МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Кафедра «Менеджмента и права»

Допускается к защите:

зав. Кафедрой, д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.К.Осипов

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по укреплению конкурентной позиции на рынке (на примере ООО «Территория печати» г. Ижевска Удмуртской Республики)

Направление подготовки «Менеджмент»

Направленность – Менеджмент организации

Выпускник Н.Д. Мусихина

Научный руководитель О.В.Абашева

д.э.н., профессор

Рецензент И.А.Селезнева

к.э.н., доцент

Ижевск 2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………..…….4 |  |
|  1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ…………………………………………….…………….……….7 |  |
| 1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия………….…...7 |  |
| 1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации..…………15 |  |
| 1.3. Методы оценки конкурентоспособности……………………………….….17 |  |
| 1. ЭКОНОМИКО-ПРАВОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ……………………………………...……..23
 |  |
| 2.1. Правовой статус, структура организации, внутрипроизводственные взаимоотношения……………………………………………………………..….23 |  |
| 2.2. Анализ производственной деятельности и эффективности ресурсной базы……………………………………………………………………………….32 |  |
| * 1. Характеристика внешней среды и конъюнктуры рынка…………………39
 |  |
| 3.РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ…………………………...42 |  |
| 3.1. Анализ рынка полиграфических услуг…………………………………….42 |  |
| 3.2. Оценка конкурентоспособности ООО «Территория печати»……………45 |  |
| 3.3. Разработка предложений по укреплению конкурентоспособности предприятия………………………………………………………………………54 |  |
| 3.4. Экономический эффект от реализации мероприятий………………………………………….………………………......623.5. Разработка плана реализации разработанныхмероприятий……………………………………………………………………...69 |  |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………………..71 |  |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ…………………………….75 |  |

**ВВЕДЕНИЕ**

На современном этапе развития рыночных отношений ни одна организация не может обойтись без оценки как своего конкурентного положения на рынке, так и конкурентоспособности своей продукции, товаров, работ или услуг. Несмотря на разнообразные методы и формы конкурентной борьбы, каждая фирма пытается выработать свою конкурентную стратегию, свои конкурентные преимущества для достижения рыночного Конкуренция выступает высшая побудительная которая заставляет повышать качество продукции, товаров, или услуг, затраты на производство, производительность труда. конкуренции являются и услуги, с помощью соперничающие фирмы завоевать признание и деньги от потребителя. В полном смысле включает в себя основные составляющие. из них жестко с изделием как и в значительной мере к качеству, другая как с экономикой сбыта и сервиса так и с экономическими и ограничениями потребителя. третья отражает то, что может приятно или потребителю как как человеку, члену той иной социальной и т.д.

Анализу понятия «» посвящены труды специалистов. Ежегодно в и в зарубежной печати большое количество работ в данной Многообразие публикаций, в них разного аппарата, методов косвенно показывает категории «конкурентоспособность ». При анализе в области конкурентоспособности выявляется, что автор в зависимости от и задач исследования, объектов, требований рыночных отношений свое определение предприятия.

На многих не проводится целенаправленная по анализу конкурентов, систематизированные представления о том, является конкурентоспособностью как ее создавать, оценивать, грамотно и управлять ею.

Актуальность и проработанность в области менеджмента применительно к анализа и управления предприятия в быстро условиях функционирования, выбор темы, и задачи данного

Объектом исследования «Территория печати».

–конкурентоспособность ООО «Территория печати» и разработка стратегии ее укрепления.

проекта является существующей ситуации и мероприятий по повышению предприятия на примере «Территория печати».

достижения поставленной были определены и следующие задачи:

- теоретические основы предприятия;

- описаны, на данный момент, и способы оценки предприятия;

- разработана наиболее актуальных компании критериев конкурентоспособности предприятия;

- основные проблемы в конкурентоспособности предприятия и в этого предложены решения для сложившейся ситуации;

- расчет экономического предлагаемых мероприятий.

методами достижения работы рассматриваются:

• документов (научной литературы, статистических данных хозяйственной предприятия, документации ).

• Стандартные методы анализа (сравнение, и пр.)

• Наблюдение, в основе лежит фиксация и их анализ в системе предприятия.

• Опрос персонала, клиентов и др. в производственной деятельности

Информационной базой послужили законодательные и нормативные документы, и учебная литература, издания и интернет-

Структура дипломного состоит из введения, глав и заключения.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия**

Экономической наукой дефиниции конкурентоспособности предприятия дано множество определений, охватывающих различные ее аспекты либо притязающих на формирование комплексной характеристики. Анализ и систематизация научных работ отечественных и зарубежных ученых, раскрывающих сущность и содержание конкурентоспособности, позволяют выделить 3 основных направления ее трактования (рисунок 1.1)[[1]](#footnote-2).

Конкурентоспособность предприятия

способность предприятия получать необходимую прибыль на основе осуществления своей деятельности на рынке (Э.В. Минько, М.Л. Кричевский и др.)

способность более качественного

удовлетворения потребностей потребителей (В.П. Федько, Н.Г. Федько и М.Э. Сейфуллаева и др.)

активное состояние элементов экономических отношений и экономической системы в целом,

что проявляется в формировании ее

конкурентных преимуществ

способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке (Р.А. Фатхутдинов, Н.Л. Зайцев, Е.Ф. Авдокушин и др.)

Рисунок 1.1 -Направления трактования дефиниции «конкурентоспособность» предприятия в современной экономике

Конкурентоспособность представляет собой свойство рассматриваемой категории выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или субъектами рыночных отношений. При ее оценке используются характеристики, важные для потребителей, на которые они ориентируются, делая свой выбор[[2]](#footnote-3), т.е. категория конкурентоспособности является междисциплинарной и формируется не только за счет экономических предпочтений потребителей, но и за счет различных маркетинго-психологических факторов. Некоторые трактовки понятия «конкурентоспособность» приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - **Определения понятия «конкурентоспособность»[[3]](#footnote-4)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Определение** |
| М. Портер | Конкурентоспособность – это свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или субъектами рыночных отношений |
| М. Гельваноский | Конкурентоспособность – это обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического существования |
| Р.Ф. Фатхутдинов | Конкурентоспособность – свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке |
| П.У. ЗулькарпаевЛ.Р. Ильясова | Интегральная конкурентоспособность предприятия – это его способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличить/ уменьшать данную долю |
| М. МесконА. АльбертФ. Хедоури | Выраженная компетентность выражается в том, что фирма делает что-то лучше, чем ее конкуренты, т. е. сохраняет конкурентоспособность, позволяющую фирме привлекать и сохранять потребителей |

При анализе «конкурентоспособность» выявлено, наиболее часто в трудах отечественных и авторов являются продукции (товаров, услуг), организации, отрасли, региона,

Конкурентоспособность организации – система оценочных продукции и услуг, и хозяйственной деятельности влияющих на результаты с другими предприятиями на сбыта[[4]](#footnote-5), т.е. конкурентоспособность является характеристикой использования всех с последующим получением результатов, обеспечивающих всех финансово-обязательств с возможностью увеличения конкурентных в обозримом будущем. организации характеризуется и относительностью, так она зависит от внешних, так и от факторов организации[[5]](#footnote-6).

организации определяется группами факторов:

* на уровне – конкурентоспособность
* на отраслевом уровне – отрасли;
* на уровне – факторы, характеризующие собственный потенциал и на рынке, в частности продукции[[6]](#footnote-7).

Так понятие конкурентоспособности относительная характеристика, и организации определенного экономики России в одинаковом положении конкурентоспособности страны, отрасли, то более изучение данных в данном исследовании нецелесообразным. При существования и деятельности в одинаковых рыночных наибольшего внимания внутренние факторы организаций.

Л.Н. Качалина к факторам конкурентоспособности (предприятия) относит:

* потенциал и эффективность предприятия (активы, капитал, собственный и капитал, объем доля на рынке, к объему продаж, на капитал, на акционерный );
* производственный и сбытовой показывающий возможность производить ту или продукцию в требуемых и в небольшие сроки (технологии, производственные и мощности, обновление выпускаемой продукции и пр.);
* -исследовательский потенциал (научных исследований, исследовательских центров, направленных научных в области патентования и пр.);
* положение (платежеспособность, т.е. предприятия выполнять в сроки свои обязательства, кредитоспособность, капитала, рост и массы прибыли);
* предприятия на рынке (скорость роста спроса, изменение покупателей и способов продукта, обновление маркетинговые инновации, покупательские предпочтения, доли рынка);
* предприятия на мировом (рассеивание крупных и технологических достижений, в издержках и эффективности, неопределенности и риска внешнему рынку, доли рынка);
* потенциал (профессионализм, коллективность, мобильность силы, дух приверженность фирме)[[7]](#footnote-8).

