

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент органи-
зации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
— *А. Васильева* А.В. Васильева
« 06 » 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка конкурентной стратегии ООО «Maxinter»

Исполнитель
студент группы 472 - об 1

05.06.18 *А.О. Полякова* А.О. Полякова

Руководитель
доцент, к.э.н.

06.06.2018 — *А. Васильева* А.В. Васильева

Консультант
по экономической части
доцент, к.э.н.

06.06.2018 — *А. Васильева* А.В. Васильева

Нормоконтроль

05.06.2018 *Е.О. Матеишена* Е.О. Матеишена

Благовещенск 2018

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

- А.В. Васильева
подпись И.О. Фамилия

« 15 » 01 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Поляковой Алины Олеговны

1. Тема бакалаврской работы (проекта) Разработка конкурентной стратегии

ООО «Maxinter».

(утверждено приказом от 22.05.2018 № 1109-УО)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 05.06.18

3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту): учебная литература, периодические издания, интернет источники, бухгалтерская финансовая отчетность предприятия

4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих проработке вопросов):

1 Теоретические основы разработки конкурентной стратегии

2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Maxinter»

3 Разработка конкурентной стратегии ООО «Maxinter»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) Бухгалтерский баланс ООО «Maxinter» за 2015 – 2017 гг.; Отчет о финансовых результатах ООО «Maxinter».

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, к.э.н.

7. Дата выдачи задания 15.01.18

Васильева Анжелика Валерьевна, доцент,
к.э.н.

Руководитель бакалаврской работы (проекта)

Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 15.01.18 Якуф
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 98 с., 17 рисунков, 38 таблиц, 2 приложения, 56 источников.

КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, АНАЛИЗ, ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, РАЗРАБОТКА, РЕАЛИЗАЦИЯ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

Целью работы является разработка конкурентной стратегии ООО «Maxinter» и расчет ее эффективности.

Задачи:

- изучить теоретические основы разработки конкурентной стратегии;
- рассмотреть внутреннюю и внешнюю среду ООО «Maxinter»;
- провести анализ существующей стратегии развития ООО «Maxinter»;
- разработать конкурентную стратегию ООО «Maxinter».

Объектом исследования является ООО «Maxinter».

Предметом исследования являются теоретические, методические и прикладные аспекты формирования конкурентной стратегии развития данного предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия	8
1.1 Основные понятия и факторы разработки конкурентной стратегии предприятия	8
1.2 Классификация конкурентных стратегий предприятия	18
1.3 Разработка конкурентной стратегии предприятия	25
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Maxinter»	30
2.1 Краткая характеристика ООО «Maxinter»	30
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Maxinter»	36
2.3 Анализ внешней среды ООО «Maxinter»	46
2.4 Анализ существующей конкурентной стратегии и оценка конкурентоспособности ООО «Maxinter»	54
3 Разработка конкурентной стратегии ООО «Maxinter»	69
3.1 Обоснование предлагаемой конкурентной стратегии предприятия ООО «Maxinter»	69
3.2 Разработка плана реализации конкурентной стратегии ООО «Maxinter»	73
3.3 Экономическое обоснование предлагаемой конкурентной стратегии ООО «Maxinter»	84
Заключение	89
Библиографический список	93
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Maxinter» за 2015 – 2017 гг.	99
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Maxinter»	103

ВВЕДЕНИЕ

В текущих условиях состояния экономики одним из главных вопросов является необходимость поддержки развития предпринимательской активности, деятельности предприятий и организаций, направленных на потребителя, и конечный результат - прибыль.

Сложные условия хозяйствования, изменения в технике и технологиях, растущие требования потребителей требуют от современных менеджеров всех уровней управления новых знаний и навыков, соответствующих требованиям времени.

Практическое решение проблем, связанных с необходимостью обеспечения нормальной работы предприятия, не только сегодня, но и в перспективе, зависит от степени освоения методологии и методов стратегического управления.

Стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей.

Значение выработки стратегии, позволяющей предприятию выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, чрезвычайно велико. В условиях жесткой конкуренции и ситуации на рынке, быстро меняется, очень важно не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел фирмы, но и выработать долгосрочную стратегию, которая позволила бы ей успевать за изменениями, происходящими во внешней среде. В прошлом многие предприятия могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такой стратегии, обеспечивающей адаптацию фирмы к меняющимся окружающей среды.

В современных условиях усиления конкуренции и глобализации бизнеса

предприятия используют различные подходы и инструменты, направленные на привлечение потребителей и повышение привлекательности и имиджа, как самого предприятия, так и его продуктов.

В настоящее время наиболее эффективным средством завоевания предприятием потребителей и увеличения продаж является маркетинг.

Предприятия, используя основные приемы маркетинга, могут выбрать правильную стратегию и тактику своего поведения в условиях продолжающегося мирового экономического кризиса, повышения нестабильности деятельности, прихода на российский рынок сетевых структур и на этой основе стабилизировать, а также существенно повысить эффективность своей деятельности.

Только четко представляя, место своего предприятия на рынке, учитывая его особенности, менеджер может решить такие жизненно важные вопросы: каким бизнесом заниматься, что необходимо сделать сегодня для успеха завтра и каким образом этого добиваться, какие перспективы у фирмы, возможности у компании и как ими воспользоваться?

Целью работы является разработка конкурентной стратегии ООО «Maxinter» и расчет ее эффективности.

Задачи:

- изучить теоретические основы разработки конкурентной стратегии;
- рассмотреть внутреннюю и внешнюю среду ООО «Maxinter»;
- провести анализ существующей стратегии развития ООО «Maxinter»;
- разработать конкурентную стратегию ООО «Maxinter».

Объектом исследования является ООО «Maxinter».

Предметом исследования являются теоретические, методические и прикладные аспекты формирования конкурентной стратегии развития данного предприятия.

Научная новизна работы заключается в том, что в ней обобщен, систематизирован и проанализирован мировой опыт теории и практики формирования стратегии управления предприятием в условиях национальной экономики и разработаны предложения по этапам ее внедрения.

Практическая значимость для предприятия заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы руководством предприятия с целью совершенствования своей деятельности.

При создании данной работы опирались на научные труды и материалы исследований классиков маркетинга, труды известных российских и зарубежных авторов, официальные нормативно-правовые акты, а также на широкий спектр периодических изданий профессионального характера, и электронные ресурсы.

Методологическую основу исследования составляют общепринятые научные методы познания, а именно: наблюдение, сравнение, абстрагирование, анализ, синтез, индукция, дедукция, моделирование. В основу исследования был положен диалектический метод познания и системный подход.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Основные понятия и факторы разработки конкурентной стратегии предприятия

Исследованием процессов конкуренции в целом занималось значительное количество практиков и теоретиков экономической мысли. И сегодня данная научная тема, направленная на решение вопросов обеспечения конкурентоспособности российских предприятий и развитию здоровой конкуренции не утратило своей актуальности. Конкуренцию можно отождествить с соперничеством между отдельными предприятиями или продуктами, но если взглянуть в сущностные характеристики, то данный термин включает в себя иное значение – это и прогресс, и двигатель развития экономики в целом. Эволюция взглядов экономистов на проблемы конкуренций и конкурентоспособности, представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Эволюция взглядов экономистов на проблемы конкуренций и конкурентоспособности¹

Год	Автор, основной труд	Трактовка	Подход	Модель
1	2	3	4	5
1776	А. Смит «Исследование о природе и причинах богатства народов»	Автоматический равновесный механизм рынка	Статический (построение модели одной из возможных рыночных ситуаций)	Совершенная конкуренция
1817	Д. Рикардо «Принципы политической экономии и налогообложения»		Механизм ценового регулирования рынка	
1848	Дж. С. Милль «Принципы политической экономии»		Закон, устанавливающий правила регулирования рынка	
1863	К. Маркс «Капитал»	Состязание между производителями за потребителя	Структурный (акцент при исследовании смещается с борьбы компаний друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые господствуют на нем)	
1870 – 1940 гг.	А. Маршалл «Принципы экономической науки»	Состояние рынка, характеризующееся множеством покупателей и продавцов, неспособных влиять на рыночные цены		

¹ Коваленко А.И. Отдельные теоретические аспекты конкурентной стратегии фирмы // Интернет-журнал «Наукоеведение». 2014. № 3. С.152.

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
1838	А. Курно «Исследование математических принципов теории богатства»	Соперничество двух и более фирм, когда каждая фирма предполагает, что объем производства ее конкурентов будет оставаться неизменным		Несовершенная конкуренция
1933	Дж. Робинсон «Экономическая теория несовершенной конкуренции»		Ситуация, когда конкурирующих единиц много и они независимы	
1933	Э. Чемберлин «Теория монополистической конкуренции»		Принципиальная возможность влияния на рынок	
1942	Й. Шумптер «Капитализм, социализм и демократия»	Соперничество старого с новым (в технологиях)	Поведенческо-функциональный (акцент на методы и способы конкуренции и ее функции)	
1940–1990 гг.	Ф. А. Хайек «Индивидуализм и экономический порядок»		Процедура открытия привлекательности рынка	
1990-е	М. Портер «Конкуренция»		Ситуация не равновесия, а постоянных перемен на рынке	
1990 – 2010 гг.	А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф «Конкурентное сотрудничество в бизнесе («Co-opetition»)»	Неэффективное поведение фирмы в современных условиях, в отличие от сотрудничества	Интеграционный (совокупность ранее альтернативных категорий - соперничества и сотрудничества)	Со-конкуренция
2006	Д. Гапскотт, Э. Уильямс «Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет всё»		Устаревший и слишком дорогой способ поиска инноваций	

Конкуренция оказывает существенное влияние на производителей товаров и услуг, заставляя изменять их стратегии в области конкурентоспособности, маркетинга и их политики. В результате чего деятельность предприятий детерминирует их направление на интенсивный вектор развития, на изменение их стратегического видения.

Конкурентная стратегия предприятия является неотъемлемым элементом развития целостно-ориентированной стратегией хозяйствующего субъекта. Соответственно, прежде чем рассматривать содержание и сущность конкурентной стратегии необходимо раскрыть методологические подходы к исследованию стратегии организации в целом. Многие научные труды экономической и управленческой мысли, рассматривают стратегию как набор определенных правил, многообразных способов достижения поставленных целей предприятия, и как правило инфраструктура взаимоотношении предприятия и потребителя в краткосрочном и долгосрочном периоде.

Визуализируем на рисунке 1 определения, придерживающиеся данного методологического подхода.

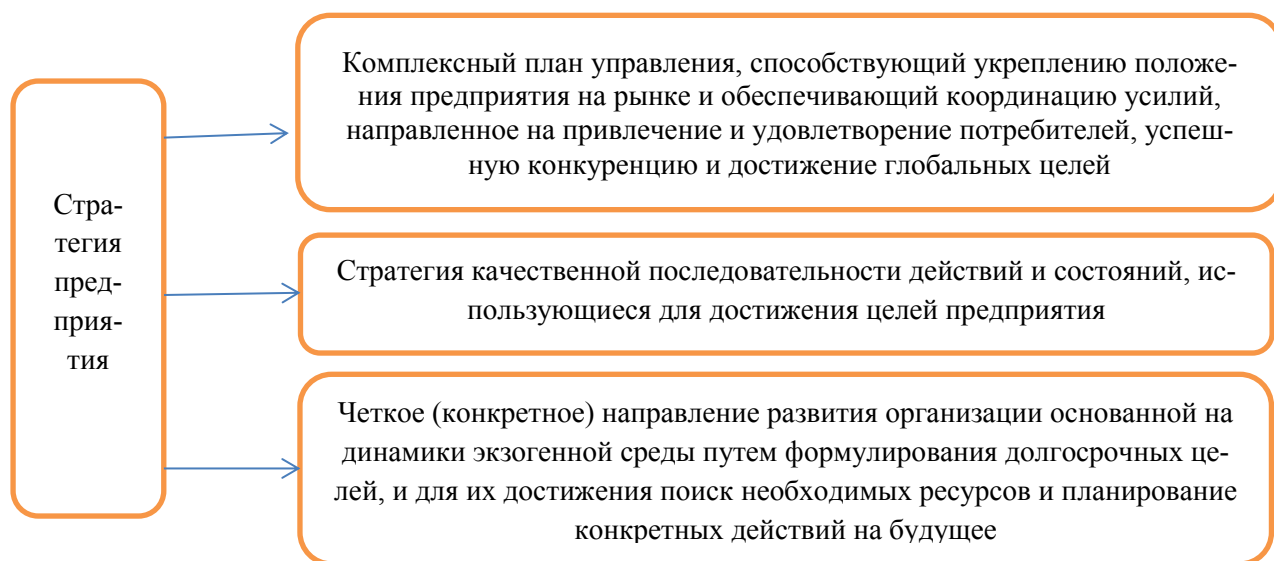


Рисунок 1 – Определения понятия «стратегия предприятия»²

Но рассмотрим позицию Клейнер Г.Б. к понятию стратегии предприятия. Он раскрывает стратегию на основе трех подходов, которые мы представим на рисунке 2.

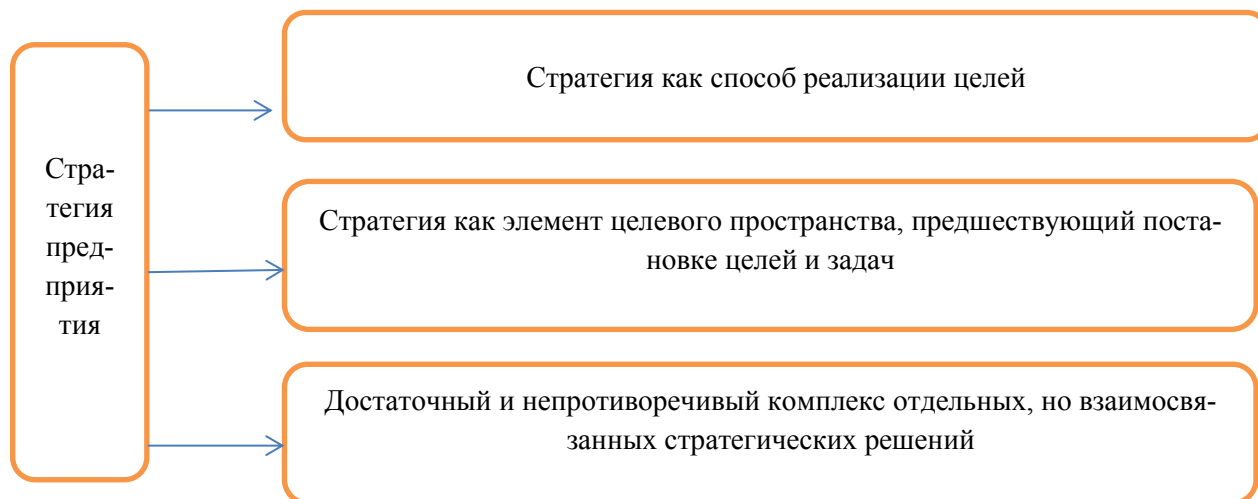


Рисунок 2 – Стратегии предприятия по Клейнеру Г.Б.³

²Козырев В.И. Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. №1. С.118-130.

³Коваленко А.И. Отдельные теоретические аспекты конкурентной стратегии фирмы // Интернет-журнал «Науковедение». 2014. № 3. С.158.

Следует обозначить, что Клейнер Г.Б. стратегическое решение представляет, как решение, имеющее кардинальный смысл для формирования и функционирования бизнеса и влечет за собой долговременные и неотвратимые последствия. Также отметим, что именно он детализировал содержание стратегии предприятия, предусмотрев при этом выделение целого ряда стратегий, представленные на рисунке 3.

Здесь хотелось бы отметить, что конкурентная стратегия предприятия присутствует не только в товарно-рыночной стратегии, но и при разработке других стратегиях.



Рисунок 3 – Содержание стратегии предприятия по Клейнеру Г.Б.⁴

Ряд зарубежных авторов придерживались позиции Клейнера Г.Б. при определении конкурентной стратегии. Они выделяли следующие направления,

⁴ Гугелев А.В. Реорганизация и моделирование процессов в современной экономике // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2016. № 3. С. 15-19.

такие как: стратегия товарно-рыночного инвестирования, стратегия предложение потребительской ценности, функциональные стратегии и программы. Считаем, что данное определение ближе относится к общей стратегии предприятия, а не к конкурентной стратегии. В данном определении включена и финансово-инвестиционная стратегия и ресурсно-рыночная стратегия и стратегия управления.

Отечественные авторы отождествляют конкурентную стратегию с позиционированием бизнеса, который способствует увеличению его потенциала до максимума, и является его основным отличием от конкурентов. Что впоследствии определяет цель конкурентной стратегии, которая заключается в этичности отношении между конкурентами, а также достижения конкурентного преимущества на рынке, создавая тем самым среду лояльных покупателей.⁵

Другие авторы рассматривают конкурентную стратегию, как комплекс научно разработанных методических и управленческих решений, предусматривающих оптимальное удовлетворение потенциальных потребителей за счет завоевания лидирующих позиций на целевом рынке. При этом данная стратегия направлена на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ стратегической единицы бизнеса.

Единый подход отечественных ученых основывается на том, что конкурентное преимущество является инфраструктурной составляющей конкурентоспособности предприятия.

При раскрытии конкурентных преимуществ, проводится комплексный экономический анализ для выявления реальных и потенциальных факторов, обеспечивающие конкурентоспособность предприятия в условиях неопределенности (в рыночных условиях, в условиях конкуренции).

Следовательно, одним из главных факторов успеха любой коммерческой организации является ее конкурентоспособность. В настоящее время вопросы конкурентоспособности предприятий не просто актуальны с теоретической

⁵ Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. № 2. С.75.

точки зрения, но и злободневны для практики. Следовательно, рассмотрение теоретических и практических аспектов сущностной характеристики понятия конкурентоспособности сегодня актуальны, тем более, что единого подхода к формулировке данной категории, единой позиции к методам оценки и комплексу мер по формированию и повышению конкурентоспособности нет.

В ряде работ отечественных экономистов конкурентоспособность определяют как:

- способность объектов формировать и организовывать их для достижения поставленной цели;

- способность к формированию превосходства над предприятиями-конкурентами, позволяющую им достигать поставленные цели;

- соперничество, борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса организациями на доступных им сегментах;

- способность хозяйствования организации в динамичной конкурентной среде и при этом удерживая свои конкурентные преимущества минимум в неизменном виде;

- возможность и адаптация предприятия к условиям рыночной конкуренции;

- способность эффективного хозяйствования и на этой основе прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка;

- эффективное использование производственного потенциала предприятия. Способность наращивания конкурентоспособности продукции в динамичном кругообороте, нежели у конкурента);

- совокупность характеристик, которые включают захваченную организацией долю рынка, а также способность предприятия к производству, развитию, сбыту и реализации продукции. Способность высшего звена руководителей к реализации поставленной цели;

- внутренняя среда субъекта рыночных отношений, способствующую в процессе конкуренции выявить и определить нишу предприятия в рыночном хозяйствовании, предполагая покрытие всех производственных затрат и полу-

чение прибыли от легальной деятельности. Данное определение автора в отличие от многих перечисленных включает правовую основу, что дает возможность раскрытия определения со стороны правовой законности по отношению к конкуренции;

- свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов;

- как целостное понятие, обусловленное не просто системой, но и качеством, как управления, так и продукции, а также широтой и глубиной ассортимента, пользующейся спросом у общества или отдельных его членов, устойчивым финансовым положением, способностью к инновациям, эффективному использованию имеющихся ресурсов, целевой направленностью работы с персоналом, уровнем системы сбыта, сервиса, имиджа компании.⁶

Другая позиция исследователей-экономистов исходит от товарной составляющей конкурентоспособности. Так некоторые из них считают, что конкурентоспособность:

- способность страны или организации продавать свои;
- способность предприятия производить конкурентоспособный продукт;
- это свойство объекта, характеризующееся степенью реального и/или потенциального удовлетворения им определенной потребности в сравнении с аналогичными объектами, имеющиеся на данном рынке;

- способность осуществлять прибыльную хозяйственную деятельность и реализовывать продукцию по качеству не хуже и соответственно по цене не выше, нежели у любых других контрагентов в своей рыночной нише.

Естественно это не все определения авторов, придерживающиеся данного подхода, однако необходимо перейти к рассмотрению данного определения с

⁶ Ганов К.В. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов // Бизнес без проблем. Персонал. 2013. №11. С.53-58.

третьей позиций. Третья позиция исходит из сочетания товара и производственной деятельности субъекта.

Интересны определения, где под конкурентоспособностью предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, то есть товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей.

Исходя из выше приведенных определений, необходимо отметить, что ключевыми элементами в определениях конкурентоспособности предприятия является рынок и продукция. Рынок диктует условия и оценивает продукцию произведенную предприятием, а от степени конкурентоспособности продукции зависит конкурентоспособность предприятия в целом. Если предприятие производит дешевый продукт, не требующий капитальных вложений на его разработку и реализацию, то разговор идет о рыночных позициях организации. Также хотелось заметить, что соперничество это процесс непрерывный и зависит от потенциала предприятия не зависимо от занимаемой ниши, оговоримся, что это не касается монополистов.⁷

Далее раскроем определение цели коммерческого предприятия. Цель коммерческого предприятия – получение выгоды от ведения предпринимательской деятельности (положительный финансовый результат предприятия), на основе удовлетворения конкретных потребностей покупателей, создавая потребительскую ценность. Из данного определения четко видно иерархия ценностей, вначале идут интересы собственника (руководства, совета директоров, инвестора) организаций, а потом учитываются интересы потребителя. Если учитывать потребности покупателя, то необходима качественная продукция, причем при минимальной цене, однако вряд ли данный уровень цен обеспечит предприятию необходимую экономическую эффективность и результативность.

⁷ Верхоглазенко В. Система конкурентной стратегии предприятия // Консультант директора. 2014. №4. С. 23-34.

К сожалению, равновесная точка спроса и предложения остается на графике, начерченном на доске при проведении занятий по дисциплинам экономика и экономическая теория.

При организации коммерческого предприятия - каждый собственник, руководитель, совет директоров пытается построить свой бизнес таким образом, чтобы он приносил прибыль, причем в долгосрочной перспективе, т.е. с ориентацией на будущее, если такой цели нет, то здесь, скорее всего речь идет о созданий предприятий для мошеннических целей.

