2. Расширение диапазона возможных товаров	3. Ожесточение конкуренции, появление иностранных конкурентов
	3. Большая доступность ресурсов	3. Усиление требований поставщиков
	4. Увеличение количества оборудования за счет лизинга	4. Нестабильность внешних условий предприятия
<b>Сильные стороны</b>	<b>Сильные стороны + возможности</b>	<b>Сильные стороны + угрозы</b>
1. Организационно-правовая форма	Возможность привлекать дополнительные средства за счет выпуска векселей	Предприятие обязано сдавать бухгалтерскую отчетность
2. Увеличение проводимых новых разработок на предприятии	Увеличение прибыли, создание благоприятных материальных условий для расширения основной деятельности предприятия	Уменьшение прибыли, рентабельности, возможность банкротства предприятия

3. В структуре заемного капитала преобладают долгосрочные финансовые обязательства

Возможность работать на перспективу, увеличение финансовой устойчивости и платежеспособности

Снижение финансовой устойчивости, деловой активности и платежеспособности

### **Слабые стороны**

### **Слабые стороны + возможности**

### **Слабые стороны + угрозы**

1. Преобладание кредиторской задолженности над дебиторской

Возможность снижения кредиторской задолженности, поиск альтернативных источников дохода

Снижение финансовой устойчивости, деловой активности и платежеспособности

2. Неликвидный баланс, низкая финансовая устойчивость, деловая активность и платежеспособность

Рост прибыли, поиск снижения расходов предприятия, улучшение финансовой устойчивости, рост деловой активности и платежеспособности предприятия

Угроза финансового кризиса и банкротства предприятия, отказ от сотрудничества инвесторов, рост текучести кадров

3. Основной источник формирования пассивов предприятия – заемные средства

Поиск сотрудничества с новыми инвесторами, кредиторами, партнерами и акционерами, налаживание старых «связей»

Если стоимость чистых активов окажется ниже УК - необходимо будет сокращать УК

При анализе внешней среды организации проводится анализ макроокружения, а именно: анализируется общая обстановка в стране, анализ отрасли, анализ структуры рынка по сегментам, анализ конкурентов, действующих в отрасли, анализ спроса и предложения, возможности и угрозы, обусловленные тенденциями развития макроокружения. Общая обстановка в стране либо способствует, либо

препятствует достижению целей организаций. Далее проводится анализ существенных факторов, которые могут повлиять на финансовое положение компании.

К таким факторам можно отнести:

- нестабильность экономического законодательства, условий инвестирования и использования прибыли;
- неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране или отдельных регионах;
- страновые риски;
- изменение условий существующих финансовых соглашений,
- более медленный рост объемов производства и продаж, чем было запланировано;
- ухудшение положения в российской экономике,
- реализация новых деловых возможностей, требующих существенных вложений.

Стратегический анализ внешней среды ООО «АЛЕВ» проведем с помощью STEP – анализа. Матрица STEP – анализа представлена в таблице 4.

#### **Таблица 4**

#### **Матрица STEP-анализа ООО «АЛЕВ»**

#### **Прогнозные оценки по периодам времени**

#### **Фактор**

**2018**

**2023**

#### **1. Социальные факторы**



**1. Демографические тенденции**

Отрицательный естественный прирост населения (смертность превышает рождаемость), что может привести к снижению высококвалифицированных специалистов на рынке труда

Необходима заинтересованность государства в росте и стимулировании рождаемости, улучшении качества медицины, иначе будет еще больший отрицательный прирост

**2. Социальные ценности и социальные группы населения**

Низкий уровень благосостояния и жизни людей, что влияет на перераспределение социальных слоев населения, Для предприятия это нарастание социального недовольства своих сотрудников

Еще больше увеличится разница между доходами «богатых» и «бедных» без принятия государством соответствующих мер

**3. Изменение предпочтений потребителя**

Предпочтения потребителя могут сместиться в сторону других производителей из-за лучшего качества продукции, более выгодных условий, что снизит рентабельность и конкурентоспособность

Если ООО «АЛЕВ» не будет учитывать требования рынка, потребителей, стремиться поставить на рынок конкурентоспособную продукцию, то его вытеснят конкуренты

**4. Активность потребителей**

Снижение активности потребителей снизит доход и прибыль предприятия

Необходимо стимулировать потребителей с помощью промо-акций, цен, качеством продукции

