

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

конкурентный стратегия трудовой

Стратегии представляют собой набор правил по принятию решений, которыми фирма или предприятие руководствуется в своей деятельности. Для стратегических решений характерны две черты - долгосрочность последствий и их необратимость.

Исходя из этих особенностей стратегических решений вытекает логическое заключение о том, что их реализация способна коренным образом менять потенциал предприятия. Решения подобного рода являются обязательными для предприятий на определенной стадии их развития.

Темой данной курсовой работы является актуальной в современных условиях. Об этом свидетельствует частое изучение поднятых вопросов. Конкурентные стратегии - это важная и неотъемлемая часть современных рыночных отношений. Основной смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют удержанию или увеличению той или иной компании определенной доли рынка. Любая фирма, функционирующая в той или иной отрасли, имеет конкурентную стратегию, сформулированную или стихийную.

Целью курсовой работы является разработка предложений по совершенствованию конкурентной стратегии АО «Меланж».

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты разработки конкурентной стратегии;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
- проанализировать текущее состояние конкурентной стратегии предприятия;
- сформулировать рекомендации по совершенствованию конкурентной стратегии предприятия.

Объектом исследования данной работы является АО «Меланж».

Предмет исследования – конкурентная стратегия развития предприятия.

Источниками информации для написания работы послужили базовая учебная литература, фундаментальные теоретические труды крупнейших мыслителей в рассматриваемой области, результаты практических исследований отечественных и зарубежных авторов, в частности М. Портера, Ф. Котлера, Р.А. Фатхутдинова, А.Ю. Юданова, А.Д. Бланка и других, а также статьи и обзоры в специализированных и периодических изданиях.

Методология и методы исследования. В работе была использована система методов, а именно анализ, синтез, структурный метод, сравнительный и системный методы исследования.

Структура курсовой работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

1. Теоретические аспекты разработки конкурентной стратегии

1.1. Основные понятия разработки конкурентной стратегии

Конкуренция является неотъемлемой частью рыночных отношений и отношений между хозяйственными субъектами. Это борьба производителей за материалы, сырье и рынок сбыта продукции. Одержать победу в конкурентной борьбе означает завоевать потребительский рынок и получить максимальную прибыль от своей деятельности. Этот факт экономики является механизмом, который регулирует количество производимой продукции [4, с. 120].

Наличие конкурентной борьбы вынуждает производителей товаров и услуг повышать качество, уровень производительности, а также снижать стоимость производства. Следствием этого является снижение цен, как способ борьбы за потребителя. Производители вынуждены расширять ассортимент и качество выпускаемой продукции. Конкуренция и ее виды охватывают весь рынок товаров и услуг. В идеале, на рынке должно присутствовать много производителей, которые имеют равные условия производства и реализации своей продукции. В результате

получается совершенная конкуренция, где выигрывают более качественные товары, имеющие наиболее низкую цену.

Но на самом деле такой вид конкуренции соперничает с другим видом. На рынке присутствует и несовершенная конкуренция. При этом рынок делится между несколькими компаниями, которые имеют лучший доступ к материалам и потребителям. Поговорим о том, какая бывает несовершенная конкуренция и ее виды [9, с. 89].

Конкуренция - реальность современной российской экономики. Каждый предприниматель все острее ощущает ее натиск [3, с. 47].

Стратегия организации – это обобщенная модель необходимых для достижения поставленных целей действий. Цели в данном случае представляются теми ключевыми результатами, к которым стремятся фирмы. Они играют важную роль в формировании ориентиров, то есть того, на чем строится вся деятельность.

Стратегия организации всегда включает в себя множество стандартных целей: получение прибыли, увеличение объема бизнеса, его рентабельности и так далее [4, с. 22]. Все зависит от направления самого предприятия. Правильный выбор стратегии организации позволяет противостоять многочисленным конкурентам, получать максимум прибыли, избежать множества ненужных юридических проблем и вопросов. Рынок постоянно меняется, но практика показала, что лучше всего выбирать долгосрочные стратегии, так как они являются более продуманными и эффективными. Все в предприятии должно быть устроено так, чтобы можно было переключаться с одного вида деятельности на другой.

Предприниматели при выборе часто ориентируются на:

- факторы внешней среды;
- возможность развития в этой среде; - на возможность выживания;
- на потенциал используемой техники и уровень профессионализма сотрудников [11, с. 174].

Стратегия развития, в которой учтены все эти ориентиры, позволит быстро занять место на рынке и удержать его в дальнейшем. Выбранная стратегия должна постоянно меняться и корректироваться. Стоит сделать акцент на том, что не существует никакой единой схемы.

Виды стратегий организации различны, у каждого из них своя структура и свои компоненты. Все разнообразие по сути дела может быть объяснено конкретными условиями, в которых осуществляется бизнес.

Стратегия организации может относиться к одному из следующих видов:

- наступательная (прорыва);
- оборонительная (выживания);
- смены видов бизнеса (сокращения) [6, с. 15].

Все они имеют свои разновидности. Определяются эти разновидности конкретными направлениями деятельности фирмы. Многоцелевая стратегия организации может сочетать в себе элементы всех групп сразу. Самой яркой является именно стратегия прорыва. Она дает возможность быстро получить желаемое, обойти конкурентов, укрепить позиции на рынке. Варианты ее различны.

В одних случаях организация должна действовать быстро и решительно, в других – действия хотя и наступательные, но все-таки осторожные и достаточно скрытые [12, с. 217].

Большая часть наступательных стратегий основана на каком-то преимуществе. Примером может быть получение какого-либо нового технического изобретения. Практически всегда наступление требует приличных финансовых затрат. Отметим и то, что риск всегда очень большой. Стратегия выживания направлена на удержание позиций на рынке. Чаще всего ее выбирают тогда, когда нет финансовых либо других средств для стратегии прорыва.

Организация может проводить ее и для того, чтобы избежать конфликтов с конкурентами. По сути дела, она является опасной. При отсутствии должного контроля стратегия выживания развалит фирму [20, с. 88].

Стратегия сокращения нужна тогда, когда появляется необходимость перегруппировки. Используют ее, пытаясь влиться в изменившийся рынок, наладить производство после долгого простоя, избавиться от того, что уже не приносит прибыли. Также существуют стратегии развития рынка, продукта, стратегия глубокого проникновения, диверсификации. Они часто используются многоотраслевыми компаниями. В них одна стратегия быстро сменяется другой [19, с. 17]. Происходят невероятные объединения этих стратегий, изменения, эволюция.

Стратегия развития организации – это нечто сложное и продуманное до мелочей. Опытные предприниматели не хватаются за то, что с первого взгляда показалось привлекательным, а всегда стараются проникнуть в суть вещей [14, с. 249].

Стратегия – это заранее продуманный комплексный план, который необходим для достижения целей предприятия и выполнения поставленной миссии [18, с. 66].

Чаще всего стратегия разрабатывается высшим руководством предприятия, которому помогают менеджеры разных уровней управления. Виды стратегий бывают самыми разнообразными. Каждый из них преследует определенные цели, поэтому используется только тогда, когда он действительно необходим.