После проведенного исследования теоретических и практических аспектов понятия конкурентоспособности хозяйствующих субъектов следует отметить, что, несомненно, очевидна колоссальная коннотационная запутанность при определении конкурентоспособности предприятий.

С учетом вышеизложенного сформулируем авторское видение понятия конкурентоспособности предприятия. Конкурентоспособность предприятия - это, во-первых, соперничество и сотрудничество за превосходство над конкурентами на избранных сегментах рынка, во-вторых, отсутствие оппортунистического поведения со стороны всех субъектов хозяйствования (соблюдение законности, добросовестная конкуренция), в третьих применение управленческого, маркетингового и инновационного потенциала предприятия направленного на эффективность и результативность деятельности организации как в настоящее время, так и на перспективу.⁸

Исходя из сферы деятельности предприятий, конкурентоспособность зависит от следующих факторов:

- специфика услуг или товара, предлагаемых на рынке;
- особенности рынка конкуренции, является ли он монополистическим, олигополистическим или рынком абсолютной конкуренции;
- как развита у предприятия производственная деятельность, логистика, управление предприятием, время отклика на новую информацию;

⁸ Гелета И.В., Захарченко И.Э. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 5. С.56.

- сравнительное преимущество предприятия по отношению к конкурентам.

Кроме того, необходимо отметить, что конкурентоспособность предприятия является величиной относительной и базой для сравнения ее уровня выступают такие же показатели, как и для оценки предприятий - конкурентов.

Факторы конкурентоспособности подразделяются на внутренние и внешние.

Внутренние факторы конкурентоспособности:

- репутация;
- уровень персонала;
- качество товаров и услуг;
- стоимость предприятия;
- технологии;
- логистика;
- качество уровня управления;
- мотивация персонала.

Внешние факторы конкурентоспособности:

- таможенная политика, квоты;
- государственное страхование в стране;
- правовая защита потребителей;
- уровень экономического развития;
- кредитная политика.

Внешние факторы не зависят от организации предприятия и способны влиять на его деятельность.

Внутренние факторы, наоборот, напрямую зависят от действий руководителей компании. Для обеспечения конкурентоспособности предприятия необходимо также уделять большое внимание менеджменту.

Поэтому внутренние факторы конкурентоспособности особое внимание

уделяют уровню управления компании.⁹

1.2 Классификация конкурентных стратегий предприятия

В современных рыночных условиях одним из наиболее важных факторов успешного функционирования и развития фирмы является ее конкурентная стратегия, то есть совокупность действий, которые должна осуществить компания для достижения конкурентных преимуществ на определенном рынке. Следование стратегиям конкуренции позволяет участникам рынка поддерживать устойчивость, инвариантность и долговременность своего участия в конкуренции.

В таблице 2 представлены основные подходы к классификации конкурентных стратегий, предложенные различными авторами.

Таблица 2 - Подходы классификации конкурентных стратегий предприятия

Автор	Виды конкурентных стратегий
Г. Л. Азоев	<ul style="list-style-type: none">- Стратегия снижения себестоимости- Дифференциация продукта- Сегментирование рынка- Внедрение новшеств- Немедленное реагирование на потребности рынка
А. Ю. Юданов, Л. Г. Раменский	<ul style="list-style-type: none">- Виолентная стратегия- Пациентная стратегия- Коммутантная стратегия- Эксплерентная стратегия
Р. А. Фатхутдинов	<ul style="list-style-type: none">- Стратегия поведения фирмы на рынке- Стратегия охвата рынка- Разработка новых товаров- Ресурсная стратегия- Стратегия ценообразования- Стратегия стимулирования сбыта- Стратегия рекламы товара
Ф. Котлер	<ul style="list-style-type: none">- Стратегия «рыночного лидера»- Стратегия «бросающего вызов»- Стратегия «следующего за лидером»- Стратегия специалиста
М. Портер	<ul style="list-style-type: none">- Стратегия лидерства в издержках- Стратегия дифференциации продукта- Стратегия рыночной ниши (фокусирования)

Г.Л. Азоев определяет конкурентоспособность как «экономический про-

⁹ Вайншток Н.Р. Управление конкурентоспособностью специализированных строительных организаций в современных рыночных условиях // Экономика и предпринимательство. 2013. № 11. С. 459 - 462.

цесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей».

Г.Л. Азоев к определённым Майклом Портером базовым конкурентным стратегиям добавляет стратегию внедрения новшеств и стратегию немедленного реагирования.

1) Стратегия внедрения новшеств. Компании, придерживающиеся стратегии внедрения новшеств, не связывают себя необходимостью снижать себестоимость производимой продукции, дифференцировать ее или разрабатывать конкретный сегмент рынка, а сосредотачивают усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектировании необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.п. Главная цель - опередить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожно мала.

Главными преимуществами стратегии внедрения новшеств являются, гарантированное получение прибыли и возможность блокирования входа в отрасль в течение действия исключительных прав на продукцию, технологию, услуги. Отсутствие товаров-заменителей и постоянный поиск новых коммерческих решений создают имидж новатора, использующего собственные достижения в области науки и техники для полной реализации потенциальных возможностей потребителей. Реализация данной стратегии предполагает наличие нового товара. Для того чтобы новшество имело успех на рынке, оно должно обладать мощной коммерческой идеей, т.е. содержать неоспоримые аргументы в пользу его покупки и основываться на мотивах поведения потребителей.

2) Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка. Фирмы, реализующие стратегию немедленного реагирования на потребности рынка, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Основной принцип поведения - выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях. Пред-

приятия, ставящие на быстрое реагирование, готовы к немедленной переориентации производства, изменению его масштабов с целью получения максимальной прибыли в короткий промежуток времени, несмотря на высокие удельные издержки, определяемые отсутствием какой-либо специализации своего производства.

Подход к выделению базовых конкурентных стратегий, предложенный А. Ю. Юдановым, основан на инновационном направлении стратегических решений конкурентного развития, отечественный ученый выделяет четыре базовые конкурентные стратегии: виолентные, пациентные, коммутантные, эксплерентные.

Биологический подход нашел отражение в трудах А. Юданова, где он детально рассмотрел виолентные, пациентные, коммутантные, эксплерентные стратегии в экономических системах.

Так, виолентная стратегия ориентирована на массовое производство продукции высокого качества по низким ценам. Такой способ действий характерен большим компаниям, опережающих конкурентов за счет серийности производства и эффекта масштаба.

Эксплерентная стратегия это образ действий ведения конкурентной борьбы за счет радикальных инноваций.

Пациентная стратегия заключается в выпуске небольшого количества узкоспециализированной продукции высокого качества с уникальными характеристиками. Таким характеристикам соответствует нишевая стратегия.

Коммутантная стратегия предполагает максимально гибкое удовлетворение локальных потребностей рынка.

Стратегические альтернативы Юданова также перекликаются со стратегиями М. Портера: лидерство по издержкам соответствует стратегии виолентной, дифференциация продукта стратегии пациентов и стратегии эксплерентной, фокусировка стратегии коммутантной.

Впервые словосочетание «конкурентная стратегия» было использовано Майклом Портером в 1980-х годах, однако точного определения дано не было.

М. Портер выделил три типа стратегий конкуренции, которые зависят от конкурентных преимуществ, которыми обладает компания, и сферы конкуренции (размера рынка):

- стратегия ценового лидерства (стремление к минимизации издержек производства);
- стратегия дифференциации (производство разнообразной продукции с уникальными характеристиками, отличной от продукции конкурентов);
- стратегия фокусировки, или стратегия рыночной ниши, (концентрирование внимания на удовлетворении запросов отдельного сегмента рынка, узкого круга потребителей).

Лидерство в издержках позволяет компании получать высокие доходы, способствует развитию эффекта экономии на масштабе, формирует высокие барьеры входа на рынок. Но достижение ценового лидерства требует от компании обладание высокой доли рынка, постоянных крупных вложений в новейшее оборудование, технологические усовершенствования. Помимо прочего, существует риск того, что новые компании на рынке сумеют снизить свои издержки путем копирования опыта ведущей компании и составить ей серьезную конкуренцию.

Стратегия дифференциации способствует получению компанией дохода выше среднеотраслевого. Дифференциация, так же как и минимизация издержек производства, создает дополнительные рыночные барьеры входа, защищает от конкурентного соперничества через обеспечение лояльности потребителей.

Стратегия дифференциации предполагает достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные. При этом компании могут назначать премиальную цену. Стратегия реализуется, когда потребительские запросы и предпочтения невозможно удовлетворить стандартными товарами либо прежним составом продавцов. Однако не все компании осознают важность дифференциации продукции как одного из ключевых факторов, влияющих на успешное

функционирование организаций в современной России, что является серьезной проблемой.

Вместе с тем, такая стратегия несет с собой определенные риски, в числе которых трудность в удержании клиентов, которые могут предпочесть экономии исключительным особенностям продукта или услуги, устаревание той уникальной особенности товара, которую предлагает фирма, возможность удачного имитирования продуктов фирмами-последователями и, как следствие, переключения внимания потребителей на себя.

Наиболее успешными типами стратегий дифференциации считаются стратегии, имитация которых конкурентами требует значительных затрат времени и средств. Здесь большую роль играет наличие исключительного совершенства.

Наибольший эффект может дать дифференциация, основывающаяся на:

- технологическом превосходстве;
- высоком качестве продукции;
- предоставлении потребителям большего набора сопутствующих услуг;
- предоставлении потребителям большей «ценности» за ту же цену.

Стратегия дифференциации целесообразна в случаях, когда:

- существует множество возможных способов дифференциации продукции или услуг, и значительная часть покупателей воспринимает данные различия как имеющие определенную цену;

- потребности покупателей в данном продукте различаются, причем сам продукт можно использовать по-разному;

- незначительное число конкурирующих предприятий использует стратегию дифференциации.

Реализуя стратегию фокусирования на определенном круге покупателей или сегменте рынка, компания сталкивается с теми же преимуществами и потерями, что при реализации стратегий минимизации издержек и дифференци-

ции, только уже на более узком рынке.¹⁰

По мнению, Портера, для фирмы важно выбрать только один из представленных подходов и следовать лишь ему. В ином случае, компания не будет иметь четкую и обоснованную стратегию, модель действий, что в конечном счете с большой вероятностью приведет к плачевным результатам.

Американский экономист Филип Котлер предложил другую классификацию конкурентных стратегий в зависимости от доли рынка, которую занимает предприятие: стратегии «лидера», «бросающего вызов», «последователя» и «специалиста».

Стратегии «лидера» состоят из:

- расширения первичного спроса (увеличение рынка путем обнаружения новых потребителей, поиск новых способов применения товара, увеличение интенсивности использования товара);
- оборонительной стратегии (защита своей доли рынка от атак конкурентов);
- наступательной стратегии (увеличение доли рынка);
- стратегия демаркетинга (сокращение своей доли на рынке во избежание монополизма).

Конкурентные стратегии лидирующей фирмы позволяют ей получать высокую прибыль, оказывать решающее влияние на рынок и проводить независимую политику. В то же время их осуществление требует больших финансовых затрат, велика конкуренция со стороны фирм, «бросающих вызов».

Стратегия «бросающего вызов» (фирмы, которая не занимает лидирующих позиций на рынке, но претендует на таковые) заключается в атаке лидирующей фирмы (удешевление товаров, выход на рынок с новыми продуктами, интенсивная реклама и т.д.) и оценке его реакции и предполагаемой защиты. К достоинствам данной стратегии можно отнести перспективу становления «лидером», к недостаткам – высокие риски и большие финансовые и технологиче-

¹⁰ Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. - М.: ФИНПРЕСС, 2017. С. 448.

ские затраты.¹¹

Стратегии «следующего за лидером» (фирмы с небольшой рыночной долей) могут быть следующими:

- подражание (дублирование продукта лидера и его реализация на черном рынке);
- поведение двойника (копирование продукции с допущением малозаметных изменений);
- имитация (копирование отдельных характеристик товара лидера с сохранением различий в упаковке, рекламе и ценах);
- приспособление (видоизменение и улучшение продукции лидирующей компании).

Стратегия следования за лидером дает возможность фирме работать на уже подготовленных и изученных рынках с минимальными затратами на технологические усовершенствования и выведение товаров на рынок. Однако фирмы-последователи не в состоянии оказывать какое-либо воздействие на рынок вследствие небольшой рыночной доли и подвержены атакам лидирующих компаний и претендентов на лидерство.

Стратегия «специалиста» (фирмы, ориентированной на определенный сегмент рынка) включает в себя продуктовую специализацию, географическую специализацию, специализацию на особых клиентах и т.д. Положительной чертой данной стратегии является относительно низкая конкуренция, а отрицательными чертами – малая доля рынка и отсутствие эффекта масштаба.

Джек Траут и Эл Райс предприняли попытку расширить классификацию Ф. Котлера и составили так называемый «стратегический квадрат». Он состоит из четырех типов конкурентных стратегий: оборонительная, наступательная, фланговая и партизанская война.

Оборонительная война характерна для лидирующих на рынке компаний. Ликвидация конкурентов может обернуться для фирмы с наибольшей долей на

¹¹ Мозговой А.И. Мотивация персонала на основе системы сбалансированных показателей // Интернет-журнал Науковедение. 2014. №5. С. 42.

рынке проблемами с антимонопольным законодательством, следовательно, наилучшим вариантом для лидера является сохранение текущего положения путем блокирования сильных шагов конкурентов и сохранения финансовых резервов.

Ближайшие последователи лидера осуществляют наступательную войну: наблюдают за конкурентом и атакуют уязвимые места. Остальные, более слабые последователи могут осуществлять фланговую войну, которая не требует значительных ресурсов. Она заключается в направлении сил компании на неизученные сегменты рынка и опережении действий лидера. Фланговая война может осуществляться через так называемые атаки: изменение ценовой категории производимого продукта, изменение привычного размера и привычной формы продукта, инновации в составе продукта и использование новых каналов распределения.¹²

Ограниченные в ресурсах нишевые фирмы вынуждены использовать стратегию партизанской войны – концентрации на целевом сегменте (географическом, демографическом или продуктовом), прибыльном для «партизана» и незначительном для лидера.

Характеристика и анализ типологий конкурентных стратегий позволяют сделать вывод о том, что они во многом схожи и дополняют друг друга. На практике компании чаще всего придерживаются нескольких стратегий из разных типологий, применяя определенную комбинацию. Основой выбора той или иной стратегии выступают детальный анализ конъюнктуры рынка и адекватная оценка возможностей и ресурсов компании. Правильно подобранная стратегия действий позволяет фирме укрепить свое положение на рынке и способствует росту экономических ее показателей.

1.3 Разработка конкурентной стратегии предприятия

В общем виде процесс разработки конкурентной стратегии состоит из ряда последовательных этапов.

¹² Коваленко А.А. Формирование конкурентной стратегии торговой организации // Успехи современного естествознания. 2015. № 1. С. 52-52.

Ряд авторов отождествляют разработку конкурентной стратегии с последовательностью формирования корпоративной стратегии предприятия. Обзор литературы показал, что основными этапами разработки и реализации корпоративной стратегии являются:

- 1) анализ внешней и внутренней среды организации;
- 2) определение видения, миссии, целей организации;
- 3) формирование альтернатив и выбор стратегии;
- 4) реализация стратегии;
- 5) оценка и контроль исполнения стратегии.

Разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 4.

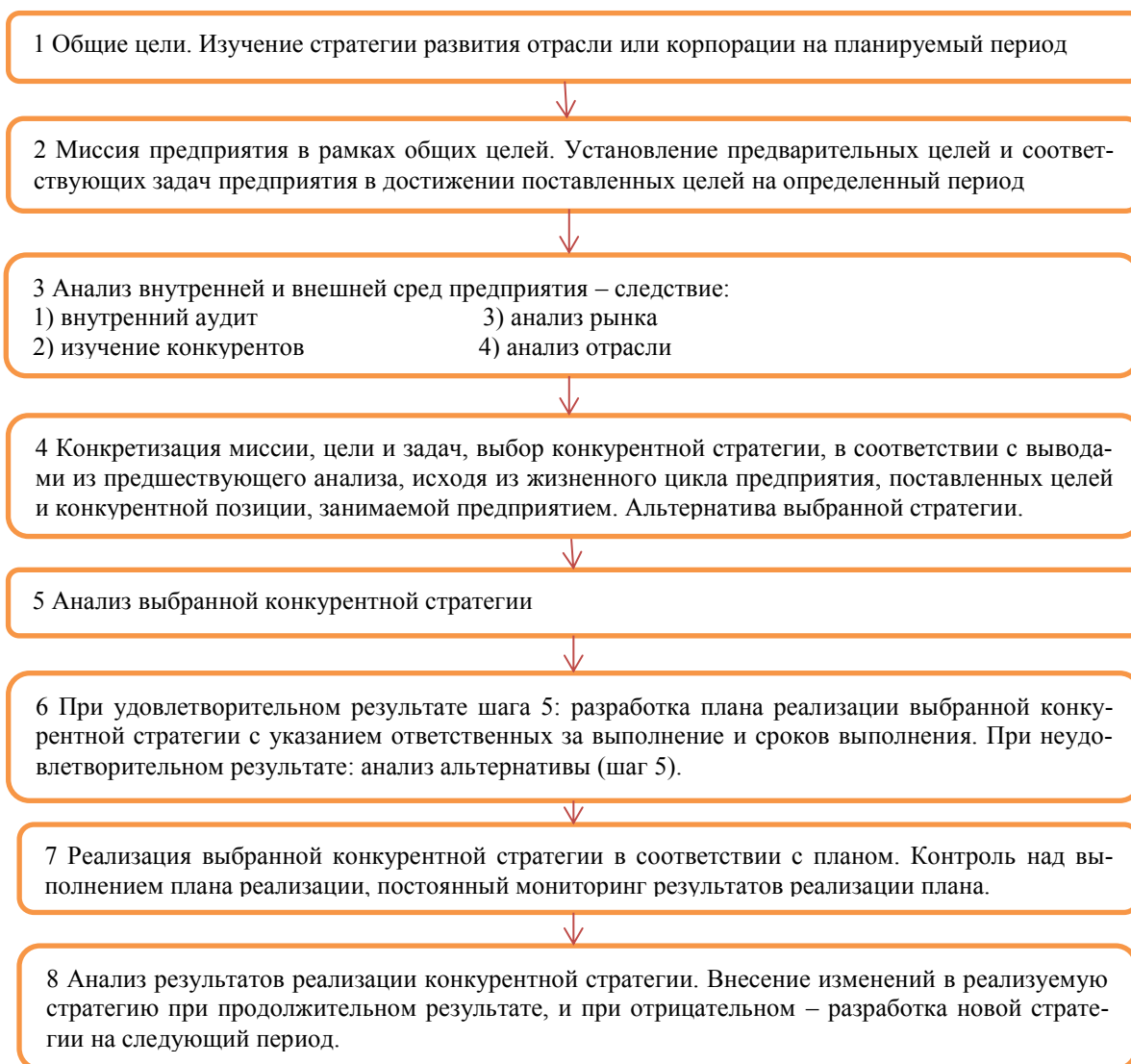


Рисунок 4 - Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии

Данная схема показывает, что функция конкурентного стратегического планирования на предприятии осуществляется с помощью базовых принципов, то есть правил формирования и реализации стратегии на рынке:

- преемственность и накопление;
- последовательность выполняемых этапов;
- цикличность.

1) Преемственность и накопление. Предприятие еще до разработки стратегии должно проанализировать предыдущий опыт, выяснить, какие действия были полезны в конкурентной борьбе, и проверить их актуальность на текущий момент. Изучение прошлого опыта позволит предприятию избежать старых ошибок при разработке новой стратегии.

2) Последовательность выполняемых этапов. Данное правило вызвано зависимостью последующего этапа от предыдущих. Это позволит избежать расогласованности конкурентной стратегии и рыночной конъюнктуры, ошибок, которые уже были в прошлом, оценить результаты, полученные в ходе реализации данной стратегии.¹³

3) Цикличность проявляется в том, что итоги реализации должны быть проанализированы и обязательно учтены при последующих разработках стратегий, так как конкурентная стратегия постоянно адаптируется под конкурентную среду.

Во-первых, весь материал, полученный и структурированный в ходе создания стратегии, позволяет как руководству, так и исполнителям четко рассмотреть ситуацию на рынке, положение компании на нем, реальность целей и путей их достижения.

Во-вторых, конкурентная стратегия приобретает силу организационно-распорядительного документа, то есть концентрирует силы в необходимом направлении.

И, в-третьих, анализируя свою деятельность в прошлом, компания может

¹³ Мирошниченко М.А. Интеграция сбалансированной системы показателей и системы менеджмента качества // Научный журнал КубГАУ, 2014. № 101. С. 45.

постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, реагировать на рыночные изменения, укреплять свои позиции и завоевывать новые рынки и ниши. На практике часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда имеет место разрыв между теорией конкурентных стратегий и практикой ее применения на предприятии. Минимизировать данный разрыв может помочь предлагаемый ниже алгоритм разработки и внедрения конкурентной стратегии предприятия.

Согласно алгоритму на рисунке 4, разработка и внедрение конкурентной стратегии осуществляется с помощью последовательного осуществления 8-и основных этапов.

Таблица 3 – Этапы разработки конкурентной стратегии

№	Этапы
1	Миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия.
2	Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.
3	Сбор и анализ информации о внешней и внутренней среде предприятия.
4	Выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке.
5	Анализ выбранной стратегии.
6	Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана.
7	Анализ результатов.
8	Корректировка существующей стратегии или разработка новой более

Эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.

Важно отметить, что в иерархии стратегического планирования конкурентная стратегия находится ниже, чем общекорпоративная стратегия развития предприятия. Разработку конкурентной стратегии надо начинать после окончания работ по общекорпоративной стратегии предприятия.

В связи с тем, что разработка и реализация конкурентной стратегии затрагивают различные функциональные подразделения, необходимо дифференцировать каждый этап алгоритма на три фазы:

1) Фаза подготовки (1 и 2): позволяет определить характер ведения борьбы. Например, отступательный или оборонительный.

2) Фаза разработки (3, 4, 5): задачи передаются в функциональные подразделения, которые ответственны за маркетинг и продажи. В дальнейшем ана-

литиками данного подразделения анализируется рынок, при этом ключевыми позициями анализа являются интенсивность конкуренции на рынке и конкурентная позиция предприятия.

3) Фаза реализации (6, 7, 8): происходит непосредственно сама реализация стратегии.