**2. Технологические факторы**

**1. Появление новых технологий**

Внедрение новых технологий потребует дополнительных расходов, с другой стороны те потребители, которые следят за новинками, захотят их приобрести, что повысит продажи предприятия

Конкуренты также внедряют новые технологии, и если ООО «АЛЕВ» не будет стремиться меняться, внедрять новшества, то будет вытеснено конкурентами

**Продолжение табл. 4**

**2. Темпы ухода старых видов продукции и тенденции замены их новыми**

Темпы ухода достаточно слабые, поскольку модельный ряд 2010- 2018 гг. пользуется до сих пор с небольшими изменениями

Необходимо разрабатывать новые модели, или улучшать качественно уже существующие, иначе конкуренты будут вытеснять с рынка

**3. Состояние материально-технической базы предприятия**

Материально-техническая база предприятия находится на среднем уровне, частично используется старое оборудование

Необходимо вовремя осуществлять переоснащение материально-технической базы для поддержания конкурентоспособности

**3. Экономические факторы**

**1. Экономический рост, уровень инфляции, уровень жизни**

Сейчас экономический рост 4,3%, уровень жизни населения очень низкий, реальный уровень инфляции очень высокий

Тенденция сохранится, если правительство не предпримет соответствующих мер, может произойти революция среди бедного населения

**2. Процентная ставка и доступность кредитов**

Сейчас процентная ставка не позволяет всем воспользоваться крупными кредитами

Ставка может меняться в зависимости от политики Банка РФ

**3. Налоговая и кредитная политика государства**

Сейчас ведется активная политика в области развития промышленности России

Стимулирования со стороны государства не достаточно, необходимы изменения на самом предприятии

**4. Покупательская способность**

Покупательская способность снижается, за счет снижения уровня жизни населения, прекращения действия социальных программ

Тенденция сохранится без вмешательства государства или улучшения конкурентных позиций ООО «АЛЕВ»

**4. Политические факторы**

**1. Политика в области борьбы с монополией**

Ужесточение антимонопольной политики государства приводит к стимулированию конкуренции

Монополии также будут пресекаться

**2. Мировая обстановка**

Международная обстановка нестабильна, особенно в ситуации с Украиной

Обстановка может «накалиться», перейти в военные действия, что отрицательно скажется на развитии промышленности

### **3. Тенденции к нестабильности, коррупции, насилию в стране**

Политика направлена на стабильность, отсутствие коррупции, избежание конфликтных ситуаций в стране и та рубежом

Политика также будет направлена на достижение стабильности в стране, в частности на развитие промышленности

При этом каждый из крупных факторов делится на более мелкие. Анализ каждого фактора позволяет системно проанализировать внешней среды на предприятие и выявить их взаимосвязь между собой.

Проведенный краткий анализ внутренней и внешней среды ООО «АЛЕВ» позволяет выделить следующие проблемы на предприятии:

- низкая финансовая устойчивость, низкая деловая активность, платежеспособность предприятия;
- неликвидный баланс предприятия, низкие показатели ликвидности и рентабельности;
- увеличение коммерческих расходов, отсутствие нераспределенной прибыли;
- значительное преобладание внеоборотных активов над оборотными, рост внеоборотных активов;
- значительное преобладание заемного капитала над собственным капиталом;
- преобладание кредиторской задолженности над дебиторской (пассивное сальдо);
- необходимость в стимулировании потребителей с помощью программ, акций, привлекательных цен, качества продукции.

Стратегическое видение – это взгляды менеджеров ООО «АЛЕВ» на то, какими видами деятельности предприятие собирается заниматься и перспективы его долгосрочного развития.

Основными направлениями развития ООО «АЛЕВ» можно назвать: научно-техническое развитие, мероприятия по инновационному развитию, кадровое обеспечение предприятия, механизмы взаимодействия потенциальных партнеров, ключевые результаты деятельности.