Рассмотрим основные виды стратегий, которые чаще всего используются предприятиями для достижения поставленных целей.

Стратегии возможностей по рынкам/товарам следующие.

Стратегия разработки товара – эффективна тогда, когда предприятие пользуется большой популярностью у потребителей. Здесь можно попробовать следующее: использовать стандартные (традиционные) средства сбыта, делать в рекламе акцент на то, что новые товары более качественные, чем старые, больший упор делать на новые модели, которые тесно связаны с уже внедренной продукцией [17, с. 342].

Стратегия глубокого проникновения на рынок – наиболее эффективна, когда предприятие работает на знакомом, не перенасыщенном товаром рынке. Главное здесь – снизить издержки производства. Здесь можно использовать: интенсивную рекламу, скидки, льготы, устанавливать контроль над работой конкурентов, продавать товар по более низкой цене, чем у конкурентов.

Стратегия развития рынка – эффективна при расширении рынка, при появлении новых областей применения популярной и известной продукции. Действия предприятия могут быть следующими: проникновение на региональные рынки, стремление увеличить сбыт уже имеющихся товаров на рынках, выходить на новые сегменты рынка, где спрос практически не удовлетворен, для продвижения товара использовать прикладывая более энергичные усилия [6, с. 280].

Стратегии интеграции:

- прогрессивной – подразумевает рост предприятия за счет приобретения и использования культур, которые находятся между производителем и конечным потребителем [16, с. 94];

- регрессивной – предполагает рост предприятия, который будет осуществляться за счет приобретения новых сырьевых ресурсов и создания дочерних структур, производящих поставки;
- горизонтальной – действия предприятия направляются на поглощение конкурентов либо установление более жесткого наблюдения за их деятельностью на рынке [10, с. 174].

Стратегии диверсификации:

- горизонтальной – поиск способов роста на имеющемся рынке за счет продвижения новой продукции, отличающейся от используемой. При этом новый товар должен предназначаться для прежних клиентов;
- конгломератной – расширение предприятия за счет производства продукции, которая технически не связана с прежней продукцией;
- концентрической – поиск или использование уже существующих в бизнесе дополнительных средств и возможностей для выпуска новых продуктов, товаров и услуг, которые похожи на уже существующие продукты, товары и услуги предприятия.

Продолжая рассматривать виды стратегий, обратим внимание на следующие.

Стратегии по отношению к продукту:

- низких издержек – направляет руководство предприятия на массовое производство товаров, за счет которого можно снизить цены и минимизировать издержки;
- концентрации – направляет руководство на работу с уникальными или узкоспециализированными товарами, услугами, продуктами [5, с. 93];
- дифференциации – заключается в выпуске предприятием привлекательного товара, который заинтересует потребителей. При этом товар выпускается в нескольких модификациях, т.е. отличается оформлением, качеством, упаковкой.

Стратегии деятельности малых предприятий:

- оптимального размера – применяется в тех сферах бизнеса, которые приносят малую прибыль для крупных предприятий;

- копирования – направляет малые предприятия на выпуск продукции, которая будет являться недорогим аналогом высококачественной и дорогой продукции известных производителей [16, с. 55].

Использования достоинств и преимуществ крупного производителя – примером может быть франчайзинг – договорные отношения между малым и крупным производителем, при которых малый производитель имеет право на протяжении определенного времени использовать торговую марку крупного производителя, пользоваться его технологиями и оборудованием [1, с. 42].

Стратегии сокращения:

- «сбора урожая» - отказ от длительного участия в бизнесе для того, чтобы получить большие доходы в краткосрочной перспективе;

- ликвидации – «союз» предприятий, когда одно из них ликвидируется для того, чтобы уменьшить издержки при совместной работе;

- частичного сокращения расходов – временная краткосрочная мера, целью которой является снижение производственных затрат, сокращение персонала и найма, снижение производства товаров при появлении вероятной угрозы кризисных явлений [8, с. 85];

- частичного сокращения подразделений - продажа или закрытие предприятием неприбыльных, неперспективных подразделений. Главная цель – получить средства для развития более перспективного бизнеса, внедрения инноваций и т.п.

Таким образом, виды стратегий – это мощное орудие для развития любого, даже самого провального предприятия. Именно благодаря их разнообразию можно подобрать наиболее подходящую стратегию для выхода из той или иной ситуации. Виды стратегий позволяют предприятию вывести на рынок свою новую продукцию, успешно организовать продажу старой продукции, внедрять в производство новые технологии, словом, получать выгоду там, где ее до этого не получалось извлечь.

1.2. Разработка стратегии предприятия

Прежде чем приступить к открытию своего бизнеса, необходимо разработать план, согласно которому предприятие и будет развиваться. Разработка стратегии предприятия заключается в создании этапов формирования [15, с. 33].

Рассмотрим, как правильно выглядит разработка стратегии развития предприятия. Потому что, разработав стратегию развития предприятия, владелец сможет предусмотреть все нюансы ведения бизнеса и предотвратить большинство типичных ошибок, характерных для начинающих, неопытных руководителей [20, с. 456].

Также планирование поможет грамотному старту и удачному продолжению, которые разработаны владельцем предприятия в теории и, которые теперь будут воплощены в практике.

Разработка стратегии развития предприятия на примере уже существующего бизнеса станет наиболее верным решением для стартующего бизнесмена, ведь таким образом можно завладеть уже готовым и работающим бизнес-планом.

Бизнес-планирование необходимо для того, чтобы определиться в какой сфере будет работать предприятие, кто будет его союзником, где брать материал или информацию, и т.д. В чем заключается разработка стратегии развития предприятия [8, с. 120].

Первым этапом при разработке стратегии предприятия является определение сути специализации предприятия, его реквизитов, исполнителей и установление даты составления.

Следующим этапом является проектирование резюме для партнеров и банков (для получения кредита, если в этом есть необходимость).

Маркетинговый анализ: сравнение продуктов или услуги с аналогами, уже существующими на рынке, выявление положительных моментов.

Методы продвижения товаров и услуг: определение путей сбыта, потребителей, момента доставки и хранения [13, с. 20].

Производство продукта или реализация услуг: расчет затрат на приобретение необходимого оборудования, на закупку исходных продуктов и материалов, а также на ремонт и обслуживание приобретенного оборудования.

План по персоналу: информация о необходимой численности кадров, их квалификация, расчет затрат на заработную плату.

Финансовый расчет - в этом пункте необходимо рассчитать все финансовые операции: первоначальные затраты и выручка, ежемесячная сумма погашения

кредита, налоговый процент. Этот этап планирования развития стратегии предприятия необходим для расчета суммы кредита и определения точного срока его погашения [14, с. 136].

Сбор документов, на фоне которых был составлен бизнес-проект: данные финансовых исследований, спецификация, характеристика конкурентов, прайс-листы и т.д. Составляя бизнес-план для приобретения кредита, необходимо в документации произвести как можно больше расчетов и выявить, почему предприятие будет выгодно спонсировать, как можно ярче и понятнее расписать ожидаемые результаты и убедить, что данное предприятие просто необходимо для существующей базы продукции, и есть хороший рынок сбыта [12, с. 101].