Однако подробный поэтапный план создания и внедрения конкурентной стратегии в рамках рыночного анализа требует оценки ее эффективности.

Для этого конкурентоспособность рассматривают как интегральный показатель, состоящий из следующих составляющих:

- конкурентоспособность продукции;
- эффективность деятельности предприятия;
- коммерческая эффективность предприятия;
- уровень концентрации рынка.

Таким образом, успешность реализации конкурентной стратегии предприятия зависит от стадий ее разработки. При этом важно внимательно относиться ко всем этапам разработки конкурентной стратегии для того, чтобы минимизировать риски сокращения масштабов деятельности и ухода с рынка предприятия.¹⁴

¹⁴ Мокроносов А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность. - Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. С.45.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «MAXINTER»

2.1 Краткая характеристика ООО «Maxinter»

Основной вид деятельности ООО «Maxinter» – реализация автомобильных товаров, таких как автошины, аккумуляторы, автохимия, автомобильные масла. В торговых точках организации имеется широкий ассортимент предлагаемой продукции, которая отличается качеством и ценой. Задача компании удовлетворить потребности разных слоев населения, предлагая бюджетные варианты продукции, так и товары класса люкс.

Компания «Maxinter» - эксклюзивный производитель товаров под брендом «Maxinter» и постоянный участник международных выставок автомобильных товаров «Интеравто» и «Мотор Шоу» имеет широкую дилерскую сеть в Российской Федерации по продаже автомобильных товаров - аккумуляторных батарей, зарядных устройств, нагрузочно-диагностических приборов, клемм, перемычек, крепежа для аккумуляторных батарей, ареометров, стартовых проводов, широкого ассортимента масляных, воздушных, салонных и воздушных фильтров и других автотоваров.

Используя мировые передовые технологии и производственные мощности крупнейших заводов Южной Кореи и Китая, компания предлагает товар, обладающий лучшими характеристиками и имеющий максимальную адаптацию к условиям эксплуатации в России. Компания производит сервисную поддержку продаваемой продукции и благодаря совместной работе с дилерами, постоянно совершенствуются характеристики выпускаемых товаров.

Девиз - «Всегда в движении». Он наиболее полно отражен в векторе развития компании - в постоянном изучении спроса на характеристики выпускаемой продукции, внедрении передовых технологий в производстве, контроле качества продукции и обратной связи от потребителей. Вместе с дилерами создается проверенная, имеющая конкурентные преимущества продукция, отвечающая требованиям современного рынка.

Объем продаж только зарядных устройств за 2015 год на территории Рос-

сийской Федерации составил 80 тысяч штук, что составляет 300 устройств в день.

Реквизиты компании ООО «Maxinter».

Юридический и фактический адрес: 675016, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Б. Хмельницкого д.77.

518-711 Бухгалтерия.

331-010 Отдел продаж.

E-mail: plusodinblg@mail.ru.

ИНН 280128030492.

ОГРН № 304280128100066 от 28.11.2008 г.

Широкий спектр аккумуляторных батарей приведен в каталоге компании. Из основных характеристик продукции, можно сделать вывод, что компания предоставляет выбор батарей на абсолютно разные автомобили, по разным мощностям.

Батареи производятся с использованием инновационных технологических решений, обеспечивающих отличную работу всех энергопотребляющих систем автомобиля. Отличается надежностью, экономичностью и безопасностью, хорошо демонстрирует свои качества в условиях жаркого климата и в суровых зимних условиях.

Компания «Maxinter» в 2016 году совместно с крупнейшей научно-исследовательской производственной корпорацией XTSKY Industrial Group Limited освоили выпуск фильтров под брендом «MaxFilter», ориентированных на продажи на территории Российской Федерации. Продукция, производимая компанией XTSKY, прошла сертификацию ISO и заслужила высокую репутацию у многих известных импортеров машиностроительной продукции в Швеции, США, Турции, Йемене, Иордании, Казахстане, Вьетнаме, Кувейте, Чили, Венесуэле и других странах.

Компания реализует широкий спектр автомобильных шин таких брендов как Bridgestone, Dunlop, Michelin, NOKIAN, Nordman, Nexen, Tigar.

Компания ООО «Maxinter» первоначально была организована Мельнико-

вым Н. Н в июне 1993 года с целью реализации моторных масел и АКБ в городе Благовещенск. Первая точка продаж была на центральном рынке города Благовещенска.

2 августа 2002 г. был открыт торговый комплекс на улице Б. Хмельницкого 77, где и до сих пор находится офис компании.

В 2009 г. открытие магазина автошин и СТО по адресу Забурхановская 56 и поэтому же адресу был открыт фирменный центр компании «Michelin» и «Tyre Plus». Одновременно с работой в г. Благовещенске идет развитие компании по Амурской области. С 2009 г. Функционирует филиал компании в г. Белогорске, ныне он находится по адресу 9 мая 2а и на базе филиала с апреля 2012 г. открыт фирменный магазин компании «Nokian» и «Vianore».

ООО «Maxinter» является представителем на территории Амурской области таких крупнейших компаний как: «Nokian», «Michelin», «Мировые смазочные материалы», «Обнинск Орк Синтез». Кроме того, является правообладателями на бренды: «Maxinter» и «SUPER PRESIDENT».

Численность компании с 1993 - 2017 г. выросла с 2-х человек до 75 человек.

Стратегическими целями ООО «Maxinter» в этой связи являются:

- обеспечение роста продаж;
- изыскание новых сегментов сбыта продукции - поиск новых категорий клиентов;
- увеличение доли рынка - захват доли конкурентов на рынке при минимальных затратах;
- развитие сети «поставщиков» - развитие долгосрочных и взаимовыгодных партнерских отношений, привлечение на взаимовыгодных условиях новых партнеров.

Рассмотрим организационную структуру предприятия. Структура управления является - линейно-функциональной.

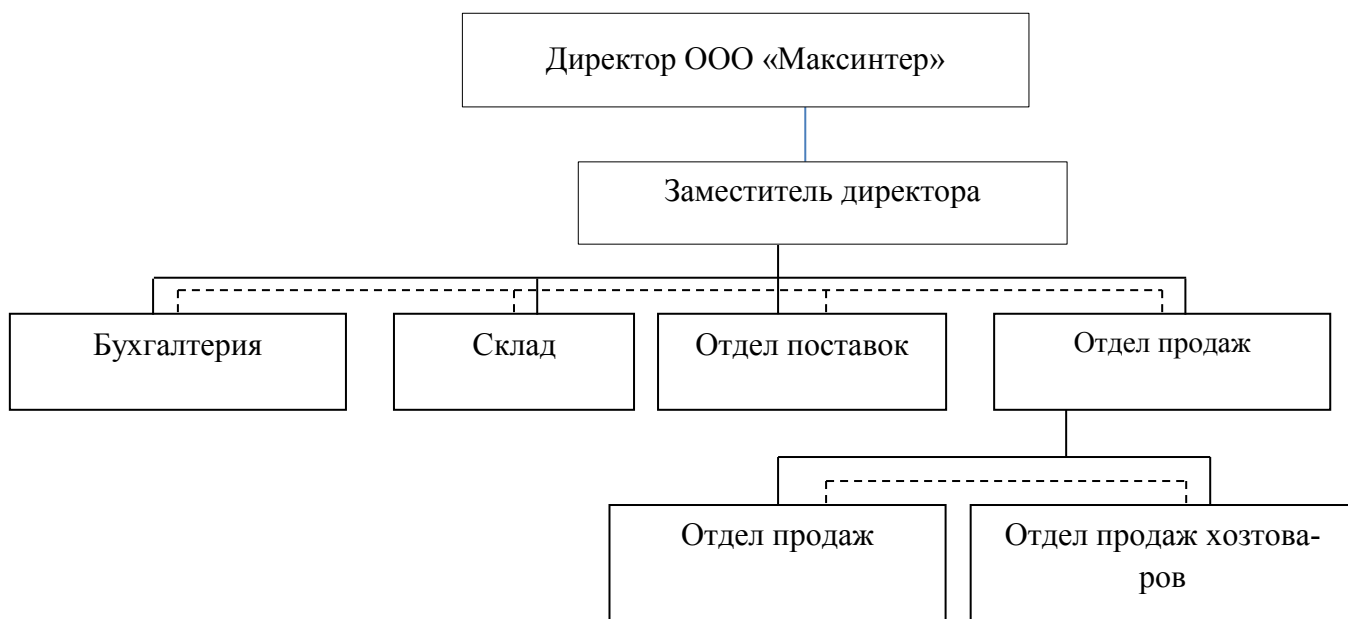


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Maxinter»

Субъектами системы управления персоналом в ООО «Maxinter» являются: генеральный директор организации, главный бухгалтер, начальник отдела продаж, менеджер по поставкам, начальник отдела логистики.

ООО «Maxinter» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления. Оно опирается на распределение полномочий и ответственности по функциям управления и принятия решений по вертикали. На ООО «Maxinter» управление организовано по линейной схеме, а функциональные отделы аппарата управления предприятием только помогают линейным руководителям решать управленческие задачи, при этом линейные руководители ООО «Maxinter» подчинены руководителям линейных отделов аппарата управления.

К достоинствам линейно-функциональной структуры ООО «Maxinter» управления можно отнести:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;

– возможность привлечения консультантов и экспертов.

К недостаткам линейно-функциональной структуры управления относятся:

– отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями;

– недостаточно четкая ответственность, так как принимающий решение, как правило, не участвует в его реализации;

– чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, то есть, тенденция к чрезмерной централизации.

Непосредственное управление предприятием осуществляет генеральный директор ООО «Maxinter». В непосредственном подчинении директору находятся главный бухгалтер, начальник отдела продаж, начальник отдела логистики, менеджеры.

Директор предприятия:

- утверждает текущие планы деятельности предприятия;

- утверждает ежегодную смету, штатное расписание должностные оклады сотрудников аппарата, устанавливает показатели, размер и сроки их премирования;

- устанавливает цены на продукцию и тарифы на услуги.

- утверждает нормативные акты, определяющие отношения между подразделениями и филиалами предприятия;

- принимает на работу и увольняет с работы работников предприятия, применяет к ним меры поощрения и налагает взыскания;

- представляет на утверждение собрания годовой отчет и баланс предприятия, обеспечивает исполнение решения собрания;

- принимает решения по другим вопросам деятельности предприятия, имеет право распоряжаться имуществом предприятия в пределах определенных собранием;

- без доверенности действовать от имени предприятия представлять его

во всех учреждениях, предприятиях и организациях;

- заключать любые сделки и юридические акты;
- контролировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Начальник отдела продаж занимается изучением рынка сбыта и спросом на товары. Занимается закупками товаров, а так же делает отчеты об объеме выполненной работы еженедельно.

Менеджер делает целенаправленное воздействие на деятельность всех работников организации для успешного достижения поставленных ими рыночных целей в изменяющейся среде путем эффективного использования имеющихся ресурсов.

Находясь под руководством начальника отдела продаж. Менеджер изучает спрос на товары реализуемые фирмой, ценовую политику, прогнозирует спрос на эти или другие товары, подготавливает заявку на поставку товаров, поиск рынка сбыта, уезжает на заключение договоров, подает предложения руководству по новым моделям качества подготавливает материалы для рекламной продукции, принимает участие в ярмарках, выставках, с целью продажи товаров.

Бухгалтер ведет учет всех финансовых операций, рассчитывает товарно-денежные отчеты, проводит операции по кассе, банку, проводит выдачу на контроль подотчетным лицам, подготавливает отчеты в налоговую инспекцию и другие контролирующие органы. Подготавливает баланс по ООО «Maxinter», который отражает полностью деятельность организации.

Начальник отдела логистики осуществляет такие логистические процессы как: снабжение запасами, контроль над поставками товаров, грузопереработка - раскредитация груза, разгрузка и приемка товаров, размещение товара, укладка товара, отпуск товара и контроль.

Важной формой влияния на создание нормального микроклимата в коллективе является стиль руководства.

На практике используются в основном 3 стиля руководства:

- автократический;

- либеральный;
- демократический;

2.2 Анализ внутренней среды ООО «Maxinter»

Используя бухгалтерский баланс 2015 – 2017 гг. ООО «Maxinter» была составлена таблица основных экономических показателей.

Анализ динамики основных экономических показателей приведен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ динамики основных экономических показателей ООО «Maxinter» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2016 г. от 2015 г.		Отклонение 2017 г. от 2016 г.	
				тыс. руб.	В процента	тыс. руб.	В процентах
Выручка, тыс. руб.	1220991	1315430	2463130	94439	107,73	1147700	187,25
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1142720	1165767	2140132	23047	102,02	974365	183,58
Коммерческие расходы, тыс. руб.	68938	119735	248204	50797	173,69	70,69	207,29
Прибыль от продаж, тыс. руб.	9333	29928	74794	20595	320,67	44866	249,91
Чистая прибыль, тыс. руб.	8085	15316	31305	7231	189,44	15989	204,39
Средняя величина активов, тыс. руб.	357396	466495	932264	109099	130,53	465769	199,84
Средняя величина оборотных активов, тыс. руб.	344163	435010	869268	90847	126,40	434258	199,83
Рентабельность продаж, в процентах	0,8	2,3	3	1,5	287,50	0,7	130,43

Исходя из данных таблицы, можно сделать следующие выводы: выручка с каждым годом постепенно увеличивался, в отчетном году по сравнению с 2016 г. она выросла на 87,25 %, т. е. более чем на 1 млрд. руб.

Что касается прибыли от продаж, то мы наблюдаем положительную тенденцию, отклонение 2017 г. от 2016 г. составило 44866 тыс. руб., увеличение произошло на 150 %. Это вызвано увеличением ассортимента товаров и повышением цен на них.

По показателю чистой прибыли произошло повышение на 7231 тыс. руб. или на 89 % в 2016 г. и на 15989 тыс. руб. или на 104 % в 2017 г.

По показателю чистой прибыли зафиксировано отклонение в 2017 году – 104 %. Причинами такого отклонения является увеличение качества реализуемых товаров, продажа излишнего оборудования и другого имущества, расширение рынка продаж.

Себестоимость продаж увеличилась в отчётном году по сравнению с 2016 годом на 83,58 % или на 974 млн. руб. Увеличение себестоимости продаж говорит о том, что затраты на продажу товаров увеличились по сравнению с предыдущим годом.

За 2017 г. организация по обычным видам деятельности получила прибыль в размере 3 копейки с каждого рубля выручки. При этом имеет место положительная динамика рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за аналогичный период года, предшествующего отчетному (0,7 коп.).

Структура имущества и источников его формирования ООО «Maxinter» представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура имущества и источников его формирования ООО «Maxinter» за 2015 – 2017 гг.

Показатель	Значение показателя						Изменение (+;-)		Темп роста, в процентах	
	в тыс. руб.			в процентах к валюте баланса			2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Внеоборотные активы В том числе	13233	31485	62996	3,70	6,75	6,76	18252	31511	237,93	200,08
основные средства	13233	31485	62996	3,70	6,75	6,76	18252	31511	237,93	200,08
2 Оборотные активы, всего в том числе	344163	435010	869268	96,30	93,25	93,24	90847	434258	126,40	199,83
запасы	202417	285238	443465	56,64	61,14	47,57	82821	158227	140,92	155,47
дебиторская задолженность	92647	109086	369737	25,92	23,38	39,66	16439	260651	117,74	338,94
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	49099	40686	56066	13,74	8,72	6,01	-8413	15380	82,87	137,80
1 Собственный капитал	37140	57457	88763	10,39	12,32	9,52	20317	31306	154,70	154,49

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	22
2 Долгосрочные обязательства, всего в том числе	0	29500 0	29560 0	0,00	63,24	31,71	29500 0	600	0,00	100,2 0
заемные средства	0	29500 0	29560 0	0,00	63,24	31,71	29500 0	600	0,00	100,2 0
3 Краткосрочные обязательства, всего в том числе	32025 6	11403 8	54790 1	89,61	24,45	58,77	- 20621 8	43386 3	35,61	480,4 5
Заемные средства	0	0	28000	0,00	0,00	3,00	0	28000	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	32025 6	11403 8	51990 1	89,61	24,45	55,77	- 20621 8	40586 3	35,61	455,9 0
Валюта баланса	35739 6	46649 5	93226 4	100,0 0	100,0 0	100,0 0	10909 9	46576 9	130,5 3	199,8 4

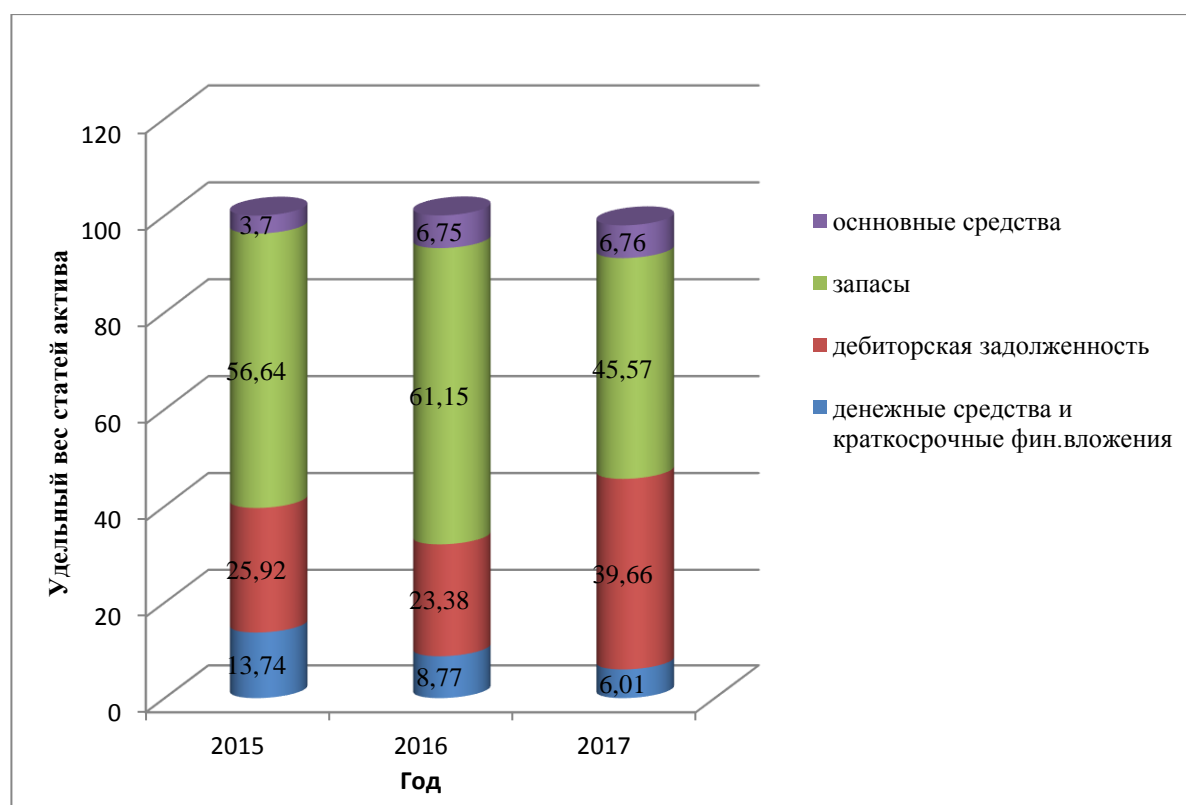


Рисунок 6 – Структура актива ООО «Maxinter» за 2015-2017 гг.

Активы на последний день анализируемого периода (31.12.2017) характеризуются значительной долей (93,24 %) текущих активов и малым процентом внеоборотных средств. Активы организации в 2017 г. по сравнению с 2016 г.

увеличились на 465769 тыс. руб., практически в 2 раза. Это произошло за счет увеличения оборотных активов практически на 100 %.

Внеоборотные активы в отчетном году также увеличились. Это увеличение произошло за счет увеличения суммы основных средств на 31511 тыс. руб. Увеличение доли внеоборотных активов в структуре совокупных активов сделало баланс более «тяжелым». Предприятия с «тяжелой» структурой активов имеют высокую долю накладных расходов (за счет амортизационных отчислений и расходов по содержанию основных средств, связанных с их текущим ремонтом и оплатой коммунальных услуг) и являются особо чувствительными к изменению выручки.

ООО «Maxinter» характеризуется высокой долей оборотных активов в структуре совокупных активов предприятия (93,24 %). Оборотные активы предприятия за анализируемый период увеличились на 434258 тыс. руб. или практически на 100 %. Увеличение оборотных активов произошло за счет увеличения дебиторской задолженности, запасов и денежных средств.

Структура оборотных активов предприятия в составе имущества за анализируемый период оставалась довольно стабильной. Так наибольший удельный вес приходится неизменно на запасы (45,75 %).

Наименьшее изменение произошло по статье баланса «денежные средства и денежные эквиваленты» в активе и «долгосрочные обязательства» в пассиве (15380 тыс. руб. и 600 тыс. руб. соответственно).

Собственный капитал увеличился на 54,7 %.

Наибольший удельный вес в пассиве баланса приходится на краткосрочные обязательства (58,77 %), которые в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличились на 433863 тыс. руб. (практически в 4 раза).

Рост величины активов организации связан с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса:

- основные средства – 31511 тыс. руб. (100,08 %);
- запасы – 158227 тыс. руб. (55,47 %);
- дебиторская задолженность – 260651 тыс. руб. (238,94 %).