Проведем анализ конкурентоспособности продукта ООО «АЛЕВ» Определен продукт (модульный подводный робот). Выбранная целевая аудитория – нефтяные компании, которые используют промышленные насосные агрегаты. Выбран круг приоритетных конкурентов:

1. Компания ООО «КУРС». Завод «КУРС» с конца 90-х производит центробежные консольно-моноблочные насосы марки КММ-разработка нашего завода, как аналог импортных консольных и консольно-моноблочных агрегатов. Завод обладает производственными, техническими и интеллектуальными ресурсами для разработки насосных агрегатов, работающих с различными средами: кислотной, щелочной, с органическими включениями, маслосодержащими и тд. Завод оснащен аттестованным испытательным стендовым оборудованием.
2. Компания ПАО «Сплав НПП». Предприятие специализируется в выполнении работ в области вакуумной техники и технологий. Все предлагаемые товары имеют гарантированно высокое качество и конкурентоспособные цен.

Сформулированы факторы конкурентоспособности (КПС) выбранных аппаратов:

- функциональные возможности;
- стоимость аппарата;
- наличие опыта у компании;
- качество аппарата, в том числе и ПО;
- продвижение на рынке;
- модульность.

Для сбора данных можно воспользоваться в первую очередь методами экспертной оценки (статьи в сети интернет), анализом вторичной информации, опытом работы зарубежных компаний.

Все факторы конкурентоспособности имеют разный вес, который определяется с помощью опроса потребителей, участников проекта, экспертного мнения. В данном случае веса получились следующие, представлены в таблице 5.

## **Таблица 5**

### **Значимость и вес факторов конкурентоспособности**

**Факторы КСП**

**Значимость, % Вес**

Функциональные возможности	19	0,19
Цена	19	0,19
Опыт	5	0,05
Качество	21	0,21
Продвижение	11	0,11
Модульность	25	0,25
Итого	100	1

Для наглядности результатов, по данным таблицы 5 была построена круговая диаграмма с распределенными коэффициентами значимости факторов конкурентоспособности (рисунок 4). Функциональные возможности: наличие необходимых функций для пользователя.

Цена: стоимость продукта вид оплаты.

Опыт: количество проданных роботов за период существования компании, срок существования компании.

#### **Рисунок 4. Распределение коэффициентов значимости факторов конкурентоспособности**

Качество: понятность и простота использования робота и ПО, целостность и высокое качество сборки аппарата.

Продвижение: реклама, дилерская сеть, выставки.

Модульность: возможность встраивания дополнительного оборудования, которые не входит в комплекты поставок аппарата.

Как видно из диаграммы, модульность, качество и функциональные возможности имеют наибольшую долю значимости для клиента. После этого были декомпозированы все факторы.

Далее было проведено сравнение микропоказателей, переводя количественные и качественные оценки в баллы (для простоты взята 5-ти бальная шкала), данные полученного сравнительного среза приведены в таблице 6.

**Таблица 6**

**Сравнение объектов по факторам КСП**

<b>Факторы/Конкуренты</b>	<b>ООО «АЛЕВ»</b>	<b>ООО «КУРС»</b>	<b>ПАО «Сплав НПП»</b>	<b>Лидер</b>
<b>Функциональные возможности</b>	5	5	5	Нет
<b>К = 0,19</b>	0,95	0,95	0,95	
<b>Цена</b>	5	5	1	ООО «АЛЕВ»
<b>К = 0,19</b>	0,95	0,95	0,19	ООО «КУРС»
<b>Опыт</b>	1	5	5	ООО «КУРС»,
<b>К = 0,05</b>	0,05	0,25	0,25	ПАО «Сплав НПП»
<b>Качество</b>	5	5	5	Нет
<b>К = 0,21</b>	1,05	1,05	1,05	
<b>Продвижение</b>	3	5	4	ООО «КУРС»

<b>К = 0,11</b>	0,33	0,55	0,44	
<b>Модульность</b>	5	1	1	ООО «АЛЕВ»
<b>К = 0,25</b>	1,25	0,25	0,25	
<b>Итого (рыночная позиция)</b>	24	26	21	ООО «КУРС»
<b>С коэффициентом значимости:</b>	4,58	4	3,13	ООО «АЛЕВ»

Затем рассчитываем КСП ООО «АЛЕВ» относительно приоритетного конкурента, учитывая, что при КСП > 1 объект более конкурентоспособен.

$$\text{КСП (1)} = 24/26 = 0,92$$

Относительно ООО «КУРС» ООО «АЛЕВ» незначительно менее конкурентоспособен.

$$\text{КСП (2)} = 24/21 = 1,14$$

Относительно ПАО «Сплав НПП», ООО «АЛЕВ» является более конкурентоспособным.

Далее визуализируем результаты конкурентоспособности без учета коэффициентов значимости (рисунок 5).