Разработка стратегии развития предприятия убедит кредиторов в целесообразности вложения средств в предлагаемый бизнес-проект. Для тех, кто уже владеет предприятием и хочет создать бизнес-проект, эта задача будет значительно сложнее, ведь теперь нужно подстроить поставленные задачи под уже имеющиеся данные. Поэтому для начинающего бизнесмена при подготовке к организации предприятия лучшим решением будет создать стартовый бизнес-план. Таким образом, стратегия развития предприятия один из важнейших и ответственных шагов на пути создания бизнеса [3, с. 142].

Исходя из рассмотренного материала, можно сделать вывод, что конкурентные стратегии - это важная и неотъемлемая часть современных рыночных отношений. Разработка конкурентной стратегии предприятия должна включать стратегический анализ его жизнедеятельности, включающий исследование внешних и внутренних факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия и выпускаемой им продукции, а также исследование особенностей отрасли экономики, развития конкуренции в отрасли, позиций данного предприятия в структуре отрасли, реальных и потенциальных возможностей предприятия по обеспечению его конкурентоспособности [10, с. 41].

2. Анализ стратегического развития предприятия на примере АО "Меланж"

2.1. Анализ исходного состояния предприятия

Предприятие АО «Меланж» одно из старейших и крупных промышленных предприятий Ивановской области, основанное в 1964 году. АО «Меланж» является предприятием хлопчатобумажной отрасли текстильной промышленности. Специализацией предприятия является производство тканей преимущественно производственного и специального применения – рабочей и спецодежды, поставки для Министерства Обороны и МВД, упаковочные материалы, а также бельевой и сорочечной ткани.

Полное фирменное наименование Общества: акционерное общество «Меланж». Общество является юридическим лицом и в своей деятельности руководствуется действующим законодательством Российской Федерации и Уставом.

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли, а также расширение рынка товаров и услуг. Общество является предприятием текстильной промышленности хлопчатобумажного производства, специализирующимся на выпуске суровых и готовых хлопчатобумажных и смесовых тканей, одиночной и крученной хлопчатобумажной и меланжевой пряжи, ваты, изготовлении швейных изделий. Основным видом перерабатываемого сырья является хлопок [3].

В основу действующего ассортиментного перечня положен производственно-технический признак ассортимента товаров, который не позволяет с достаточной полнотой учесть комплектность спроса, взаимную дополняемость товаров, сезонные особенности развития спроса и другие условия.

Поставка продукции производится самовывозом (транспортом покупателей).

За анализируемый период наибольший удельный вес среди потребителей продукции предприятия (по региональному признаку) является Иваново. На его долю приходится 67% общего объема продаж предприятия.

Проведем анализ состава кадров АО «Меланж», основываясь на материалах отчетов по использованию трудовых ресурсов.

Таблица 1 - Обеспеченность АО «Меланж» трудовыми ресурсами в 2016-2017 гг.

Категория работников	Численность		% обеспеченности
	2016	2017	

Среднесписочная численность производственного персонала, в т.ч.:	1089	1157	106,24
Административно-хозяйственный персонал	17	20	117,65
Управленческий персонал	766	778	101,57
Планово-экономический	18	21	116,67
Финансово-бухгалтерский	42	49	116,67
Кадровый персонал	13	16	123,08
Юридический персонал	41	47	114,63
Инженерно-технические работники	27	39	144,44
Сотрудники службы безопасности	7	9	128,57
Рабочие	128	158	123,44
Основные производственные рабочие	28	35	125,0
Вспомогательные рабочие	19	28	147,37
Технические рабочие	81	95	117,28
Служащие	15	13	86,66

Как видно из табл. 1, общая среднесписочная численность персонала компании в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилась на 68 чел., или на 6,24%. Увеличение численности наблюдается практически по всем категориям персонала. Увеличение численности работников административно-хозяйственного звена в 2017 г. наблюдается на 3 чел.; общая численность работников увеличилась с 931 чел. в 2016 г. до 979 чел. в 2017 г. Численность рабочих увеличилась в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 30 чел., в т.ч. основных рабочих – на 7 чел.; вспомогательных рабочих – на 9 чел.; технических рабочих – на 6 чел. Персонал АО «Меланж» достаточно квалифицирован и большинство работников имеет высшее и среднеспециальное образование.

На сегодняшний день на предприятии АО «Меланж» определена структура рабочего стажа, которая характеризуется уравновешенностью, свидетельствуя о политике осмысленного выбора работников с адекватным образованием. Это равновесие можно легко выявить при учете социального состава рабочих. В этих условиях необходимо также проанализировать качественный состав персонала по уровню квалификации.

По среднему тарифному разряду и среднему тарифному коэффициенту персонала рассчитанных за соответствующий период, их квалификационный уровень за 2017 год несколько повысился. Таким образом, квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и других факторов. Поэтому в процессе управления персоналом предприятия АО «Меланж» необходимо изучать изменения в составе рабочих по этим признакам.

Основную массу трудового коллектива АО «Меланж» представляет группа лиц от 30 до 50 лет, которая характеризуется достаточным уровнем квалификации, образованием и достаточным стажем работы.

В АО «Меланж» доминируют работники мужского пола, что, возможно, связано со спецификой деятельности компании. Так, мужской состав персонала компании составил 663 чел. в 2017 г. против 609 чел. в 2016 г., а женский – 480 и 494 чел. в 2016 и 2017 гг. соответственно.

Далее проведем анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия за период с 2015 по 2017 годы.

Для создания более полной характеристики АО «Меланж» проведем анализ его технико-экономических показателей (таблица 2).

Таблица 2 – Технико-экономические показатели АО «Меланж»

Показатель	2015 год	2016 год	Изменение (+;-)	Темп роста (%)	2017 год	Изме- нение (+;-),	Темп роста (%)
Выручка от продажи, тыс.р.	1760	1980	220	112,50	2109	129	106,52
Коммерческие расходы, тыс.р.	1525	1710	185	112,13	1870	160	109,36
Прибыль от продаж, тыс.р.	235	270	35	114,89	239	-31	88,52
Чистая прибыль, тыс.р.	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.р. / чел.	117,33	132	14,67	112,50	140,6	8,6	106,52

По результатам проведенного анализа стало видно, что выручка от продажи услуг АО «Меланж» в 2015 году составляла – 1760 тыс. р., в 2016 году – 1980 тыс. р. (темп роста по сравнению с 2012 годом составил – 112,50 %, увеличение – 220 тыс. р.); в 2017 году – 2109 тыс. р. (темп роста по сравнению с 2016 годом составил – 106,52 %). При увеличении выручки от продаж – в АО «Меланж» наблюдается и рост коммерческих расходов.

Так, если в 2015 году коммерческие расходы предприятия составили – 1525 тыс.р., в 2016 году они немного увеличились и составили – 1710 тыс. р., а в 2017

году возросли до 1870 тыс. р. (темп роста данного показателя по сравнению с 2016 годом составил – 109,36%). Таким образом, темп роста коммерческих расходов значительно опережает темп роста выручки от продажи услуг, что является отрицательной тенденцией для предприятия, поэтому в будущем необходимо будет снижать коммерческие расходы.

