

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В эпоху глобализации и интернационализации производства единственным критерием его эффективности и востребованности выпускаемой продукции является конкурентоспособность. С момента своего создания и в течение всей жизни любая промышленная фирма, любой товаропроизводитель поставлены перед необходимостью решения жизненно важной для них проблемы конкурентоспособности. Экономика большинства стран мира глубоко втянута в мирохозяйственные связи, а национальный рынок, его требования в возрастающей мере формируются под активным воздействием мирового рынка и международной конкуренции.

Предприятие не сможет добиться коммерческого успеха на рынке, удержать свои позиции и преимущества в конкурентной среде, если не определит для себя, что составляет его конкурентоспособность и не определит круг задач по повышению конкурентоспособности.

Важнейшим признаком развитой экономики является выпуск высококачественных и конкурентоспособных товаров и услуг. Производство товаров низкого качества приводит к безвозвратным потерям сырьевых материалов, которые в настоящее время очень дороги, а также к неэффективному использованию материальных и трудовых ресурсов. В переходный период многие предприятия России все еще не могут наладить выпуск конкурентоспособной продукции и услуг.

При решении проблемы повышения качества необходимо учитывать структуру, взаимосвязи и факторы, определяющие качество изделия, производства, фирмы и общества в целом. Проблема повышения конкурентоспособности товаров отражает практически все стороны жизни общества и неизменно находится в центре внимания руководства и деловых кругов всех стран мира. В настоящее время в России проблема конкурентоспособности стоит намного острее, чем в других странах. Совершенно очевидно, что основной проблемой национальной экономической безопасности нашей страны является уровень конкурентоспособности производимой продукции.

Анализ изученных источников. Вопросы конкурентоспособности организации рассматриваются в работах следующих ученых: Е. П. Голубкова, Н. К. Моисеевой, Ю. П. Анискина, Н. Портера, И. Ансоффа и других.

Целью данной работы является определение путей повышения конкурентоспособности услуг современной организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть конкурентоспособность предприятия: понятие и общий механизм обеспечения;
- описать методы оценки конкурентоспособности;
- выявить особенности обеспечения конкурентоспособности ООО «Еврофарм»;
- разработать мероприятия по обеспечению конкурентоспособности ООО «Еврофарм».

Объектом наблюдения является ООО «Еврофарм».

Объект исследования – конкурентоспособность предприятия.

В качестве предмета исследования выступает анализ и оценка конкурентоспособности организации.

Информационной базой исследования служат теоретические разработки и другие исследования в области конкурентоспособности, данные финансовой отчетности ООО «Еврофарм».

Теоретической и методологической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, сбытовой политики, правового, а также материалы конференций и научных семинаров, освещающие вопросы управления конкурентоспособностью в условиях рынка.

При выполнении работы применялись следующие методы исследования: системный анализ, содержательный анализ литературы, сравнительно-сопоставительный анализ.

1. Теоретические аспекты конкурентоспособности

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности

Конкурентоспособность предприятия – это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами [8]. Конкурентоспособность не является имманентным качеством торгового предприятия, это означает, что конкурентоспособность предприятия может быть оценена только в рамках группы предприятий, относящихся к одной отрасли, либо предприятий, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих предприятий, как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка.

Категория «конкурентоспособность» в рыночной экономике является одной из ключевых, так как в ней концентрированно выражаются экономические, научно-технические, производственные, организационно-управленческие, маркетинговые и иные возможности коммерческих организаций, отраслей, национальной экономики в целом. Эти возможности реализуются в товарах и услугах, противостоящих соперничающим аналогам, как на внутреннем, так и внешнем рынках. Конкурентоспособность, являясь структурным элементом системы конкурентных отношений, представляет собой многогранную категорию, соединяющую в себе содержательные моменты конкуренции и монополизма, а также их общественно-государственные регуляторы; она реализуется на объектном и субъектном уровнях рынка [5].

Экономическая категория «Конкурентоспособность» начала формироваться со времен зарождения классической экономической науки. Первым этапом в эволюции научных взглядов на данную проблему стало рассмотрение абсолютных преимуществ, связанных с природными факторами. Первым выдвинул теорию абсолютных преимуществ А. Смит, согласно которому конкуренция рассматривается как соперничество повышающего цену (при сокращении предложения) и уменьшающего цены (при избытке предложения), а преимуществами в конкурентной борьбе являются лучшие природные и климатические условия [4].

М. Портер впервые стал оценивать конкурентоспособность страны на уровне конкурентоспособности функционирующих в ней предприятий. В дальнейшем понятие «Конкурентоспособность предприятия» рассматривалось и дополнялось многими ведущими учеными-экономистами. Ключевой проблемой становится выявление

факторов успеха на уровне предприятия.[10]

Проследив эволюцию возникновения понятия «Конкурентоспособность», рассмотрим, каким образом определяют это понятие торгово-экономические ассоциации, и какая трактовка данной категории присутствует в законодательстве Российской Федерации [17].

Современное толкование понятия конкурентоспособности как многофакторного процесса реализации конкурентных отношений предполагает важнейшее условие его осуществления - управление конкурентоспособностью предприятия.

Управление конкурентоспособностью предприятия - «деятельность, направленная на формирование управленческих решений, которые, в свою очередь, должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям и достижение лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями» [13].

По мнению многих авторов, в настоящее время отсутствует общепринятая методика оценки управления конкурентоспособностью организацией. Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий вызывают появление новых методов и подходов к управлению конкурентоспособностью. Однако каждая методика имеет ограничения по применению. Поэтому их необходимо адаптировать к условиям конкретной организации.

В современной теории управления принято выделять четыре уровня, или стадии, конкурентоспособности [14]. Каждому из них соответствуют свои подходы к организации управления и маркетинга.

Методы оценки конкурентоспособности организации

При оценке конкурентоспособности предприятия исходят из того, что конкурентоспособность – это относительная характеристика, отражающая положение предприятия по отношению к состоянию предприятий-конкурентов, сформированная под воздействием количественных и качественных показателей его деятельности [12].

В условиях острого соперничества между участниками рыночных отношений оценка конкурентоспособности является объективной потребностью каждого хозяйствующего субъекта, стремящегося к сохранению или улучшению собственных конкурентных позиций и принятию обоснованных управленческих

решений. Оценка конкурентоспособности предприятия заключается в определении и последующем анализе набора ключевых показателей деятельности хозяйствующего субъекта в целях выявления основных конкурентных преимуществ организации, определения ее текущей конкурентной позиции на рынке и выработки комплекса эффективных решений, направленных на обеспечение дальнейшего развития предприятия.

В настоящее время, как в отечественной, так и в мировой практике не выработан единый общепринятый подход к оценке конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Во многом данное обстоятельство объясняется многообразием взглядов исследователей на сущность понятия конкурентоспособности предприятия. Вместе с тем необходимо учитывать наличие огромного количества факторов и составляющих конкурентоспособности компании, которые необходимо принимать во внимание для получения объективной оценки. С учетом вышеизложенного приходится констатировать, что в условиях отсутствия универсальных и в то же время обоснованных критериев оценки конкурентоспособности предприятий для определения уровня их конкурентоспособности экономистами применяется множество различных по своей природе методов, все многообразие которых предлагается классифицировать в рамках трех основных подходов: графического, факторного и стоимостного (таблица) [18].

Графический подход к оценке конкурентоспособности предприятия позволяет с использованием различных графических инструментов получить наглядное представление о конкурентной позиции предприятия на рассматриваемом рынке в сравнении с ключевыми конкурентами. В рамках графического подхода авторы предлагают выделить две группы методов: матричные методы и метод составления многоугольника конкурентоспособности. Факторный подход заключается в определении набора и получении количественной оценки основных факторов конкурентоспособности предприятия в сравнении с конкурентами. К числу методов, выделяемых в рамках данного подхода, относятся продуктовые, операционные и комплексные методы. Стоимостной подход к оценке конкурентоспособности компаний исходит из того, что стоимость предприятия может рассматриваться как главный критерий успешности и эффективности функционирования хозяйствующего субъекта в рыночных условиях, так как она является конечным результирующим критерием оценки всей совокупности внешних и внутренних конкурентных преимуществ предприятия. В рамках третьего подхода конкурентоспособность компаний определяется с использованием традиционно применяемых методов оценки стоимости бизнеса [2].