### **Рисунок 5. Многоугольник КСП без учета коэффициентов значимости**

Из данных диаграммы можно понять конкурентные преимущества и недостатки проектов ООО «АЛЕВ» и его конкурентов.

Для понимания сильных, слабых и нейтральных сторон необходимо воспользоваться SNW-анализом. SNW-анализ – это анализ сильных (Strength), нейтральных (Neutral) и слабых (Weakness) сторон организации. В нейтральной позиции фиксируется среднерыночное состояние.

Для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда организация относительно конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям



находится в состоянии N и только по одному фактору – в состоянии S [24].  
 Результаты SNW-анализа представлены на рисунке 6.

### **Рисунок 6. SNW-анализ расчета КПС**

Из SNW- анализа видно, что сильными сторонами объекта курсовой работы являются функциональные возможности, цена, ниже конкурентов, модульность, как инновационный технический параметр. Перечисленных позиций достаточно, чтобы обладать преимуществом и одержать победу в конкурентной борьбе.

Для отображения слабых, нейтральных и сильных факторов КП насосов ООО «АЛЕВ», данные SNW-анализа представлены в таблице 7.

Из результатов таблицы 7 видно, что насос ООО «АЛЕВ» относительно конкурентов в своей области имеет сильные позиции в функциональных возможностях, цене, качестве и модульности, но уступает в опыте, который придет со временем.

**Таблица 7**

### **Качественная оценка позиций насосов ООО «АЛЕВ»**

<b>Факторы КПС</b>	<b>Качественная оценка позиции</b>		
	<b>W</b>	<b>N</b>	<b>S</b>
	<b>Слабая</b>	<b>Нейтральная</b>	<b>Сильная</b>
<b>Функциональные возможности</b>			*
<b>Цена</b>			*
<b>Опыт</b>	*		
<b>Качество</b>			*
<b>Продвижение</b>		*	

Как следствие, опыт не является причиной для «отстранения» работа ООО «АЛЕВ» с рынка.

Таким образом, в результате проведенного анализа были проанализированы сильные и слабые стороны, взяты на вооружение все возможности, которыми необходимо пользоваться для достижения поставленных целей предприятия. ООО «АЛЕВ», в которой разрабатывается проект необходимо привлечь в команду компетентных специалистов в плане продаж и дизайна, для доработки продукта, чтобы в будущем обеспечить лидирующие позиции, усилить маркетинговую программу для поиска клиентов и путей сбыта продукции.

## **РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УКРЕПЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «АЛЕВ»**

На основании проведенной диагностики стратегии развития ООО «АЛЕВ», можно сделать вывод, что достичь существенных положительных результатов руководству предприятия может позволить консервативная стратегия развития. Выбор данного вида стратегии объясняется тем, что ООО «АЛЕВ» является стабильно работающим предприятием, имеет постоянный рынок сбыта продукции. Таким образом, приоритетным направлением развития ООО «АЛЕВ» может стать эффективная стратегия маркетинга, которая ориентирована на поиск новых рынков сбыта.

Для повышения эффективности маркетинговой деятельности ООО «АЛЕВ» в результате обсуждений и согласований было решено применить следующий комплекс управленческих решений:

1. Усилить рекламную политику предприятия за счет применения инструментов активной рекламы.
2. Автоматизировать систему маркетинга.

Для формирования рекламной компании определимся с основными стратегическими аспектами развития организации и маркетинговой концепцией,

используя соответствующие инструменты менеджмента и маркетинга.

Определим стратегию продвижения услуг ООО «АЛЕВ» на рынок.

Маркетинг должен решать следующие задачи:

- обнаруживать реальные потребности реальных потребителей новых товаров и услуг;
- удовлетворять эти потребности, поставляя на рынок правильное изделие, по правильной цене, в правильном месте, в правильное время;
- информировать потребителя относительно нового продукта путем использования правильной рекламной компании, используя правильные каналы информации.

Чтобы все эти условия соблюдались, необходимо изучать рынок и заниматься прогнозом продаж. Для этого потребуются следующие виды исследований:

- 1. Анализ собственного потенциала;
- 2. Анализ макросреды;
- 3. Анализ сильных и слабых сторон услуги (товара), его конкурентоспособности;
- 4. Анализ целевого рынка (целевого сегмента/ов);
- 5. Анализ конкуренции на рынке;
- 6. Оценка рисков.