Прибыль от продажи услуг в АО «Меланж» в 2015 году составила 184 тыс. р., в 2016 году – 216 тыс. р. (темп роста данного показателя составил 114,89%); в 2017 году прибыль от продажи достигла значения 239 тыс. р. (по сравнению с 2016 годом произошло незначительное снижение прибыли, темп снижения составил – 88,52%). Что касается чистой прибыли, то в 2015 году она составила 184 тыс. р., в 2016 году – 216 тыс. р. (темп роста 117,39%), в 2017 году – 1919 тыс. р. Таким образом, за 2017 год произошло снижение прибыльных показателей, руководство фирмы объясняет это в основном возросшими коммерческими расходами предприятия.

Предприятие в анализируемом периоде является рентабельным, что подтверждают данные таблицы 2. Так, в базовом 2015 году коэффициент рентабельности продаж по развитию и поддержанию сайтов составил – 10,45%; в 2016 году – 10,91%; в 2017 году – 9,06%.

Таким образом, можно сказать, что АО «Меланж» является узкоспециализированным, на протяжении трех лет наблюдается положительная динамика роста выручки от сбыта.

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. Результаты анализа представим в таблице 3.

Таблица 3 - Горизонтальный анализ актива баланса АО «Меланж»

Показатели	2015			Изменения	
	год, тыс. р.	2016 год, тыс. р.	2017 год, тыс. р.	2016 к 2015 гг.	2017 к 2016 гг.

	тыс. р.	%	тыс. р.	%					
АКТИВ	370		503		881	133	135,95	511	238,11
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	0		0		0	0	0,00	0	0,00
Основные средства	0		0		0	0	0,00	0	0,00
II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	370		503		881	133	135,95	511	238,11
Запасы	106		180		206	74	169,81	100	194,34
Дебиторская задолженность	93		115		308	22	123,66	215	331,18
Денежные средства	171		208		367	37	121,64	196	214,62

По результатам проведенного анализа можно сказать, что общая сумма средств предприятия на протяжении трех лет возрастает. Так, если в 2015 году сумма всех средств предприятия составляла – 370 тыс. р., то уже в 2016 году она достигла – 503 тыс. р. (абсолютное увеличение составило 133 тыс. р., а темп роста составил 135,95%); а на конец 2017 года сумма средств составила 881 тыс. р. (абсолютное значение прироста составило 511 тыс. р., темп роста составил 238,11%). Это говорит о положительной тенденции для АО «Меланж». Рассмотрим изменения в динамике.

Внеоборотных активов предприятие в анализируемом периоде не имеет. Все средства предприятия представлены оборотными средствами, их стоимость в 2015 году составляла – 370 тыс. р., в 2016 году оборотные средства возросли до 503 тыс. р. (абсолютное увеличение составило 133 тыс. р., а темп роста составил 135,95%); а на конец 2017 года сумма оборотных средств составила 881 тыс. р. (абсолютное

значение прироста составило 511 тыс. р., темп роста составил 238,11%).

Оборотные средства предприятия представлены производственными запасами; дебиторской задолженностью и денежными средствами. Так, если на начало анализируемого периода стоимость запасов составляла 106 тыс. р., в 2016 году – 180 тыс. р. (увеличение статьи запасов составило 74 тыс. р., темп роста составил – 169,81%), в 2017 году запасы составили 206 тыс. р. Данное изменение можно объяснить применением в компании более рациональной системы расходования запасов для торгового процесса фирмы.

Вся дебиторская задолженность предприятия в анализируемом периоде является краткосрочной, к концу 2017 года она составила 308 тыс. р., что по сравнению с 2015 годом в 3,3 раза больше. 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).

Таблица 4 - Вертикальный анализ актива баланса АО «Меланж»

Показатели	2015 год		2016 год		2017 год	
	тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. р.	%
АКТИВ	370	100	503	100	881	100
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	0	0	0	0	0	0
Основные средства	0	0	0	0	0	0
II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	370	100	503	100	881	100
Запасы	106	34,53	180	35,79	206	23,38
Дебиторская задолженность	93	30,29	115	22,86	308	34,96

Денежные средства	171	55,70 208	41,35 367	41,66
-------------------	-----	-----------	-----------	-------

Размер денежных средств предприятия в 2015 году составил – 171 тыс. р., в 2016 году – 208 тыс. р., а в 2017 году на остатке значатся денежные средства в размере 367 тыс. р. (темп роста составил – 214,62%). Данное изменение обусловлено тем, что на конец года на предприятии накопились денежные средства на расчетных счетах. Таким образом, изменения в составе актива баланса предприятия за период 2015-2017 гг. затронули все статьи, и в целом наблюдается тенденция роста статей баланса предприятия.

Можно сказать, что во всех анализируемых периодах в составе актива баланса основное место занимают оборотные активы, составляют 100% средств. Для более целостной характеристики предприятия проведем анализ (горизонтальный) пассива предприятия.

Таблица 5 - Горизонтальный анализ пассива баланса АО «Меланж»

Показатели	2015 год, тыс. р.	2016 год, тыс. р.	2017 год, тыс. р.	Изменения			
				2016 к 2015 гг.		2017 к 2016 гг.	
				тыс. р.	%	тыс. р.	%
ПАССИВ	370	503	881	133	135,95	378	175,2
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	183	226	201	25	112,44	-25	88,94
Уставный капитал	10	10	10	0	100,00	0	100,0
Нераспределенная прибыль	173	216	191	43	124,86	-25	88,43

Показатели	Изменения						
	2015	2016год,	2017год,	2016 к 2015		2017 к2016	
	год,тыс.	тыс.р.	тыс.р.	гг.		гг.	
	р.			тыс.	%	тыс.	%
				р.		р.	
V. КРАТКОС-РОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	187	277	680	90	148,13	403	245,5
Кредиторская задолженность	162	192	393	30	118,52	201	204,7
Прочие обязательства	25	85	287	60	340,00	202	337,6

По результатам проведенного анализа стало видно, что совокупный капитал предприятия за анализируемый период возрос с 370 тыс. р. до 881 тыс. р. Это объясняется частичным ростом нераспределенной прибыли и увеличением суммы кредиторской задолженности предприятия АО «Меланж».

Собственный капитал предприятия представлен уставным капиталом и нераспределенной прибылью. Так, уставный капитал предприятия на всем протяжении анализируемого периода остался без изменения – 10 тыс. р. Нераспределенная прибыль предприятия возросла с 173 тыс. р. в 2015 году, до 191 тыс. р. в 2017 году (темп роста в 2016 году – 124,86%, в 2017 – 88,43%, то есть по сравнению с 2016 годом в отчетном году произошло снижение).

Краткосрочные обязательства анализируемого предприятия представлены кредиторской задолженностью и прочими обязательствами. Так, можно отметить, что задолженность кредиторам к 2017 году значительно возросла, темп роста задолженности составил в 2016 году – 118,52%; в 2017 году – 204,7%. Данные изменения произошли в основном за счет роста задолженности поставщикам, задолженности по налогам и сборам, также задолженности прочим кредиторам. Для оценки структуры и значимости отдельных статей пассива проведем

вертикальный анализ баланса анализируемого предприятия.