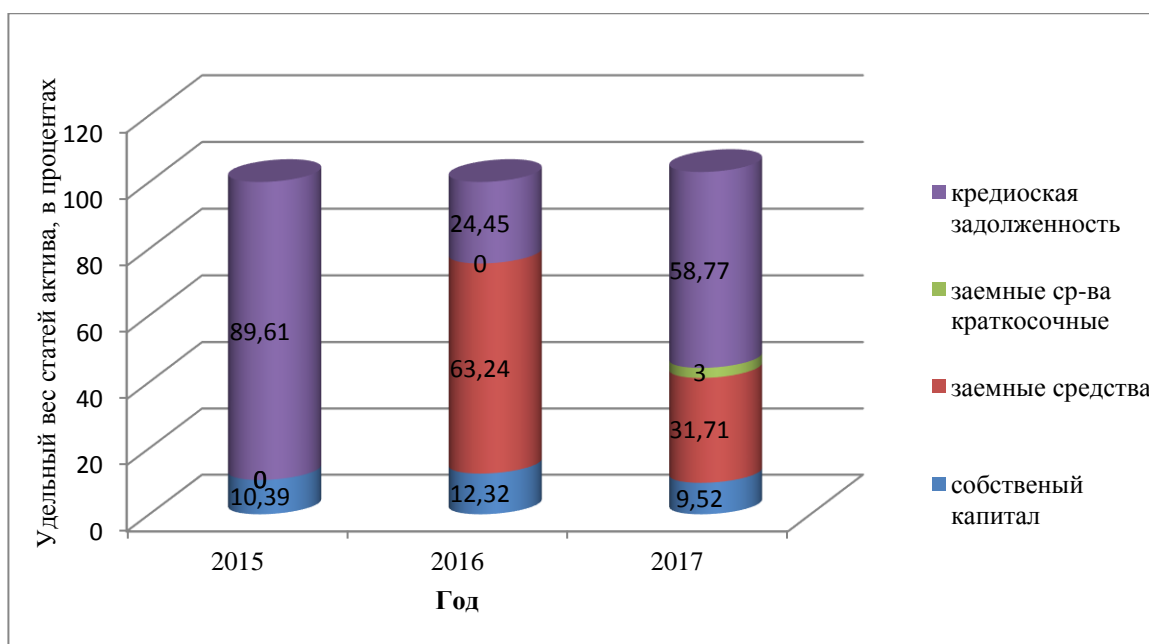


Рисунок 7 – Структура пассива ООО «Maxinter»

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост в 2017 г. по сравнению с 2016 г. произошел по строке «краткосрочные обязательства» (433863 тыс. руб., или 355,9 % вклада в прирост пассивов организации за последний год).

Оценка стоимости чистых активов ООО «Maxinter» представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка стоимости чистых активов ООО «Maxinter» за 2015-2017 гг.

Показатель	Стоимость статьи активов						Абсолютный прирост, тыс.руб.		Темп роста, в процентах	
	в тыс. руб.			Уд.вес статьи активов, процент к валюте баланса			2016 от 2015	2017 от 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
	2015	2016	2017	2015	2016	2017				
Чистые активы	37140	57457	88763	10,39	12,32	9,52	20317	31306	154,70	154,49
Уставный капитал	10	10	10	0,00	0,00	0,00	0	0	100,00	100,00
Превышение чистых активов над уставным капиталом	37130	57447	88753	10,39	12,31	9,52	20317	31306	154,72	154,50

Чистые активы организации на последний день анализируемого периода значительно (на 88753 тыс. руб.) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удо-

влетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Более того необходимо отметить увеличение чистых активов на 54,72 % и на 54,50 в 2016 и 2017 гг. соответственно.

Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку.

На сегодняшний день ООО «Maxinter» действовало на основе стратегии дифференцированного роста. Достоинство данной стратегии в том, что со временем осмысление компанией сферы деятельности своего бизнеса может измениться. Корпоративные стратегические решения могут стать фундаментом, благодаря которому компания будет способна преодолеть ограничения, накладываемые жизненным циклом отрасли, и достигнуть долгосрочного роста и процветания. Согласно стратегическому плану развития ООО «Maxinter», миссией предприятия признается предоставление услуг и продажу эксклюзивных и качественных товаров.

С помощью SNW – анализа, ООО «Maxinter», составленного на основе наблюдений и мнений работников, представляется возможным оценить степень эффективности действующей стратегии на данном этапе развития предприятия.

Проведем SNW-анализ. Представляет собой усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии.

Данные для SNW-анализа представлены в таблице 7. Знаком «+» отмечена значимость фактора для компании.

Таблица 7 - Степень влияния факторов внутренней среды на деятельность компании ООО «Maxinter»

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		Сильная	Нейтральная	Слабая
1	Стратегия развития			+
2	Уровень маркетинга			+
3	Управление сбытом		+	
4	Управление закупками		+	
5	Финансовые ресурсы: - возможности финансирования из собственных средств; - наличие оборотных средств; - наличие средств в фонде заработной платы	+		+
6	Материально-технические ресурсы - Офис и складские площади; - Оборудование и техническое оснащение; - Наличие собственного транспорта	+	+	+
7	Трудовые ресурсы: - компетентность руководства; - квалификация персонала	+		+
8	Организационная культура		+	
9	Система управления: планирование, организация, контроль, стимулирование труда персонала			+
10	Доля на рынке			+
11	Репутация на рынке	+		

К сильным позициям предприятия относятся: обеспеченность собственным транспортом, компетентное руководство, наличие оборотных средств, хорошая репутация на рынке. Этими преимуществами следует руководствоваться менеджерам предприятия, чтобы укрепить свои позиции и занять большую долю на рынке. Руководству следует обратить внимание на уровень квалификации и мотивации персонала и принять вместе с тем соответствующие меры.

Система управления предприятием включает организационную структуру предприятия принципы и методы управления предприятием, стиль руководства.

На ООО «Maxinter» руководитель использует в своей работе с подчиненными демократический стиль руководства, а так как руководитель использует этот стиль, то на предприятии он является эталоном и демократический стиль

управления используют и заместитель директора, хотя исходя из реальных ситуациях следует иногда использовать и автократический стиль руководства, как директору предприятия, так и заместителям директора.

Проведем анализ состав работников ООО «Maxinter» отобразим в таблице 8.

Таблица 8 - Структура ООО «Maxinter» по полу работников на 01.01.2018

Пол	2015	2016	Абсолютное отклонение 2016/2015	2017	Абсолютное отклонение 2017/ 2016
Муж	53	50	-3	51	1
Жен	25	24	-1	24	-
Всего	78	74	-4	75	1

Из данной таблицы можно сделать вывод, что в ООО «Maxinter» работники преимущественно мужского пола. Кроме этого под влиянием внутренних факторов компании, количество работников в 2016 году резко упало на 4 чел., что связано с последствиями кризиса и падением уровня продаж.

Для получения более объективной картины анализа ассортимента построим двухмерную модель Матрицу БКГ.

Матрица БКГ строится следующим образом. По горизонтальной оси откладывается доля продаж продукта в компании (по отношению к общему объему продаж).

Для удобства присвоим номера каждой ассортиментной позиции и отразим в таблице 9.

Таблица 9 - Исходные данные и расчеты для построения матрицы БКГ по группам товаров

№ п/п	Ассортимент	Объем продаж за 2017 год (тыс.руб.)	Доля продаж
1	Автозапчасти	17520	47,11
2	автохимия	7570	20,35
3	Масла	7400	19,9
4	Аксессуары	1800	4,84
5	Держатели и коврики	1400	3,76
6	Автосигнализация	1100	2,96
7	Автомобильная электроника	400	1,08
Итого		37109	100

На основании полученных данных можно построить матрицу БКГ для каждой ассортиментной позиции. В матрице наглядно представлено, какая ассортиментная позиция имеет наибольший объем продаж и какую долю рынка занимает. Positioning of the assortment on the BCG matrix is shown in Figure 8.

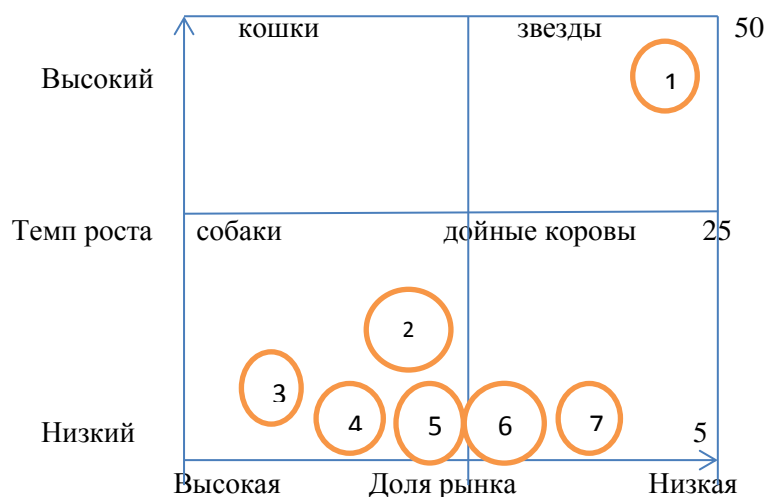


Рисунок 8 - Positioning of assortment positions on the BCG matrix

In general, concluding the analysis of the matrix, it should be said that at the present moment the leading positions of the assortment on the enterprise were occupied by auto parts, as the volume of sales for this type of goods is the largest.

In the group «дойные коровы» (cash cows) there are 4 assortment positions, in which a stable sale in a small volume of sales is observed.

Assortment positions in the group «собаки» (dogs) should be actively improved.

Non-trivial importance in the company has channels of attracting new clients, as well as their effectiveness. It is also important to improve the position of goods in the group «дойные коровы». This can be achieved by attracting new clients and by a new competitive strategy for increasing their competitiveness.

Marketing strategy in the company for the promotion of goods in 2014-

2015 год была достаточно правильно разработана. Однако в последние два года, стратегия не пересматривалась, так как в штате компании не было сотрудника (маркетолога), который бы уточнил старую или разработал новую стратегию. Этими вопросами занимался директор, однако четкого плана не было, и корректировки проводились периодически, с учетом изменений на рынке. В 2018 году в компании планируется взять маркетолога, которому необходимо разработать новую стратегию маркетинговых коммуникаций и политику привлечения клиентов.

В таблице 10 рассмотрим силы/слабости ООО «Maxinter».

Таблица 10 - SWOT-анализ ООО «Maxinter»

Сильные стороны	Слабые стороны
1) Здание и складские площади находятся в собственности предприятия 2) Большие площади предприятия 3) Выгодное расположение вблизи остановок общественного транспорта 4) Наличие большой и удобной автопарковки 5) Постоянные клиенты 6) Длительные и выгодные взаимоотношения с поставщиками 7) Низкие издержки обращения среди конкурентов 8) Широкий ассортимент	1) Невысокий спектр предоставляемых услуг 2) Жесткая конкуренция 3) Устаревшее оформление входной группы и интерьера 4) Нет ясных стратегических направлений 5) Ухудшающаяся конкурентная позиция ввиду большого количества конкурентов 6) Отсутствие эффективной системы стимулирования и мотивации персонала 7) Отсутствие системы обучения и продвижения кадров 8) Отсутствие рекламы для потребителя

Главные угрозы ООО «Maxinter»- усиление конкуренции на рынке и возможность появления новых конкурентов с новыми предложениями и услугами. Основные слабые стороны – средний уровень цен и отсутствие системы скидок.

Конкурентные преимущества организации – это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет организация, а также стратегически важные для данной организации сферы бизнеса, которые позволяют ей побеждать в конкурентной борьбе. Конкурентные преимущества представляют собой высокую компетентность организации, которые дают ей наилучшие возможности преодолевать конкуренцию, привлекать потребителей и сохранять их приверженность к ее услугам.

2.3 Анализ внешней среды ООО «Maxinter»

PEST - анализ - это инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики - это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важны потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью ее исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Рассмотрим PEST – анализ в таблице 11.

Таблица 11 - PEST - анализ ООО «Maxinter»

Политика		Экономика	
1.	Поддержка отрасли продаж государством	1.	Нестабильный курс рубля из-за чего растут цены на импортные автотовары ООО «Maxinter»
2.	налоговая политика касающаяся налоговой деятельности ООО	2.	высокая инфляция
3.	Кредиты со стороны государства для юр.лиц на открытие бизнеса	3.	Высокий уровень конкуренции в отрасли на рынке г.Благовещенске по продажам товаров для авто
4.	Государственное регулирование конкуренции в отрасли продаж импортных товаров на машины	4.	Недостаток оборотных средств на предприятии
		5.	Высокая учетная ставка налогов для ООО «Maxinter»
Социум		Технология	
1.	демографические изменения населения в г. Благовещенске	1.	Сокращение продаж и рост издержек ведут к постоянному снижению уровня рентабельности предприятия
2.	Изменение в структуре доходов населения, которые покупают товары ООО «Maxinter»	2.	Наличие источника финансирования для приобретения новых товаров на ООО «Maxinter»
3.	Наличие квалифицированных кадров на рынке труда	3.	Появление современных новых товаров и высокоэффективного оборудования в магазине
4.	Рост уровня жизни населения в городе	4.	Влияние сети Интернет, которую используют конкуренты
5.	Стремление населения к деловой активности и самостоятельности		
6.	Снижение трудоспособного населения		

Из таблицы можно сделать вывод:

1) Анализ PEST - факторов позволяет сделать вывод о том, что влияние факторов внешней среды оказывает довольно существенную роль на деятельность и развитие предприятия.

2) Наибольшую угрозу для ООО «Maxinter» представляют экономические факторы. Поскольку экономический кризис в стране породил на предприятии новые проблемы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны.

3) Технологические, политические и социальные факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

Прямое влияние внешних факторов:

Поставщики. Это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие предприятие ООО «Maxinter» товарами, необходимыми для нормального функционирования. Для производства торговли необходима запчасти для автомобилей, техника и другие товары. Недостаток тех или иных товаров могут нарушить график продаж.

Потребители. Население Амурской области.

Конкуренты. Конкурентная ситуация на рынке Амурской области очень высока. На сегодняшний день в этой сфере работает большое количество фирм. Организация ООО «Maxinter» планирует расширить свою долю на рынке. Такие конкуренты, как «1001 запчасть» и «База на Нагорной» уже давно на рынке и имеют достаточно большой опыт работы, высоко квалифицированный персонал и хорошую репутацию.

Оценка конкурентной среды отрасли. Самые мощные из 5 конкурентных сил по М. Портеру - это борьба за рыночную позицию и приверженность покупателей одной из соперничающих между собой компаний. Конкуренция в данном сегменте рынка очень твердая, и компании находятся под постоянным давлением необходимости улучшения показателей своей деятельности, приводит к

стремлению более полного удовлетворения запросов потребителей. Ключевые конкурентные компании давно присутствуют на рынке и достигли хороших финансовых результатов.

Таблица 12 –Анализ 5 сил конкуренции

Силы конкуренции	Характеристика угрозы	Оценка влияния
Конкуренция внутри отрасли	ООО «Maxinter» является одним из лидирующих предприятий по реализации автотоваров на рынке города, где конкуренция представлена достаточно широко. Основными конкурентами являются ООО Автомаркет № 1; ООО ИнтерАвто; ООО Омик; ОАО АвтоИмпорт.	3 балла
Сила поставщиков	ООО «Maxinter» проявляет стремление к заключению договоров с зарубежными поставщиками. Их доля в общем весе поставщиков велика. Так как в основном на рынке г. Благовещенска присутствует зарубежный автором.	4 балла
Сила потребителей	Сегмент покупателей широк, так как организация занимается продажей различных автотоваров и оказывает сопутствующие услуги. Тем самым клиентами компании является население с 18 – и более лет, которые имеют свои доходы.	2 балла
Сила новых участников	Появление новых участников рынка осложнено в связи с кризисом 2014 г., но не исключает их появление. Возможно создание новых организаций, так как кризис 2014 г. постепенно отступает, но в такой бизнес требуется не маленькие вложения.	2 балла
Сила товаров заменителей	Для данного вида деятельности этот вопрос можно назвать актуальным в связи с возможностью разных товаро-заменителей, так как каждый день технологии идут вперед.	3 балл

Оценка была проведена экспертами компании ООО «Maxinter», туда вошли – директор, зам.директора, начальник отдела продаж, гл.бухгалтер, нач.отделаа поставок.

Можно сделать вывод, что наибольший бал, компания получила в разделе «сила поставщиков».

Сегодня ООО «Maxinter» - это ориентированная на клиентов компания с собственной базой и складами в г. Благовещенске, филиалом в г. Белогорске и в г. Свободный, а также имеющая широкую дилерскую сеть в Российской Федерации по продаже автомобильных товаров, также компания имеет собственный склад в г. Обнинск.

Информация об основных поставщиках ООО «Maxinter» представлена в таблице 13.

Таблица 13 - Основные поставщики ООО «Maxinter»

Наименование поставщика	Местонахождение	Поставляемый товар
ООО «Техника плюс»	Владивосток	Автозапчасти
ИП Сальвин	Владивосток	Автозапчасти
ООО «Автозапчасти»	Владивосток	Автозапчасти
ЗАО «Арко»	Москва	Автозапчасти
ООО «Еврохит»	Москва	Техника
ООО «Завод автозапчастей»	Москва	Техника

Как видно из таблицы, доля поставщиков из г. Благовещенска составляет 40 %. Это означает, что ООО «Maxinter» старается заключать договора с местными поставщиками, которые являются представителями других товаропроизводителей, у которых сама фирма не имеет возможности покупать крупные партии товаров, как того требуют дилерские договоры.

Необходимо отметить, что в таблице представлены наиболее крупные поставщики. Другие поставщики составляют значительно меньшую долю в общем количестве поставщиков, поэтому в настоящей работе рассмотрению не подлежат.

ООО «Maxinter» имеет достаточно неплохую рейтинговую оценку. Именно удовлетворительное качество и умеренная цена при выполнении работы являются стратегическими силами предприятия. Но следует в дальнейшем стремиться к совершенствованию и улучшению работы фирмы.

Далее определим силы – возможности, силы – угрозы, слабости – возможности, слабости – угрозы компании «Maxinter».

Силы – возможности:

- 1) используя положительный имидж фирмы, опыт руководства и конкурентные преимущества освоить новые рынки;
- 2) учитывая растущий спрос на рынке и конкурентные преимущества - увеличить номенклатуру товаров и соответственно укрепить финансовые позиции на рынке.

Силы – угрозы:

- 1) содержание на рынке и ослабление влияния конкурентов как следствие хорошего имиджа компании;

2) усиление конкуренции, инфляция и рост налогов повлияют на проведение стратегии.

Слабости – возможности:

1) в связи с возможностью выхода на новые рынки поднять уровень маркетинга;

2) используя новые технологии управления оптимизировать организационную структуру;

3) зависимость от основного поставщика приведет к недосмотру выгодных предложений со стороны новых поставщиков.

Слабости – угрозы:

1) компенсировать недостаточную прибыльность за счет снижения затрат и грамотного распределения ресурсов;

2) компенсировать повышение цен на некоторые товары;

3) минимизация влияния конкурентов с помощью своих конкурентных преимуществ.

Таким образом, выявлены возможности и угрозы внешней среды, которые необходимо учесть при формировании миссии и при постановке стратегических целей.

Составляющие системы ООО «Maxinter».

Миссия компании - предоставление качественных товаров и техники для автомобилей, пытаться удовлетворить требования г. Благовещенска, граждан и общества.

Ценности предприятия ООО «Maxinter»:

Для ООО «Maxinter» важна не только миссия сама по себе, но и возможности, способы, которыми достигается ее реализация.

Фундаментом успеха ООО «Maxinter» являются:

Люди. Сотрудники - главный источник силы организации. Они создают и обеспечивают репутацию и жизненную силу предприятия; они являются носителями его духа и «коллективного разума».

Привлечение персонала в деятельность организации и приверженность

команде - основные ценности предприятия ООО «Maxinter».

Товары. Конечным результатом усилий предприятия является товары - автомобильные, которые служат людям, и по качеству которых судят в фирме ООО «Maxinter». Поэтому товары должны наилучшим образом соответствовать их требованиям и ожиданиям.

Прибыль. Прибыль - главный показатель того, насколько предприятие умело организует свою работу и проводит продажи; насколько она успешно реализуется и совершенствуется на благо потребителей в городе.

Получение прибыли - жизненная и осознанная необходимость для выживания и эффективного развития фирмы.

Качество товаров и услуг фирмы является главным приобретением в достижении удовлетворительности заказчика.

Интересы и ожидания потребителей всегда находятся в центре внимания предприятия.

Привлечение персонала - образ жизни фирмы. Отношение строятся на доверии и уважении. Мы - единая команда.

Потребители - партнеры. Предприятие поддерживает взаимовыгодные отношения со всеми поставщиками и другими деловыми партнерами. Такие отношения - основа сотрудничества.

Социальная ответственность. Деятельность предприятия должна основываться на принципах социальной ответственности, значит честность и положительный вклад в развитие предприятия.

Перечисленные ценности и миссия предприятия является основой жизнедеятельности фирмы и ее стратегии развития на 2018-2020 гг.

В результате анализа внешних факторов представим возможности / угрозы ООО «Maxinter».

Таблица 14 - SWOT-анализ ООО «Maxinter»

Возможности	Угрозы
1	2
-Расширение доли рынка -Увеличение торговой надбавки, формиро-	- Возможность появления новых конкурентов - Стремительное развитие конкурентов и воз-

1	2
<p>вание валового дохода и прибыли</p> <ul style="list-style-type: none"> -Повышение рентабельности за счет повышения эффективности управления предприятием, использования внутренних ресурсов и производительности труда работников -Оптимизация ассортимента на основе внедрения ассортиментной политики -Формирование большой доли постоянных покупателей -Привлечение в качестве постоянных покупателей жителей всего г. Благовещенска, а не его части -Улучшение сервиса -Внедрение программы отбора, подбора и обучения персонала -Внедрение АСУ <p>Проведение активных и эффективных маркетинговых мероприятий</p>	<p>растание их давление, а в результате – вытеснение с рынка</p> <ul style="list-style-type: none"> -Замедление роста рынка -Возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков -Изменение потребностей, привычек и стиля жизни покупателей -Неблагоприятные демографические, экономические, политические и социальные изменения -Опасность возникновения форс-мажорных ситуаций

Далее обобщим полученные результаты в таблице 15 и представим SWOT-анализ ООО «Maxinter».