Получив необходимую информацию о рынке, ООО «АЛЕВ» следует определить правильных потребителей. «Правильный» потребитель отличается от других тем, что ему нужен именно этот продукт/услуга и у него достаточно денег на его приобретение. Этих потребителей должно быть достаточно много, чтобы обеспечить рост бизнеса.

Задачи и методы продвижения ООО «АЛЕВ» должны соответствовать степени готовности потребителя воспринять товар. Если вспомнить основные группы потребителей на рынке инновационных продуктов, то станет ясно, что на раннем рынке необходима демонстрация ярко выраженного технологического преимущества, которое затем превращают в доверие к продукту; на основном рынке - демонстрация преимущества лидерства на рынке, которое затем превращают в доверие к компании.

Таким образом, наиболее перспективной представляется стратегия для ООО «АЛЕВ» стратегия развития по принципу обеспечения максимальной близости к клиенту, предоставления высокого уровня сервиса и обеспечения для клиента максимально возможных комфортных условий покупки.

Далее нам необходимо рассмотреть формы и методы рекламной деятельности. Для разработки рекомендаций по совершенствованию рекламы, необходимо четко определить цели и задачи, которые необходимо решить в ходе реализации разработанной стратегии. Стимулирование продаж имеет многоцелевую направленность. Выбор цели зависит, в частности, от объекта предстоящего воздействия, желаемой реакции объекта на мероприятия и т.п.

Товар, который реализует ООО «АЛЕВ» является товаром, приобретаемым в основном руководителями со средней занятостью, которые в основном смотрят рекламу подобного рода в сети интернет и в специализированных каталогах и печатных изданиях.

Поэтому организации следует оказывать воздействие на потребителей, посредством рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта. В данном случае указанные составляющие комплекса продвижения значительно более эффективны, чем другие средства маркетинговой коммуникации.

В качестве основных рекламных (коммуникационных) мероприятий следует выделить:

1. Размещение информации о ООО «АЛЕВ» в специализированных изданиях и каталогах;
2. Создание и обновление цветных буклетов и листовок об ассортименте продукции и их распространение при проведении семинаров и выставок;
3. Участие в различных выставках и ярмарках;
4. Создание представительского фильма об ООО «АЛЕВ» для демонстрации на выставках;
5. Подготовка рекламных материалов в электронном виде для поддержки деятельности (информационные письма, листовки и др.).
6. Совершенствование Интернет-рекламы;

Далее приведем план мероприятий по совершенствованию рекламной компании, а в последствии просчитаем затраты на данные мероприятия и их обоснованность.

Для проведения семинаров и выставок необходимо:

- Создание новых списков потенциальных клиентов по выбранным сегментам рынка, как дополнение к существующим базам данных;
- Актуализация имеющихся информационных материалов (листовок, презентаций);
- Создание (обновление) раздела сайта, посвященного проводимым мероприятиям.

Для повышения спроса на товар, в качестве планируемого мероприятия, следует провести дополнительные обучения для сотрудников (онлайн – консультантов), в плане характеристик данной деятельности, форматов, дизайнерских находок. Это поможет сотрудникам для консультации по вопросам преимущества покупки того или иного товара. Планируется в 2020 году провести семинары для 3 сотрудников организации.

Для автоматизации маркетинговой деятельности предлагается использовать модуль автоматизации маркетинга в Microsoft Dynamics TM AX, который дает все необходимое для организации целенаправленных, эффективных рекламных кампаний.

Функциональность маркетинга в Microsoft Dynamics AX помогает планировать, выполнять и анализировать рекламные (коммуникационные) кампании оптимальным образом. При этом при планировании и осуществлении рекламных (коммуникационных) кампаний может быть использована информация бэк-офиса или фронт-офиса. Все данные представлены в наглядном виде, так что кампании удобно планировать, отслеживать ход их выполнения и анализировать результаты.

Модуль интегрирован с прочей функциональностью Microsoft Dynamics AX, что позволяет иметь все данные в рамках единой системы – начиная от финансов и бухгалтерского учета, производства и логистики, и заканчивая продажами и маркетингом. Автоматизация маркетинга ООО «АЛЕВ» будет являться частью решения для продаж и маркетинговой деятельности, которое также будет включать в себя автоматизацию работы управление продажами и телемаркетинг.