Таблица 6 - Вертикальный анализ пассива баланса АО «Меланж»

Показатели	2015 год		2016 год		2017 год	
	тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. р.	%
ПАССИВ	370	100	503	100,00	881	100
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	201	54,32	226	44,93	201	22,81
Уставный капитал	10	2,70	10	1,99	10	1,14
Нераспределенная прибыль	173	46,76	216	42,94	191	21,68
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	187	50,54	277	55,07	680	77,19
Кредиторская задолженность	162	43,78	192	38,17	393	44,61
Прочие обязательства	25	6,76	85	16,90	287	32,58

Наибольшее место в составе источников предприятия занимают в 2015 году - капитал и резервы (54,32% всего капитала), в 2016 и 2017 году - краткосрочные обязательства (55,07% и 77,19% соответственно). То есть здесь наблюдается нестабильность, которая обусловлена в основном изменением суммы нераспределенной прибыли и задолженности кредиторам.

Так, в 2017 году капитал и резервы занимают 22,81% всего объема капитала предприятия (1,14% - уставный капитал и 21,68% - нераспределенная прибыль); в 2016 году - 44,93% (1,99% - уставный капитал и 42,94% - прибыль)

Что касается краткосрочных обязательств (2015 год - 50,54%; 2016 год - 55,07%; 2017 год - 77,19%), то в их составе тоже произошли изменения. Если на начало

анализируемого периода кредиторская задолженность составляла 43,78% всего капитала предприятия, то к концу 2017 года она достигла 44,61%. Прочие обязательства предприятия в 2015 году составляли 6,76%, в 2016 году он возросли до 16,90%, и наконец, в 2017 году они составили 32,58%.

На основании данных бухгалтерского баланса АО «Меланж» проанализируем финансовое состояние предприятия и дадим обоснованную оценку (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ ликвидности АО «Меланж»

Коэффициенты	2015	2016	2017	Изме-нение, +- год год год
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,10	0,10	0,47	0,37
Коэффициент быстрой ликвидности	0,12	0,18	0,47	0,35
Коэффициент текущей ликвидности	0,24	0,35	0,55	0,31

Коэффициент абсолютной ликвидности показывающий, какая часть краткосрочных обязательств предприятия может быть погашена за счет имеющейся у него денежной наличности в ближайшее время, на предприятии на конец 2017 года составил – 0,47 (или 47,0%), в 2016 году – 0,10 (или 10%), в 2015 году – 0,10 (или 10%). Это говорит о том, что 47% кредиторской задолженности предприятия при предъявлении кредиторами к оплате может быть сейчас же погашена.

Коэффициент быстрой ликвидности на предприятии на конец 2017 года составил – 0,47 (или 47%), в 2016 году – 0,18 (или 18%); в 2015 году – 0,12 (или 12%). Данный показатель полностью аналогичен коэффициенту абсолютной ликвидности и говорит о том, что 47% долгов АО «Меланж» могут быть полностью погашены при предъявлении их к погашению.

Коэффициент текущей ликвидности, отражающий какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства, в АО «Меланж» на конец 2017 года составил – 0,547 (для сравнения в 2016 году – 0,346; в 2015 году – 0,235). Говорит это о том, что в 2017 году 54,7%

текущих обязательств по кредитам и расчетам (в частности, кредиторская задолженность) предприятие сможет погасить, если фактически мобилизует все имеющиеся оборотные средства предприятия.

Еще одна из важнейших характеристик финансового состояния предприятия – это стабильность деятельности предприятия в свете долгосрочной перспективы. Финансовая устойчивость в долгосрочном плане характеризуется, следовательно, соотношением собственных и заемных средств предприятия, проведем данный анализ в таблице 8.

Таблица 8 - Анализ финансовой устойчивости АО «Меланж»

Наименование показателя	Норма	2015	2016	2017	Изменение, +/-
Коэффициент капитализации	≥1	0,2	0,29	0,21	0,01
Коэффициент обеспеченности собственными источниками	≥ 0,6-0 0,8	0,71	0,79	-0,01	
Коэффициент финансовой независимости	≥ 0,5	0,6	0,6	0,7	0,1

Рассматривая данные, которые были получены при анализе финансовой устойчивости предприятия (таблица 8) можно отметить следующее. Коэффициент капитализации на конец 2017 года на предприятии составил 0,21, в 2016 году данный коэффициент был на уровне – 0,29. Такие небольшие значения данного показателя говорят, что практически все источники предприятия сосредоточены преимущественно в собственном капитале. Коэффициент капитализации указывает, сколько заемных средств данная организация привлекла на 1 руб. вложенных в активы собственных средств, то есть данное предприятие в 2017 году на 1 руб. вложенных в активы собственных средств привлекает 0,21 руб. заемных – это невысокий показатель для предприятия данного направления деятельности.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования, показывающий какая часть оборотных активов предприятия финансируется за счет собственных источников, в АО «Меланж» в анализируемом периоде (имеет

значение равное 0,79 (79 %), это говорит о том, что оборотные активы рассматриваемого предприятия в отчетном 2017 году на 79% финансируются своими собственными источниками

Следующий коэффициент – коэффициент финансовой независимости, который показывает насколько предприятие финансово независимо. В АО «Меланж» показатель составил в отчетном 2017 году – 0,7, и это означает, что анализируемое предприятие финансово самостоятельно на 70%.

Более узкий финансовый показатель - коэффициент финансирования, показывающий удельный вес своих собственных средств предприятия в общей сумме всех источников его финансирования, в АО «Меланж» аналогичен коэффициенту финансовой независимости. Что касается коэффициента финансовой устойчивости, который показывает, какая часть актива предприятия финансируется за счет устойчивых источников – то здесь результаты таковы – значение данного коэффициента в 2017 году находится на уровне 0,9 (в 2016 году – 0,9). Это говорит, что 90,0% активов предприятия финансируется устойчивыми источниками.

2.2. Анализ отрасли и конкуренции

Легкая промышленность мира - это целая отрасль мировой экономики, которая принимает непосредственное участие в формировании государственных бюджетов многих стран мира. Она объединяет в себе большое количество отраслей и подотраслей, среди их можно выделить такие основные: швейная, обувная, текстильная [2, с. 23].

Именно данные области получили сильное развитие, и промышленность мира уже не может обойтись без их продукции. Легкая промышленность мира в современной глобальной экономике немного изменила прописку. Теперь не развитые страны имеют большие объемы производства продукции легкой промышленности в особенности трех указанных категорий. В настоящее время данный вид отрасли промышленности получил серьезный толчок и развитие в развивающихся странах.

В связи с этим многие развитые страны приняли решение не конкурировать с более дешевой продукцией в данном сегменте рынка, а сосредоточить свое производство на выпуске дорогих брендовых товаров. Ярким примером этого может стать швейная отрасль, ведь многим известны европейские кутюрье и модельеры,

которые при небольших объемах производства, тем не менее, получают весомую прибыль именно за счет эксклюзивности товаров [2, с. 54].