В целях выявления преимуществ и недостатков каждого из обозначенных подходов к оценке конкурентоспособности предприятия обратимся к анализу содержательной составляющей основных методов, используемых исследователями.

Графический подход

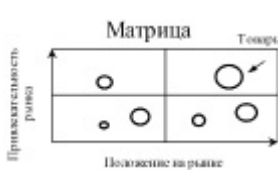

1. Матричные методы. Своему названию данная группа методов оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов обязана применяемой форме отображения результатов анализа конкурентных позиций предприятия в виде матриц различной размерности. Большинство экономистов на горизонтальной оси матрицы откладывает значение показателя, характеризующего рыночное положение компании, а по вертикали – значение показателя, отражающего степень привлекательности этого рынка. В рамках матричных методов предприятия рассматриваются в качестве совокупности бизнес-единиц, формирующих единый продуктовый портфель. Отсюда следует отметить значительный уклон матричных методов в сторону маркетинговой оценки деятельности хозяйствующего субъекта. Наиболее известными и широко применяемыми являются матричные модели, предложенные американскими консалтинговыми компаниями: Бостонской консалтинговой группой и МакКинси, а также впоследствии компанией Шелл и экономистом И. Ансоффом.

2. Метод построения многоугольника конкурентоспособности. В основе данного метода лежит оценка конкурентных позиций исследуемого предприятия и его основных конкурентов по ключевым составляющим хозяйственной деятельности, представленным в виде векторов. Результатом оценки является построение многоугольников конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и его конкурентов, представляющих собой графическое соединение оценок по каждому из векторов [18].

Главным достоинством метода является наглядность результатов проведенной оценки. Анализ полученного многоугольника позволяет оперативно оценить конкурентное положение исследуемого хозяйствующего субъекта, определить ключевые факторы конкурентоспособности предприятия и разработать целевые мероприятия, направленные на поддержание имеющихся конкурентных преимуществ и развитие менее успешных в сравнении с конкурентами направлений деятельности компании. Интеграция в рассматриваемый метод математического аппарата, позволяющего получить количественную оценку уровня конкурентоспособности предприятия, значительно повышает практическую

ценность полученных результатов. Основным недостатком метода следует признать широкое использование балльных экспертных оценок исследуемых характеристик деятельности предприятия, порождающее излишний субъективизм в процессе анализа.

Таблица 1 - Классификация подходов к оценке конкурентоспособности предприятия

| Подход к оценке конкурентоспособности предприятия | Методы оценки конкурентоспособности предприятия | Общий вид модели оценки конкурентоспособности предприятия | Сущность методов |
|---|--|--|--|
| | Матричные методы |  | Конкурентоспособность предприятия повышают товары, имеющие большую долю на растущем рынке, а снижают товары, имеющие незначительную долю на стагнирующем рынке |
| Графический подход | Метод составления многоугольника конкурентоспособности |  | Совмещение многоугольников конкурентоспособности предприятий позволяет определить слабые и сильные стороны исследуемых субъектов |

| | | | |
|--------------------|--------------------------------|--|--|
| | Продуктовые методы | $K = \sum K_{\text{продукции}, i} \cdot D_{\text{продукции}, i}$ | Конкурентоспособность предприятия как совокупность показателей конкурентоспособности производимой и реализуемой продукции с учетом удельного веса в общем объеме п |
| Факторный подход | Операционные методы | $K = \sum K_{\text{подразделения}, i} \cdot B_{\text{подразделения}, i}$ | Конкурентоспособность предприятия как совокупность групповых показателей конкурентоспособности его функциональных подразделений с учетом их весов для деятельности предприятия |
| | Комплексные методы | $K = K_{\text{текущая}} \cdot B1 + K_{\text{потенциальная}} \cdot B2$ | Конкурентоспособность предприятия как средневзвешенное значение показателя его текущей и потенциальной конкурентоспособности |
| Стоимостной подход | Метод оценки стоимости бизнеса | $K \sim \text{Стоимость предприятия}$ | Рост стоимости предприятия как главный критерий конкурентоспособности |
| Факторный подход | | | |

1. Продуктовые методы. Авторы данной группы методов исходят из того, что возможность предприятия успешно конкурировать с другими участниками рыночных отношений определяется конкурентоспособностью выпускаемой им продукции [16]. Экономисты обращают внимание на то, что практика бизнеса в большинстве случаев подтверждает их позицию, и утверждают, что чем более конкурентоспособным является товар, тем выше уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, и наоборот. В качестве главного критерия оценки конкурентоспособности продукции выступает соотношение цены и качества товара. В наиболее общем виде в рамках продуктового метода показатель конкурентоспособности компании определяется как среднее арифметическое взвешенное показателей конкурентоспособности каждого вида производимой предприятием продукции.

Анализ существующих продуктовых методов позволяет констатировать, что их главным преимуществом является комплексная оценка одного из важнейших компонентов конкурентоспособности хозяйствующего субъекта – конкурентоспособности производимой им продукции. Использование продуктовых методов дает возможность получить достаточно объективную количественную оценку привлекательности продуктового портфеля компании для потребителей, а также проанализировать факторы, влияющие на изменение динамики спроса на продукцию предприятия [14]. Вместе с тем необходимо отметить, что оценка конкурентоспособности компании на основе продуктовых методов носит достаточно ограниченный характер, так как не позволяет получить представление об уровне эффективности хозяйственной деятельности, не учитывает показатели, характеризующие конкурентный потенциал предприятия.

2. Операционные методы. Данная группа методов основана на базовых положениях теории эффективной конкуренции, согласно которой уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта определяется степенью эффективности организации деятельности отдельных подразделений предприятия. При этом эффективность функционирования каждой из служб предприятия напрямую зависит от продуктивности использования ограниченных ресурсов и результативности выполнения отдельных функциональных операций [5]. Как и в случае с продуктовыми методами, интегральный показатель конкурентоспособности хозяйствующего субъекта наиболее часто рассчитывается по формуле средней арифметической взвешенной. При этом частные коэффициенты эффективности выполнения подразделениями компании отдельных операций, получаемые путем сопоставления показателей деятельности

исследуемого предприятия с аналогичными показателями деятельности конкурентов или эталонными значениями, умножаются на соответствующие весовые коэффициенты, как правило, определяемые экспертным путем.

3. Комплексные методы. Особенность данных методов заключается в оценке конкурентоспособности хозяйствующего субъекта на основе комплексного анализа показателей его текущей конкурентоспособности и конкурентного потенциала [2]. Многие исследователи рассматривают текущую конкурентоспособность компании как конкурентоспособность ее продукции и выполняют оценку с использованием моделей, предлагаемых авторами продуктовых методов. Конкурентный потенциал организации упомянутыми авторами зачастую определяется путем оценки эффективности использования различных ресурсов предприятия по аналогии с продуктовыми методами. Интегральный показатель конкурентоспособности предприятия в большинстве комплексных методов, как и в других методах, выделяемых в рамках факторного подхода, рассчитывается по формуле средней арифметической взвешенной.

По мнению автора, основным достоинством комплексных методов следует признать стремление их авторов на основе комбинации показателей текущей конкурентоспособности и конкурентного потенциала учесть в процессе оценки не только достигнутый хозяйствующим субъектом уровень конкурентоспособности, но и перспективы его наращивания в будущем, что является достаточно ценным с практической точки зрения [19]. Вместе с тем анализ предлагаемых комплексных методик позволяет отметить, что математический аппарат, применяемый для оценки текущей и потенциальной конкурентоспособности предприятия, а также состав оцениваемых показателей являются наследием рассмотренных ранее продуктовых и операционных методов.