В результате внедрения Microsoft Dynamics TM AX компания понесет следующие затраты представленные в табл. 8.

## **Таблица 8**

### **Единовременные затраты на программное обеспечение**

<b>Перечень затрат</b>	<b>Количество (шт.)</b>	<b>Стоимость (руб.)</b>
<b>Разработка программного обеспечения</b>	<b>1</b>	<b>32000</b>
<b>Операционная система</b>	<b>1</b>	<b>16000</b>
<b>Обучение сотрудника</b>	<b>1</b>	<b>10000</b>
<b>Итого</b>		<b>58000</b>

Обновленная реклама в Интернете ООО «АЛЕВ» будет располагаться на главной странице сайта. На многих сайтах размещаются небольшие баннеры по левому краю страницы сразу же под меню и во многом такой выбор оправдан.

Просмотрев меню, взгляд пользователя опускается ниже и останавливается на баннерах размером 88\*61 или 120\*60, установленных чуть повыше счетчиков, поэтому баннер ООО «АЛЕВ» имеет размеры 120\*60. Эффективность такого решения выше, когда реклама становится видно без прокрутки содержимого страницы, сразу после захода на сайт. Хорошим решением также становится их размещение с правой стороны – особенно, когда меню тоже располагается справа.

Баннер ООО «АЛЕВ» будет мигающий, ярким с необычным шрифтом, который привлекает внимание и получает большинство кликов посетителей. Такой прием основан на любопытстве – всем хочется посмотреть, какое содержимое скрывается за необычной картинкой. Как показывает практика размещения рекламы, наибольшее количество кликов приходится по рекламе, размещенной в верхней части веб-страницы. Идеально, если баннер занимает большую часть «шапки» сайта, как бы заменяя ее. В таком случае количество кликов по нему будет максимальным.

Через некоторое время после установки на сайте баннеров постоянные посетители сайта привыкают к нему и перестают на него нажимать. Поэтому необходима ротация баннеров – смена рекламных материалов в определенном порядке при каждой следующей загрузке страницы. Поэтому для ООО «АЛЕВ» выберем срок установки баннера три месяца. Ротация не позволит посетителям привыкнуть к

рекламе и обеспечит высокий процент кликов от общего количества показов (CTR).

Высокий CTR у баннеров, которым ничего не мешает с боков, сверху и снизу. Загроможденные бесполезной информацией со всех сторон, баннеры теряются в ней и кликов по ним в таком случае меньше.

В таблице 9 представлены единовременные затраты на интернет-рекламу.

## Таблица 9

### Единовременные затраты на Интернет-рекламу

Перечень затрат	Количество	Стоимость (руб.)
Разработка и дизайн flash-баннера	1(шт.)	7000
Размещение flash-баннера (1200 руб./день) 92 дня		110400
<b>Итого</b>	-	<b>117400</b>

При размещении баннера нужно обратить внимание на его оформление – цвет, рамки, границы и т.п. Чем больше эти свойства соответствуют оформлению Интернет-страниц, тем лучше. Баннер ООО «АЛЕВ» органично впишется в общий дизайн сайта и ни в коем случае не нарушит его гаммы – в таком случае к нему больше доверия. Его цвет гармонирует с цветом окружающего фона – только при этом условии баннер смотрится, как следует. На основе приведенных выше данных составим маркетинговый бюджет предложенных мероприятий (табл. 10).

## Таблица 10

### Маркетинговый бюджет

**Мероприятие**

**Расходы**

<b>Реклама в СМИ:</b>	35 000
- Специализированные печатные издания, в том числе:	руб.
<b>Буклеты, брошюры, листовки</b>	
- разработка	2 000 руб.
- печать (общий тираж 1 000 экземпляров стоимостью 15 руб. за экз.)	15 000 руб.
- распространение буклетов, брошюр, листовок (на эти цели будут наняты распространители со стороны: студенты, практиканты и т.д.) 10 чел. по 500 руб.	5000 руб.
	15 000
<b>Представительский фильм о компании (10-15 мин)</b>	руб.
<b>Создание видеоролика для сайта (10 мин)</b>	10 000 руб.
<b>Обучающие мероприятия:</b>	37500
- Ежеквартальные (3 сотрудников - по 12500 руб. за каждого)	руб.
<b>Участие в выставках:</b>	82000 руб.
<b>Автоматизация маркетинговой деятельности</b>	58000 руб.
<b>Интернет реклама</b>	117400 руб.