Рассмотрим основные отрасли легкой промышленности. Текстильная легкая промышленность мира за последние десятилетия существенно изменилась. И основной причиной для этого послужила научно-техническая революция, которая произошла во второй половине прошлого века. Если раньше весь текстиль заключался в основном на изготовлении хлопчатобумажных изделий и тканей, и небольшой сегмент занимали такие материалы как шерсть, лен, искусственное волокно. То в настоящее время данная отрасль промышленности заметно расширила свой ассортимент за счет возросшего применения в текстиле различных синтетических (химических) волокон и материалов.

Текстильная промышленность в мировом масштабе растет просто невероятными темпами. На сегодняшний день основным регионом, который занимает до 70% от всего объема текстиля, является Азия. А если рассматривать текстильную промышленность с позиции категории товаров и продукции, то можно смело отметить что Азиатские страны поставляют на мировой рынок до 50% всех шерстяных и хлопчатобумажных тканей. Самыми крупными производителями по изготовлению хлопчатобумажных тканей считаются Китай (поставляет до 30%), Индия (почти 10%), США, Тайвань, Япония, Индонезия. По шерстяным тканям ситуация практически аналогичная. Доля Китая в данном сегменте равна 15%, после него идут Италия с 14%, Япония, США, Турция и Индия, и завершают данный список несколько западноевропейских стран.

А вот отечественная промышленность, не смотря на большую долю по производству натурального сырья для текстиля, все же имеет большой спад производства, и на сегодняшний момент не может быть конкурентной импортным товарам без специальных государственных программ развития и поддержки. Но пока данным вопросом на уровне государства особо никто не тревожится.

Следом за текстильной необходимо отметить и швейную промышленность. Швейная легкая промышленность мира занимается производством одежды и белья и множества других изделий. Картина в данной отрасли существенно от текстильной не отличается. Ведущими экспортерами такой продукции в мире являются Китай, Южная Корея, Индия, Колумбия, Тайвань. А развитые страны как уже и говорилось выше, специализируются только на небольших объемах элитных, модных и индивидуальных изделий. В структуре российского рынка тканей доля хлопчатобумажных тканей отечественных производителей в 2016 году составила

87%, а в первом полугодии 2017 года - 88%. При этом доля хлопчатобумажных тканей, произведенных предприятиями, принадлежащими членам НП Русское хлопковое сообщество, либо контролируемые ими, составила в 2016 году около 60%. Среди этих предприятий - лидеры хлопчатобумажной отрасли - ОАО Шуйские ситцы, АО Красная талка, ОАО Тейковский ХБК, ОАО Кохлома, ОАО Егорьевский ХБК, ООО Тезинка, не говоря уж об ОАО Альянс Русский текстиль, который имеет представительства в 38 регионах РФ.

Одной из задач сообщества является, в частности, обеспечение его членов информацией о состоянии рынков продукции хлопчатобумажной отрасли, без которой трудный бизнес в текстильной промышленности невозможен.

Факт замедления экономического роста в российских перерабатывающих отраслях подтверждается положением в текстильной и легкой промышленности. Начиная с марта 2016 года, динамика производства пошла на спад, сезонный подъем в июне общей картины не меняет.

Хлопчатобумажная отрасль, как и прежде, занимает ведущее положение в текстиле по объемам выпуска тканей в натуральном выражении: на долю хлопчатобумажных тканей в 2017 году приходится 88%, льняных - 7%, шелковых - 4%, шерстяных - всего 1%.

Стабильное развитие текстильной промышленности, и ее хлопчатобумажной отрасли в том числе, сдерживается целым рядом факторов.

1. На российских текстильных предприятиях сегодня используется в основном физически и технически устаревшее оборудование, которое не позволяет использовать современные технологии и производить конкурентоспособную продукцию.
2. Несмотря на то, что Россия в настоящее время располагает всеми условиями, необходимыми для развития производственной базы, эффективно реализовать этот потенциал, а также наращивать выпуск качественных тканей и одежды не позволяет технологическая отсталость смежных отраслей.
3. Практически все текстильные предприятия испытывают острый недостаток оборотных средств. Многим недоступны заемные средства.
4. Факторами, сдерживающими развитие отрасли, являются неучтенные импорт и производство. Неучтенное производство по текстилю составляет примерно 20%

учтенного, неучтенный импорт примерно в 1,5 раза превышает отечественное производство.

АО «Меланж» является единственным в Ивановской области и близлежащих районах производителем хлопчатобумажных и смесовых тканей с полным технологическим циклом, включающим производство пряжи, суровых и готовых тканей, готовых изделий.

2.3. Диагностика внешней среды предприятия

Для выявления потенциальных конкурентных преимуществ АО «Меланж» были использованы основные идеи матрицы SWOT-анализа, модели конкуренции в отрасли и концепции цепочки ценностей, предложенной М. Портером.

Таблица 9 – Оценка внешней конкурентной среды АО «Меланж»

Оценка внешней среды	Возможности	Угрозы
Конкуренты	Для лидерских позиций среди конкурентов необходимо повышение технической оснащенности предприятия, качества реализуемых товаров	Угроза появление новых конкурентов, слабая
Потребители	Расширение рынков сбыта за пределами города	Снижение ценовой категории при внедрении на новые рынки сбыта
Появление товаров-заменителей	Расширение спектра изготавливаемой продукции	В рамках товаров компаний-конкурентов

Таким образом, основной угрозой деятельности во внешней среде АО «Меланж» является необходимость снижения ценовой категории услуг при выходе на новые рынки. Но, вместе с этим, АО «Меланж» имеет множество возможностей, которые можно отнести к наиболее серьезным конкурентным потенциалам успеха.

Проведем анализ конкурентных преимуществ предприятия относительно крупнейших конкурентов. Основными конкурентами на рынке текстильных материалов города являются ООО «Текстиль Плюс» и ООО «Спецтекстиль». Для оценки конкурентного окружения исследуемого предприятия проведем анализ его конкурентов по пятибалльной шкале по 7 основным признакам (таблица 10).

Таблица 10 – Оценка конкурентного окружения исследуемого предприятия

Параметры	Организации		
	АО «Меланж»	ООО «Текстиль Плюс»	ООО «Спецтекстиль»
1. Удобство расположения	5	4	5
2. Внешний вид	4	4	
3. Режим работы	5	5	4
4. Качество предоставляемых услуг	5	4	5
5. Удобство и наличие парковки	4	4	3
6. Предлагаемые услуги	5	5	4
7. Розничные цены	5	4	4
Итого	33	30	28

АО «Меланж» и ООО «Текстиль Плюс» по всем параметрам достаточно конкурентоспособны по отношению друг к другу. ООО «Спецтекстиль» находится в

достаточно удобном месте, хорошо видна с автомагистрали, но у этой организации ассортимент достаточно уже, чем у АО «Меланж» и ООО «Текстиль Плюс». В то же время эта организация привлекает внимание очень хорошей рекламной политикой. Следует отметить, что имеющейся площади парковки недостаточно для вмещения автомобилей, хотя прилежащая площадь позволяет ее расширить для удобства. В целом можно сделать вывод, что АО «Меланж» является вполне конкурентоспособным предприятием на рынке города. Однако, стоит улучшить внешний вид, увеличить площадь парковки, а также улучшить рекламную политику предприятия.