Многие исследователи сегодня сходятся во мнении, что рыночная стоимость компании является главным индикатором ее развития, и предлагают рассматривать стоимость бизнеса как наиболее комплексную характеристику конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Показатель рыночной стоимости предприятия, являясь центральным объектом управления в большинстве крупных компаний, одновременно вбирает в себя оценку эффективности хозяйственной деятельности, качества управления, финансовой устойчивости и перспектив роста бизнеса. Несомненным преимуществом оценки конкурентоспособности предприятия на основе методов стоимостного подхода необходимо признать анализ всей совокупности ключевых характеристик деятельности хозяйствующего субъекта. Однако процесс сбора необходимой информации о функционировании

исследуемого предприятия и его конкурентов является слишком трудоемким, в связи с чем использование методов оценки стоимости бизнеса для оценки конкурентоспособности компании является достаточно затруднительным, а иногда и практически невозможным.

Резюмируя анализ подходов к оценке конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, следует отметить, что на сегодняшний день ни один из рассмотренных авторами настоящей работы методов оценки не нашел широкого практического применения и не может быть признан универсальным аналитическим инструментом [20]. В этой связи в экономической среде по-прежнему остается актуальной задача разработки универсального, имеющего широкие границы практического применения метода оценки конкурентоспособности предприятий, обеспечивающего получение комплексной и в то же самое время объективной оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта [6].

Проанализировав существующие методы оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует идеальной методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия. Отмеченные недостатки существующих подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них, так от метода оценивания конкурентоспособности предприятия непромышленной сферы в значительной степени зависит достоверность результатов, прозрачность их идентификации и возможности использования.

В данной работе автором будет использована комплексная оценка конкурентоспособности предприятия.

2 Оценка конкурентоспособности ООО «Еврофарм»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «ЕВРОФАРМ».

Сокращенное наименование – ООО «АЛТФРАМ».

Форма собственности - частная.

Организационно-правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью.

Адрес: Москва, Алтуфьевское ш., д. 86.

Основной вид деятельности – Розничная торговля фармацевтическими товарами.

Также предприятие может осуществлять следующие дополнительные виды деятельности:

- Универсальный ассортимент товаров (торговля через агентов);
- Универсальный ассортимент товаров (оптовая торговля);
- Магазины неспециализированные (универсальные) (розничная торговля);
- Медицинская аппаратура и техника, ортопедические изделия (розничная торговля);

Руководитель ООО «ЕВРОФАРМ» - генеральный директор Стрекалов Игорь Олегович.

В целом можно отметить рост востребованности товаров аптечных киосков и пунктов, тому способствует ряд причин:

- реклама лекарственных средств, предметов гигиены, биологически-активных добавок;
- мода на здоровый образ жизни;
- реформирование государственной системы здравоохранения и сложность в получении доступного лечения;
- развитие частных лечебных организаций и высокая цена на их услуги.

Все это вместе обуславливает рост выручки товаров аптеки ООО «ЕВРОФАРМ» и соответственно высокий уровень прибыли.

К непосредственным конкурентам в данной аптечной отрасли, демонстрирующим аналогичные объемы выручки, относятся:

- ООО «Кват-РА», (директор Брагин А. В.);
- ООО «Доктор ФАРМ» (генеральный директор Милютин С. Г.);
- ООО «Аптека», (директор Милютин С. Г.);
- ООО «Алия» (директор Романенко Н. И.).

Специфика деятельности организации ООО «ЕВРОФАРМ» накладывает отпечаток на бизнес - процессы.

Весь персонал аптеки ООО «ЕВРОФАРМ» можно разделить на следующие группы:

- руководящие работники;
- специалисты;
- производственный персонал.

Для организации ООО «ЕВРОФАРМ» характерна линейно-функциональная организационная структура, которая представлена на рисунке 1.

Принятая организационная структура позволяет целесообразно распределять задачи среди сотрудников и направлять их усилия на достижение основных целей, а также способствует эффективному взаимодействию с внешней средой. Эффективность данной организационной структуры состоит в наличии четких, ясных и прямых взаимосвязей между ее элементами. Каждый исполнитель имеет только одного начальника, и все полномочия – прямые (линейные) - идут от высшего звена управления к низшему.

Рисунок 1 – Организационная структура ООО «ЕВРОФАРМ»

Преимущества и недостатки структуры управления ООО «ЕВРОФАРМ» представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Преимущества и недостатки структуры управления

Преимущества

Недостатки

1. Четкое разграничение ответственности и компетенции

1. Высокие профессиональные требования к руководителю

2. Простой контроль

2. Сложные коммуникации между исполнителями

3. Быстрые и экономичные формы принятия решения

3. Низкий уровень специализации руководителей

4. Простые иерархические коммуникации

4. Ярко выраженный авторитарный стиль руководства

5. Персонифицированная ответственность

5. Большая нагрузка на руководителя

Отрицательным аспектом структуры управления является отсутствие в ее составе должностного лица, отвечающего за планирование, мониторинг, контроль и прогнозирование эффективности деятельности организации.

Ставя перед собой основную задачу - улучшение качества обслуживания клиента, - руководство аптеки признает тот факт, что выполнение этой задачи целиком и полностью зависит и осуществляется ее сотрудниками. Именно сотрудники ежедневно решают вопросы обслуживания, общаются с клиентами и поставщиками, государственными и общественными органами, внимательно следящими за деятельностью компании.

Отдел маркетинга ООО «ЕВРОФАРМ» представлен менеджером-маркетологом, который ведет деятельность по рекламе организации, оформлению рекламных кампаний, рекламе акций в интернет-сообществах.

В целом можно отметить что при наличии высокого уровня конкуренции маркетинговая деятельность ведется слабо.

Рассмотрим особенности формирования ценовой и сбытовой политики ООО «ЕВРОФАРМ».

В зависимости от характера обслуживаемого оборота различают:

- отпускные цены;
- оптовые цены;
- розничные цены.

Разница между отпускными и оптовыми ценами составляет оптовую торговую надбавку.

Регулирование цен на лекарственные средства устанавливается соответствующими решениями органов местного самоуправления.

В Алтайском крае ценообразование на лекарственные средства регулируется следующим нормативным документом:

Решением главного управления экономики и инвестиций Алтайского края от 27.02.2010г. № 15-к «Об установлении предельных надбавок к ценам на лекарственные средства, включенные в перечень жизненно необходимых и лекарственных средств».

Предельные розничные надбавки к ценам на лекарственные средства, включенные в перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных средств, устанавливаются к фактической отпускной цене производителя дифференцированно от цены:

- до 50 рублей включительно – 30%,
- свыше 50 рублей до 500 рублей включительно – 21%,
- свыше 500 рублей – 10%.

НДС (налог на добавленную стоимость) на лекарственные средства начисляется в размере 10%.

Представим полученные расчеты в виде таблицы:

Таблица 3 – Пример расчета розничных цен аптеки ООО «ЕВРОФАРМ», руб.

| Название | Кол-во | Цена производителя без НДС | Оптовая наценка, % | Сумма оптовой наценки, руб. | Торговая надбавка, % | Сумма торговой надбавки | Розничная цена аптеки без НДС | НДС, % |
|-------------------------------------|--------|----------------------------|--------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------------|--------|
| Индометацин 25 мг № 30 | 500 | 79,50 | 17 | 13,52 | 21 | 16,70 | 109,71 | 10 |
| Левомецетин табл. 500 мг № 10 | 500 | 8,72 | 20 | 1,74 | 30 | 2,62 | 13,08 | 10 |
| Панкреатин табл. 25 ЕД № 10 | 500 | 64,00 | 17 | 10,88 | 21 | 13,44 | 88,32 | 10 |
| Рибоксин табл. 200 мг. № 50 | 500 | 13,80 | 20 | 2,76 | 30 | 4,14 | 20,70 | 10 |
| Солодки сироп 100г. | 500 | 8,80 | 20 | 1,76 | 30 | 2,64 | 13,20 | 10 |
| Эналаприл табл. 5мг №20 | 1000 | 5,00 | 20 | 1,00 | 30 | 1,50 | 7,50 | 10 |
| Эмоксипин 1% 5 мг глаз.капли | 500 | 40,00 | 20 | 8,00 | 30 | 12,00 | 60,00 | 10 |

Кальций ДЗ

Никомед 0,5 500 120,00 17 20,40 21 25,20 165,60 10
№ 30

Сбытовая политика ООО «ЕВРОФАРМ» строится на принятом типе канала товародвижения:

Организация-производитель ЛС → Аптечный склад → Аптека → Потребитель.