**Итого затраты на маркетинг:**

376900  
руб.

Таким образом, на проведение всех рассмотренных мероприятий по продвижению продукции потребуется 376,9 тыс. руб. Далее проведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

## **Заключение**

В настоящее время все большее число предприятий России осознает необходимость перспективного управления своей деятельностью на основе научной методологии предвидения ее направлений и форм, адаптации общих целей развития предприятия к изменяющимся условиям внешней среды, усиливающимся нестабильностью экономики в периоды кризисов в стране. Предприятия начинают осознавать, что обеспечение высоких темпов его развития и повышения конкурентоспособности, эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, определяются уровнем стратегического управления его финансовой деятельностью, то есть правильно выбранной стратегией развития.

В настоящих условиях продолжающегося экономического кризиса в стране, резко возрастает значение финансовой стратегии предприятия, которая позволяет адаптировать финансовую деятельность к предстоящим изменениям условий внешней среды и открыть предприятию новые возможности экономического развития. Но важность разработки финансовой стратегии предприятия обуславливается не только тем, что ее реализация позволяет адаптироваться к изменениям факторов внешней среды, способствует реализации кардинальных изменений целей операционной деятельности предприятия, связанных с новыми коммерческими возможностями.

На основе проведенного анализа существующей системы стратегического управления, основных технико-экономических показателей деятельности ООО «АЛЕВ», анализа схемы ее организационной структуры и характеристики основных функциональных направлений деятельности были выявлены проблемы системы стратегического управления предприятия.

Основными из них явились:

- отсутствие единого «генерального плана действий» в бизнесе ООО «АЛЕВ» ;
- недостаточное внимание руководства компании ООО «АЛЕВ» к повышению прибыльности и рентабельности компании, к развитию различных направлений деятельности.

И, как следствие, отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; разобщенность подразделений; преобладание оперативных проблем в работе руководителей практически всех подразделений; слабость системы сбыта (продаж) ООО «АЛЕВ» ; недостатки в кадровой политике; низкая мотивированность персонала ООО «АЛЕВ» ; проблемы в вопросах разработки и апробации новых продуктов.

Это, соответственно, приводит к низкой эффективности деятельности компании в целом, малой гибкости и невозможности своевременного и адекватного реагирования на изменения рыночной среды.

Для совершенствования стратегии развития ООО «АЛЕВ» были предложены мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности, включающие в ее структуру участие в выставках, разработка рекламного ролика, публикации в печатных изданиях, использование интернет-рекламы.

Предлагается использовать модуль автоматизации маркетинга в Microsoft DynamicsТМАХ, который дает все необходимое для организации целенаправленных, эффективных маркетинговых кампаний.

## **Список использованных источников**

1. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. - 2015. - № 1. - С. 63 - 66.
2. Афанасьев М. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. - М: Финстатинформ, 2015. 348 с.
3. Багиев Г.Л. Тарасевич В.М. Анк Х. Маркетинг. - М.: Экономика, 2015. 717 с.
4. Башкатова Ю. И., Яремская Т. А. Финансовый анализ как основа принятия управленческих решений // Молодой ученый. - 2014. - №6.2. - С. 8-10.
5. Божко Л.М. Комбинированные научные подходы к управлению изменениями // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. № 2. С. 77-83.
6. Виханский О.С. Научение как основа стратегичности поведения // Всероссийский экономический журнал Эко. - 2016. - №4. - С. 103-116.