анализ позволяет сделать вывод о том, что в научных трудах мало уделено внимания понятию конкурентоспособности деятельности организации в целом.

С учетом изложенного, под конкурентоспособностью организации предлагаем понимать ее способность функционировать в условиях соперничества, имея уровень прибыли не ниже среднерыночного значения, в определенном секторе экономики, на определенной территории, в определенный период времени на основе целесообразной, с позиции интересов целевого рынка и собственных возможностей, комбинации конкурентных преимуществ, формируемых за счет всех аспектов рыночной политики.

Данное определение является наиболее полным для дальнейшего исследования и позволяет выделить специфические особенности указанной категории. Итак, справедливо утверждение о том, что конкурентоспособность:

* + будучи объективным следствием конкуренции в рамках действующего законодательства является критерием развития рыночных отношений и структур;
	+ учитывает качественную составляющую деятельности предприятия (как продукции и услуг, так и процесса обслуживания);
	+ отражает степень адаптивности предприятия к изменениям окружающей среды;
	+ имеет двойственный характер: с одной стороны, конкурентоспособность есть функция от показателей экономической эффективности функционирования хозяйствующего субъекта, с другой – его финансовые результаты тем выше, чем сильнее конкурентная позиция;
	+ характеризуется высокой динамичностью и относительной кратковременностью;
	+ подлежит количественной и качественной оценке и определению интегрального уровня;
	+ нуждается в управлении посредством воздействия на условия и факторы ее обеспечения.

Эффективность деятельности предприятий по повышению конкурентоспособности находится в прямой зависимости от их возможностей и выявленных преимуществ, объективности и достоверности результатов анализа текущего положения. Это связано с тем, что несоответствие инструментария, а также не учет критериев, параметров и факторов исследования специфической ситуации приводит к искажению реальных тенденций развития как рынка в целом, так и предприятия как самостоятельного субъекта хозяйствования.

Именно с этих позиций необходимо подходить к исследованию уровней конкурентоспособности.

В научных публикациях выделяют различные уровни конкурентоспособности, основными из которых являются конкурентоспособность страны, конкурентоспособность региона, конкурентоспособность отрасли, конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность продукции и услуг[[8]](#footnote-9). При этом А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева и О.В. Кулагина, учитывая обоснованные теоретические подходы к определению понятий, конкурентные преимущества и конкурентоспособность предприятия, а также период достижения его целей, рассматривают три уровня конкурентоспособности: оперативный (характеризуемый конкурентоспособностью продукции и услуг), тактический (раскрывающий финансово-экономическое состояние хозяйствующего субъекта) и стратегический (выражающий инвестиционно-инновационную привлекательность предприятия посредством роста стоимости его бизнеса)[[9]](#footnote-10).

Оперативный и тактический уровни обеспечения конкурентоспособности предприятия достижимы с известной мерой эффективности в условиях стабильности предпринимательского климата региона. В то же время, по мнению О. В. Кулагиной, исходя из сложности и динамизма предпринимательского климата, более приемлем стратегический подход к обеспечению конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Ц. Чжаном обоснованы такие уровни конкурентоспособности предприятия, как[[10]](#footnote-11):

1) «внутренне нейтральное», связанное с отсутствием необходимости и, как следствие цели, обеспечения конкурентоспособности продукции. Выделенный уровень характерен для ситуации, когда в силу невероятно низкой цены, спрос на продукцию постоянно превышает предложение, в связи с чем она реализуется даже без учета реального учета потребностей потребителей;

2) «внешне нейтральное», обусловленное пониманием важности качества продукции и ориентацией на соответствие установленным рынком стандартам;

3) «поддерживаемый изнутри и извне», сопряженный с обеспечением эффективности управления предприятием;

4) предприятия с производством мирового класса, инновационные технологии которых обеспечивают патентную защищенность и трудно преодолимые конкурентные преимущества.

Представленные уровни конкурентоспособности предприятия по своему экономическому содержанию схожи с уровнями, рассмотренными А.М. Кротковым, Ю.Я. Еленевой и О.В. Кулагиной, а именно: внешне нейтральный уровень соответствует оперативному, отдавая должное конкурентоспособности продукции и услуг предприятия, «поддерживаемый изнутри и из вне» – тактическому, учитывая необходимость обеспечения эффективности управления хозяйственной системой и соответственно ее финансово-экономическое состояние, наконец, предприятия мирового класса – стратегическому, отражающему капитализацию бизнеса на международном рынке.

Таким образом, проведенный анализ показал, что несмотря на многообразие исследований и подходов к изучению экономического содержания дефиниции «конкурентоспособность предприятия» и методологии ее обеспечения, в современных экономических публикациях по-прежнему мало внимания уделяется уровням ее развития и их классификации. Предпринятая нами попытка систематизировать имеющиеся точки зрения относительно рассматриваемой проблемы позволяет сделать следующие выводы: во-первых, выявленные классификации уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта весьма ограничены содержательно, а во-вторых, всю их совокупность можно классифицировать по 2 признакам:

а) с точки зрения стратегического планирования в управлении (времени достижения целевых альтернатив) предприятие может быть конкурентоспособно на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях;

б) в зависимости от стадии развития бизнеса и доли рынка хозяйствующего следует рассматривать такие уровни его конкурентоспособности, как стартовый, уровень устойчивого прироста, уровень интенсивного роста и уровень производственного превосходства.

Резюмируя, отметим, что результатом качественной трансформации всех сторон российского общества стало кардинальное изменение принципов функционирования субъектов хозяйствования. Настоящий этап развития российской экономики характеризуется формированием предпринимательских структур, нацеленных на постоянное обновление ассортимента конкурентоспособной продукции, улучшение обслуживания потребителей, повышение производительности труда и, в конечном счете, на повышение конкурентоспособности функционирования системы в целом.

Конкурентоспособность торговой организации трактуется как комплексная характеристика позиции торговой организации в конкурентной среде потребительского рынка, формируемая под влиянием потребительских, коммерческих, экономических и социальных факторов, использование которых создает организации конкурентные преимущества для более эффективной, по сравнению с конкурентами, торговой деятельности и ее устойчивого развития в стратегической перспективе.

Необходимым и достаточным условием формирования конкурентоспособности торговой организации считается учет и использование факторов, создающих организации конкурентные преимущества.

**1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации**

Конкурентоспособность организации в условиях рынка является многофакторной характеристикой способности организации вести деятельность с максимальным удовлетворением потребностей покупателей (пользователей, потребителей) и получением наибольших положительных финансовых результатов как основной цели бизнеса по сравнению с конкурентами в рассматриваемой отрасли.

Особое значение конкурентоспособность деятельности имеет для сферы услуг, поскольку качество услуги может быть оценено только в процессе ее оказания, т.е. в процессе деятельности по предоставлению услуги потребителю.

Путем анализа параметров, влияющих на конкурентоспособность продукции и организации, а также ключевых факторов успеха[[11]](#footnote-12) можно выделить несколько основных факторов, оказывающих прямое влияние на уровень совокупной конкурентоспособности таких категорий, как продукция, организация, т.е. на конкурентоспособность бизнес-деятельности организации в сфере услуг (рисунок 1.2).

Основные факторы совокупной конкурентоспособности бизнес-деятельности организаций в сфере услуг

Производственные факторы

Финансовые факторы

Маркетинго-сбытовые факторы

Организацион-ные факторы

* наличиепомещенийдляорганизациидеятельности;
* наличиенеобходимогооборудования;
* владениесовременнымитехнологиями;
* использованиесетиИнтернет;
* оказаниеуслугвдистанционномрежиме;
* высокаяпроизводительностьтруда;
* наличиевысококвалифицированныхкадров;
* наличийкоммуникаций, доступкэлектроэнергии
* отсутствиедебиторскойикредиторскойзадолженности;
* низкаясебестоимостьуслугиобщиенизкиеиздержки
* точноевыполнениезаказов потребителейивозможностьпредоставленияуслугпоиндивидуальномузаказу;
* быстроереагированиенапоступающиезаявки;
* быстраяиудобнаяподдержкапотребителей;
* высокийуровеньобслуживания;
* широкийвыборассортиментныхгрупп;
* качественнаяреклама;
* разработкановыхвидовуслуг;
* качествоиценауслуг;
* оказаниеуслугвдистанционномрежиме
* наличиенеобходимойдокументациидляведениябизнес-деятельности;
* совершенныеинформационныесистемы;
* быстраяреакциянаизменениерыночнойситуации;
* выгодноерасположение;
* качественныйменеджмент

Прочие

факторы

* хорошаярепутацияупотребителейуслуг;
* доброжелательностьвсехслужащих,контактирующихспотребителями;
* размерорганизации

Рисунок 1.2 - Основные факторы совокупной конкурентоспособности организации[[12]](#footnote-13)

Необходимо обратить внимание на то, что в целом конкурентоспособность в условиях рынка представляет собой совокупность таких понятий, как эффективность и экономическую безопасность деятельности организации. При этом под экономической безопасностью рассматриваемой предметной области понимается такое состояние деятельности, при котором обеспечивается стабильность и самостоятельность организации с помощью определенного выработанного механизма противодействия внешним и внутренним угрозам бизнеса. Таким образом, конкурентоспособность и экономическая безопасность являются логически связанными категориями: при невозможности обеспечить экономическую безопасность деятельности организации организация неизбежно теряет свои конкурентные преимущества и, как следствие, уровень конкурентоспособности значительно снижается.