АО «Меланж» является лидером по представленным факторам конкурентоспособности фирмы. По факторам «продукт», «сбыт» и «продвижение» у него явное преимущество по сравнению с ООО «Текстиль Плюс». Это значит, что у компании стабильная конкурентоспособность, и она является одной из ведущих на рынке в г. Иваново.

Основные покупатели продукции АО «Меланж»:

- юридические лица (частные компании, нуждающиеся в приобретении лекарств);
- физические лица (население).

Приведем ряд существенных признаков для сегментации:

1. Тип покупателей: юридические лица; население.
2. Приверженность потребителя к определенной фирме: АО «Меланж»; ООО «Текстиль плюс»; другая.
3. Уровень дохода покупателей: низкий (ниже или равен прожиточному минимуму), средний (равен средней заработной плате); высокий (выше средней заработной платы).
4. Ориентация покупателей на производителя: российского производителя; иностранного производителя; не имеет значение.
5. Приверженность к частоте покупок: несколько раз в неделю; несколько раз в месяц; несколько раз в год.
8. Ориентация покупателей на цену: низкую; среднюю; высокую.

Необходимо произвести оценку и выбор сегментов рынка, на которые выйдет АО «Меланж» со своей продукцией (таблица 11).

Таблица 11 - Сегментация рынка сбыта продукции АО «Меланж»

Признаки сегментации	Уровень дохода потребителя		
	Высокий	Средний	Низкий
1. Тип покупателей:			
- юридические лица;	X	X	
- население.			
2. Приверженность потребителя к определенной фирме:			
- АО «Меланж»;	X	X	
- ООО «Текстиль Плюс»;			
- другая.			
3. Уровень дохода покупателей:			
- низкий (ниже или равен прожиточному минимуму)	X	X	
- средний (равен средней заработной плате);			
- высокий (выше средней заработной платы).			

4. Ориентация покупателя на производителя

- российского производителя X
- иностранного производителя X
- не имеет значение

5. Приверженность к частоте покупок:

- несколько раз в неделю; X
- несколько раз в месяц. X
- несколько раз в год

6. Ориентация покупателей на цену:

- низкую; X
- среднюю; X
- высокую

7. Психологический тип потребителя

- капризный; X
- с обычными требованиями; X
- невзыскательный.

X – потенциальные потребители.

X - целевой сегмент, реальные потребители.

Как видно из таблицы 11, целевыми сегментами АО «Меланж» являются потребители со средним и высоким ежемесячным доходом. Именно на них необходимо ориентироваться организации при выборе своей маркетинговой политики.

Прежде всего, следует отметить, что стратегия АО «Меланж» может быть охарактеризована как стратегия роста.

2.4. Анализ конкурентоспособности предприятия

Перечислим потенциальные конкурентные преимущества, обусловленные внутренней и внешней средой организации (табл. 12).

Таблица 12 – Конкурентные преимущества, обусловленные внутренней и внешней средой АО «Меланж»

	Конкурентные преимущества
Внутренняя среда	Существующие
	Более низкие издержки.
	Собственная технология.
Основная деятельность	Экономия на масштабах предоставления услуг
	Наличие сформировавшегося положительного имиджа у клиентов.
	Знание специфических потребностей потребительского спроса и их удовлетворение в рамках определенных узких сегментов рынка
Поддерживающая деятельность	Серьезные технологические навыки.
	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 (табл. 13).

Таблица 13 - 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 услуг	
Низкая вероятность			

Так, наиболее сильное влияние на повышение конкурентоспособности АО «Меланж» 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. 14).

Таблица 14 – Позиционирование угроз предприятия

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая вероятность		5. Соперничество между существующими 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 АО «Меланж» и угроза появления новых конкурентов.

Сильные стороны: хорошая репутация; большой рынок сбыта; наличие постоянных поставщиков; квалифицированный персонал; наличие собственной рецептурной базы.

Слабые стороны: предприятие не имеет четкого стратегического направления развития; кредитная политика предприятия; большая степень износа основных фондов; узкий ассортимент продукции.

Благоприятные возможности: растущая потребность в рабочей форме; предприятие обладает возможностью обслуживать дополнительные группы клиентов и выйти на новые сегменты рынка; имеет возможность расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов.

Угрозы: выход на рынок конкурентов с более низкими издержками; низкая отпускная цена материалов у конкурентов.

SWOT-анализ предприятия считается обязательным предварительным шагом при разработке маркетинговых и стратегических планов. Результаты, полученные в ходе ситуационного анализа, становятся основой для составления стратегических целей и задач предприятия.

Проведем SWOT-анализ АО «Меланж», составив список слабых, сильных сторон предприятия, угроз и возможностей для него.

После того как список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними.

Для установления этих связей составляются таблицы SWOT.

Таблица 15 - SWOT-анализ АО «Меланж»

Возможности:	Угрозы:
1. Растущая потребность населения в материалах	1. Большое количество конкурентов
2. Открытие специального отдела	2. Нестабильность экономической ситуации в стране и регионе

Сильные стороны:

1. Наличие собственной рецептурной базы

2. Наличие постоянных поставщиков

3. Хорошая репутация

4. Большой рынок сбыта

5. Возможность снижения себестоимости

6. Качественное изготовление материалов

СИВ

1. Диверсификация деятельности

2. Увеличение объемов производства и сбыта продукции

СИУ

1. Диверсификация деятельности

2. Заключение договоров с поставщиками

Слабые стороны:

1. Нет четкой стратегии развития

2. Недостаток управленческого таланта и умения

3. Плохая организация маркетинговой деятельности

СЛВ

1. Привлечение финансовых средств

СЛУ

1. Разработка маркетинговой стратегии

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Слабыми сторонами деятельности организации являются: нет четкой стратегии развития; недостаток управленческого таланта и умения; плохая организация маркетинговой деятельности. Таким образом для АО «Меланж» необходима такая стратегия, где будут увеличены внутренние силы и внешние возможности предприятия, и где следует сократить слабые внутренние стороны фирмы и по возможности смягчить

негативное влияние внешних угроз.

3. Разработка конкурентной стратегии для предприятия АО "Меланж"

3.1. Формулировка миссии предприятия

Выработка стратегии развития предприятия предполагает знание и использование основных принципов планирования и управления. Принципы планирования определяют характер и содержание деятельности хозяйствующего субъекта. Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы предприятия и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования. Как уже упоминалось ранее, определению стратегии развития предшествует осознание миссии и целей организации.

При разработке новой стратегии предприятию характерны следующие цели.

Стратегические цели:

- более высокое и надёжное положение на рынке;
- расширение ассортимента продукции;
- увеличение доли рынка;
- повышение репутации предприятия среди клиентов;
- обеспечить хорошую рекламу.
- выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками;
- обеспечить хорошую сбытовую сеть;
- удовлетворить вкусы и потребности покупателей.

Применительно к АО «Меланж» миссия может быть сформулирована следующим образом: «Наша миссия - обеспечивать потребителей более совершенными, надёжными и доступными текстильными материалами».