Данный канал товародвижения относится к двухуровневому каналу.

Основное преимущество многоуровневого вида товародвижения состоит в наличие очень плотной сбытовой сети, а недостаток в том, что наличие большого числа средних и мелких посредников вызывает рост цены на товар.

Для создания более полной характеристики ООО «Еврофарм» проведем анализ его технико-экономических показателей (таблица 4).

Таблица 4 - Технико-экономические показатели ООО «Еврофарм»

| Показатель | 2014 год | 2015 Год | Изменение (+;-) | Темп роста (%) | 2016 год | Изменение (+;-), | Темп роста (%) |
|-----------------------------------|-------------|-------------|--------------------|----------------------|-------------|---------------------|----------------------|
| Выручка от продажи, тыс.руб. | 2760 | 3980 | 220 | 112,50 | 5109 | 129 | 106,52 |
| Коммерческие расходы, тыс.руб. | 1525 | 1710 | 185 | 112,13 | 1870 | 160 | 109,36 |
| Прибыль от продаж, тыс.руб. | 235 | 270 | 35 | 114,89 | 239 | -31 | 88,52 |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | 184 | 216 | 32 | 117,39 | 191 | -25 | 88,43 |

| | | | | | | | |
|--|--------|-------|-------|--------|-------|---------|--------|
| Рентабельность продаж, % | 10,45 | 10,91 | 0,45 | 104,35 | 9,06 | -1,8527 | 83,02 |
| Производительность труда, тыс.руб. / чел. | 117,33 | 132 | 14,67 | 112,50 | 140,6 | 8,6 | 106,52 |

По результатам проведенного анализа видно, что выручка от продажи услуг ООО «Еврофарм» в 2014 году составляла – 2760 тыс.руб., в 2015 году – 3980 тыс.руб. (темп роста по сравнению с 2014 годом составил – 112,50%, увеличение – 220 тыс.руб.); в 2016 году – 5109 тыс.руб. (темп роста по сравнению с 2015 годом составил – 106,52%). При увеличении выручки от продаж – в ООО «Еврофарм» наблюдается и рост коммерческих расходов.

Так, если в 2014 году коммерческие расходы предприятия ООО «Еврофарм» составили – 1525 тыс.руб., в 2015 году они немного увеличились и составили – 1710 тыс.руб., а в 2016 году коммерческие расходы ООО «Еврофарм» возросли до 1870 тыс.руб. (темп роста данного показателя по сравнению с прошлым 2015 годом составил – 109,36%). Таким образом, темп роста коммерческих расходов значительно опережает темп роста выручки от продажи услуг, что является отрицательной тенденцией для предприятия ООО «Еврофарм», поэтому в будущем предприятию необходимо будет снижать коммерческие расходы.

Прибыль от продажи товаров в ООО «Еврофарм» в 2014 году составила 235 тыс.руб., в 2015 году – 270 тыс.руб. (темп роста данного показателя составил 114,89%); в 2016 году прибыль от продажи достигла значения 239 тыс.руб. (по сравнению с прошлым 2015 годом произошло незначительное снижение прибыли, темп снижения составил – 88,52%). Что касается чистой прибыли, то в 2014 году она составила 184 тыс.руб., в 2015 году – 216 тыс.руб. (темп роста 117,39%), в 2016 году – 191 тыс.руб. Таким образом, за последний год (2016 год) произошло снижение прибыльных показателей, руководство фирмы объясняет это в основном возросшими коммерческими расходами предприятия.

Предприятие ООО «Еврофарм» в анализируемом периоде (2014-2016 гг.) является рентабельным, что подтверждают данные таблицы 4. Так, в базовом 2014 году коэффициент рентабельности продаж составил – 10,45%; в 2015 году – 10,91%; в 2016 году – 9,06%.

На основании исходных данных проведем вертикальный и горизонтальный анализ актива баланса. Горизонтальный анализ актива баланса - это динамический анализ показателей, содержащихся в активе бухгалтерского баланса предприятия.

По результатам проведенного горизонтального анализа можно сказать, что общая сумма средств предприятия ООО «Еврофарм» на протяжении трех лет возрастает. Так, если в 2014 году сумма всех средств предприятия составляла – 370 тыс.руб., то уже в 2015 году она достигла – 503 тыс.руб. (абсолютное увеличение составило 133 тыс.руб., а темп роста составил 135,95%); а на конец 2016 года сумма средств составила 881 тыс.руб. (абсолютное значение прироста составило 511 тыс. руб., темп роста составил 238,11%). Это говорит о положительной тенденции для ООО «Еврофарм». Рассмотрим изменения в динамике.

Внеоборотных активов предприятия ООО «Еврофарм» в анализируемом периоде не имеет. Все средства предприятия в 2014-2016 гг. представлены оборотными средствами, их стоимость в 2014 году составляла – 370 тыс.руб., в 2015 году оборотные средства возросли до 503 тыс.руб. (абсолютное увеличение составило 133 тыс.руб., а темп роста составил 135,95%); а на конец 2016 года сумма оборотных средств составила 881 тыс.руб. (абсолютное значение прироста составило 511 тыс. руб., темп роста составил 238,11%).

Оборотные средства предприятия ООО «Еврофарм» представлены запасами; дебиторской задолженностью и денежными средствами. Так, если на начало анализируемого периода стоимость запасов составляла 106 тыс.руб., 2015 году – 180 тыс.руб. (увеличение статьи запасов составило 74 тыс.руб., темп роста составил – 169,81%), в последнем 2016 году запасы составили 206 тыс.руб. (прирост 100 тыс.руб., темп роста составил – 194,34%). Данное изменение можно объяснить применением в компании более рациональной системы расходования запасов для торгового процесса фирмы (то есть избавление от неликвидов и использование старых запасов ТМЦ).

Вся дебиторская задолженность предприятия в анализируемом периоде (2014-2016 гг.) является краткосрочной, к концу 2016 года она составила 308 тыс.руб., что по сравнению с 2015 годом в 3,3 раза больше (в 2015 году задолженность дебиторов предприятию составила 115 тыс.руб.). На протяжении трех лет наблюдается увеличение суммы дебиторской задолженности предприятия, это говорит о не совсем грамотной политике работы с клиентами (очень часто применяются рассрочки оплаты за услуги).

2.2 Анализ конкурентоспособности ООО

«Еврофарм»

В стратегическом управлении наиболее часто используется метод анализа среды организации, получивший название SWOT-анализ. Применяя этот метод, удается установить линии связи между силой и слабостью и внешними угрозами и возможностями. SWOT-анализ среды «Еврофарм» представлен в таблице 5.

Таблица 5 - SWOT-анализ среды «Еврофарм»

Strengths сильные стороны

Стабильное самофинансирование

Конкурентоспособность

Профессионализм персонала

Хороший имидж

Комфортные условия работы сотрудников

Weaknesses слабые стороны

Отсутствие карьерного роста у сотрудников

Узкий перечень предоставляемых услуг

Treats угрозы

Зависимость от платежеспособности населения

Opportunities возможности

Целевое финансирование государством бизнеса

Стратегические цели предприятия соответствуют изменениям во внешней среде. Как правило, это следующие цели: расширение и многообразие реализуемых товаров; обновление номенклатуры товаров с учетом требований рынка. На третьем этапе перечислим потенциальные конкурентные преимущества, обусловленные внутренней и внешней средой организации:

Таблица 6 - Конкурентные преимущества «Еврофарм»

Конкурентные преимущества

| | |
|-----------------------------|---|
| Внутренняя среда | Существующие |
| | Более низкие издержки. |
| Основная деятельность | Наличие сформировавшегося положительного имиджа у клиентов. |
| | Знание специфических потребностей потребительского спроса и их удовлетворение в рамках определенных узких сегментов рынка |
| | Серьезные технологические навыки. |
| Поддерживающая деятельность | Проверенный менеджмент. |
| | Большой опыт |
| | Хорошо проработанная функциональная стратегия. Адекватные финансовые ресурсы |
| | Потенциальные |
| Внешняя среда | Повышение технической оснащенности предприятия, качества предоставляемых услуг |
| | Расширение рынков сбыта; |
| | Расширения ассортимента услуг. |