**1.3. Методы оценки конкурентоспособности**

Оценка конкурентоспособности предприятия, утверждает Ш. Г. Гильмитдинов, основывается на анализе ее технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей. Она призвана определить потенциальные возможности фирмы и мероприятия, необходимые для обеспечения конкурентных позиций. Такая оценка содержит следующие показатели: потребность в капиталовложениях; ассортимент конкурентоспособной продукции, ее объемы и стоимость; выбор рынков или их сегментов для каждого продукта; потребность в средствах на формирование спроса и стимулирование сбыта; выпуск высококачественной и надежной продукции, с постоянным ее обновлением[[13]](#footnote-14).

По мнению Ю. А. Поляничкина, анализ уровня конкурентоспособности имеет свои специфические черты и задачи.

Во-первых, оценка конкурентоспособности, т.е. расчет количественного показателя конкурентоспособности предприятия является исходным моментом для оценки эффективности его производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики.

Во-вторых, изучение конкурентоспособности должно проводиться систематически, с учетом жизненного цикла производимого продукта. Такой подход позволяет своевременно принимать решения об оптимизации ассортимента производимого продукта, необходимости поиска новых рынков или новых рыночных ниш, расширении и создании новых производственных мощностей.

В-третьих, специфика методики оценки уровня конкурентоспособности предприятия вызывает необходимость использования ряда показателей, без анализа которых нельзя обойтись при общей оценке производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Эти показатели, прежде всего, свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом у потребителей и обеспечивающую ему стабильную прибыль[[14]](#footnote-15).

Проблемы анализа и оценки конкурентоспособности сложны и многогранны.

А.Б. Баяскаланов и Т.А. Баяскаланова выделяют наиболее известные на сегодняшний день модели и методы оценки конкурентоспособности предприятия, которые можно разделить на 2 группы:

- расчетные (метод рейтинговой оценки, оценка на основе расчета доли рынка, метод оценки на основе теории эффективной конкуренции, метод оценки на основе потребительной стоимости);

- теоретические (матричный метод, модель «Привлекательность – преимущества в конкуренции», матрица конкуренции по М. Портеру, метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия»)[[15]](#footnote-16).

Методы оценки конкурентоспособности, рассмотренные Ю. А. Поляничкиным, представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2- **Методы оценки конкурентоспособности и их характеристика**[[16]](#footnote-17)

|  |  |
| --- | --- |
| **Метод** | **Характеристика** |
| Метод сравнительных преимуществ | Основная идея этого метода – размещение производства между странами должно следовать закону сравнительных издержек, т.е. каждая страна специализируется на производстве товаров с наиболее вязкими издержками. |
| Метод равновесия фирм и отрасли | Базируется на теории равновесия фирмы и отрасли А. Маршалла и теории факторов производства. Критерием конкурентоспособности в рамках данной модели служит наличие у производителя таких факторов производства, которые могут быть использованы с лучшей, чем у конкурентов, производительностью. |
| Структурный подход | Оценка конкурентоспособности может быть сделана на основе знания уровня монополизации отрасли. |
| Метод «профилей» и качества | Выявляются различные критерии удовлетворения запросов потребителей относительно какого-либо продукта устанавливается их иерархия и сравнительная важность в пределах тех характеристик, которые может оценить потребитель; далее проводится процедура сравнения технико-экономических данных продукта с конкурирующими товарами с целью снижения времени сбыта. |
| Функциональный подход | Главными являются экономические показатели деятельности фирмы: соотношение цена-качество; загрузка производственных мощностей; объемы выпуска продукции; норма прибыли и т.д. |
| Матричный метод | Теоретической базой метода служит концепция жизненного цикла товара и технологии, которая отражается в занимаемой доле рынка и в динамике продаж. Наиболее известной является матрица БКГ, применяемая для анализа характеристик товаров и изучения конкурентоспособности «стратегических единиц бизнеса» – сбытовой деятельности, отдельных фирм, отраслей. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке. |
| Метод «бенчмаркинга» | Бенчмаркинг как процесс сравнения с контрольными показателями состоит из четырех этапов:- выявление объектов, относительно которых проводится сравнение;- выявление аспектов бизнеса, подлежащих сравнению с контрольными показателями;- сбор значащих данных, позволяющих провести сравнение между процессами и операциями;- сравнение с собственными процессами. |
| Метод сравнительного анализа на параметрической основе. | Применяется в случае дефицита информационного обеспечения. Метод предполагает сравнение предприятий-конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности, к которым относят:- уровень цен;- обеспеченность материально-техническими ресурсами;- обеспеченность кадрами;- политику в области сбыта и т.п. |

**Продолжение табл. 1.2**

|  |  |
| --- | --- |
| **Метод** | **Характеристика** |
| Метод, основанный на теории эффективной конкуренции | Согласно этой теории наиболее конкурентоспособным является предприятие, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность каждой из служб оказывает влияние множества факторов ресурсов этой компании. Оценка эффективности каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов |

Результаты исследования методов оценки конкурентоспособности предприятий, их достоинства и недостатки представим в сводной таблице 1.3.

Таблица 1.3**- Достоинства и недостатки методов оценки конкурентоспособности предприятия**[[17]](#footnote-18)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название метода** | **Достоинства метода** | **Недостатки метода** |
| Метод рейтинговой оценки | Метод достаточно точно определяет место данного предприятия относительно его конкурентов | Сложность при расчете показателя и получении исходных данных |
| Оценка на основе расчета доли рынка, структурный подход | Метод позволяет определить тип фирмы на рынке, определить его место | Нельзя определить причины выявленного положения фирмы, разработать необходимую стратегию |
| Метод оценки на основе теории эффективной конкуренции | Метод охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности предприятия; возможность применения метода как оперативного контроля деятельности отдельных служб | Сложность расчетов и сбора необходимой исходной информации |
| Метод оценки на основе потребительной стоимости | Оценка конкурентоспособности с учетом факторов внутренней среды фирмы | Используются только экспертные методы,  сложность сбора необходимой информации |
| Матричный метод | Рассмотрение конкуренции в динамике, выделение дополнительных этапов жизненного цикла. Можно оценить конкурентные позиции «стратегических единиц бизнеса», а также выработать стратегию поведения на рынке. | Не показывает причин данного положения фирмы, что осложняет выработку управленческого решения |

**Продолжение табл. 1.3**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название метода** | **Достоинства метода** | **Недостатки метода** |
| Модель «Привлекательность –преимущества в конкуренции» | Позволяет определить положение фирмы относительно конкурентов; разработать дальнейшие стратегии | Модель статична, трудно оценить качественные характеристики |
| Метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия» | Достаточная легкость использования для оперативного анализа ситуации, конкурентоспособности | Сложность при расчете показателей и получении исходных данных, используется экспертный метод |
| Метод регрессионных моделей | Позволяет объективно оценить конкурентные возможности предприятия | Использоваться только в рамках конкретного предприятия, для другого предприятия необходима корректировка коэффициентов регрессии |
| Метод на основе экспертных оценок | Проводится исследование большого количества предприятий на рынке  | Предприятие оценивается группой экспертов, а так же не учитываются производственные и финансовые показатели |
| Метод на основе преимущества рынков, Метод «профилей» и качества | Учитываются особенности рынка, на котором представлена продукция | Конкурентоспособность предприятия оценивается преимущественно по конкурентоспособности товара, что не всегда корректно |
| Метод на основе финансовых показателей | Большое количество показателей, что позволяет объективно оценить финансовую сторону деятельности фирмы | Не отражаются показатели, учитывающие эффективность использования трудовых, производственных, материальных, интеллектуальных, информационных ресурсов |
| Метод равновесия фирм и отрасли | Наличие у производителя таких факторов производства, которые могут быть использованы с лучшей, чем у конкурентов, производительностью. | Не содержат простых и однозначных критериев, позволяющих дать оценку конкурентоспособности производителя, при этом расчеты становятся технически сложными и экономически нецелесообразными. |
| Метод «бенчмаркинга» | Позволяет устанавливать цели, соответствующие направлениям развития наиболее успешных конкурентов; стимулирует руководство к достижению более высоких показателей эффективности функционирования компании, делает более достоверной оценку вклада отдельных подразделений в достижение намеченных целей. | Необходимые данные о конкурентах могут быть недоступны по соображениям коммерческой тайны. |