Таблица 15 -SWOT-анализ ООО «Maxinter»

Сильные и слабые стороны	Возможности	Угрозы
1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> -Расширение доли рынка -Увеличение торговой надбавки, формирование валового дохода и прибыли -Повышение рентабельности за счет повышения эффективности управления предприятием, использования внутренних ресурсов и производительности труда работников -Оптимизация ассортимента на основе внедрения ассортиментной политики -Формирование большой доли постоянных покупателей -Привлечение в качестве постоянных покупателей жителей всего г. Благовещенска, а не его части -Улучшение сервиса -Внедрение программы отбора, подбора и обучения персонала -Внедрение АСУ <p>Проведение активных и эффективных маркетинговых мероприятий</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Усиление конкуренции на рынке - Стремительное развитие конкурентов и возрастание их давление, а в результате – вытеснение с рынка -Замедление роста рынка -Возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков -Изменение потребностей, привычек и стиля жизни покупателей -Неблагоприятные демографические, экономические, политические и социальные изменения -Опасность возникновения форс-мажорных ситуаций

Продолжение таблицы 15

1	2	3
Сильные стороны	Сильные стороны + возможности	Сильные стороны + Угрозы
1) Здание и складские площади находятся в собственности предприятия 2) Большие площади предприятия 3) Выгодное расположение вблизи остановок общественного транспорта 4) Наличие большой и удобной автопарковки 5) Постоянные клиенты 6) Длительные и выгодные взаимоотношения с поставщиками 7) Низкие издержки обращения среди конкурентов 8) Широкий ассортимент	1 Возможность привлекать дополнительные средства за счет кредитов 2 Увеличение прибыли, создание благоприятных материальных условий для расширения основной деятельности предприятия 3 Возможность работать на перспективу, увеличение финансовой устойчивости и платежеспособности	1 Предприятие должно увеличить спектр услуг соответствующий требованиям покупателей 2 Уменьшение прибыли, рентабельности, возможность банкротства предприятия 3 Снижение финансовой устойчивости, деловой активности и платежеспособности
Слабые стороны 1) Невысокий спектр предоставляемых услуг 2) жесткая конкуренция 3) Устаревшее оформление входной группы и интерьера 4) Нет ясных стратегических направлений 5) Ухудшающаяся конкурентная позиция ввиду большого количества конкурентов 6) Отсутствие эффективной системы стимулирования и мотивации персонала 7) Отсутствие системы обучения и продвижения кадров 8) Отсутствие рекламы для потребителя	Слабые стороны + возможности Поиск новых услуг для расширения конкурентных преимуществ Поиск снижения расходов предприятия Нарращивание мощностей предприятия Поиск сотрудничества с новыми инвесторами, кредиторами, партнерами и акционерами, налаживание старых «связей» Поиск квалифицированного персонала Создание конкурентной стратегии	Слабые стороны + угрозы повышение конкуренции за счет снижения эффективности предоставляемых услуг Снижение финансовой устойчивости, деловой активности и платежеспособности Угроза финансового кризиса и банкротства предприятия, отказ сотрудничества инвесторов, кредиторов и партнеров, рост текучести кадров Если стоимость чистых активов окажется ниже УК - необходимо будет сокращать УК

Результаты проведенного анализа будут использованы в дальнейшем при разработке стратегических рекомендаций в целях выработки конкурентной стратегии предприятия.

После проведенного анализа деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ и выявленных слабых сторон, можно сделать вывод, что предприятие в настоящий момент конкурентоспособно по отношению к своим конкурентам, но имеет возможности для дальнейшего развития. Для этого необходимо разрабатывать мероприятия, способствующие улучшению конку-

рентной стратегии ООО «Maxinter» обратить внимание на его миссию, выработать цели и разработать конкурентную стратегию. На исследуемом предприятии они никогда не определялись, а для эффективной деятельности торгового предприятия в современных условиях их выработка необходима. Кроме того, их нужно постоянно пересматривать, уточнять и дорабатывать, а также принимать управленческие решения для достижения желаемых результатов.

2.4 Анализ существующей конкурентной стратегии и оценка конкурентоспособности ООО «Maxinter»

Компания ООО «Maxinter» раньше использовала стратегию конкуренции - стратегия дифференциации, которая состоит в том, что компания пытается занять уникальное положение в той или иной индустрии, придавая продукту такие характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством покупателей. Таких характеристик или атрибутов может быть один или несколько. Главный атрибут использование мировых передовых технологий.

В этом случае компания, чьи товары или услуги благодаря этим атрибутам удовлетворяют определенные потребности покупателей, позиционирует себя некоторым уникальным образом, и наградой за эту уникальность становится готовность покупателей платить высокие цены за товары компании.

ООО «Maxinter» определенным образом дифференцировала товары и поддерживала выбранное направление в течение длительного периода, и работала более эффективно, чем в среднем компании данной отрасли на рынке города. Так работала компания до 2015 г. Пока вела стратегию дифференциации.

ООО «Maxinter» выбирая стратегию дифференциации, постоянно находилась в поиске новых способов дифференциации - таких, с помощью которых можно получать прибыли, превосходящую расходы на саму дифференциацию. Таким образом, если компания выбирает в качестве стратегии дифференциацию, она должна стремиться к равенству или приближенному равенству издержек относительно своих конкурентов, сокращая расходы во всех областях, не имеющих прямого отношения к избранному направлению дифференциации. ООО «Maxinter» не смогла придерживаться одной стратегии.

Параметры конкурентоспособности - это чаще количественные характеристики свойств товара, которые учитывают отраслевые особенности оценки его конкурентоспособности.

Данные относительно услуг, предоставляемых, исследуемыми предприятиями содержатся в таблице 16.

Таблица 16 - Перечень услуг магазинов автотоваров

Наименование	Бесплатная доставка по городу	Фамильная Скидка (карта клиента)	Персональная скидка	Гарантия на некоторые товары	Скидка оптовым покупателям	Розница по безналичному расчету	Итого
ООО «Maxinter»	+	-	-	+	-	+	3
Магазин 1001 запчасть	+	-	-	-	+	-	3
ООО «ИнтерАвто»	+	-	+	+	+	-	5
ИП Попов	+	-	-	-	-	-	2
Магазин «Запчасти»	+	-	-	-	-	-	2
Магазин Авто	+	-	-	-	+	-	3
База на нагорной	+	-	-	-	-	-	2
ООО «АвтоИмпорт»	+	-	-	+	+	-	4

Наибольшие показатели конкуренции выявлены у 2 конкурентов: ООО «АвтоИмпорт» и ООО «ИнтерАвто», поэтому далее рассматриваем их как самых главных конкурента.

Далее рассмотрим наиболее значимых конкурентов, среди них наиболее значимые:

- 1) ООО ИнтерАвто;
- 2) ОАО АвтоИмпорт.

Основные преимущества компании «Maxinter»:

- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- гарантия на ряд автотоваров;
- широкий ассортимент продукции на любой бюджет;
- использование мировых передовых технологий;
- обмен старых АКБ с доплатой на новые АКБ;

- осуществление сервисной поддержки продаваемой продукции;
- доставка ряда автотоваров при покупке на определенную сумму до места назначения поставщика.

Из вышеперечисленных конкурентных преимуществ таких как: индивидуальный подход к каждому клиенту, использование мировых передовых технологий; широкий ассортимент продукции на любой бюджет имеются также у компаний ООО «ИнтерАвто», ООО «АвтоИмпорт». Недостатком компании является электронный сайт компании, на котором предоставлено мало информации о компании и автотоварах.

Для оценки конкурентоспособности предприятия проводится рейтинговая оценка анализируемого предприятия и предприятий-конкурентов. При составлении рейтингов используется методология параметрического анализа, суть которого заключается в сопоставлении предприятий-конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности. На основе выбранных показателей, взвешенных по их относительной важности, рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге.

Методологически проведение рейтинговой оценки начинается с выбора показателей оценки, присвоения им весов, учитывающих относительную существенность того или иного показателя.

Отобранные показатели, представлены в таблице 17, при этом установлены ограничения максимальной оценки каждого показателя конкурентоспособности – 5 баллов, минимальный – 1 балл.

Полученные результаты представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Оценка показателей конкурентоспособности фирм с учетом весовых коэффициентов

Показатели	r_n	a_i	ООО «Maxinter»		ООО «ИнтерАвто»		ООО «АвтоИмпорт»	
			β_i	$a_i \times \beta_i$	β_i	$a_i \times \beta_i$	β_i	$a_i \times \beta_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Качество товаров и услуг	1	0,222	4	0,888	4	0,222	3	0,666
Уровень обслуживания	3	0,167	3	0,501	5	0,835	4	0,668

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Количество рекламы	6	0,028	3	0,084	5	0,14	3	0,084
Время нахождения на рынке	5	0,056	5	0,28	4	0,224	2	0,112
Количество филиалов	7	0,083	5	0,415	4	0,249	2	0,166
Месторасположение магазинов	4	0,139	4	0,556	5	0,695	5	0,695
Соотношение цена-качество	2	0,194	4	0,776	5	0,97	4	0,776
Индивидуальные скидки	8	0,111	3	0,333	5	0,555	4	0,444
Общий балл	36	1	31	3,833	35	3,89	27	3,611

Далее по формуле (1) рассчитывается значение коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования (a_i):

$$a_i = \frac{(n-r_n+1)}{S_n}, \quad (1)$$

где n – количество показателей;

r_n – ранг исследуемого объекта (показателя) по результатам экспертизы.

Коэффициент весомости для исследуемого предприятия ООО «Maxinter»:

$$a_1 = \frac{(8-1+1)}{36} = 0,222$$

Аналогичным образом находится коэффициент a_2 , a_3 и так далее.

Таким образом, из таблицы видно, что ООО «Maxinter» не занимает лидирующего положения на рынке, а занимает второе место. Для того чтобы стать лидером, компании необходимо пересмотреть свою конкурентную стратегию.

На основе данных о балльной оценке показателей построены профили конкурентов (рисунок 9).

На основе данных представлена радиационная диаграмма (многоугольники конкурентоспособности) рассматриваемых компаний по значениям конкурентоспособности каждого показателя с учетом их веса.

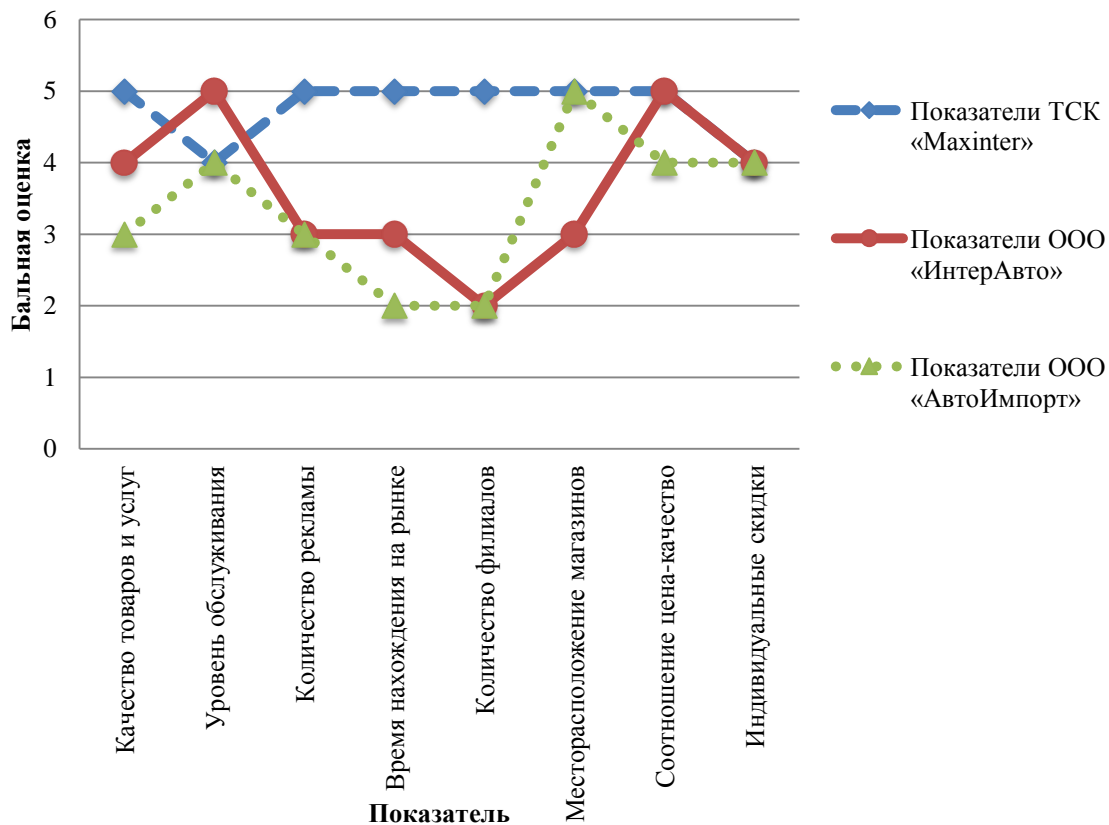


Рисунок 9 – Профили конкурентов

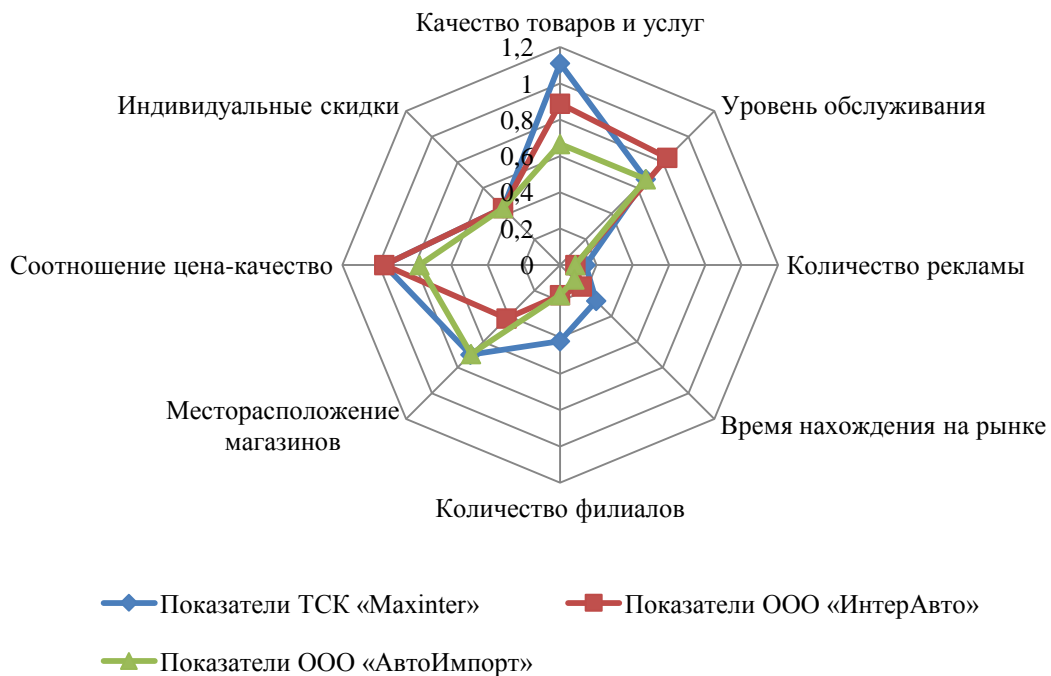


Рисунок 10 – Многоугольники конкурентоспособности предприятия

Таким образом, из рисунка видно, что конкурирующие предприятия имеют каждый свои преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке.

Преимущества ООО «Maxinter» это: Время нахождения на рынке и количество филиалов.

Преимущества ООО «ИнтерАвто» это: качество товаров и услуг; соотношение цена-качество; уровень обслуживания.

Преимущества ООО «АвтоИмпорт» это: уровень обслуживания; качество товаров и услуг; соотношение цена-качество.

При этом каждая из фирм имеет свои недостатки в деятельности.

Компания «Maxinter» превосходит конкурентов временем нахождения на рынке, а также количеством филиалов.

Сильным конкурентом компании «Maxinter» является ООО «ИнтерАвто», данный конкурент предлагает хорошее качество товаров и услуг, выгодные цены и хорошее обслуживание.

Исходные данные для построения карты рынка возьмем 2015, 2017 гг.

Таблица 18 – Исходные данные для построения конкурентной карты рынка.

Наименование фирмы	Года		Рыночная доля	
	2015	2017	2015	2017
ООО ИнтерАвто	24313	54852	0,2632	0,2977
ООО Автомаркет № 1	27611	57063	0,2989	0,3097
ООО «Maxinter»	15316	31305	0,1658	0,1699
ООО Омик	10796	19365	0,1132	0,1051
ОАО АвтоИмпорт	14678	21668	0,1589	0,1176
Итого	92376	184255	1	1

1) Среднее арифметическое рыночных долей в 2017 году $d_{cp} = 0,2$

2) Разделим совокупность организаций на два сектора:

$$d_{min} = 0,1051 \text{ и } d_{max} = 0,3097.$$

3) В каждом секторе найдем среднее арифметическое значение:

$d_{cp1} = 0,1309$ и $d_{cp2} = 0,3037$ и получим границы интервалов для построения будущей горизонтальной конкурентной карты:

$$d_{min} = 0,1051.$$

$$d_{cp} - d_{cp1} = 0,0691.$$

$$d_{cp} = 0,2.$$

$$d_{cp} + d_{cp2} = 0,5037.$$

$$d_{max} = 0,3097.$$

4) В каждом из секторов рассчитаем среднеквадратическое отклонение:

$$\sigma_{min} = 0,028.$$

$$\sigma_{max} = 0,006.$$

5) Далее определим точки $3\sigma_{min} = 0,084$ и $3\sigma_{max} = 0,018$.

Таблица 19 - Матрица формирования конкурентной карты рынка

	Рыночная доля, D_i Классификационные группы			
	1	2	3	4
	Аутсайдеры	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Лидеры
	$D_{min}; \bar{D} - 3\sigma_1$	$\bar{D} - 3\sigma_1; \bar{D}$	$\bar{D}; \bar{D} + 3\sigma_2$	$\bar{D} + 3\sigma_2; D_{max}$
	0,1051; 0,116	0,117; 0,20	0,201; 0,218	0,219; 0,3097
Предприятия	ООО Омик	ООО «Maxinter» ОАО АвтоИмпорт	-	ООО ИнтерАвто ООО Авто- маркет № 1

6) Далее рассчитаем темп прироста рыночных долей:

$$T = \frac{1}{2} * \frac{D_i^B 2017 - D_i^B 2015}{D_i^B 2015} * 100 \% . \quad (2)$$

$$T_1 = 6,55.$$

$$T_2 = 1,81.$$

$$T_3 = 1,24.$$

$$T_4 = -3,58.$$

$$T_5 = -12,99.$$

7) Определим среднее арифметическое прироста рыночных долей в 2015 году:

$$\bar{T} = -1,394$$

8) Разделим совокупность организаций на два сектора:

$$T_{min} = -12,99 \text{ и } T_{max} = 6,55$$

9) В каждом секторе найдем среднее арифметическое значение:

$$T_{cp1} = -8,285 \text{ и } T_{cp2} = 3,2 \text{ и получим границы интервалов для построения}$$

будущей горизонтальной конкурентной карты:

$$T_{min} = -12,99.$$

$$T_{cp} - T_{cp1} = 6,891.$$

$$T_{cp} = -1,394.$$

$$T_{cp} + T_{cp2} = 1,806.$$

$$T_{max} = 6,55.$$

10) В каждом из секторов рассчитаем среднеквадратическое отклонение:

$$\sigma_{max} = \sqrt{(1,81-3,2)^2 / 2} = 0,97.$$

$$\sigma_{min} = \sqrt{(6,55-(-8,285))^2 / 4} = 7,38.$$

В интервале $3\sigma_1$ находится абсолютное большинство предприятий со слабой, а в интервале $3\sigma_2$ - с сильной конкурентной позицией (соответственно группы III и II).

Далее определим точки $3\sigma_{min} = 22,14$ и $3\sigma_{max} = 2,91$

11) Построим конкурентную карту рынка.

Таблица 20 – Конкурентная карта рынка

№	Темп прироста рыночных долей, T_i	Рыночная доля, D_i Классификационные группы			
		1	2	3	4
		Аутсайдеры	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Лидеры
		$D_{min}; \bar{D}-3\sigma_1$	$\bar{D}-3\sigma_1; \bar{D}$	$\bar{D}; \bar{D}+3\sigma_2$	$\bar{D}+3\sigma_2; D_{max}$
		0,1051;0,116	0,117;0,20	0,201;0,218	0,219;0,309
1	Предприятия с быстро улуч	$T_{max}; \bar{T}+3\sigma_2$			ООО Инте-рАвто

1	2	3	4	5	6	7
	шающейся конкурентной позицией	6,55; 5,746				
2	Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	$\bar{T}+3\sigma_2$; \bar{T} 5,747; -1,394		ООО Авто-маркет № 1 ООО «Maxinter»		
3	Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	\bar{T} ; $\bar{T}-3\sigma_1$ -1,393; -23,714	ООО Омик ОАО Авто-Импорт			
4	Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	$\bar{T}-3\sigma_1$; T_{min} -23,714; -12,99				

Как видно из таблицы, ООО «Maxinter» не занимает лидирующую позицию. Лидирующую позицию занимает ООО «Интеравто». Остальные компании находятся в диапазоне от быстро ухудшающейся конкурентной позицией до улучшающейся конкурентной позицией.

Это говорит о необходимости разработки конкурентной стратегии.

Для оценки конкурентной стратегии организации может быть использовано множество разных методов и данных, по каждому из которых будут понятны некоторые моменты в существующей стратегии развития. Используется метод анализа существующей стратегии на основе выполнения плана продаж. Важна первичная обратная связь от клиентов, которая состоит из вопросов: «Чего не хватает клиентам и почему они не готовы сотрудничать, вынуждены выбрать конкурентов».

Рассмотрим степень выполнения плана продаж за 2015-2017 гг.

Таблица 21 – Объем продаж автотоваров ООО «Maxinter»

Показатель	2015	2016	2017
Объем продаж по плану, тыс. руб.	39740	44293	40902
Объем продаж по факту, тыс. руб.	40544	43046	37190

Представим на рисунке 11 план по продажам.

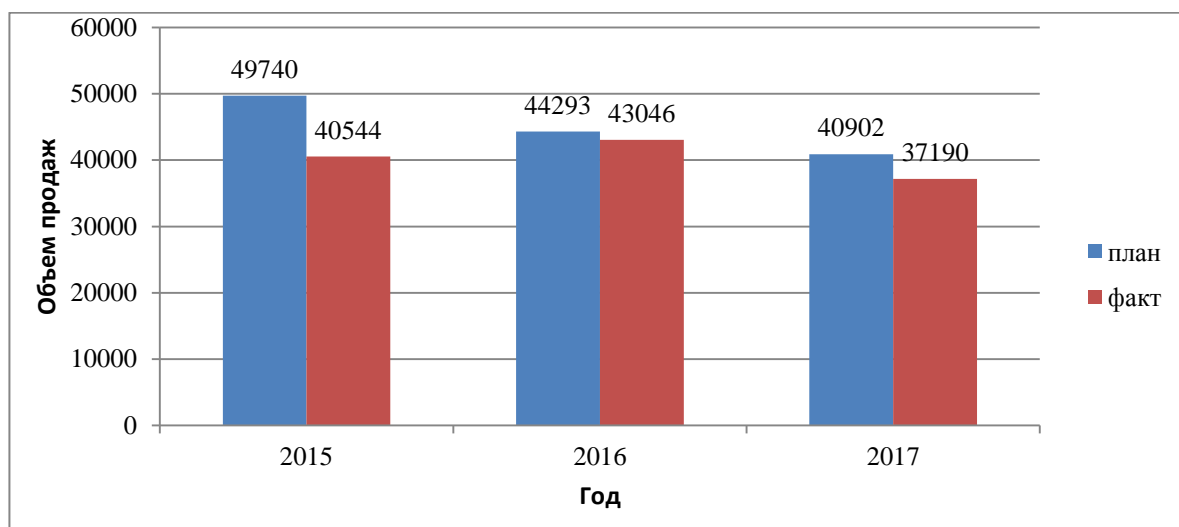


Рисунок 11 – Выполнение плана продаж 2015-2017 гг.