Проведем ранжирование привлекательности потенциальных конкурентных преимуществ, обусловленных открывающимися возможностями отрасли и определение наиболее серьезных факторов, угрожающих потенциальным конкурентным преимуществам. Каждая характеристика критерия получает персональную оценку с учетом занимаемой в матрице позиции в матрице потенциальных преимуществ относительно возможностей и угроз внешней среды (табл. 7 и табл. 8):

Таблица 7 - Матрица потенциальных преимуществ относительно возможностей внешней среды

| | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
|---------------------|--|--|---------------|
| Высокая вероятность | Повышение технической оснащенности предприятия | Улучшение качества предоставляемых услуг | - |
| Средняя вероятность | Расширение рынков сбыта | Расширения ассортимента товаров | - |
| Низкая вероятность | - | - | - |

Так, наиболее сильное влияние на повышение конкурентоспособности «Еврофарм» окажет повышение технической оснащенности предприятия и расширение рынков сбыта. Позиционирование всех указанных в блоке угроз осуществляется с учетом их возможного появления и силы его потенциального воздействия (табл. 8).

Таблица 8 - Позиционирование угроз предприятия

| | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | Легкие ушибы |
|---------------------|------------|-------------------------------------|--|--|
| Высокая вероятность | - | 5. Соперничество между конкурентами | - | 2. Способность потребителей торговаться. |
| Средняя вероятность | - | - | 1. Угроза появления новых конкурентов. | 3. Способность поставщиков торговаться. |

Низкая
вероятность - - -

4. Угроза
появления товаров
и услуг-
заменителей.

Так, наибольшее влияние на снижение конкурентоспособности оказывает угроза возможного соперничества между основными конкурентами «Еврофарм» и угроза появления новых конкурентов.

Основными конкурентами ООО "Еврофарм" являются такие торговые предприятия как: ООО «Кват-РА»; ООО «Доктор ФАРМ»; ООО «Аптека». Проанализируем конкурентоспособность предприятия ООО "Еврофарм". Оценка представлена в таблице 9. В качестве экспертов выступали менеджеры исследуемых фирм.

Таблица 9 – Оценка конкурентоспособности предприятия

| Показатель | $K_{зн}$ коэффициент значимости | «Еврофарм» | «Кват- РА» | «Доктор ФАРМ» |
|--|---------------------------------------|------------|---------------|------------------|
| Уровень качества обслуживания | 0, 20 | 9 | 8 | 8 |
| Уровень продаж работ и услуг | 0,10 | 10 | 9 | 8 |
| Уровень производственных и управленческих издержек | 0, 06 | 8 | 6 | 6 |
| Охват рынка | 0, 15 | 10 | 9 | 9 |
| Качество предлагаемой продукции | 0, 42 | 9 | 9 | 9 |

| | | | | |
|------------------------------|------|------|------|-----|
| Уровень рекламной активности | 0,07 | 6 | 7 | 3 |
| Итого | 1 | 8,98 | 8,48 | 8,1 |

Согласно проведенной оценке, рассматриваемое предприятие обладает достаточно весомыми конкурентными преимуществами и имеет все шансы для вытеснения с рынка конкурентов. На рисунке 2 представлена диаграмма конкурентоспособности предприятия ООО "Еврофарм".

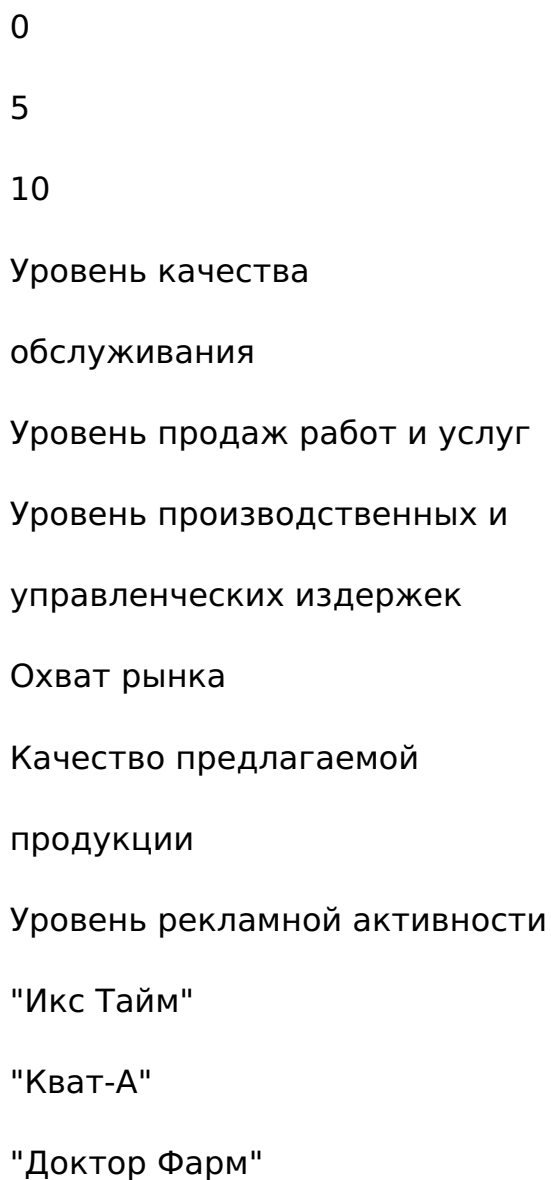


Рисунок 2 – Диаграмма конкурентоспособности

В целом, можно отметить, что рассматриваемое предприятие выигрывает благодаря высокому уровню продаж товаров и предоставлению услуг, а также значительной рыночной доли.

Проведем детальный анализ уровня конкуренции в отрасли по модели «5 сил конкуренции» Майкла Портера, а именно, путем анализа пяти внешних сил:

- рыночной власти поставщиков;
- рыночной власти покупателей;
- власти существующих конкурентов;
- угрозы появления новых конкурентов;
- угрозы появления товаров-субститутов.

Анализ составляющих элементов (детерминант) этих сил позволяет определить «узкие места», с тем чтобы максимально эффективно приложить усилия к укреплению устойчивости компании и ослаблению позиций конкурентов. Перечень составляющих элементов мы разработаем самостоятельно, выбрав из них наиболее вероятные для анализа их влияния на деятельность «Еврофарм». Анализ проведем в два этапа:

1. Присвоение количественных показателей детерминантам пяти сил методом экспертной оценки.
2. Анализ сильных и слабых сторон текущей конкурентной ситуации, а также возможных компенсационных мероприятий.

По результатам первого этапа были получены следующие экспертные оценки значений детерминант (0 – наихудшее значение, 6 – наилучшее значение). Для каждой силы рассчитано среднее арифметическое значение ее детерминант и выведен общий индекс рыночной силы как среднее арифметическое значение всех сил (0-1-очень низкий (соответствует сильному негативному воздействию); 1,1-2,5 - низкий; 2,6-3,5 – средний (соответствует нейтральному воздействию); 3,6-5 - высокий; 5-6 – очень высокий (значительное позитивное воздействие)).

Таким образом, получается:

- рыночная власть поставщиков равна 3,

- рыночная власть покупателей равна 5,
- власть существующих конкурентов оценена в 3,
- угроза со стороны новых конкурентов — 4,4,
- угроза со стороны товаров-субститутов — 3.

Общий индекс рыночной силы составляет 3,7. Такое положение можно интерпретировать как высокое, т.е. уровень конкуренции достаточно высок в связи с большим объёмом предоставляемых средой возможностей на фоне достаточно малого числа угроз. И в данной ситуации у фирмы в исследуемом регионе присутствия много возможностей. Выделим полученные средневзвешенные показатели угроз и возможностей, исходящие из ближнего окружения, для выработки ситуационной стратегии.

Для наглядного представления поля сил используем паутинную диаграмму (рисунок 3). Самое сильное позитивное воздействие исходит от покупателей – именно в этой области сконцентрировано большинство возможностей компании. Значительных угроз от конкурентной среды не исходит – все факторы находятся в нейтральном положении.