**Продолжение табл. 1.3**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название метода | Достоинства метода | Недостатки метода |
| Метод сравнительного анализа на параметрической основе. | Его применение оправдано в условиях дефицита исходной информации, когда получение даже публичной сводной финансовой отчетности и данных статистики связано со значительными затратами времени и ресурсов. В таком случае данные для анализа основываются на субъективных суждениях и неформальных источниках информации | Анализ носит в большей степени «качественный», неформализованный характер |

Как видно, ни один из методов не является универсальным, применение каждого из них обусловливается целью исследования, полнотой исходной информации и субъектом исследования.

**2. ЭКОНОМИКО-ПРАВОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**2.1. Правовой статус, структура организации, внутрипроизводственные взаимоотношения**

ООО «Территория печати» относится к числу организаций рекламно-полиграфической и сувенирной направленности, предлагающих широкий спектр услуг, занимающихся производством рекламой продукции и предоставлением типографских услуг.

Общество с ограниченной ответственностью «Территория печати» создано Решением учредителя от 03.10.2010 г. в соответствии с Гражданским Кодексом РФ и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 № 14-ФЗ.

Изначально общество имело в штате 5 человек и начинало свою деятельность с небольших разовых заказов на исполнение визитных карточек и не сложных буклетов по эскизам заказчиков. В настоящее время в ООО «Территория печати» работает 30 сотрудников, в том числе штатные дизайнеры.

Общество признается коммерческой организацией, поэтому основная цель его функционирование - получение прибыли.

В качестве задач ООО «Территория печати» ставит перед собой:

- наращивание объемов производства продукции и оказания услуг;

- выход на новые рынки (другие города Удмуртии и соседние регионы);

- постоянное совершенствование применяемых технологий;

- организация социально ориентированного бизнеса;

- удовлетворение потребностей заказчиков и сведение к минимуму претензий с их стороны за счет высокого сервиса обслуживания.

Юридический адрес Общества: РФ, Удмуртская Республика, г. Ижевск, Воткинское шоссе 180.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести ответственность, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество имеет гражданские права и несет ответственность, необходимую для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, наделяется общей правоспособностью.

Общество создается без ограничения срока, считается учрежденным и приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

ООО «Территория печати» осуществляет следующие основные виды деятельности:

- полиграфическая и издательская деятельность;

- изготовление сувенирной продукции;

- предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию прочих машин специального назначения;

- техническое обслуживание и ремонт офисных машин и вычислительной техники;

- деятельность в области фотографии;

- оказание консалтинговых, маркетинговых, посреднических и иных платных и бесплатных услуг и практической помощи юридическим лицам, структурам малого бизнеса и физическим лицам;

- иные виды деятельности, не запрещенные федеральным законом.

Общество осуществляет любые виды хозяйственной деятельности, за исключением запрещенных законодательством РФ, в соответствии с целью своей деятельности.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). В настоящее время лицензируемых видов деятельности ООО «Территория печати» не осуществляет.

В производстве рекламно-полиграфической продукции ООО «Территория печати» использует технологию офсетной печати.

Офсетная печать - один из самых популярных способов печати. Этот способ является классическим в полиграфии. Печать осуществляется на больших офсетных машинах, в печатных цехах. В основе офсетной печати лежит перенос печатного изображения на специальную обработанную пластину, а затем с нее на носитель. Производственный процесс состоит из нескольких этапов: создание макета, вывод и засветка фотопленок, приладка оборудования, печать копий.

ООО «Территория печати» зарекомендовало себя в области оперативной полиграфии, цифровой печати, изготовления сувенирной продукции печати визиток. Печать и изготовление продукции производится в короткие сроки и с использованием новейших технологий оперативной печати. Поскольку изготовление и печать визиток осуществляется на современном, отлаженном оборудовании, под руководством квалифицированного персонала, то сроки и качество выполнения заказов находятся на должном уровне.

Также ООО «Территория печати» оказывает ряд сопутствующих услуг по переплету, брошюровке и ламинированию документов. Термопереплетные аппараты качественно переплетут брошюры и буклеты и обеспечат удобство их использования. А при необходимости с помощью системы рулонного ламинирования распечатанная продукция будет закатана в прозрачный пластик.

Максимальное использование передовых технологий хорошо подготовленными сотрудниками, чья квалификация позволяет им использовать предоставляемые средства в полном объеме, дает возможность типографии работать в условиях стремительно развивающегося рынка сувенирно-полиграфического не только не отставая от партнеров и конкурентов, но и опережая их.

Основные сведения об организации представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1 – **Общие сведения об организации**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2013 г.** | **2014 г.** | **2015 г.** | **2015 г. к 2013 г., %** |
| Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб. | 9038 | 6656 | 4943 | 54,69 |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств,, тыс. руб. | 17274,5 | 17908 | 20177 | 116,80 |
| Валовая продукция, тыс. руб. | 27654 | 35902 | 37021 | 133,87 |
| Товарная продукция, тыс.шт. | 27202 | 35888 | 36992 | 135,99 |
| Производственные затраты, тыс. руб. | 22359 | 25186 | 26311 | 117,68 |
| Материальные затраты, тыс. руб. | 9167 | 10578 | 10524,4 | 114,81 |
| Затраты живого труда, тыс. чел.-час. | 54,43 | 60,48 | 62,50 | 114,81 |
| Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 26148 | 31701 | 33239 | 127,12 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 27153 | 35874 | 36941 | 136,05 |
| Прибыль от реализации продукции, тыс. руб. | 1005 | 4173 | 5642 | 561,39 |
| Коэффициент рентабельности продукции | 3,70 | 11,63 | 15,27 | 412,64 |
| Коэффициент окупаемости продукции | 3,84 | 13,16 | 16,97 | 441,63 |

Таким образом, можно констатировать, что предприятие набирает обороты: растет объем производства, выручка, активы, увеличивается привлечения труда. Так, выручка за исследуемые период выросла на 36,05%, при этом полная себестоимость только на 27,12%. Такое соотношение роста выручки и затрат позволило получить существенный рост рентабельность продукции (более, чем в 4 раза) и окупаемость продукции (более, чем в 4 раза).

В качестве отрицательного момента отметим снижение среднегодовой стоимости производственных фондов: общество не производит инвестирование в свою материально-производственную базу, которая имеет свойство стареть физически и морально.

ООО «Территория печати» является организацией, объединяющей подразделения, осуществляющие планирование деятельности, дизайн и редактирование представленных к изготовлению материалов, их исполнение, реализацию и сбыт готовой продукции.

Организационная структура управления предприятия линейно-функциональная. Она обеспечивает такое разделение труда, при котором линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные – консультируют, информируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность.

В структуру организации входят:

- редакционно-издательский отдел;

- типография;

- отдел снабжения и сбыта (реализации);

- бухгалтерия;

- отдел ремонта оборудования;

- отдел контроля качества.

Схема структуры персонала представлена на рис. 1.



Непосредственное руководство издательством осуществляет его директор, отвечающий за результаты его деятельности.

Основными обязанностями директора издательства являются:

- разработка организационных, информационных и нормативных документов по издательскому делу;

- оснащение типографии полиграфическим оборудованием и содержание его в эксплуатационном режиме;

- организация технологического процесса издания полиграфической продукции;

- участие в формировании плана издания;

- подбор, расстановка и обучение кадров типографии;

- получение соответствующих лицензий на деятельность;

Обязанности редакционно-издательского отдела:

- готовит материалы по плану издания;

- осуществляет редакционную подготовку издаваемой литературы;

- проводит методическую работу по вопросам изданий материалов;

- передает все необходимые сведения по отредактированным материалам бухгалтеру для составления калькуляции стоимости и формирования цены издаваемой продукции

Типография - основное производственное подразделение организации, обязано обеспечить высокий уровень полиграфического исполнения издаваемой продукции и выпуск ее в нормативные сроки. Типография несет ответственность за эксплуатационный режим вверенного оборудования, его сохранность, и соблюдение издательского режима и учета производственной продукции. Типография производит только ту полиграфическую продукцию, которая получила оформление в редакционно-издательском отделе. Обеспечивает бесперебойную, стабильную и качественную систему выпуска полиграфической продукции, готовит предложения по совершенствованию производственного процесса, предлагает и вводит новые технические и технологические решения, связанные с улучшением технологии производства, уменьшением издержек и сроков выпуска, увеличением качества выпускаемой продукции.