На начало 2016 года, объем продаж компании ООО «Maxinter» по выполнению плана продаж упали, такого низкого показателя ранее зафиксировано не было. Средний уровень квартального выполнения плана продаж падает с каждым годом, в 2015 году данный показатель достигал 94-106 % выполнения, в 2015 году показатель упал до 78 – 92 % выполнения и за первые два квартала 2016 года, показатели не превышают 70 %.

Так как личный план по продажам выполняется несколькими менеджерами, можно сделать вывод, что продавать можно и есть клиенты готовые купить.

На основе выше сказанного можно сделать вывод, что есть некие причины, которые мешают менеджерам продавать. Одной из веских причин может быть слабая конкурентная позиция, которая влияет на деятельность компании, следовательно, и на работу в компании.

Далее сравним цены на некоторые группы товаров с конкурентами.

Таблица 22 - Перечень товарных групп и цены реализации

№	Наименование товарной группы	Средняя цена реализации в группе, руб./ед.		
		ООО «Maxinter»	ООО «ИнтерАвто»	ООО «АвтоИмпорт»
1	2	3	4	5
1	Колодки тормозные (зад./перед.)	920	890	900
2	Детали подвески (опоры, рычаги и т.д.)	650	630	660

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4	5
3	Детали подвески (стойки амортизатора)	3 100	2600	3000
4	Ремень ГРМ	1 100	1000	1000
5	Свечи зажигания	330	360	340
6	Фильтры (воздушные, масляные, топливные)	350	350	365
7	Аксессуары	400	400	430

Как показывает анализ рынка, цены соответствуют среднерыночным, но цены на товары ООО «ИнтерАвто» более выгодные, чем у ООО «Maxinter». Это говорит, о том, что это один из главных конкурентов компании. Кроме этого, можно предположить, что ООО «ИнтерАвто» закупает товар дешевле, чем ООО «Maxinter», либо делает наценку на товар меньше.

С начала последнего квартала 2017 года и до сегодняшнего дня, количество новых клиентов всё ниже и ниже, в связи с этим снижается и показатели по конверсии менеджеров ОП, падает процент выполнения плана продаж и в связи с низкой мотивацией появляется достаточно большая текучка кадров в магазине. Когда компания только появилась, вся рекламная деятельность была направлена на распространение информации о том, что компания ООО «Maxinter» реализует автомобильные товары и технику хорошего качества. Компания зарекомендовала себя, но начали появляться конкуренты, с более дешевыми товарами.

Деятельность ООО «Maxinter» подкосила тяжёлая экономическая ситуация в России, увеличение курса иностранных валют к рублю, санкций и ужесточение законодательных норм, в связи с этим мелкий и средний бизнес начал испытывать трудности в своём развитии и продажах. Так как на рынке автомобильной техники, техника из-за границы хорошего качества, которой торгует ООО «Maxinter» из-за увеличения курса рубля, выросла и цена товаров и клиенты начала отказываться от товаров ООО «Maxinter» в пользу более дешевых аналогов, которые в свою очередь не предоставляли такой эффективности.

В таблице 23 представлена оценка конкурентоспособности, за счет срав-

нения основных финансовых и нефинансовых параметров предприятий- конкурентов и ООО «Maxinter».

Таблица 23 - Сравнения основных параметров деятельности предприятий- конкурентов и ООО «Maxinter» за 2017 г.

Показатели	ООО «Maxinter»	ООО «ИнтерАвто»	ООО «АвтоИмпорт»
Выручка от реализации, тыс. руб.	2463	2194	2849
Затраты на 1 руб. реализуемой продукции, тыс. руб.	0,66	0,70	0,61
Чистая прибыль, тыс. руб.	31	27	41
Производительность труда, тыс. руб./чел (В/число работников)	32,84	13,0	21,8
Отношение собственного и заемного капитала, доли	4,4	2,1	3,6

На рисунке 12 представлена оценка конкурентоспособности ООО «Maxinter» по отношению к предприятиям-конкурентам по показателю выручки от реализации.

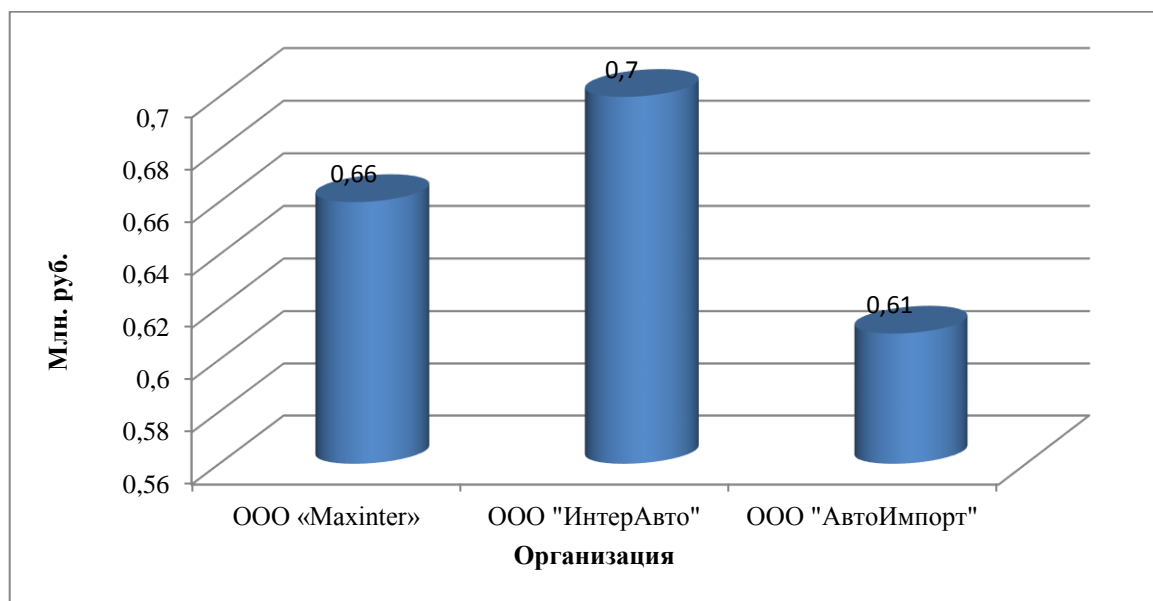


Рисунок 12 - Оценка конкурентоспособности ООО «Maxinter» по отношению к предприятиям-конкурентам по показателю выручки от реализации

По показателю «выручка от реализации» ООО «Maxinter» за 2017 г. среди конкурентов находится на втором месте.

На рисунке 13 представлена оценка конкурентоспособности ООО «Maxinter» по показателю затраты на 1 руб. реализованной продукции.

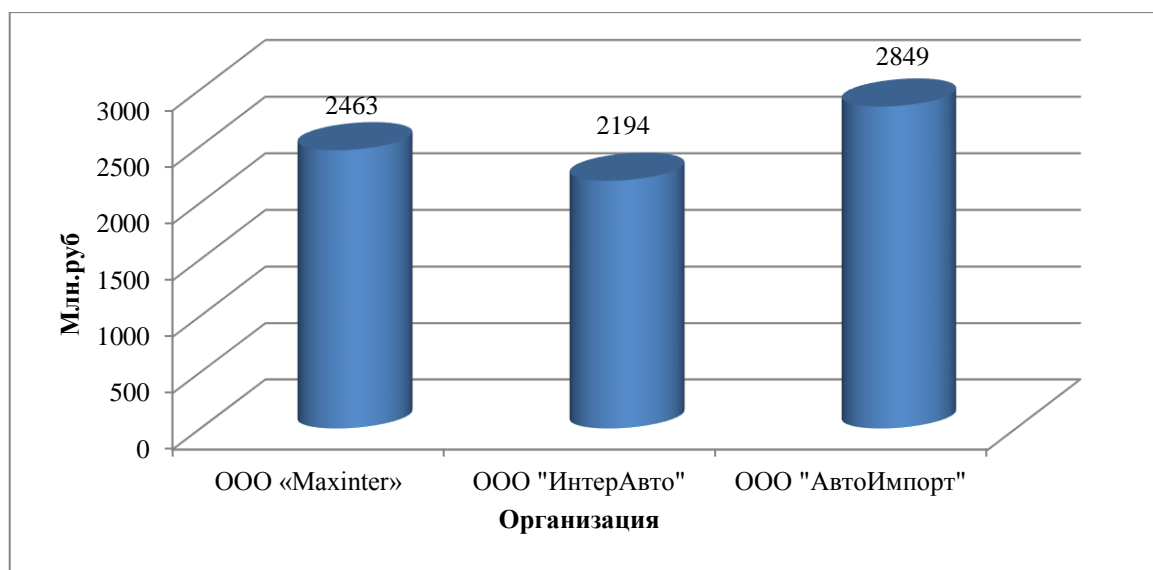


Рисунок 13 - Оценка конкурентоспособности ООО «Maxinter» по показателю затраты на 1 руб. реализованной продукции за 2017 г.

Из рисунка 13 следует, что ООО «Maxinter» имеет значение не самой низкой величины на рынке. Наибольшее значение по данному показателю имеет ООО «АвтоИмпорт».

На рисунке 14 представлена оценка конкурентоспособности ООО «Maxinter» по показателю чистой прибыли.

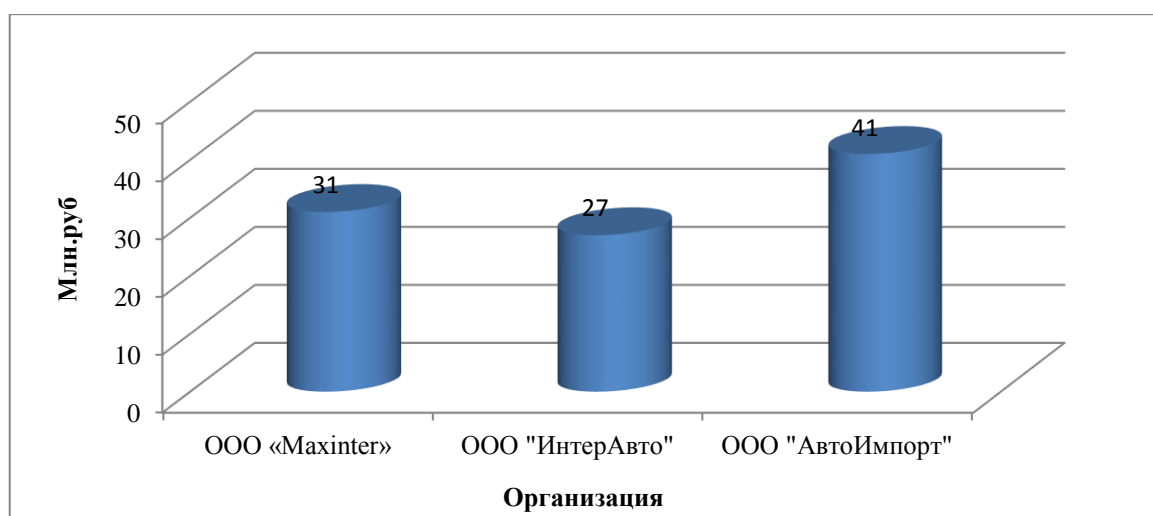


Рисунок 14 - Оценка конкурентоспособности ООО «Maxinter» по показателю чистой прибыли за 2017 г.

Из рисунка 14 видно, что ООО «Maxinter» занимает предпоследнее место в данном сравнении величин чистой прибыли. На первом месте находится ООО «Автоимпорт» на третьем ООО «ИнтерАвто».

Оценка конкурентоспособности по показателю производительности труда на предприятии представлена на рисунке 15.

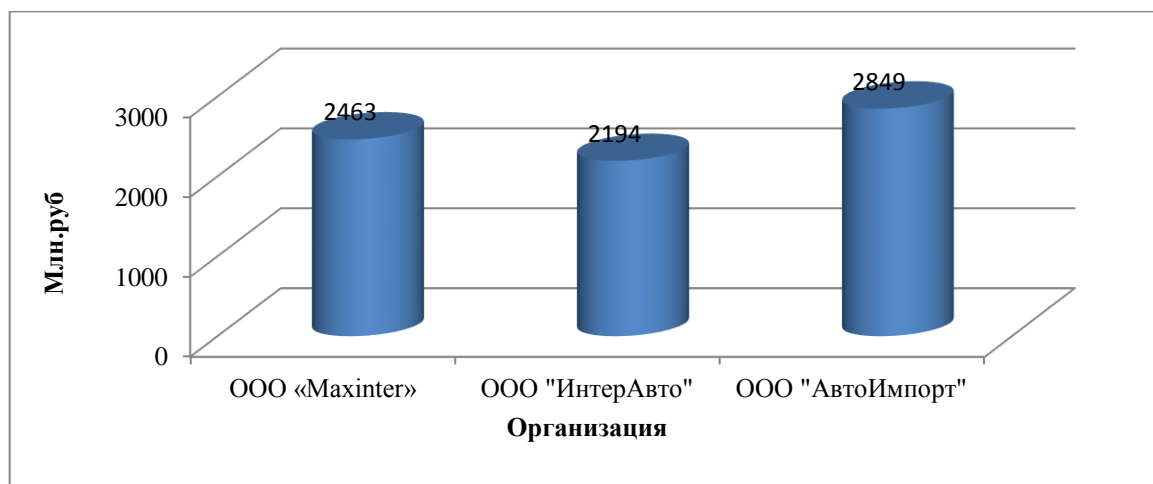


Рисунок 15 - Оценка конкурентоспособности по показателю производительности труда за 2017 г.

Сильной стороной в деятельности ООО «Maxinter» является то, что производительность труда на протяжении 2017 г. оставалась достаточно высокой на рынке среди конкурентов.

В целом, из анализа можно сделать следующий вывод, что компания ООО «Maxinter» не занимает лидирующего положения на рынке. Компанию по показателям конкурентоспособности превосходит ООО «ИнтерАвто».

В 2014-2015 гг. фирма использовала стратегию рыночной ниши, основанную на дифференциации товаров, которая ставит своей целью обеспечение представителей данного рыночного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающих их потребностям и вкусам.

В современных условиях, когда конкуренция становится более жесткой, растут затраты на товары и нередко снижается качество услуг, компании ищут различные способы и средства для их дифференциации, используя различные стратегии: повышения качества работы персонала; совершенствования физиче-

ской среды, в которой предоставляется услуга; совершенствования процесса предоставления услуги; разработки имиджа.

Анализ и оценка возможностей и потенциальных угроз ООО «Maxinter» показывает объективную необходимость корректировки стратегического направления развития фирмы, поскольку есть риск потерять конкурентные преимущества фирмы по причине роста конкурентов, ограниченного роста целевого сегмента рынка (потенциальных клиентов фирмы), постепенного насыщения рынка товаров с аналогичными потребительскими свойствами.

В результате 2 главы было выявлено, что ООО «Maxinter» является прибыльным предприятием. Объем прибыли от продаж, в 2017 г. вырос по сравнению с 2016 г. и составил 44866 тыс. руб., увеличение произошло на 150 %. Это вызвано увеличением ассортимента товаров и повышением цен на них. По показателю чистой прибыли произошло повышение на 7231 тыс. руб. или на 89 % в 2016 г. и на 15989 тыс. руб. или на 104 % в 2017 г. В результате анализа внутренней и внешней среды выявили, что ООО «Maxinter» конкурентоспособно по сравнению с другими конкурирующими фирмами на рынке г. Благовещенска. Но есть фирмы которые значительно превосходят ООО «Maxinter» по предоставлению услуг по обеспечению населения автотоварами, такие как ООО «АвтоИмпорт» и ООО «ИнтерАвто», что является одной из слабых сторон деятельности компании. Поэтому в 3 главе предлагаются меры по устранению и совершенствованию конкурирующей стратегии ООО «Maxinter».

3 РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «MAXINTER»

3.1 Обоснование предлагаемой конкурентной стратегии предприятия ООО «Maxinter»

Анализ, представленный во второй главе работы, позволяет четко определить цель разработки конкурентной стратегии - удержание позиций предприятия на рынке, развитие в направлении совершенствования услуг.

В современных условиях приоритетной в отрасли автопродаж становится стратегия дифференциации, основанная на достижении конкурентных преимуществ за счет уникальности, специфичности услуг и предполагающая ориентацию не на мощность потока, а на качество оказываемых услуг.

Исходя из анализа портфеля услуг ООО «Maxinter» очевидно, что для достижения поставленной цели целесообразным будет проведение стратегии дифференциации.

К предпосылкам применения конкурентной стратегии дифференциации ООО «Maxinter» можно отнести:

- наличие широкой возможности выделения предоставляемых услуг на рынке, хорошее восприятие и оценка услуг клиентами;
- разнообразная структура спроса на оказываемые услуги;
- неразвитость стратегии дифференциации в отрасли автопродаж на местной рынке.

При реализации стратегии основным конкурентным преимуществом ООО «Maxinter» должно стать предоставление клиентам услуг, по составу и качеству отличных от конкурентов.

При этом одним из основополагающих приоритетов стратегического развития ООО «Maxinter» должно быть стремление к улучшению качества оказываемых услуг.

Способами дифференциации услуг ООО «Maxinter» могут стать расширение спектра оказываемых услуг, обеспечение индивидуального подхода к клиентам, повышение уровня сервиса, предложение специфических услуг.

Для реализации и выбора конкурентной стратегии ООО «Maxinter» прежде было проанализировано состояние внешней и внутренней среды, основных конкурентов, состояние конкурентной среды на основе результатов проведения её мониторинга. Так как при анализе внутренней и внешней среды выявлен недостаток предложения услуг по сравнению с главными конкурентами на рынке г. Благовещенска.

Основными характеристиками конкурентной стратегии ООО «Maxinter» будут являются:

- удержание и укрепление долгосрочной и конкурентоспособной позиции на рынке;
- разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут обеспечить прочное преимущество перед конкурентами.

Так как выбор конкурентной стратегии заключается в согласовании целей предприятия с условиями внешней среды, возможностями предприятия и существующими альтернативами достижения поставленных целей, необходимо определить основные цели предприятия.

На данный момент основной целью ООО «Maxinter» является укрепление конкурентных позиций и увеличение рыночного сегмента за счет предоставления новых услуг, которые имеются у конкурирующих компаний.

Учитывая все вышесказанное для компании ООО «Maxinter» подходит конкурентная стратегия - сервисной дифференциации.

Исследования показали, что в данный период, в условиях относительно стабильном экономическом состоянии ООО «Maxinter» инновации, должны стать исходной базой для повышения конкурентоспособности предприятия, расширения и укрепления рыночных позиций, т.е. активным средством бизнеса, составляющим содержание творческой, наступательной стратегии.

Мероприятия для реализации стратегии сервисной дифференциации формирования конкурентных преимуществ (стратегии постоянных улучшений): повышение эффективности конкурентоспособности посредством предоставления персональных услуг клиентам.

Для реализации стратегии были выбраны следующие мероприятия:

- 1) внедрение услуги «Карта постоянного клиента»;
- 2) открытие сайта с доставкой товаров до клиента (интернет – магазин);
- 3) сервисное обслуживание шин и аккумуляторов «Maxinter».

Представим мероприятия на рисунке 16.

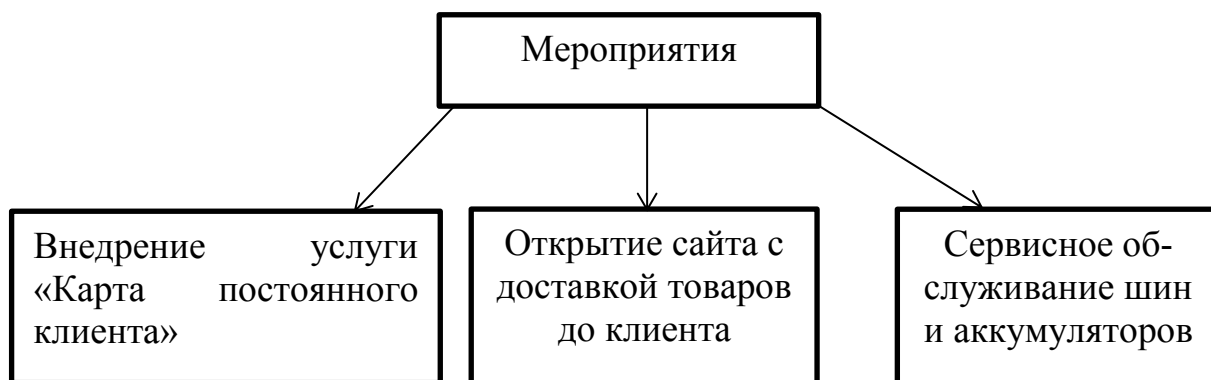


Рисунок 16 – Мероприятия конкурентной стратегии ООО «Maxinter»

В целях продвижения товаров ООО «Maxinter» и конкурентной услуги предлагается послепродажное обслуживание аккумуляторов собственного бренда «Maxinter» и шин Michelin и Nokian. Послепродажное обслуживание позволяет обеспечить удовлетворенность клиентов и после совершения покупки. Это одно из конкурентных преимуществ любой фирмы-производителя товаров, особенно технически сложных, дорогостоящих или товаров производственного назначения.

ООО «Maxinter» обеспечит проведение технического обслуживания при покупке аккумуляторов «Maxinter» собственного бренда, а также шин Michelin и Nokian в течении года со дня покупки.