3.2. Стратегические цели предприятия

Стратегическими целями могут являться следующие:

- занять лидирующие позиции на рынке по распространению продукции;
- повысить уровень качества предлагаемой продукции до высших мировых стандартов;
- обеспечить полную востребованность существующего научного потенциала, а также условия для его развития;
- постоянно работать над внедрением новых, более эффективных технологий;
- достичь показателей, характеризующих эффективность производства, на высшем уровне.

В связи с этим руководство АО «Меланж» строит свою деятельность на следующих принципах: постоянно повышать престиж, конкурентоспособность предприятия, как надежного партнера на рынках сбыта продукции; считать главной задачей руководства и каждого сотрудника выполнение требований и пожеланий потребителя; совершенствовать технологические процессы путем внедрения научно-технических решений, технического перевооружения предприятия; повышать корпоративную культуру предприятия, основываясь на открытости, доверии и сотрудничестве.

3.3. Стратегия развития предприятия

Для развития АО «Меланж» целесообразно выбрать стратегию дифференциации, направленную на производство уникальных товаров или создание специфичных отделов на предприятии. Выбор данной стратегии обусловлен тем, что возникает возможность установления более высоких цен на нововведение и установления спроса на продукт.

В рамках стратегии развития предприятия генеральной целью АО «Меланж» является активизация спроса на рынке.

Активизация спроса

2.Совершенствование ассортиментной политики

1.Организация рекламной деятельности

2.2.Предоставление дополнительных услуг

2.1.Создание дополнительных отделов

1.2Совершенствование информационной деятельности

1.1.Создание имиджа компании

1.2.1 Создание информационных стендов

1.1.1 Создание униформы

1.2.2. Участие в выставках

1.1.2 Оформление дизайна помещения

1.2.3. Заключение договора с предпринимателями

1.2.5. Реклама

Рисунок 1 – Основные стратегические направления развития АО «Меланж»

В таблице 16 приведены основные направления разработанной стратегии для АО «Меланж»

Таблица 16 – Основные направления стратегии развития АО «Меланж»

Наименование мероприятия	Затраты	Прирост выручки	Прирост прибыли
Участие компании в выставках	12000	165600	45600
Договоры с предпринимателями на льготных условиях	229200	316296	87096
Реклама в печатных изданиях	480000	662400	182400

Реклама в интернете	180000	248400	68400
Реклама внешняя (улицы, транспорт)	1200000	1656000	456000
Установление дополнительных стоек и окошек для клиентов	408000	563040	155040

Таким образом, приоритетным направлением для АО «Меланж» является повышение спроса (генеральная цель). Достичь этой цели можно различными путями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность предприятия – уровень его потенциала, обеспечивающего возможность удержать или расширить занимаемую долю рынка в условиях конкурентной борьбы.

Стратегия - это общее направление, это набор правил, принципов, руководствуясь которыми, обеспечивается достижение конкурентных преимуществ, причем устойчивых. А также других целей, поставленных перед организацией, исходя из возможностей, которыми она реально обладает. Также имеют значение отношения, сложившиеся с элементами внешней среды.

Существует много стратегий, которые позволяют добиться достижения конкурентных преимуществ, но базовые конкурентные стратегии следующие:

- лидерство в издержках;
- дифференциация;
- фокусирование (концентрация);
- ранний выход на рынок (инновации);
- синергизм.

Основной угрозой деятельности во внешней среде АО «Меланж» является необходимость снижения ценовой категории услуг при выходе на новые рынки. Но, вместе с этим, АО «Меланж» имеет множество возможностей, которые можно отнести к наиболее серьёзным конкурентным потенциалам успеха: расширение спектра услуг и рынков сбыта, обновления технического уровня.

В целом можно сделать вывод, что АО «Меланж» является вполне конкурентоспособным предприятием на рынке г. Иваново. Однако, стоит проинформировать жителей города и края о качестве выпускаемой продукции, увеличить площадь парковки у существующего специализированного магазина, открыть несколько новых торговых точек на территории города, а также улучшить рекламную политику предприятия.

АО «Меланж» имеет все составляющие успешного ведения бизнеса, о чем свидетельствует ее развитая инфраструктура в виде высокого уровня рентабельности, большого количества квалифицированного рабочего персонала, опыта ведения бизнеса.

Соблюдение приведенных в третьей главе рекомендаций поспособствует повышению рентабельности АО «Меланж», что очень хорошо для него, ведь предприятие стремится к развитию своей деятельности, расширению рынков сбыта, увеличению ассортимента, совершенствованию технологий, а значит и увеличению объема продаж и прибыли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамян Э. Promotion как современная маркетинговая коммуникация // Маркетинговые коммуникации. — 2014. — № 3. с. 41-46
2. Арланцев А.В., Попов Е.В. Синергизм коммуникационного инструментария // Маркетинг в России и за рубежом. — 2014. — № 1. с. 145
3. Белоусова, С. Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления / С. Н. Белоусова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 381 с.
4. Годин, А. М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению "Экономика" и специальности "Маркетинг" / А. М. Годин. – М.: Дашков и К^о, 2014. – 671 с.
5. Дурович, А.П. Маркетинг: курс интенсивной подготовки: [учебное пособие] / А. П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2014. – 253 с.

6. Кобелев, О. А. Электронная коммерция: учебное пособие для студентов / О. А. Кобелев. - М.: Дашков и К^о, 2011. - 682 с.
7. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [перевод с английского] / Филип Котлер. - М. [и др.]: Вильямс, 2012. - 488 с.
8. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - СПб: Питер: Мир книг, 2012. - 479 с.
9. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность / [И. М. Синяева и др.]. - М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013. - 383 с.
10. Маркетинг в коммерции: учебник: для студентов / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. - М.: Дашков и К^о, 2011. - 543 с.
11. Маркетинговые коммуникации: учебник: для высших учебных заведений по специальности "Маркетинг" / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. - М.: Дашков и К^о, 2011. - 323 с.
12. Маркетинг в вопросах и решениях: учебное пособие для студентов / И. В. Захарова, Т. В. Евстигнеева. - М.: КноРус, 2011. - 303 с.
13. Маркетинг: учебник для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. - М.: Инфра-М, 2013. - 335 с.
14. Маркетинг: учебное пособие по направлению 080500 "Менеджмент" / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. - М.: Инфра-М, 2014. - 420 с.
15. Маркетинг: [перевод с английского] / Роман Хибинг, Скотт Купер. - М.: Эксмо, 2014. - 846 с.
16. Маркетинговые исследования: учебное пособие для студентов / Т. Г. Зорина, М. А. Слонимская. - Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2014. - 410 с.
17. Маркетинг: учебник для экономических вузов / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. - М.: Дашков и К^о, 2015. - 548 с.
18. Основы маркетинга. Теория и практика: [учебное пособие] / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 381 с.
19. Прокшина, Т. П. Маркетинг: учебное пособие / Т. П. Прокшина. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 314 с.
20. Управление маркетингом: [учебник для вузов: перевод с английского] / Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. - СПб: Питер: Лидер, 2014. - 832 с.