Бухгалтерия издательства осуществляет:

- обработку первичной документации;

- отслеживание взаиморасчетов с контрагентами;

- учет денежной наличности и ТМЦ,

- составление калькуляции стоимости издаваемой продукции;

- составление и сдача бухгалтерской и налоговой отчетности.

Задачи Отдела снабжения и сбыта (реализации):

- обеспечение снабжения расходными и специальными эксплуатационными материалами типографскую деятельность,

- приобретение основных средств, запасные части и бумагу.

- маркетинг рынка печатной продукции;

- подготовка предложений в план изданий и в бизнес-план типографии.

Задачами отдела контроля качества являются:

- организация и проведение входного контроля качества бумаги и полиграфических материалов;

- проведение промежуточного контроля изготавливаемой печатной продукции;

- проведение выходного контроля готовой продукции с заполнением листков качества и архивированием образцов выполненных заказов.

- осуществление контроля выполнения требований нормативно-технической документации (НТД).

- организация анализа причин рекламаций и претензий заказчиков к качеству изготовленной продукции.

- разработка и внедрение технических требований (ТТ) и технологических инструкций по видам выпускаемой продукции.

В функции отдела ремонта оборудования входит:

- плановые проверки и осмотры, предусмотренные системой ППР, при которых устраняются обнаруженные дефекты;

- смазочные работы;

- уход за оборудованием;

- своевременное устранение дефектов, возникающих при эксплуатации оборудования, и выполнением необходимых регулировок механизмов.

- качественное смазывание трущихся поверхностей.

- надлежащий уход за оборудованием, а также строгое соблюдение правил его технической эксплуатации.

При такой структуре управления производством каждое подразделение выполняет четко определенные функции в общей цепочке производственного процесса. Эта структура хорошо работает при стабильной экономической ситуации и предназначена для выполнения однотипных повторяющихся операций. В связи с тем, что экономическая ситуация на сегодняшний день не стабильна, действующая структура управления на ООО «Территория печати» не является оптимальной для предприятия, занимающейся типографскими услугами.

Структура товарной продукции представлена в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – **Структура товарной продукции**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2013 г.** | **2014 г.** | **2015 г.** | **Изменение уд.веса, %** |
| Тыс. руб. | Уд.вес, % | Тыс. руб. | Уд.вес, % | Тыс. руб. | Уд.вес, % |
| Широкоформатная печать | 7345 | 27,52 | 9690 | 25,62 | 10358 | 28,85 | 1,33 |
| Офсетная печать | 4896 | 18,45 | 3598 | 13,23 | 7028 | 19,45 | 1,00 |
| Оперативная полиграфия | 3536 | 12,30 | 5024 | 9,47 | 5179 | 14,52 | 2,22 |
| Сувенирная продукция | 4080 | 15,03 | 5383 | 19,79 | 5549 | 12,36 | -2,67 |
| Ламинация | 1904 | 7,56 | 2512 | 9,23 | 2959 | 8,62 | 1,06 |
| Переплет, брошюровка, прочее | 5440 | 19,14 | 9681 | 22,66 | 5919 | 16,20 | -2,94 |
| Всего товарная продукция | 27202 | 100 | 35888 | 100 | 36992 | 100 | - |

Как видим, основной продукцией предприятия является широкоформатная и офсетная печать. Существенных структурных сдвигов за 2013-2015 гг. не было.

**2.2. Анализ производственной деятельности и эффективности ресурсной базы**

Основные средства – это материально-вещественные ценности (средства труда), которые многократно участвуют в производственном процессе, не изменяют своей натурально-вещественной формы и переносят свою стоимость на готовую продукцию по частям по мере износа.

С точки зрения учета и оценки основные средства представляют собой часть имущества, которая используется в качестве средств труда, при производстве продукции, выполнении работ и оказания услуг или для управления организаций в течение периода, который превышает 12 месяцев.

Таблица 2.3**–Наличие и структура основных производственных фондов**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды основных фондов | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к 2013 г., % |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Здания | 3658 | 41,36 | 2120 | 39,11 | 1985 | 44,45 | 54,26 |
| Машины и оборудование | 3251 | 36,76 | 1830 | 33,76 | 1556 | 34,84 | 47,86 |
| Транспортные средства | 1253 | 14,17 | 841 | 15,52 | 652 | 14,60 | 52,04 |
| Инструмент | 683 | 7,72 | 629 | 11,61 | 273 | 6,11 | 39,97 |
| Итого основные производственные фонды | 8845 | 100 | 5420 | 100 | 4466 | 100 | 50,49 |

По данным таблицы 2.3 можно сказать, что: в период с 2013 по 2015 гг. общий объем основных фондов уменьшился на 49,51 %, за счет уменьшения всех видов основных фондов:

* здания – уменьшение на 45.74 %;
* машины и оборудование – уменьшение на 52.14 %;
* транспортные средства – уменьшение на 47.96 %;
* Производственный инструмент – уменьшение на 60,03 %.

Эффективность использования основных фондов характеризуется показателями фондовооруженности, фондоотдачи, фондоемкости (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – **Оснащенность и эффективность основных фондов**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | **2013 г.** | **2014 г.** | **2015 г.** | **2015 г. к 2013 г., %** |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 9038 | 6656 | 4943 | 54,69 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 27 | 30 | 31 | 114,81 |
| Фондовооруженность на 1 чел., тыс. руб. | 334,72 | 221,85 | 159,45 | 47,64 |
| Валовая продукция, тыс. руб. | 27654 | 35902 | 37021 | 133,87 |
| Фондоотдача, руб. | 1024,22 | 1196,73 | 1194,23 | 116,60 |
| Фондоемкость, руб. | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 85,76 |

Фондоотдача ОФ в отчетном периоде в 2015 г. по сравнению с 2013 г. выросла, что означает рост эффективности использования ОФ.

Фондоемкость ОФ в 2015 г. по сравнению с 2013 г. наоборот снизилась.

Фондовооруженность снизилась из-за уменьшения стоимости основных фондов ввиду начисления амортизации и отсутствия инвестирования в основные средства.

Таким образом, эффективность основных фондов улучшилась, но общество не инвестирует средства в производственную базу.

Оборотными средствами называется постоянно находящиеся в движении совокупность оборотных производственных фондов и фондов обращения. Это означает, что оборотные средства призваны обслуживать как сферу производства, так и сферу обращения.

Под составом оборотных средств понимается совокупность элементов (статей), образующих оборотные средства. Под структурой оборотных средств понимается соотношение между их статьями.

В таблице 2.5 представлена структура оборотных средств предприятия ООО «Территория печати».

Таблица 2.5 – **Наличие и структура оборотных средств**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2013 г.** | **2014 г.** | **2015 г.** | **2015 г. к 2013 г., %** |
| **тыс. руб.** | **%** | **тыс. руб.** | **%** | **тыс. руб.** | % |
| Сырье и материалы | 8250 | 44,21 | 4263 | 24,85 | 7258 | 31,29 | 87,98 |
| Незавершенное производство | 72 | 0,39 | 148 | 0,86 | 275 | 1,19 | 381,94 |
| Расходы будущих периодов | - | - | - | - | - | - | - |
| НДС по приобр. ценностям | - | - | - | - | - | - | - |
| Прочие оборотные фонды | - | - | - | - | - | - | - |
| Итого оборотные фонды | 8322 | 44,60 | 4411 | 25,71 | 7533 | 32,47 | 90,52 |
| Готовая продукция | 99 | 0,53 | 155 | 0,90 | 200 | 0,86 | 202,02 |
| Дебиторская задолженность | 8958 | 48,00 | 12186 | 71,03 | 14189 | 61,16 | 158,39 |
| Краткосрочные фин.вложения | - | - | - | - | - | - | - |
| Денежные средства | 1282 | 6,87 | 403 | 2,35 | 1277 | 5,50 | 99,61 |
| Прочие фонды обращения | - | - | - | - | - | - | - |
| Итого фонды обращения | 10339 | 48,53 | 12744 | 71,94 | 15666 | 62,02 | 460,02 |
| Итого оборотные средства | 18661 |  | 17155 |  | 23199 |   | 124,32 |

Основную долю оборотных средств предприятия составляет дебиторская задолженность, в 2013 г. ее доля составила 48%, а в 2015 г. увеличилась до 61,16%.