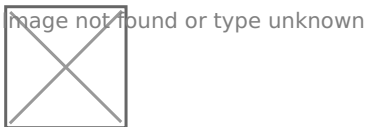


Рисунок 3 - Паутинная диаграмма по модели «5 сил конкуренции» М. Портера

После проведенного анализа по модели «5 сил конкуренции» М. Портера наиболее значимых угроз в исследуемом регионе не выявлено. К возможностям отнесем следующие:

1. Концентрация покупателей в сравнении с концентрацией фирмы,
2. Неохваченные рынки или сегменты рынка,
3. Объем закупок покупателями у фирмы,
4. Информированность покупателя,
5. Узнаваемость торговой марки,
6. Выгоды покупателя,

7. Необходимый объем капитала,
8. Абсолютные преимущества по издержкам,
9. Доступ к необходимым ресурсам,
10. Собственная, отличающаяся низкими издержками модель бизнеса.

Таким образом, мы получаем список возможных стратегических альтернатив, касающихся развития рыночной ситуации. Можно сделать следующие выводы:

1. Рынок данного вида продукции развивается. Число конкурирующих фирм в отрасли невелико. Появление крупного лидера в ближайшее время не ожидается.
2. Товар является значимым для покупателя. Наблюдается высокая доля концентрации покупателей по сравнению с концентрацией фирм, это усиливает конкурентную борьбу.
3. Угроза появления новых конкурентов очень низка, так как существуют высокие барьеры входа. Это, прежде всего, имеющиеся патенты на технологию и продукцию, а также большая капиталоемкость создания аналогичных фирм.

При определении уровня конкурентоспособности «Еврофарм» необходимо выделить его сильные и слабые стороны по отношению к основным и потенциальным конкурентам в данном рыночном пространстве. Для этого выберем такие параметры анализа, которые позволят определить степень привлекательности конкурентов сходного с «Еврофарм» формата и будут отражать специфику деятельности предприятий торговли. Для этого будем использовать следующую шкалу оценки предприятия.

Таблица 10 – Оценка конкурентоспособности торговых предприятий «Еврофарм» по коммерческим условиям

| Параметры | Предприятия-конкуренты | | | |
|-----------|------------------------|------------|-------------------|--------------|
| | ООО «Кват-РА» | «Еврофарм» | ООО «Доктор ФАРМ» | ООО «Аптека» |
| | | | | |

| | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|
| 1. Уровень цен | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 2. Широта ассортимента | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 3. Качество реализуемых товаров | 5 | 5 | 4 | 4 |

По результатам проведенного анализа стало видно, что основных конкурентов у предприятия «Еврофарм» три, все предприятия располагаются в пределах города. При этом по коммерческим условиям «Еврофарм» среди этих предприятий находится отнюдь не на лидирующей позиции, лидером по всем коммерческим условиям выступает ООО «Кват-РА». Следует отметить, что объект исследования – «Еврофарм» находится на средних позициях, ввиду следующих конкурентных характеристик. Все товары, представленные в ООО «Еврофарм» имеют средние цены, что очень актуально в условиях экономики.

Далее проанализируем конкурентоспособность рассматриваемых торговых предприятий и «Еврофарм» по организационному признаку. Данные проведенного анализа оформим в таблицу 11.

Таблица 11 – Характеристика конкурентоспособности торговых предприятий и «Еврофарм» по организационным условиям

| Параметры | Предприятия-конкуренты | | | |
|--------------|------------------------|------------|-------------------|--------------|
| | ООО «Кват-РА» | «Еврофарм» | ООО «Доктор ФАРМ» | ООО «Аптека» |
| Расположение | 5 | 4 | 3 | 3 |
| Внешний вид | 3 | 4 | 2 | 3 |

| | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|
| Оказание дополнительных услуг | 4 | 3 | 2 | 2 |
| Наличие парковки | 5 | 5 | 5 | 5 |

При рассмотрении полученных данных можно прийти к выводу, что у анализируемого предприятия 2 главных конкурента, тем не менее ООО «Еврофарм», превосходит эти предприятия по ряду параметров. При рассмотрении всех факторов влияющих на покупательское поведение можно сделать заключение. Основные возможности для организации зависят от потенциала спроса, расширения рынка, открытия новых сегментов, ослабления позиций конкурентов (отечественных и зарубежных), создания сетевой структуры, а также разработки и внедрения новых технологий обслуживания. Основные угрозы исходят от существующих конкурентов, также существует опасность выхода на рынок новых конкурентов, роста продаж товаров-заменителей, изменения потребностей потенциальных покупателей и структуры спроса, сокращения рынка, которые могут способствовать снижению доли компании «Еврофарм» на товары на рынках города.

Именно поэтому важно установить, по каким критериям оценивает и приобретает покупатель товары с желательной для него комбинацией свойств. С этой целью на предприятии «Еврофарм» был проведен опрос в форме анкетирования. Проведенный опрос показал, что значимость показателей, влияющих на выбор и покупку товаров у групп потребителей различных по возрасту, полу и социальному положению варьируется. Проведенный опрос охватил 316 респондентов, из них 43 % мужчин и 57 % женщин. Распределение респондентов по возрасту: до 25 лет – 42 %, 25-39 – 22 %, 40-54 лет – 20 %, старше 55 лет – 16 %; по социальному положению: студенты – 36 %, люди занятые физическим трудом – 34 %, руководители предприятий – 6 %, пенсионеры – 6 %, домохозяйки и др.– 18 %.

Рисунок 4 – Распределение респондентов по социальному положению

Для женщин старше 40 лет – качество, цена, услуги имеют большее значение, чем для возрастной группы до 25 лет, для которых важны – качество товаров, внешнее оформление, торговый знак. В группе 25-39 лет нет особого постоянства во мнениях. Примерно такая же картина наблюдается при опросе респондентов-мужчин. Большое влияние при покупке на респондентов оказывает реклама на

телевидении и радио, реклама в прессе. Следует отметить, что уровень доверия к информации, получаемой из непосредственного общения (знакомые, сослуживцы, личный опыт, наблюдение), это говорит о том, что данные коммуникативные каналы имеют очень большой резерв и представляют особый интерес в силу очень высокого уровня доверия к ним.

В результате проведенного анализа выявлены основные факторы, которые являются положительными в деятельности предприятия «Еврофарм».

Таблица 12 – Ключевые факторы конкурентоспособности сети аптек «Еврофарм»

Сфера деятельности Факторы

| | |
|-----------|--|
| Сбыт | <ul style="list-style-type: none">• широкая сеть оптовых дилеров (дистрибьюторов);;• гибкая система скидок. |
| Маркетинг | <ul style="list-style-type: none">• аккуратное исполнение заказов покупателей;• проведение обучающих семинаров для персонала;• проведение различных ознакомительных мероприятий. |
| Персонал | <ul style="list-style-type: none">• особый талант руководителей;• степень овладения определенной технологией;• умение создавать эффективную рекламу. |
| Прочие | <ul style="list-style-type: none">• благоприятный имидж фирмы;• донесение миссии компании до каждого работника. |

При реализации основной цели деятельности «Еврофарм» проводит грамотную ценовую политику, которая является одним из преимуществ предприятия, базирующимся на широком выборе доступных товаров для всех слоев населения (по всем ценовым категориям). На сегодняшний день ценовая политика «Еврофарм» строится исходя из соотношения наценочных, частично ценовых и ценовых принципов ценообразования. Наценочный принцип ценообразования на предприятии отталкивается от необходимости плановой наценки на данную подгруппу товаров, доли в обороте, цен регионального рынка частично ценового

принципа ценообразования, с учетом маркетинговых мероприятий магазина «Еврофарм», и призван обеспечить необходимую доходность деятельности «Еврофарм» в настоящем, а также в перспективе на будущее.