Годовое сервисное обслуживание аккумуляторов ООО «Maxinter» и шины Michelin и Nokian включает в себя:

- полноценное внедрение технологии сбережения шин;
- контроль и поддержание работоспособности СКД в течение сервисного периода;
- определение нормативов давления для конкретных условий эксплуата-

ции;

- предоставление отчетов по итогам работы;
- удаленная техническая поддержка.

Данная новая конкурная услуга привлечет покупателей, тем самым увеличит продажи собственной марки аккумуляторов ООО «Maxinter».

Конкурентная стратегия определяют три ключевых направления: ориентация на клиента, продажа аккумуляторов собственного бренда «Maxinter» и шин Michelin и Nokian, а также развитие сервисного предложения.

Дисконтные карты сегодня получают все большую популярность, их выпускают многие магазины, предприятия сферы развлечений и услуг, службы такси, турагентства и т.д.

Мероприятие не требует больших затрат и времени, разработку дизайна карты можно поручить специализированной студии. Выпуском первичного тиража карт будет заниматься одна из типографий города Благовещенска, например «Буквица», которая специализируется на оказании полного комплекса услуг в области полиграфии, дизайна и сувенирной продукции. Маркетинговый ход, при котором клиент экономит средства с помощью различных «бонусных карт», а компания увеличивает свой оборот и соответственно, прибыль, используется давно и успешно многими участниками рынка.

Любая фирма располагает возможностью быстро и недорого создать собственную дисконтную систему. Как показывает практика, внедрение системы различных бонусов и скидок позволяет значительно увеличить количество постоянных клиентов. Предложив систему бонусов и скидок, ООО «Maxinter» может не только привлечь новых клиентов, но и сделать их постоянными - возможность сэкономить в непростых нынешних условиях привлекает значительную часть населения.

Расходы на скидки, конечно, есть, но и прибыль значительно возрастает: в соответствии с принципом итальянского экономиста Вильфредо Парето: 20 % постоянных потребителей обеспечивают 80 % прибыли.

Увеличение одиночных покупок, поощрение постоянных клиентов и при-

влечение новых, увеличение объемов продаж и прибыли – задачи которые реализует данная стратегия.

Интернет-магазин – торговая площадка, созданная в сети. Ее цель – предлагать свои продукты и услуги конечному потребителю.

Каждый серьезный человек понимает, что создать свое дело с нуля в виртуальном пространстве, не потратив при этом ни копейки – невозможно. Пусть вложения будут минимальными, но они потребуются.

Практически отсутствуют барьеры для вступления в этот вид деятельности. Владельцы реальных магазинов борются за выгодные места под строительство и аренду, тратя огромные деньги на физическое воплощение своей идеи. Интернет-магазин избавляет от этих сложностей: достаточно просто создать сайт и иметь в распоряжении небольшой капитал для рекламы.

В последнее время наблюдается тенденция повышения продаж через интернет-магазины. Люди не видят серьезной надобности выходить куда-либо в поисках продукции, когда точно такой же можно отыскать в интернете, еще и дешевле.

3.2 Разработка плана реализации конкурентной стратегии ООО «Maxinter»

Рыночная ситуация не постоянна, своевременные действия конкурентов могут резко изменить позицию и значимость компании на рынке. Поэтому компании необходимы своевременные действия и сильная рекламная компания.

При анализе, выявлено, что главным недостатком компании – это нехватка услуг, способных конкурировать с другими фирмами. Поэтому, для реализации конкурентной стратегии компании ООО «Maxinter» подходит - сервисная дифференциация. Это предложение разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам.

Цель: формирование программы продвижения услуг и персональных карт с целью повышения конкурентоспособности ООО «Maxinter».

Для того чтобы программа была успешной, нужно составить ее поэтапный план и контролировать сроки его выполнения. Известно, что определённый

период времени года влияет на сбытовую политику товара, поэтому проведение программы не должно зависеть от сезонности.

Конкурентная стратегия ООО «Maxinter» на рынки сбыта состоит из трёх этапов: подготовка, реализация, оценка эффективности.

Таблица 24 - Конкурентный план ООО «Maxinter»

Мероприятия	Сроки	Описание	Ответственный	Объем финансирования, рублей
1 Разработка сайта компании	10.01.2019 – 25.03.2019	- разработка и утверждение технического задания сайта - выделение рабочего места для работников - покупка и установка в офис оборудования - разработка сайта интернет - магазина - разработка дизайна интернет – магазина - подбор и обучение сотрудников навыкам работы с интернет - сайтом - разработка рекламы для продвижения сайта	менеджер отдела продаж	з/п., реклама - 131100 хоз.товары для создания сайта (компьютер, стул и т.д.) -167750 итого = 298850
2 Разработка дисконтных карт	10.01.2019 – 25.01.2019	- анализ спроса на дисконтные карты - разработка дизайна карт - подбор фирмы производителя карт - разработка условий по картам		Изготовление пробного тиража =500х 30 = 1500 Дизайн листовок- 500 200 х 13 = 2600 Итого =5100
3 Составление бюджета рекламы	10.01.2019 - 13.01. 2019	Анализ рыночных цен и рекламных агентств, оформление заказа и оплата стоимости заказа	бухгалтер	-
4 Оценка эффективности разработанного сайта и дисконтных карт	10.01.2020	Оценка эффективности мероприятий	менеджер отдела продаж	-
Итого:			менеджер отдела продаж	303950

Из таблицы видно, что план реализации конкурентной стратегии длится с 10.01.2019 по 10.01.2020 гг. В основном ответственный за проводимые меро-

приятия – менеджер отдела продаж компании ООО «Maxinter». За бюджет ответственный бухгалтер. За оценку эффективности предложенных мероприятий несет ответственность – начальник отдела продаж. Общие затраты составят 303950 рублей.

Для ООО «Maxinter» были определены возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны деятельности.

Была определена миссия предприятия, также цели, как на ближайшую, так и на отдаленную во времени перспективу. Основная стратегия была определена как стратегия конкурентоспособности, а именно стратегия сервисной дифференциации. Был разработан порядок обеспечения реализации данной стратегии и порядок оценки и контроля ее выполнения.

Используя данную стратегию, предприятие:

- стремится увеличить сбыт существующих товаров и услуг на рынках;
- проникает на новые географические рынки;
- выходит на сегменты рынка, на которых еще не удовлетворен спрос на ее продукцию;
- по-новому предлагает существующие товары и услуги;
- использует новые методы распределения и сбыта.

При проведении Swot-анализа, выявлены недостатки, требующие совершенствования предприятия.

Для привлечения большего сегмента потребителей дисконтную систему предложено разделить на несколько уровней в зависимости от состоятельности покупателя. Бонусы рассчитаны на индивидуальных и корпоративных гостей.

Предлагается за каждый потраченный рубль на карту начислять по 1 баллу. «Серебряная карта гостя» будет выдаваться при покупке на 5000 руб.

При наборе гостем 20 000 баллов, ему выдается «Золотая карта» уже со скидкой 5 % на все товары магазина. Кроме того, владельцу такой золотой карты предлагается бесплатная доставка товаров до клиента.

«Платиновая карта» выдается за 50 000 накопленных баллов и дает скидку 10 %. Дополнительные привилегии «платинового гостя»: приоритетное бро-

нирование товаров, которых нет в наличии.

Представим данные о картах в таблице.

Таблица 25 – Условия по картам «постоянного клиента» ООО «Maxinter»

Наименование карты	Условия	Скидка
«Серебряная карта гостя»	Выдается при покупке на 5000 руб.	Потраченный рубль на карту начислять по 1 баллу
«Золотая карта»	При наборе 20 000 баллов	5 %
«Платиновая карта»	50 000 накопленных баллов	10 %

На основании таблицы видим, что по условиям акции при покупке на 5000 руб. выдается фирменная дисконтная карта, в результате которой происходит набор баллов за совершаемые покупки в магазине, и постепенно карта и скидка меняется до 10 % при сумме накопленных баллов 50000.

С большой вероятностью данные новшества позволят увеличить количество клиентов. Для его осуществления руководству потребуется предпринять следующие действия: Выпуск пробного тиража «Серебряных карт гостя». Расчёт затрат на внедрение услуги «Карта постоянного клиента в таблице 26.

Таблица 26 - Расчет затрат на внедрение услуги «Карта постоянного клиента».

Мероприятия	Исполнитель	Стоимость работ, (руб.)
Разработка дизайна дисконтной карты	Типография «Буквица»	500
Изготовление пробного тиража «серебряных карт» (50 шт.)		500x 30 = 1500
Разработка дизайна рекламных листовок	Типография «Буквица»	500
Изготовление рекламных листовок (200 шт.)	Типография «Буквица»	200 x 13 = 2600
Итого		5100

В таблице приведен расчет затрат на внедрение услуги «Карта постоянного клиента», где наблюдается, что исполнителем карт компания выбрана Типография «Буквица», она же занимается и разработкой дизайна карты. Таким образом затраты на реализацию карт постоянного клиента составят 5100 рублей, при общем объеме карт 50 шт. и 200 шт. рекламных листовок.

Размещение рекламы на разработанном предложении с целью информ-

рования населения о новой услуге. Также необходимо провести вводный инструктаж сотрудников предприятия. Рекламные листовки будут размещены на стойке оплаты товара, вся необходимая информация об условиях предоставления новых услуг будет размещена на официальном сайте.

Для реализации собственного сайта (интернет – магазина) было проведено сетевое моделирование процесса, направленного на развитие предприятия и срока реализации. Перечень мероприятий, время реализации, потребность в персонале приведены в таблице 27.

Таблица 27 – План реализации управленческого решения по внедрению сайта

Мероприятие	Описание мероприятия	Предшествующее мероприятие	Время выполнения, дней
A	Разработка и обсуждение тех. задания сайта	-	10
B	Выделение рабочего места для работников	A	5
C	Покупка и установка в офис оборудования	A, B	3
D	Разработка сайта интернет - магазина	A,B,C	14
E	Разработка дизайна интернет - магазина	A,B,C,D	7
F	Подбор и обучение сотрудников навыкам работы с интернет - сайтом	A,B,C,D,E	21
G	Разработка рекламы для продвижения сайта	A,B,C,D,E, F	14

Далее был построен сетевой график выполнения работ по внедрению интернет – магазина представленный на рисунке 17, на основе данных порядка и сроков выполнения работ.

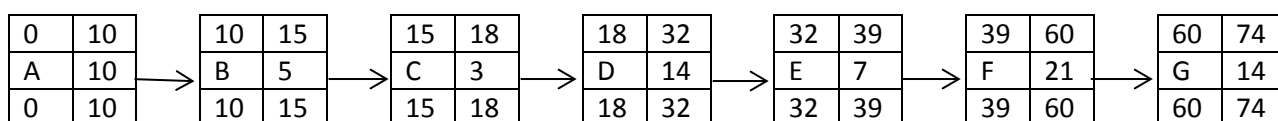


Рисунок 17 – Сетевой граф внедрения сайта

В представленном сетевом графике выделен критический путь, который проходит через операции A, B, E, F, G, H. Данные операции не имеют резерва времени и должны, выполняться в первую очередь.

Таким образом, планируемый организационный проект внедрения интернет – магазина составит 74 дня.

В компании будут работать 2 менеджера – по заказам в интернет – магазине, которые будут работать одновременно. График работы каждого менеджера составит 8 часов, 6 дней в неделю. Так как по трудовому законодательству количество часов отработанных в неделю не должно превышать 40 часов, а у менеджеров компании это количество будет равно 44 часа, то за переработанные часы будет повышена оплата труда, за каждый переработанный час – 150 руб.

В работе необходимо нанять кладовщика, – который будет заниматься оформлением заказа, непосредственно его сбором на базе компании, а также отпускать заказ клиенту. Компания «Maxinter» имеет собственную базу с четырьмя складами, поэтому основной сбор заказа – клиента будет осуществляться на базе, так как база обладает большим количеством товара, который также имеется и в собственных розничных магазинах компании. Однако, если какой – то товар не окажется в наличии на базе, но окажется в розничных магазинах, то непосредственно, отпускаться будет с магазина и сбором заказа – клиента будет заниматься кладовщик магазина. За сбор заказа кладовщику розничного магазина будет доплачиваться отдельно за каждый собранный заказ – 150 руб. Если же клиент заказал товар из другого города, то ему будет оформлена доставка за отдельную стоимость. После сбора заказа кладовщиком, заказ будет погружен и отправлен водителем компании в транспортную компанию, которая осуществит отправку в другой город клиенту, совершившему заказ в интернет - магазине. Оплата водителю за 1 отправленный заказ с интернет-магазина – 120 руб.

Кладовщик так же, как и менеджеры работает 6 дней / неделю, количество часов 44, за каждый переработанный 1 час оплата – 200 р.

Каждый служащий при выполнении плана в месяц будет получать дополнительные премии, рост заработной платы, изменение режима работы.

Заработная плата 1 менеджера будет составлять – 20000 руб., кладовщика – 25000 руб. При успешной работе в дальнейшем возможен рост заработной платы в виде надбавки к заработной плате в размере 10 % от общей заработной платы.

Директор, полностью отвечает за работу компании, а именно:

- за слаженность работы коллектива;
- за выплату заработной платы;
- за оплату издержек компании (реклама, офис);
- за отчётность перед налоговой службой;
- за отношения между розничными магазинами компании и интернет - магазином;
- за разработку и реализацию маркетинговой концепции;
- за стратегию и тактику компании.

Коммерческий директор занимается контролем работы компании и принимает управленческие решения. Несёт финансовые риски, как и директор компании. Он должен заниматься проверкой работы компании, коллектива, сверять отчётность о заказах, базу данных перезагружать себе в компьютер.

Расчет заработной платы сотрудников представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Расчет заработной платы сотрудников по интернет-магазину

Сотрудник	Заработная плата в месяц, руб.	Надбавка, в процентах	Доплата сотруднику за переработанный час, руб.	Заработная плата с учетом надбавки в месяц + переработанные часы, руб.
Менеджер	20000	2000	150	24640
Кладовщик	25000	2500	200	31020
Дополнительная оплата				
Кладовщик розничного магазина	200	–		–
Водитель	120	–		–
Итого				55660

Таким образом, при успешной работе, заработная плата менеджеров будет составлять – 24640 руб., кладовщика – 31020 руб. При сборе заказа с интернет-магазина, кладовщик розничного магазина будет получать прибавку к заработной плате за 1 заказ – 150 руб., водитель – 120 руб.

Для продвижения новой конкурентной услуги нужно проинформировать жителей Амурской области об интернет – магазине, а также проинформировать

другие города России о том, что существует такая компания как ООО «Maxinter» через которую пользователь, используя интернет – магазин компании сможет осуществить заказ транспортной компании в короткие сроки в зависимости от удаленности города.

Способы информирования клиентов об интернет – магазине компании «Maxinter»:

– Реклама СМИ и радио – это способ донесения, как правило, коммерческой информации от одного человека до другого с целью привлечения внимания к тому или иному продукту или услуге. При этом могут использоваться разные способы воздействия: визуальные, звуковые и прочее.

Реклама выполняет несколько задач: привлечения внимания; прямой продажи; передачи информационного сообщения; создания или поддержания имиджа; отстройки от конкурентов.

– Реклама в интернете – запустить контекстную рекламу в Яндекс.Директ и Google.Adwords.

– Реклама в социальной сети «Instagram».

Важно не ставить перед внешней рекламой задачу донести большой объем информации для потенциального клиента. Это, скорее всего, будет информационным перегрузом.

В таблице 29 представлены источники распространения рекламы и затраты.

Таблица 29 – Источники распространения рекламы и расчет затрат

Наименование заказной продукции	Источник информирования	Количество, шт.	Цена рублей за ед. товара	Стоимость, руб.
Рекламный ролик на телевидении	Альфа канал (тнт Благовещенск), СТС	2	25000	50000
Плакат с рекламой	Центр города, микрорайон,	2	10000, 8000	18000
Реклама в социальной сети	Социальная сеть Instagram	3	2000	6000
Оформление рекламы в интернете на сайтах	Яндекс.Директ, Google.Adwords	2	5000	10000
Создание и оформление вывески	Вывеска	1	4000	4000
Итого				88000

Таким образом, затраты на распространение рекламы составят 88000 рублей. Основные источники информирования выбраны: Альфа канал (ТНТ Благовещенск), СТС, центр города, микрорайон, социальная сеть Instagram, Яндекс.Директ, Google.Adwords, вывеска. При этом больше всего затрат на рекламу уйдет на Альфа-канал и составит 50000 руб., наименьшие затраты 4000 руб. уйдет на вывеску.

Компания «Махinter» будет использовать ценовое стимулирование, которое является действенным способом для привлечения клиентов. Предлагается вводить скидки и акции. Товары, цена на которые временно снижена, распродаются быстрее. Скидки и акции при этом должны носить временный характер, а также обосновывать, чем вызвана данная скидка или акция. При этом данное ценовое стимулирование, должно проводиться часто на одну группу автомобильных товаров, аксессуаров, запчастей.

Для создания интернет – магазина необходимо:

- разработать сайт;
- дизайн сайта;
- закупить необходимое оборудование для работы менеджеров;
- оборудовать рабочее место кладовщика на базе компании.

Так как компания, располагает большой площадью, имея главный офис с отделом продаж, один розничный магазин и один гипермаркет, а также базу с офисом, то не возникает проблемы с выделением рабочего места для сотрудников.

В таблице 30 представлены затраты, связанные с созданием сайта, расходы на покупку необходимого оборудования для сотрудников и оснащения рабочего места.

Таблица 30 – Расчет затрат реализации сайта интернет – магазина ООО «Махinter»

Наименование	Количество, шт.	Поставщик	Цена за единицу товара, руб.	Стоимость, руб.
1	2	3	4	5
Разработка сайта интернет – магазина	1	ООО «Андеграунд»	40000	40000

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4	5
Разработка дизайна интернет – магазина	1	ООО «Андеграунд»	5000	5000
Покупка компьютера	3	Гипермаркет ДНС	20000	60000
Черно- белый принтер	2	Гипермаркет ДНС	3500	7000
Модем для подключения к интернету	2	Гипермаркет ДНС	2000	4000
Подключение к интернету	2	ПАО «Ростелеком»	1100	2200
Стул	3	ООО «Имидж»	3000	6000
Стол	3	ООО «Имидж»	3000	9000
Итого:	133200			

На основании таблицы видим, что ООО «Андеграунд» делает разработку и дизайн сайта для ООО «Maxinter», в статье расходов она занимает второе место и составит – 40000 руб. Больше всего затрат предполагается на покупку компьютера – 60000 руб. Таким образом, затраты на связанные с созданием сайта и расходы на покупку необходимого оборудования для сотрудников и оснащённости рабочего места сотрудников составят 133200 руб.

Переменных издержек в производстве нет, все издержки – условно постоянные, т.е. не зависят от объёмов продаж.

В таблице 31 отражены все издержки компании за месяц работы.

Таблица 31 – Издержки компании «Maxinter» по реализации создания Интернет – магазина

Наименование	Сумма, руб.
Заработная плата:	65000
1) Менеджер -2	$20000 \times 2 = 40000$
2) Кладовщик -1	25000
Затраты на офис:	6300
1) плата за пользование Интернетом	2000
2) обслуживание веб-сайта	2500
3) оплата сотовых телефонов сотрудников	1500
Реклама:	88000
1) Реклама на Альфа канале, на канале СТС	50000
2) Плакат с рекламой	18000
3) Реклама в социальной сети	6000
4) Оформление рекламы в интернете на сайтах Яндекс.Директ, Google.Adwords	10000
5) Создание и оформление вывески	4000
Итого (без налога)	159300
+ УСН на пенсионное обеспечение (13 % начисленной зарплаты)	8450
Итого (с налогом)	167750

Из таблицы можно сделать вывод, что постоянные издержки равны 167750 руб., однако издержки на рекламу могут сокращаться. В дальнейшем, возможно, использовать какой – то один из вариантов предложенной реклама.

Необходимый объём первоначальных инвестиций отражён в таблице 32.

Таблица 32 – Необходимые стартовые финансовые ресурсы

Наименование затрат	Сумма, в рублях
Стол, стул	15000
Компьютер	60000
Принтер	7000
Интернет (модем и установка wi-fi)	4000
Веб-сайт	45000
Итого	131000

Необходимые стартовые финансовые ресурсы составят 131000 руб. Источник привлечения инвестиций – собственные средства. Больше всего затрат приходится на компьютер – 60000 руб., далее разработка и создание веб-сайта – 45000 руб.

В случае несостоятельности проекта вся ответственность лежит на коммерческом директоре компании «Maxinter».

Произведем, расчёт планируемой прибыли. Расчет производится исходя из того, что каждый заказ будет приносить компании в среднем 2000 руб. прибыли.

Динамика количества заказов приведена в таблице 33.

Таблица 33 – Предполагаемое количество заказов за расчётный период

2019 год по месяцам											
Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.
300	350	400	430	460	490	520	550	600	650	750	850
2020 год по кварталам											
I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал		
1050			1380			1670			2250		
2021 год по кварталам											
I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал		
1050			1380			1670			2250		

На основании таблицы можно сделать вывод, что с каждым месяцем количество заказов будет увеличиваться. Однако, исходя из продаж в магазинах компании по опыту предыдущих лет, то товары компании имеют сезонный ха-

раक्टर продаж, так, например, с апреля месяца по август месяц, количество продаж снижается, предположительно и продажи товаров в интернет – магазине будет иметь тенденцию к снижению, также как и в магазинах компании. Поэтому с января по март месяц количество автотоваров будет увеличиваться на 50 заказов. С апреля по август месяц на 30 заказов, с сентября месяца количество заказов возобновится до 50, а вот с ноября планируется, что количество увеличится до 100 заказов. К этому времени интернет – магазин будет функционировать уже почти год и так как на рекламу интернет-магазина будет затрачено немало денежных средств это не может не привлечь клиентов и тем самым не увеличить количество заказов.

При разработке конкурентной услуги по разработке интернет - магазина существуют риски такие как: сбой в работе сайта интернет – магазина, недостаточное количество заказов, рост цен на автотовары, невозможность осуществлять количество запланированных заказов, появление интернет – магазинов фирм конкурентов компании «Maxinter», сезонность автотоваров.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемой конкурентной стратегии ООО «Maxinter»

Довольно сложно оценить точно эффективность конкурентной услуги, так как эффективность зависит от потребительских возможностей клиента и от того на сколько данное внедрение востребовано потребителями. При запланированных параметрах бизнеса его эффективность можно оценить достаточно высоко, даже если предположить, что бизнес, связанный с интернет магазином будет существовать не более пяти лет, хотя на практике он может существовать гораздо дольше.