На втором месте – материалы и сырье, их доля в 2015 году составила 33,33%.

На третьем месте в структуре оборотных средств находятся денежные средства и денежные эквиваленты (их доля в 2015 г. составила 5,5%).

В таблице 2.6 приведем показатели эффективности использования оборотных средств предприятия.

Таблица 2.6 – **Эффективность использования оборотных средств**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2013 г.** | **2014 г.** | **2015 г.** | **2015 г. к 2013 г., %** |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 27153 | 35874 | 36941 | 136,05 |
| Среднегодовой остаток оборотных средств, тыс. руб. | 17275 | 17908 | 20177 | 116,80 |
| Коэффициент оборачиваемости | 1,57 | 2,00 | 1,83 | 116,48 |
| Коэффициент закрепления | 0,64 | 0,50 | 0,55 | 85,85 |
| Продолжительность оборота, дней | 229,03 | 179,71 | 196,63 | 85,85 |

Можно констатировать, что в ООО «Территория печати» значительно повысилась эффективность использования оборотных средств: выросла на 16,48% их оборачиваемость, снизился обратно пропорциональный ей коэффициент закрепления на 14,15%, а также на 14,15% уменьшилась продолжительность оборота данных активов. Однако, отметим, что даже достигнутые в 2015 г. показатель продолжительности оборота в 196,63 дня является не приемлемо большим. Обществу необходимо принять меры для ускорения своего хозяйственного оборота.

Далее проанализируем эффективность использования материальных затрат в табл. 2.7.

Таблица 2. 7 – **Эффективность использования материальных затрат**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2013 г.** | **2014 г.** | **2015 г.** | **2015 г. к 2013 г., %** |
| Товарная продукция, тыс. руб. | 27202 | 35888 | 36992 | 135,99 |
| Среднегодовые материальные затраты, тыс. руб. | 9167 | 10578 | 10524 | 114,81 |
| Материалоотдача, руб. | 2,97 | 3,39 | 3,51 | 118,45 |
| Материалоемкость, руб. | 0,34 | 0,29 | 0,28 | 84,42 |
| Прибыль на 1 руб. материальных затрат, руб. | 0,11 | 0,39 | 0,54 | 489,00 |
| Затраты на 1 руб. выручки от продажи продукции (работ, услуг), руб. | 0,34 | 0,29 | 0,28 | 84,39 |

Очевидно, что эффективность использования материальных затрат также улучшилась: значительно (на 18,45%) выросла материалоотдача, на 15,38% снизилась обратно пропорциональная ей материалоемкость; на 389 % увеличилась прибыль на каждый рубль, инвестированный в материальные затраты. Уменьшились затраты на 1 рубль выручки от реализации: с 0,34 руб. до 0,28 руб. или на 15,61%.

Результаты деятельности организации в первую очередь зависят от квалифицированного персонала, который ответственно выполняет свою работу. Работники – это основной капитал любой фирмы или предприятия, так как именно от них зависит достижение целей организации. Поэтому самым важным ресурсом предприятия являются его трудовые кадры. Оценим эффективность использования труда в табл. 2.8.

Таблица 2.8 – **Эффективность использования трудовых ресурсов и оплата труда**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2013 г.** | **2014 г.** | **2015 г.** | **2015 г. к 2013 г., %** |
| Валовая продукция, тыс.руб. | 27654 | 35902 | 37021 | 133,87 |
| Среднесписочная численность всего, чел. | 27 | 30 | 31 | 114,81 |
| Затраты живого труда всего, тыс. чел.-час. | 54,43 | 60,48 | 62,50 | 114,81 |
| Фонд рабочего времени на 1 работника, тыс. чел.час. | 2,016 | 2,016 | 2,016 | 100,00 |
| Фонд оплаты труда, тыс.руб. | 5625,3 | 6502,7 | 7063,5 | 125,57 |
| Производительность труда на 1 чел., тыс. руб. | 1024,22 | 1196,73 | 1194,23 | 116,60 |
| Производительность труда на 1 чел-час., тыс. руб. | 508,0 | 593,6 | 592,4 | 116,60 |
| Средняя заработная плата 1 работника, тыс.руб. | 17,36 | 18,06 | 18,99 | 109,37 |
| Оплата труда 1 чел-час., руб. | 103,35 | 107,52 | 113,02 | 109,37 |
| Выручка на 1 руб. оплаты труда, руб. | 4,83 | 5,52 | 5,23 | 108,35 |

Как видим, все показатели эффективности использования трудовых ресурсов имеют положительную динамику, кроме того, был расширен штат на 4 человека – связано с увеличением объемов производства. Отметим, что на предприятии действует постоянный режим работы в 1 8-часовую смену, поэтому фонд рабочего времени на 1 работника постоянен. Хотя, сложно предположить, что переработки или наоборот прогулы, больничные, отгулы и проч. отклонения не имеют место быть в деятельности предприятия. Скорее всего, табель учета рабочего времени ведется формально и не отражает действительности. Кроме того, отметим, что средняя заработная плата в 2015 г. гораздо ниже средней по Удмуртии (25 729 руб. по состоянию на декабрь 2015 г. по данным сайта Госкомстата УР). При официальный уровень средней заработной платы службы статистики всегда ниже реального, так как многие организации выплачивают зарплату «в конвертах», тем самым ухудшая статистику. Таким образом, если приведенные данные в табл. 2.8 соответствуют реальной ситуации на предприятии, то данный уровень заработной платы неизбежно несет в себе риски текучести кадров. Если же имеет место «серая» заработная плата, то это чревато налоговыми санкциями и проверками.

Вся деятельность коммерческих организаций направлена на основную цель их функционирования – получение прибыли. Поэтому крайне важно оценить прибыльность и рентабельность деятельности предприятия, ведь именно они, в первую очередь, являются показателями эффективности функционирования. Проведем такой анализ в табл. 2.9.

Таблица 2.9 – **Расчет показателей прибыли**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2013 г.** | **2014 г.** | **2015 г.** | **2015 г. к 2013 г., %** |
| Выручка от продажи продукции, тыс. руб. | 27153 | 35874 | 36941 | 136,05 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 22359 | 25186 | 26311 | 117,68 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 4794 | 10688 | 10630 | 221,74 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 578 | 395 | 678 | 117,30 |
| Управленческие расходы, тыс. руб. | 3210 | 6120 | 6250 | 194,70 |
| Прочие доходы | 1200 | 3750 | 5642 | 470,17 |
| Прочие расходы | 894 | 2712 | 3056 | 341,83 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 1312 | 5211 | 6288 | 479,27 |
| Прибыль от обычных видов деятельности, тыс. руб. | 1006 | 4173 | 3702 | 367,99 |
| Чистая прибыль,тыс.руб | 1049 | 4145 | 5031 | 479,60 |

Как видно из данных табл. 2.9 ООО «Территория печати» наращивает объемы своего производства, причем темпы роста доходов, как по основной, так и по прочей деятельности опережают темпы роста затрат и расходов. В результате показатели прибыли растут: валовая прибыль - на 121,74%, прибыль до налогообложения - на 379,27%, прибыль от обычных видов деятельности – на 267,99%, чистая прибыль – на 379,60%.

Проведенный анализ эффективности использования ресурсов и прибыльности деятельности показал, что ситуация для общества складывается благоприятно: оно увеличивает масштабы деятельности, отдача от инвестиций в ресурсы растет.

* 1. **Характеристика внешней среды и конъюнктуры рынка**

Основными потребителями полиграфических и копировальных услуг являются физические и юридические лица, которые нуждаются в изготовлении бланков, формуляров, бюллетеней, листовок, рекламных брошюр, проспектов, а также в срочном и несрочном изготовлении копий печатных материалов форматом A3 и А4.

ООО «Территория печати» занимает выгодное территориальное положение в городе Ижевске. Незначительная удаленность от центра города делает доступным обращение к нам жителей практически всего города. В то же время расположение фирмы вне пределов центральной части Ижевска позволяет экономить значительные суммы на более низкой арендной плате за снимаемое помещение.

Отсутствие поблизости фирм, оказывающих услуги подобного уровня, обеспечит приток всех потенциальных потребителей полиграфической продукции этого района.