Частично ценовой принцип отталкивается от соотношения минимальных цен «рынка» (внешней среды) с необходимостью минимальной наценки на каждую подгруппу товаров и призван обеспечить необходимую долю регионального рынка в совокупности с обеспечением необходимой доходности деятельности «Еврофарм». Ценовой принцип ценообразования отталкивается от минимальных цен «рынка» (внешней среды), призван обеспечить долю рынка, как совокупность потребительских расходов населения на территории деятельности фирмы

Таким образом, в целом картина внутренней среды организации не совсем благоприятная. Но у компании существует потенциал к развитию и совершенствованию. Соотношение сильных и слабых сторон по своей значимости образуют стабильную картину развития. Большинство внутренних позиций обозначены сильной оценкой в «Еврофарм», соответственно это предполагает возможность внутреннего роста. К конкурентным преимуществам можно отнести: хороший менеджмент и организация производственной деятельности компании, отлаженное материально-техническое снабжение, качественное финансовое управление и продуманная политика управления человеческими ресурсами.

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Еврофарм»

Стратегическое планирование ООО «Еврофарм» должно ставить целью, проводить комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, и на этой основе разрабатывать показатели развития предприятия на плановый период. Такой метод наиболее применим для повышения конкурентоспособности ООО «Еврофарм».

Стратегический план представляет собой программу укрупненных действий для достижения поставленных целей. Данный план должен быть разработан так, чтобы не только оставаться целостным в течение длительного периода времени, но и быть достаточно гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить его модификацию.

Таким образом, ООО «Еврофарм» в целях повышения конкурентоспособности должна следовать следующим рекомендациям:

Политика маркетинга: расширенная реклама; анализ рынка потребителей; участие в выставочных ярмарках; организация новых филиалов; увеличение числа занятых в службе реализации продукции; усовершенствование системы предоставления прямых и косвенных скидок;

Кадровая политика: повышение квалификации персонала.

Финансовая политика: контроль над плановыми расчетами; контроль над издержками.

Воспользуемся моделью «Дерево целей» для определения основных направлений разработки стратегии развития ООО «Еврофарм» представим данные на рис. 5.

Формирование стратегии развития предприятия, направленной совершенствование рынков сбыта

Обеспечение требуемого уровня квалифицированных работников

Рассмотрение возможностей привлечения новых клиентов

Стимулирование персонала

Разработка рекламной компании

Повышение квалификации персонала

Создание Интернет-сайта

Рисунок 5 – Дерево целей для определения основных направлений разработки стратегии развития ООО «Еврофарм»

Одним из наиболее действенных путей повышения эффективности системы управления в ООО «Еврофарм» является совершенствование процесса планирования. Исходной посылкой в повышении конкурентоспособности предприятия выступает всесторонний учет базовых принципов планирования и особенностей экономической деятельности ООО «Еврофарм».

Этапы реализации плана повышения конкурентоспособности представим в табл. 13.

Таблица 13 – Этапы реализации плана повышения конкурентоспособности ООО «Еврофарм»

| Характеристика этапа | Сроки |
|--|---------------------------------|
| 1 Организация и проведение рекламной компании Рекламные ролики по ТВ в бегущей строке, специализированных СМИ | Март -июнь 2018 года |
| 2. Разработка Интернет – сайта | Март –апрель 2018 год |
| 3 Повышение квалификации персонала. Разработка графика повышения квалификации | Май 2018 -декабрь 208 |
| 4. Стимулирование персонала Разработка элементов стимулирования персона для повышения производительности труда | Январь 2018 – июнь 2018 года |

В ходе реализации разработанной стратегии могут возникнуть разнообразные проблемы, например:

1. Недостаточность финансовых ресурсов

Поэтому для реализации стратегии предприятию необходимо аккумулировать требуемую сумму во избежание проблемы нехватки денежных средств на каком-либо из этапов реализации стратегии.

2.Появление множества конкурентов, производящих аналогичную продукцию

ООО «Еврофарм» необходимо, не дожидаясь появления множества конкурентов, участвовать в конкурентной борьбе и нарабатывать клиентскую базу, для того, чтобы обеспечить себе стабильный сбыт

Далее рассмотрим организационный проект по повышению конкурентоспособности в ООО «Еврофарм» (табл. 14). Определим сроки и должностных лиц, ответственных за внедрение проекта.

Таблица 14 - Организационный проект по повышению конкурентоспособности в ООО «Еврофарм».

| Мероприятие | Исполнитель | | | | | |
|---|-------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Разработка Интернет Сайта | x | | | | | |
| Изучение правовых, политических и транспортных условий деятельности и коммерческой практики на рынке; | | x | x | x | | |
| Подготовка и проведение рекламной компании | x | x | x | x | x | x |
| Тренинг «Стратегическое планирование» | | x | x | | | |

Согласно табл. 14 проект по повышению конкурентоспособности будет внедряться директором ООО «Алтварм».

Оценка и контроль реализации стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом планировании.

Итак, в целях повышения конкурентоспособности ООО «Еврофарм» необходимо проведение следующих мероприятий:

- разработка Интернет Сайта;
- проведение рекламных мероприятий в рамках стимулирования сбыта;
- обучение персонала ООО «Еврофарм» основным подходам к стратегическому планированию в современной организации, путем проведения тренингов.

Создание Интернет-сайта позволит расширить аудиторию потребителей предприятия за счет охвата более широкой аудитории. Интернет-сайт предоставляет возможности удаленного заказа, оплаты, ознакомления с продукцией. Кроме того, в базе данных будут храниться все данные о клиентах и относительно объемов приобретенной ими продукции для организации персонального обслуживания.

Также необходимо рассчитать затраты на создание интернет сайта ООО «Еврофарм». Так как за основу берется бесплатная версия программного продукта Microsoft Office FrontPage 2007, в затратную часть создания Web-сайта относятся такие расходы как: расходы по электроэнергии, расходы по размещению в сети интернет (хостинг), заработная плата программисту и прочие всевозможные расходы на канцелярские товары и расходные материалы для компьютера. Рассчитаем расходы на создание Интернет-сайта в таблице 15.

Таблица 15 - Расходы на создание интернет - сайта ООО «Еврофарм»

| Наименование | Сумма руб. Отчисления, руб. | |
|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Зарплата программиста 14000 | 4228 | |
| Транспортные расходы 2700 | | |
| Электроэнергия 2525 | | |
| Хостинг 1200 | | |
| Интернет 700 | | |
| Прочие расходы 10 800 | | |
| Итого 31925 | 4228 | |

Всего расходов 36153

Итак, согласно данным представленным в таблице 15 расходы составят 36153 руб.

В рамках проекта совершенствования системы экономического стимулирования персонала, разработаем перечень оснований.

Основаниями для премирования сотрудников ООО «Еврофарм»:

- примерное (своевременное и качественное) исполнение должностных обязанностей, заданий, приказов и распоряжений руководства;
- своевременная и качественная подготовка документов;
- проявление профессионализма, творчества, использование современных методов, технологий в процессе служебной деятельности;
- бережное, рациональное использование материально-технических и финансовых средств, иных ресурсов;
- выполнение особо важных и сложных заданий.

Также дополнительно необходимо ввести материальную помощь в случае бракосочетания, и болезни, служащему может быть оказана материальная помощь, за счет средств экономии фонда оплаты труда в размере должностного оклада.

За успешное и добросовестное исполнение своих обязанностей, продолжительную и безупречную службу, выполнение заданий особой важности и сложности могут устанавливаться следующие виды поощрений:

- благодарность;
- объявление благодарности с денежным поощрением;
- награждение ценным подарком;
- денежное вознаграждение в связи с юбилеями и выслугой лет.

При этом необходимо проведение постоянного контроля за уровнем надбавок и премий по отношению к величине оплаты по окладу, либо сдельным расценкам с целью отнесения на себестоимость надбавок – в размере до 20 %, премий – в

размере до 30 %. Ответственность за выполнение данного мониторинга должны нести соответствующие специалисты экономических служб.

В качестве основных мероприятий по реализации данного предложения можно выделить:

- разработка новой системы оплаты персонала;
- закрепление системы оплаты во внутренних распорядительных документах;
- проведение разъяснительной работы с персоналом.

Тренинг «Стратегического планирование» необходимо провести для высшего и среднего звена с приглашением сторонних специалистов.