7. Веснин В.Р. Стратегический менеджмент Учебник // В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 624 с.
8. Власова И. С., Кочерова В. В. Применение маркетингового инструментария при формировании стратегии развития организации // Проблемы современной экономики: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Самара, август 2018 г.). - Самара: ООО "Издательство АСГАРД", 2018. - С. 80-86.
9. Генри Минцберг Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 367 с.
10. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 2-ое изд, перераб. И доп. - М.: изд-во «Финпресс», 2015. 464 с.
11. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
12. Ершов Д.М., Кобылко А.А. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений // Экономика и математические методы. - 2015. - № 1. - С. 97 - 108.
13. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Повышение эффективности деятельности предприятия. Не на проценты – в разы! // Проблемы экономики и менеджмента №8 2016 г. С. 3-21.
14. Маркетинг и менеджмент: учебное пособие/Г. З. Ахметова, Д. И. Чернявский, А. В. Двойнев, Д. В. Рудаков. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2016.
15. Молчанова, О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. Учебник для бакалавриата и магистратуры / О.П. Молчанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 261 с.
16. Налчаджи Т.А., Маломатова Л.А. Стратегический подход к управлению промышленными предприятиями // Научный альманах. - 2015. - № 1. - С. 293 - 296.
17. Першина Т.А., Жипецкий А.Б. Перспективы эффективности деятельности предприятий в условиях нестабильной экономики на основе инноваций // Современные проблемы развития техники, экономики и общества: Материалы I Международной научно-практической ПАОчной конференции. Лениногорск, 2016. С. 196-201.
18. Сукиасян А.С., Кирпичева М.А. Разработка маркетинговой стратегии предприятия в условиях неопределенности // Новая наука: от идеи к результату. – 2016. – №1 - 1. – С. 221 - 224.
19. Шаталов М.А., Мычка С.Ю. К вопросу о необходимости инновационного развития в условиях нестабильности внешней среды // Общество и

экономическая мысль в XXI в.: пути развития и инновации: материалы III международной научно-практической конференции, 2015. С. 268-270.

20. Финансовый словарь трейдера «Портфельный анализ» [Электронный ресурс]. –

## Приложение 1

### Организационная структура ООО «АЛЕВ»

Директор

Главный бухгалтер

Ведущий менеджер

по кадрам

Главный технолог

Руководитель

коммерческого

отдела

Главный

механик

Бухгалтер

Менеджер по сбыту

Менеджер

по кадрам

Технологи

Водители

Рабочие цеха

Операторы

Кладовщики

## Грузчики

1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отрасли и конкурентов/ Пер. с англ. –М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. –С.53.; [↑](#)
2. Рубин Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. -2-е изд.,-М.: Маркет ДС, 2012. –С.110.; [↑](#)
3. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент -М:Эксмо, 2013. –С.19.; [↑](#)
4. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации –М.: Маркет ДС, 2012.-С.45. [↑](#)
5. МартыноваМ. А. Конкурентоспособность российских предприятий. – М.: Научная Книга, 2011. – С. 70-71. [↑](#)
6. Там же. –С.71-72 [↑](#)
7. Оценка конкурентоспособности предприятий/ Под ред. В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. Юнити-Дана, 2013 –С. 236-238 [↑](#)
8. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 507 с. [↑](#)
9. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Повышение эффективности деятельности предприятия. Не на проценты – в разы! // Проблемы экономики и менеджмента №8 2018 г. С. 3-21. [↑](#)
10. Лапыгин Д.Ю. Стратегический анализ факторов развития региона // Региональная экономика. – 2016. - №12. – С. 47-60. [↑](#)
11. Ершов Д.М., Кобылко А.А. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений // Экономика и математические методы. - 2016. - № 1. - С. 97 - 108. [↑](#)

12. Костко С. Е. Решение экономических проблем предприятия с помощью анализа бизнес-процессов // Молодой ученый. - 2018. - №7. - С. 78-87. [↑](#)
13. Истомина, Е. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е. В. Истомина. - Ухта : УГТУ, 2018 - 238 с. [↑](#)
14. Шаталов М.А., Мычка С.Ю. К вопросу о необходимости инновационного развития в условиях нестабильности внешней среды // Общество и экономическая мысль в XXI в.: пути развития и инновации: материалы III международной научно-практической конференции, 2016. С. 268-270. [↑](#)
15. Powerbranding «Метод SWOT анализа в стратегическом управлении» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/>. [↑](#)
16. Стороженко В.В. Современный подход к стратегическому управлению промышленным предприятием, использующий модульное моделирование // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2018. - № 26. - С. 185 - 188. [↑](#)
17. Першина Т.А., Жипецкий А.Б. Перспективы эффективности деятельности предприятий в условиях нестабильной экономики на основе инноваций // Современные проблемы развития техники, экономики и общества: Материалы I Международной научно-практической заочной конференции. Лениногорск, 2018. С. 196-201. [↑](#)
18. Powerbranding «Матрица McKinsey» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/> [↑](#)
19. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. - 2016. - № 1. - С. 63 - 66. [↑](#)
20. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. - СПб., Питер, 2016, - 319 с. [↑](#)