В Ижевске расположено достаточно большое количество фирм, тиражирующих печатную продукцию. Однако немногие из них предлагают населению столь широкий перечень услуг в области цветной полиграфии, изготавливающих типографскую продукцию малыми и средними тиражами.

Представим сравнительную характеристику основных конкурентов (табл. 2.10).

Сравнительная характеристика предприятий-конкурентов показала, что у ООО «Территория печати» имеются довольно сильные конкуренты, что затрудняет закрепление своих позиций на рынке типографских услуг в Ижевске. Анализ конкурентов будет проведен в третьей главе настоящего исследования.

Проанализируем основных поставщиков сырья и материалов на ООО «Территория печати».

Таблица 2.10 -**Поставщики ООО «Территория печати»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование сырья и материалов** | **Наименование организации - поставщика** |
| Расходные материалы для дубликаторов, ламинирующему и переплетному оборудованию | ООО «Интеграл» |
| Мелованная, этикеточная, дизайнерская бумага, переплеточные материалы | ООО «Полиграфкомбинат» |
| Экосольвентные чернила, Пигментные чернила, УФ чернила, Сублимационные чернила | ООО «Геликон СЗ» |

В данной таблице приведены основные поставщики сырья и материалов, которые заняли свое стабильное место на данном предприятии. Выбор поставщиков ООО «Территория печати» осуществляет с учетом рационального соотношения цены и качества. Именно эти поставщики гарантируют стабильное качество своей продукции при умеренной цене.

Тиражируемая продукция изготавливается на заказ посредством заключения договоров с юридическими и физическими лицами на производство брошюр, буклетов, бюллетеней, листовок, бланков на условиях наличного и безналичного расчета. Также изготовление копий мелкими партиями в присутствии заказчика.

Отдел снабжения и сбыта выполняет роль связующего звена между фирмой и ее клиентурой. В рамках деятельности данного отдела осуществляется посещение организаций потенциальных клиентов с целью привлечения заказов.

В частности, сегодня многие учебные заведения нуждаются в издании учебных пособий, методических материалов и т.п. Менеджер по сбыту является посредником между фирмой и заказчиками, представляя образцы изготовляемой полиграфической продукции, делая акцент на тех выгодах, которые принесет клиенту заключение договора именно с ООО «Территория печати».

Наглядные образцы продукции дают возможность заказчику оценить качество предлагаемых печатных материалов.

Будучи составной частью стратегии маркетинга, данный способ привлечения клиентов чрезвычайно эффективен для выявления потенциальных заказчиков, налаживания коммерческих связей, сбора информации о потребителях.

В рамках проводимой ООО «Территория печати» стратегии маркетинга осуществляется организация рекламной компании как средства стимулирующего воздействия в целях привлечения заказчиков, разместив свою рекламу в печатных изданиях, таких как: газеты «Успех», «Из рук в руки», «Лидер-почта», а также размещаются различные флаеры. Реклама в газетах и журналах относительно недорогая, что не очень сильно увеличивает затраты. Ряд печатных изданий распространяется среди населения бесплатно, что позволяет донести информацию о деятельности нашей фирмы максимальному количеству потенциальных заказчиков.

1. **РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**3.1. Эффективность управления организацией**

Важной характеристикой деятельности организации является эффективность ее управления.

Эффективность менеджмента – это управление деятельностью предприятия с минимальными издержками и максимальными результатами. В менеджменте выделяют экономическую и социальную эффективность.

Результатом экономической эффективности является экономический эффект, отражающийся на росте прибыли, снижении издержек, повышении качества и т. д. Результатом социальной эффективности является социальный эффект. Он заключается в повышении удовлетворенности работников от выполняемой работы, улучшении условий труда, повышении благосостояния работников предприятия. Факторы, повышающие эффективность менеджмента предприятия: - взаимодействие в системе управления; - оптимальное использование рабочего времени.

Взаимодействие в системе управления предполагает влияние всех структурных подразделений предприятия друг на друга. Значение взаимодействия возрастает по мере расширения специализации предприятия. Взаимодействие структурных подразделений позволяет работать предприятию как единому механизму и исключить лишние, ненужные звенья. Такое взаимодействие усиливает результативность деятельности на всех уровнях ее выполнения, в том числе и управленческом, так как на него снижаются расходы.

Для каждого предприятия в силу специфики его функционирования должна быть разработана своя система показателей-индикаторов эффективности управления.

Рассчитаем некоторые универсальные индикаторы в табл. 3.1

Таблица 3.1 – **Показатели производственной деятельности**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2013 г.** | **2014 г.** | **2015 г.** | **2015 г. к 2013 г., %** |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 27153 | 35874 | 36941 | 136,05 |
| Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 3789 | 6515 | 6928 | 182,85 |
| Сумма чистой прибыли, тыс. руб. | 1049 | 4145 | 5031 | 479,60 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 27 | 30 | 31 | 114,81 |
| Среднесписочная численность работников управления, чел. | 7 | 7 | 7 | 100,00 |
| Затраты на управление, тыс. руб. | 3210 | 6120 | 6250 | 194,70 |
| Фонд заработной платы всего, тыс. руб. | 5625,3 | 6502,7 | 7063,5 | 125,57 |
| Фонд заработной платы работников управления, тыс. руб. | 2035,3 | 2071,4 | 2175,6 | 106,89 |
| Стоимость выручки от реализации продукции на одного среднесписочного работника, тыс. руб. | 1005,7 | 1195,8 | 1191,6 | 118,49 |
| Прибыль на одного среднесписочного работника, тыс. руб. | 38,9 | 138,2 | 162,3 | 417,72 |
| Удельный вес затрат на управление в общей сумме производственных затрат, % | 12,3 | 19,3 | 18,8 | 153,17 |
| Удельный вес зараб. платы работников управления в годовом фонде оплаты труда, %  | 36,2 | 31,9 | 30,8 | 85,13 |

**Продолжение табл. 3.1**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2013 г.** | **2014 г.** | **2015 г.** | **2015 г. к 2013 г., %** |
| Стоимость выручки от реализации продукции на 1 работника управления, тыс. руб. | 3879,0 | 5124,9 | 5277,3 | 136,05 |
| Прибыль на одного работника управления, тыс. руб. | 149,9 | 592,1 | 718,7 | 479,60 |
| Рентабельность продаж (прибыль от продаж/выручку) | 3,86 | 11,55 | 13,62 | 352, 85 |

Можно оценить систему управления ООО «Территория печати» как эффективную, так как:

- растет эффективность деятельности самого предприятия (показатели прибыли, показатели эффективности использования ресурсов);

- увеличиваются показатели выручки и прибыли, приходящиеся на 1 работника, в том числе на управленцев;

- штат увеличивается за счет производственной категории работников, при этом показатели деятельности предприятия улучшаются, то есть имеющийся штат управляющих кадров успешно справляется с увеличивающимися объемами работы;

- сокращается доля заработной платы управленцев в общем фонде оплаты труда за счет увеличения штата производственных работников.

Для дальнейшего совершенствования управления обществом можно предложить следующие пути:

1) разработка проблем управления и способов их разрешения, т.е. внедрения системного подхода к управлению, вместе ситуационного, который используется в настоящее время;

 2) совершенствование технологического и информационного обеспечения управления за счет внедрения электронного документооборота внутри предприятия;

3) совершенствование систем и методов управления предприятием, в частности мотивации персонала на результативность труда;

4) регулярное повышение квалификации руководящего состава и рядовых сотрудников;

5) особое внимание уделять подбору кадров.

Итак, проведенный анализ деятельности ООО «Территория печати» позволяет сделать следующие выводы:

- общество активно развивается, наращивая свои обороты, увеличивая штат;

- деятельность общества прибыльна на протяжении последних трех лет;

- организация нацелена на дальнейшее развития и продвижение на рынке типографских услуг республики;

-рынок функционирования общества характеризуется высокой конкуренцией, постоянно появляются новые конкуренты, для дальнейшего развития крайне важно постоянно работать над конкурентными преимуществами перед другими организациями.

Поэтому вопрос повышения конкурентоспособности ООО «Территория печати» является актуальным для общества и требует серьезной проработки.

 **3.2. Оценка конкурентоспособности ООО «Территория печати»**

В процессе оценки конкурентоспособности использован экспертный метод, с точки зрения собираемости информационной базы и простоты использования это наиболее приемный вариант для целей настоящего исследования и возможностей автора работы.

Проведем оценку конкурентоспособности ООО «Территория печати» в процессе его деятельности на рынке продукции ювелирных изделий г. Ижевска. В настоящее время ведущими предприятиями на данном рынке являются:

- ООО «Ижпринт»;

- ООО «Аванта»;

- ООО «Рондамит»;

- ООО «Девайс».