Цель программы:

1. Понять принципиальную разницу между подходом к планированию ЛИДЕРА и обычного человека.
2. Достичь общего понимания и видения будущего компании.
3. Приобрести устойчивый навык стратегического планирования.
4. Научиться ставить цели и принимать решения.
5. Сформировать стратегический план развития компании на текущий период (1 год мин) на примере реальной ситуации.

Методики работы:

1. Тренинг организован в смешанной форме:
 - информационные блоки чередуются с практическими упражнениями (60/40).
2. Участники тренинга активно взаимодействуют как друг с другом, так и с тренером.
3. Тренер демонстрирует техники и навыки, отвечает на все вопросы и помогает решать специфические рабочие ситуации.
4. Тренинг максимально адаптирован к реалиям рынка.

5.Интеллектуальные продукты, разработанные в течение данной программы, переходят в собственность участников и лягут в основу стратегических изменений для осуществления Прорыва на рынке в условиях кризиса.

6.Количество обучаемого персонала 5 сотрудников.

Таблица 16 - Затраты на обучение персонала ООО «Еврофарм»

| Наименование операций | Затраты руб. в год | Необходимая информация |
|--|--------------------|------------------------|
| Разработка положения об обучении персонала | 5000 | Госты |
| Проводить анализ стоимости тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации | 5000 | инструкция |
| Оформлять заявки на обучение | 5000 | инструкция |
| Подготавливать и утверждать бюджет и план по обучению | 5000 | инструкция |
| Семинар (4) | 100000 | |
| Учебные материалы и канцелярия | 2600 | |

Итак, планируется провести четыре тренинга с привлечением внештатных сотрудников. Стоимость одного тренинга 15 тыс. руб.

Социальный эффект от проведенных мероприятий по совершенствованию системы управления сбытом в ООО «Еврофарм» рассчитать на год вперед мы не можем. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

- увеличение уровня квалификации персонала ООО «Еврофарм»;

- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- - улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире невозможно представить отсутствие конкуренции. Рыночные отношения все больше поглощают экономику. Сегодня подавляющее большинство стран приняли рыночную модель развития экономики, причиной этому послужило то, что командно-административная система стала все больше накапливать негативные последствия: снижение эффективности производства; преобладание экстенсивного типа развития; невосприимчивость экономики к достижениям НТП; неравномерность развития народного хозяйства; подрыв трудовой мотивации работников и др.

Достоинством рынка является то, что производитель начинает думать о потребителе и старается удовлетворить его потребности для того, чтобы максимизировать свою прибыль. В свою очередь конкуренция предполагает наличие качественного товара, иначе его просто не приобретут. Рынок устраняет недобросовестных производителей и устарелые технологии.

Таким образом, конкурентоспособность является одним из главных факторов, свидетельствующих о преимуществах одного предприятия по отношению к другому. Высокая конкурентоспособность зависит от удовлетворенности потребителей и готовности повторно приобрести продукцию этой фирмы, отсутствия претензий, престижностью работы на данном предприятии.

Конкурентоспособность предприятия является главным фактором успеха, а конкурентоспособность товара предполагает сочетание качества, цены, дизайна. В связи с этим, одним из главных показателей конкурентоспособности предприятия, особенно для производителя, является конкурентоспособность его продукции.

Важно заметить, что конкурентоспособность предприятий влияет на уровень экономического развития целой страны. Чтобы вывести экономику государства на

передовые позиции необходимо повысить конкурентоспособность каждой отдельной фирмы. Для этого необходимо увеличить объемы производства, позаботиться о качестве производимой продукции, сократить расходы, способствовать обучению персонала, анализировать ситуацию на рынке и улучшать результативность. Чтобы выполнить все это, во главе фирмы должен стоять грамотный управляющий. Все это позволит повысить конкурентоспособность фирмы, но, конечно, не без помощи государства. Государственное регулирование также должно способствовать развитию бизнеса. Эффективное производство на уровне страны напрямую влияет как на экономическое развитие внутри самой страны, так и на мир в целом.

Проведенный анализ деятельности сети аптек ООО «Еврофарм» показал, что в целом картина внутренней среды организации не совсем благоприятная. Но у компании существует потенциал к развитию и совершенствованию. Соотношение сильных и слабых сторон по своей значимости образуют стабильную картину развития. Большинство внутренних позиций обозначены сильной оценкой в «Еврофарм», соответственно это предполагает возможность внутреннего роста. К конкурентным преимуществам можно отнести: хороший менеджмент и организация производственной деятельности компании, отлаженное материально-техническое снабжение, качественное финансовое управление и продуманная политика управления человеческими ресурсами.

В рамках повышения конкурентоспособности было предложено:

- проведение рекламных мероприятий;
- создание «Интернет – сайта»;
- проведение тренинговых мероприятий в сфере стратегического планирования;
- разработка критериев премирования персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках: закон Правительства РФ № 70-ФЗ от 06.05.1998. Консультант Плюс.
2. Антонов Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации - М.: ИНФРА-М, 2013.-298 с.

3. Арбатская Е.А. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: понятие и механизм реализации // *Baikal research journal*. – 2015. – Т. 6, № 2. – С. 18
4. Беседина В.Н. Оценка финансового состояния и управление прибылью на предприятии. – Курский факультет МГУК, 2011. – 120 с.
5. Величко Н. Ю., Березниченко Е. И. Исследование методов оценки конкурентоспособности коммерческого банка // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 281–285.
6. Гребнев Е. Т. Анализ конкурентоспособности продукции // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2012. № 6. С. 34-37.
7. Гришков В.Ф. Основные факторы конкурентоспособности предприятий сферы услуг в условиях экономического кризиса // *Вестн. образования и развития науки Рос. акад. естественных наук*. – 2015. – № 2. – С. 86-90
8. Ильина И.Е. Системный подход к управлению конкурентоспособностью предприятий сферы обслуживания и оказания услуг / И.Е. Ильина, Н.В. Саункин // *Образование. Наука. Науч. кадры*. – 2012. – № 7. – С. 96-99.
9. Киндалов В.В. Конкурентоспособность России на мировом рынке: сфера услуг / В.В. Киндалов, К.М. Федорова // *Многоуровневое общественное воспроизводство : вопросы теории и практики*. – 2014. – № 7. – С. 335-340. Доступ после регистрации (открыть ссылку).
10. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент. Экспресс курс.* / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2014. - 496 с.
11. Котлер Ф. *Маркетинг, менеджмент.* СПб.: Питер, 2013. - 896 с.
12. Москальчук С. С. *Управление конкурентоспособностью предприятия в современных экономических условиях: монография* / С.С. Москальчук. - Саратов :КУБиК, 2015. - 238 с
13. Мустафаева Д.Г. Методы и принципы управления и организации конкурентоспособного производства / Д.Г. Мустафаева, М.Г. Мустафаев // *Организатор производства*. - 2014. - № 3. - С. 67-70.
14. Нагапетьянц Н. А. *Маркетинг в отраслях и сферах деятельности учебное пособие*. М.: Вузовский учебник, 2011. - 272 с.
15. Павлова Н. Н. *Маркетинг в практике современной фирмы: учебник для бизнес-школ*. М.: Норма, 2012. - 384 с.
16. Памбухчиянц В. К. *Организация, технология проектирование торговых предприятий*. М.: Высшее образование, 2014. - 420 с.
17. Петровская Д.И. Основные принципы управления конкурентоспособностью предприятия // *Актуальные проблемы науки в студенческих исследованиях : сб. материалов XVI Всерос. студ. науч.-практ. конф. с международным*

- участием. – Воронеж, 2015. – С.92-95.
18. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2011. - 229 с.
 19. Савич Е. О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2016. - Т. 11. - С. 2241-2245
 20. Теория маркетинга / под ред. М. Бейкера. СПб.: Питер, 2014. - 464 с.
 21. Тимофеев М. Мерчендайзинг - правила представления товара в розничной сети // Канцелярское Дело. 2012. № 11. С. 25-28.
 22. Тиханов Е.А., Криворотов В.В., Чепур П.В. Анализ и систематизация методов оценки конкурентоспособности предприятия // Фундаментальные исследования. - 2016. - № 10-3. - С. 647-651