Рассчитаем эффективность создание интернет – магазина для продажи автомобильных товаров (полученная прибыль рассчитана по месяцам).

Таблица 34 – Эффективность создания интернет-магазина

Месяц	Количество заказов	Минимальная сумма заказа	Валовая прибыль, в рублях.
1	2	3	4
01	300	2000	600000

Продолжение таблицы 34

1	2	3	4
02	350	2000	700000
03	400	2000	800000
04	430	2000	860000
05	460	2000	920000
06	490	2000	980000
07	520	2000	1040000
08	550	2000	1100000
09	600	2000	1200000
10	650	2000	1300000
11	750	2000	1500000
12	850	2000	1700000

Исходя из расчетов видно, что прибыль с первого месяца будет превышать вложенные затраты на реализацию проекта, так как прибыль с первого месяца составляет – 600000 руб., а затраты 300950 руб., если количество заказов будет не меньше 300 заказов, как указано. С каждым месяцем прибыль от реализации проекта будет лишь увеличиваться. Затем рассчитаем эффективность предложенного мероприятия по формуле операционной прибыли (ЕВИТ):

$$\text{ОП} = \text{Валовая прибыль} - \text{Операционные затраты}, \quad (3)$$

Представим данные в таблице 35.

Таблица 35 - Эффективность создания интернет – магазина

Месяц	Валовая прибыль, в рублях	Операционные затраты	Операционная прибыль, в рублях
01	60000.	300950	299050
02	700000	167750	532250
03	800000	167750	632250
04	860000	167750	692250
05	920000	167750	752250
06	980000	167750	812250
07	1040000	167750	872250
08	1100000	167750	932250
09	1200000	167750	1032250
10	1300000	167750	1132250
11	1500000	167750	1332250
12	1700000	167750	1532250

С первого месяца значение операционной прибыли положительное. В по-

следующих месяцах значение лишь увеличивается, показывая тенденцию к росту. Следующий показатель, исходя, из которого можно судить об экономической эффективности является рентабельность инвестиций (ROI). Он показывает, как вложения денежных средств в компании влияют на продажи.

Рассчитаем рентабельность на конец года существующего проекта:

$$ROI = (\text{Доход} - \text{Инвестиции}) : \text{Инвестиции}, \quad (4)$$

$$ROI = (1700000 - 167750) : 167750 = 9,13 \text{ или } 913 \% \text{ окупаемость.}$$

Из этого следует вывод, что каждый вложенный рубль окупился и принес дополнительную прибыль в размере 9,13 руб.

В первый же месяц проект окупит вложенные в него средства. Все рассчитанные показатели свидетельствуют о правильности вложения средств в данный проект, который не требует больших затрат, быстро окупается, имеет высокую доходность, что соответствует выбранной стратегии сервисной дифференциации.

Рассчитаем затраты на реализацию конкурентной стратегии.

Представим все данные в одной таблице 36.

Таблица 36 – Эффективность мероприятия по реализации конкурентной стратегии ООО «Maxinter»

Показатель	Расчет	Общая сумма, руб.
Затраты на карты		5100
Затраты на сайт	131100+167750	298850
Итого		303950
Доход		1700000
Прибыль (Д-Р)	1700000-303950	1396050

В таблице видно, что затраты на сайт составят в общей сумме – 298850 руб., затраты на дисконтные карты, при количестве 50 шт., составят 5100 руб. В общей сумме затраты на предложенные мероприятия – 303 тыс.руб., при доходе 1700 тыс.руб. Наблюдаем, что полученная прибыль превышает затраты в 5 раз. Проект рентабелен.

Рассчитаем чистый дисконтированный доход инвестиционного проекта, при ставке дисконтирования $r = 5\%$, $1+r = 105\%$.

Динамика поступлений с 1-го по 7-ый годы представлена в таблице 37.

Таблица 37 – Срок окупаемости сайта интернет – магазина ООО «Maxinter»

t	приток тыс.руб.	отток тыс.руб.	чистый поток	дисконт	CF (1+r) ^{-t}	NPV	ЧПС	IRR (BCD)
	P	Z	CFt	(1+r) ^{-t}				
1	0,00	304	-304,00	0,95	-289,52	-289,52	-289,52р.	
2	1 700,00	299	1 401,00	0,91	1 270,75	981,22	981,22р.	
3	1 700,00	299	1 401,00	0,86	1 210,24	2 191,46	2191,46р.	
4	1 700,00	299	1 401,00	0,82	1 152,61	3 344,07	3344,07р.	458%
5	1 700,00	299	1 401,00	0,78	1 097,72	4 441,79	4441,79р.	460%
6	1 700,00	299	1 401,00	0,75	1 045,45	5 487,24	5487,24р.	461%
7	1 700,00	299	1 401,00	0,71	995,66	6 482,90	6482,90р.	461%

Наблюдаем, что инвестирование денежных средств в проект очень выгодно для ООО «Maxinter», прибыль за 7 лет – 6 млн. руб. При этом срок окупаемости проекта меньше года. Можно сделать вывод, что предложенные мероприятия рентабельны и рекомендуются для ООО «Maxinter» в целях повышения конкурентоспособности компании и увеличения клиентов в будущем.

При реализации предложенных мероприятий возможны риски.

Обще проектные риски представлены в таблице 38. Величина риска составляет в целом на проект 15 %. Была проведена оценка рисков экспертами компании ООО «Maxinter». В группу вошли: директор, заместитель, бухгалтер, начальник отдела продаж, начальник отдела закупок.

Таблица 38 - Расчет величины обще проектных рисков

Стадии проекта	Веса	Вероятность	Величина риска
Инициация	0,1	0,05	0,005
Разработка	0,1	0,05	0,005
Реализация	0,6	0,2	0,12
Завершение	0,2	0,1	0,02
ИТОГО	1,0	-	0,15

Таким образом, эффективность проекта доказана. В то же время имидж предприятия возрастет. Вероятность потери вложенных средств отсутствует. Риск необеспечения производства (несвоевременное снабжение) в пределах

допустимого. В результате проведенного исследования, выяснили, что недостатком предприятия является нехватка услуг клиентам, по сравнению с конкурентами. Предложенная конкурентная стратегия – сервисная дифференциация. Для реализации стратегии были выбраны следующие мероприятия: внедрение услуги «Карта постоянного клиента»; открытие сайта с доставкой товаров до клиента (интернет – магазин), поощрение покупок в виде подарков. После проведенных расчетов, прибыль от предложенных мероприятий составит 1396 тыс. руб., при этом прибыль за 7 лет составит 6 млн. руб. При этом срок окупаемости проекта меньше года это говорит о том, что предложенные мероприятия повысят конкурентоспособность ООО «Maxinter» и принесут доход от предложенной стратегии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целях развития своей деятельности в будущем, руководство предприятия должно разрабатывать конкурентную стратегию предприятия.

Стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы его деятельности, системы взаимоотношений внутри предприятия, а также позиции предприятия в окружающей среде, приводящее к его целям.

Конкурентоспособность - это не постоянная категория, действующая весь период существования предприятия на рынке, а испытывающая на себе постоянное влияние внешней среды, т.е. изменения потребительских предпочтений, действий конкурентов, партнеров по бизнесу, а также многочисленных факторов макросреды. Эти обстоятельства требуют регулярной оценки конкурентоспособности предприятия и его услуг.

Конкурентная стратегия – это комплекс действий направленных на обеспечение устойчивых конкурентных позиций на рынке, обеспечение и поддержание долговременных конкурентных преимуществ в конкретной области деятельности предприятия. Она обеспечивает предприятию такое положение, которое позволяет извлекать прибыль на долгосрочной основе, несмотря на противодействие различных сил.

Компания ООО «Maxinter» - эксклюзивный производитель товаров под брендом «Maxinter» и постоянный участник международных выставок автомобильных товаров, имеет широкую дилерскую сеть в Российской Федерации по продаже автомобильных товаров - аккумуляторных батарей, зарядных устройств, нагрузочно-диагностических приборов, клемм, перемычек, крепежа для аккумуляторных батарей, ареометров, стартовых проводов, широкого ассортимента масляных, воздушных, салонных и воздушных фильтров и других автотоваров.

Исходя из результатов деятельности ООО «Maxinter» во внутренней среде можно сделать вывод, выручка с каждым годом постепенно увеличивался, в

отчетном году по сравнению с 2016 г. она выросла на 87,25 %, т. е. более чем на 1 млрд. руб. По показателю чистой прибыли произошло повышение на 7231 тыс. руб. или на 89 % в 2016 г. и на 15989 тыс. руб. или на 104 % в 2017 г.

Исходя, из анализа внутренней среды SNW-анализ показал, что к сильным позициям предприятия относятся: обеспеченность собственным транспортом, компетентное руководство, наличие оборотных средств, хорошая репутация на рынке. Этими преимуществами следует руководствоваться менеджерам предприятия, чтобы укрепить свои позиции и занять большую долю на рынке. Руководству следует обратить внимание на уровень квалификации и мотивации персонала и принять вместе с тем соответствующие меры.

Анализ работников внутренней среды показал, что в ООО «Maxinter» работники преимущественно мужского пола. Кроме этого под влиянием внутренних факторов компании, количество работников в 2016 году резко упало на 4 чел., что связано с последствиями кризиса и падением уровня продаж.

Для анализа внешней среды был использован PEST – анализ, по результатам которого был сделан вывод:

1) Влияние факторов внешней среды оказывает довольно существенную роль на деятельность и развитие предприятия.

2) Наибольшую угрозу для ООО «Maxinter» представляют экономические факторы. Поскольку экономический кризис в стране породил на предприятии новые проблемы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны.

3) Технологические, политические и социальные факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

При проведении оценки конкурентной среды отрасли по М. Портер выяснили, что ООО «Maxinter» является одним из лидирующим предприятием по продаже автотоваров, где конкуренция представлена достаточно широко. Компания осуществляет свою деятельность в сфере автотоваров, в данной сфере в

городе Благовещенске работает множество конкурентов, среди них были выявлены наиболее важные.

Исходя из анализа конкурентных преимуществ и оценки конкурентоспособности ТСК «Maxinter» были выявлены преимущества ООО «Maxinter» это: Время нахождения на рынке и количество филиалов. При этом каждая из фирм имеет свои недостатки в деятельности.

В результате анализа внутренней и внешней среды выявили, что ООО «Maxinter» является конкурентоспособным по сравнению с другими конкурирующими фирмами на рынке г. Благовещенска, однако есть фирмы, которые значительно превосходят ООО «Maxinter» по предоставлению услуг по обеспечению населения автотоварами, такие как ООО «АвтоИмпорт» и ООО «ИнтерАвто».

Все это обуславливает выбор конкурентной стратегии ООО «Maxinter». Так в современных условиях приоритетно в отрасли автопродаж становится стратегия дифференциации, основанная на достижении конкурентных преимуществ за счет уникальности, специфичности услуг и предполагающая ориентацию не на мощность потока, а на качество оказываемых услуг.

При этом одним из основополагающих приоритетов стратегического развития ООО «Maxinter» должно быть стремление к улучшению качества оказываемых услуг.

Способами дифференциации услуг ООО «Maxinter» могут стать расширение спектра оказываемых услуг, обеспечение индивидуального подхода к клиентам, повышение уровня сервиса, предложение специфических услуг.

Основными характеристиками конкурентной стратегии ООО «Maxinter» будут являются:

- установление и укрепление долгосрочной и конкурентоспособной позиции на рынке;
- разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут обеспечить прочное преимущество перед конкурентами;
- объединение стратегических инициатив функциональных отделов.

Мероприятия для реализации стратегии формирования конкурентных преимуществ (стратегии постоянных улучшений): повышение эффективности конкурентоспособности посредством предоставления персональных услуг клиентам.

Для реализации стратегии были выбраны следующие мероприятия:

- внедрение услуги «Карта постоянного клиента»;
- открытие сайта с доставкой товаров до клиента (интернет – магазин);
- сервисное обслуживание.

В целях продвижения товаров ООО «Maxinter» и конкурентной услуги предлагается осуществлять сервисное обслуживание. Данная новая конкурная услуга привлечет покупателей, тем самым увеличит продажи собственной марки аккумуляторов ООО «Maxinter».

Для привлечения большего сегмента потребителей дисконтную систему. Мероприятие не требует больших затрат и времени, разработку дизайна карты можно поручить специализированной студии. Карты это - маркетинговый ход, при котором клиент экономит средства с помощью различных «бонусных карт», а компания увеличивает свой оборот и соответственно, прибыль, используется давно и успешно многими участниками рынка.

Кроме того рекомендуем открыть собственный сайт компании (интернет – магазин), в котором будут предложены все товары продавца, и возможность оформить заказ и доставку на сайте. Тем самым организационный проект по открытию собственного сайта составит 74 дня.

Затраты на сайт составят в общей сумме – 298850 тыс.руб., затраты на дисконтные карты при количестве 50 шт., составят 5100 руб. В общей сумме затраты на предложенные мероприятия – 304 тыс.руб., при доходе 1700 тыс.руб. Наблюдаем, что полученная прибыль превышает затраты в 5 раз. Проект рентабелен, при этом прибыль за 7 лет составит 6 млн.руб. При этом срок окупаемости проекта меньше года, что говорит о том, что предложенные мероприятия повысят конкурентоспособность ООО «Maxinter» и принесут доход от предложенной стратегии сервисной дифференциации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аминов, Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э.Аминов // Практический маркетинг. – 2016. – № 6. – С. 30-34.
- 2 Аренков, И. А., Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития / И. А. Аренков, Я. Ю. Салихова, М. А. Гаврилова // Проблемы современной экономики. - 2014. - № 4. - С. 120 –127.
- 3 Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов / Г. Ассэль. - М.: ИНФРА, 2013. – 804 с.
- 4 Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент организации / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. - М: ИНФРА, 2015 - 272 с.
- 5 Басовский, А.Е. Маркетинг: курс лекций / А.Е. Басовский. - М.: ИНФРА, 2015. - 218 с.
- 6 Бачурин, А. Повышение роли экономических методов управления / А. Бачурин // Экономист. - 2013. - № 4. - С. 28-31.
- 7 Белкин, В. Конкурентное преимущество / В. Белкин, Н. Белкина // Маркетинг.- 2013.- № 7. - С. 44-47
- 8 Бороздина, С. М. Маркетинговая политика предприятия как основа системного подхода к анализу его деятельности / С.М. Бороздина, М.С. Пантелеева // Интернет-журнал «Науковедение». - 2015. - № 2. - С.153.
- 9 Бороздина, С.М. Повышение конкурентоспособности строительного предприятия на базе маркетинговой информационной системы / С.М. Бороздина, М.С. Пантелеева // Научное обозрение. - 2013. - № 3. - С. 277-280.
- 10 Бурмистров, А. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его успешность / А. Бурмистров // Управление персоналом. - 2016. - № 7. - С. 48 - 49.
- 11 Бескултанова, А.И. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / А.И. Бескултанова // Молодой ученый. - 2015. - № 21. - С. 36–42.
- 12 Белов, С.В. Разработка конкурентной стратегии организации в условиях перехода к экономике знаний / С.В. Белов // Молодой ученый. - 2016. - №9. -

С. 487 – 491.

13 Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - № 2. – С.75.

14 Верхоглазенко, В. Система конкурентной стратегии предприятия / В. Верхоглазенко // Консультант директора. - 2014. - №4. - С. 23-34.

15 Вайншток, Н.Р. Управление конкурентоспособностью специализированных строительных организаций в современных рыночных условиях / Н.Р. Вайншток // Экономика и предпринимательство. - 2013. - № 11. - С. 459-462.

16 Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема. - М.: ФИНПРЕСС, 2014 - 415 с.

17 Вотчаева, А.А. Роль финансовой стратегии в развитии предприятия / А.А. Вотчаева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2016. - №3. – С.57.

18 Гелета, И.В. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / И.В. Гелета, И.Э. Захарченко // Гуманитарные научные исследования. - 2015. - № 5. - С.56.

19 Ганов, К.В. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / К.В. Ганов // Бизнес без проблем. Персонал - 2013.-№11. - С.53-58.

20 Гугелев, А.В. Реорганизация и моделирование процессов в современной экономике / А.В. Гугулев, А.А. Семченко // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2016. - № 3. - С. 15-19.

21 Гутгарц, Р.Д. Этапы формирования конкурентной стратегии предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №5.– С.13-19.

22 Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности конкурентоспособности / И. Гущина // Общество и экономика.- 2013.- № 1. - С. 169 - 174.

23 Голубева, Э.А. Проблемы конкурентоспособности национальной финансовой системы в условиях глобализации / Э.А. Голубева, А.А. Прокофьева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2015. - № . - С. 116–120.

24 Говорова, Н. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики / Н. Говорова // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - № 4. - С. 24–29.

25 Дубинина, Н.А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия / Н.А. Дубинина // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2016. – № 2 – С. 65–71.

26 Дурович, А. П. Маркетинговые коммуникации: курс интенсив. подготовки / А. П. Дурович, Н. И. Гришко. - Минск : Современ. шк., 2016. - 221 с.

26 Доможилкина, Ж. В. Разработка конкурентной стратегии предприятий АПК / Ж. В. Доможилкина, Н. О. Джаббарова // Интерактивная наука. - 2016. - № 2. - С. 139 -142.

28 Дубинина, Н. А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия / Н. А. Дубинина // Вестник Астраханского государственного технического университета. - 2016. - № 2. - С. 65-71.

29 Ермакова, И. А. Основные стратегии повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. - 2017. - №16. - С. 256-259.

30 Завгородняя, А.В. Маркетинговое планирование / А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. - СПб: Питер, 2013 – 352 с.

31 Зуева, Е.И. Алгоритм формирования финансовой стратегии / Е.И. Зуева, Е.А. Касаткина // Экономика и экономическая наука. - 2017. - №12. - С. 58 – 72.

32 Крымова, К.О. К вопросу о применении некоторых методов конкурентного анализа и анализа потребителей в деятельности современных предприятий / К.О. Крымова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2015. - № 30. - С. 461–465.

33 Кулахметова, З.С. Теоретические аспекты разработки финансовой

стратегии предприятия / З.С. Кулахметова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2015. - № 5. - С. 31–35.

34 Кононова, С.А. Формирование системы сбалансированных показателей как фактор стратегического развития предприятия / С.А. Кононова // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2014. – №4. – С. 262-266.

35 Киселев, В.Д. Кейкис «Могут ли амбиции руководителя победить его некомпетентность?» / В.Д. Киселев, О.В. Попова. // Управление корпоративной культурой. - 2015. - №3. - С. 208–222.

36 Коваленко, А.И. Отдельные теоретические аспекты конкурентной стратегии фирмы / А.И. Коваленко // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – № 3. – С.158.

37 Козырев, В.И. Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса / В.И. Козырев, Л.В. Фомченкова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №1. - С.118-130.

38 Коновалова, Е.И. Маркетинговая политика предприятия как основа системного подхода к анализу его деятельности / Е.И. Коновалова // Интернет-журнал «Науковедение». - 2015. - № 2. – С.32.

39 Кошкин, Е.Е. Повышение конкурентоспособности строительного предприятия на базе маркетинговой информационной системы // Научное обозрение. - 2013. - № 3. - С. 277 - 280.

40 Карпова, И.С. Управление конкурентоспособностью специализированных строительных организаций в современных рыночных условиях / И.С. Карпова // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 11. - С. 459-462.

41 Коваленко, А.И. Отдельные теоретические аспекты конкурентной стратегии фирмы / А.И. Коваленко // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – № 3. – С.45.

42 Кузнецова, О.А. Формирование финансовой стратегии организации / О.А. Кузнецова, И.А. Ишеева, Ю.В. Дворникова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2013. - № 4. - С. 1–5.

43 Кулахметова, З.С. Теоретические аспекты разработки финансовой

стратегии предприятия / З.С. Кулахметова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2015. - № S5. - С. 31–35.

44 Коваленко, А.А. Формирование конкурентной стратегии торговой организации / А.А. Коваленко // Успехи современного естествознания. – 2015. – № 1. – С. 52-52.

45 Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. - Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.

46 Мирошниченко, М.А. Интеграция сбалансированной системы показателей и системы менеджмента качества / М.А. Мирошниченко, А.А. Мирошниченко // Научный журнал КубГАУ. – 2014. – №101. – С. 45.

47 Мозговой, А.И. Мотивация персонала на основе системы сбалансированных показателей / А.И. Мозговой // Интернет-журнал НАУКОВЕДЕНИЕ. – 2014. – №5. – С.42.

48 Мякшин, В.Н. Применение методологии сбалансированной оценки инвестиционной привлекательности для совершенствования региональной инвестиционной политики / В.Н. Мякшин // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – №12 (339). – С. 23-33.

49 Новиков, В.С. Государственное регулирование процесса интеграции российского экономического виртуального пространства в формат глобализирующихся международных рынков / В.С. Новиков // Вестник Академии знаний. - №22 (3), 2017. – С. 124-131.

50 Наумова, Е. А. Анализ определений стратегии и ее место в системе функционирования предприятия. Разнообразие взглядов и подходов к стратегии / Е. А. Наумова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. - 2016. - № 8. - С. 111–114.

51 Носов, Е.Е. К вопросу о взаимосвязи понятий «конкуренции» и «конкурентоспособность» / Е.Е. Носов // Научно- методический электронный журнал «Концепт». - 2015. - С. 176–180.

52 Никифоров, А.А. Конкурентные преимущества: обзор стратегий и спо-

собов развития в кризис / А. А. Никифоров // Электронный журнал «Коммерческий директор». - 2015. - № 6. – С.45.

53 Новиков, А.С. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия / А.С. Новиков // Вестник Астраханского государственного технического университета. - 2016. - № 2. - С. 65–71.

54 Соколова, С. Веб-сайт отеля должен привлекать клиентов и не только / С. Соколова // Гостиничное дело. - 2014 – №8- С. 30-35.

55 Семченко, А. А. Конкурентный потенциал и конкурентные преимущества предприятия / А. А. Семченко // Современная конкуренция. - 2016. - № 4. - С. 30–37.

56 Толстиков, Е. А. Теоретические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия / Е.А. Толстиков // Молодой ученый. - 2017. - №24. - С. 304-307.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Бухгалтерский баланс ООО «Maxinter»