Проведем экспертную параметрическую оценку представленных конкурентов. Для этого выберем следующие критериальные показатели. В качестве критериальных показателей выбраны (табл. 3.2):

- уровень качества продукции;

- уровень цен;

- степень использования новых технологий;

- уровень обслуживания.

В качестве экспертов привлечены:

- эксперт № 1 - руководитель ООО «Территория печати»;

- эксперт № 2 - дизайнер ООО «Территория печати»;

- эксперт № 3 – специалист-эксперт по продвижению товаров и услуг ИП Седов К.Б.

Таблица 3.2 - **Оценочные показатели конкурентоспособности**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **ООО «Ижпринт»** | **ООО «Аванта»** | **ООО «Рондамит»** | **ООО «Терри-тория печати»** | **ООО «Девайс»** |
| Эксперт 1 | уровень качества  | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| уровень цен | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| степень использования  | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| уровень отношения к потребителю | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| Эксперт 2 | уровень качества  | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| уровень цен | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| степень использования новых технологий | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| уровень отношения к потребителю | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 |

**Продолжение таблицы 3.2**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **ООО «Ижпринт»** | **ООО «Аванта»** | **ООО «Рондамит»** | **ООО «Терри-тория печати»** | **ООО «Девайс»** |
| Эксперт 3 | уровень качества  | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| уровень цен | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| степень использования новых технологий | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| уровень отношения к потребителю | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| Усредненная оценка | уровень качества  | 3,67 | 2,67 | 4,33 | 3,00 | 3,67 |
| уровень цен | 3,67 | 3,67 | 3,67 | 3,33 | 3,67 |
| степень использования новых технологий | 4,00 | 3,67 | 3,33 | 3,00 | 2,33 |
| уровень отношения к потребителю | 5,00 | 4,00 | 4,33 | 4,00 | 3,33 |
| Общий балл | 16,33 | 14,00 | 15,67 | 13,33 | 13,00 |

Среди представленных компаний лидирует ООО «Ижпринт», на втором месте находится ООО «Рондамит», на третьем месте находится ООО «Аванта», на четвертом месте ООО «Территория печати». Таким образом, ООО «Территория печати» должно повышать свою конкурентоспособность.

Далее следует оценить состояние основных резервов - устойчивых конкурентных преимуществ предприятия сферы типографских услуг.

1. Информационные технологии.

Современное состояние типографских услуг делает весьма актуальным расширение использования информационных технологий в деятельности предприятий. Для оценки данного показателя оценки конкурентоспособности можно предложить следующие показатели: наличие локальных (информационных) сетей на предприятии, применение ресурсов электронной коммерции, наличие и регулярное обновление сайта предприятия и т.д. Анализ данных показателей представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - **Состояние информационных технологий ООО «Территория печати»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Параметры оценки** | **Оценка** |
| 1 Наличие у сотрудников единое хранилище файлов | + |
| 2 Наличие единой клиентской базы | + |
| 3 Возможность демонстрации макетов | + |
| 4 Наличие сайта | - |
| 5 Наличие сайта-визитки | + |
| 6 Поддерживаемые графические форматы файлов (pdf, tif, jpg) | + |
| 7 Поддерживаемые нестандартные форматы файлов (cad – систем) | - |
| 8 Размер тиража | любой |

Состояние информационных технологий ООО «Территория печати» можно оценить недостаточно развитым, так как очень важно, например, иметь возможность поддерживать нестандартные форматы файлов, а также иметь в сети Интернет свой сайт для возможности продвигать услуги.

2. Показатели инновационной активности предприятия.

К данной группе показателей можно отнести следующие:

* внутренние исследования и экспериментальные разработки – творческая деятельность, осуществляемая на систематической основе в стенах предприятия, включая фундаментальные исследования;
* количество приобретенных прав на использование патентов и непатентованных изобретений, торговых марок, ноу-хау и т.п.;
* проектирование, планирование производства новых видов услуг,
* использование новых каналов продвижения товаров, услуг;
* наличие программ обучения и развития персонала, связанных с разработкой и внедрением инноваций;
* планирование и внедрение новых методов управления.
* наличие условий работы персонала, способствующих развитию инноваций.

Результаты оценки данных показателей представим в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - **Показатели инновационной активности ООО «Территория печати»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатели** | **Оценка** |
| 1.Внутренние исследования и экспериментальные разработки | + |
| 2.Количество приобретенных прав на использование патентов и непатентованных изобретений, торговых марок, ноу-хау | - |
| 3.Проектирование,планирование производства новых видов услуг | + |
| 4.Использование новых каналов продвижения товаров, услуг | - |
| 5.Наличие программ обучения и развития персонала, связанных с разработкой и внедрением инноваций | - |
| 6.Планирование и внедрение новых методов управления | + |
| 7.Наличие условий работы персонала, способствующих развитию инноваций | - |

Как показывают данные таблицы анализируемое предприятие в области инноваций не достаточно активное, особенно следует заметить, что не проводится работа по развитию персонала в данной области, являющаяся немаловажным фактором в конкурентной борьбе.

3. Имидж предприятия и его деловая репутация.

При оценке имиджа предприятия сферы услуг следует оценивать его известность и мнение его клиентов. Формирование положительного имиджа оказывает существенное влияние на конкурентоспособность предприятия сферы услуг. Основным показателем имиджа предприятия в сфере услуг является лояльность потребителя и его желание (осознанное или неосознанное) рекомендовать данное предприятие другим потенциальным клиентам. Для оценки лояльности предлагаем использовать метод расчета чистого индекса поддержки или NPS. Достоинством данного метода является то, что он позволяет оценить основные источники конкурентоспособности и выяснить, как они распределяются по уровням управления в компании, чтобы понять, на какие источники необходимо влиять при работе по обеспечению конкурентоспособности предприятия.

Для оценки имиджа и деловой репутации предприятия был проведен опрос 28 клиентов организации. Вопрос звучал так: «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете компанию/товар/бренд своим друзьям/знакомым/коллегам?». Клиенту предоставлялась возможность ответить на вопрос по 10-бальной шкале, где 0 соответствует ответу «Ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 - «Обязательно порекомендую».

Результаты опроса представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - **Результаты опроса клиентов организации**

|  |  |
| --- | --- |
| **Группа потребителей** | **Количество потребителей** |
| **Чел.** | **Доля, %** |
| Сторонники (promoters) продукции, услуг (9-10 баллов) | 8 | 29 |
| Нейтральные потребители (7-8 баллов) | 11 | 39 |
| Критики (detractors) (0-6 баллов) | 9 | 32 |
| Итого | 28 | 100 |

По полученным данным произведем расчет чистого индекса поддержки или NPS по следующей формуле:

NPS = доля сторонников — доля критиков (1)

NPS = 29 – 32 = -3%

Индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать) свидетельствует, что клиентов к повторным покупкам ниже на 3%, чем желающих приобрести услугу или товар предприятия еще раз. Большинство опрошенных потребителей ответили нейтрально, следовательно, если появится возможность или они сами будут искать альтернативный вариант, то, скорее всего, больше не воспользуются услугами данного предприятия. Необходимо работать над качеством предоставляемой продукции и услуг.

4. Показатели качества услуги.

Данные показатели формируются под воздействием системы управления качеством на предприятии, которая является важным источником устойчивых конкурентных преимуществ предприятия в сфере услуг.

Существует несколько подходов к определению качества услуг. Отметим, что понятие «качество» является многогранным. Оно включает качество организации, экономических расчетов, технологического оборудования и технологии производства, экологических параметров, социально-психологических отношений, этических норм, правовых, политических отношений. Каждая составляющая качества вносит свой вклад в общее качество предоставленных услуг.

В стандарте РФ ГОСТ Р 52113-2003 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества» установлена следующая номенклатура основных групп показателей качества по характеризуемым ими свойствам услуг:

1) показатели назначения;

2) показатели безопасности;

3) показатели надежности;

4) показатели профессионального уровня персонала.

В стандарте указывается, что при оценке уровня качества услуг необходимо учитывать также экономические показатели, характеризующие стоимость услуги, затраты на ее разработку и предоставление.

Таким образом, в условиях рынка качество определяется как уровень потребительских свойств и надежности услуги, который нужен рынку (потребителю) и который производители способны обеспечить по приемлемой цене.

Так как каждый вид услуги обладает определенной совокупностью свойств и характеристик, удовлетворяющих потребности потребителя, то основной вид типографской услуги – печать текста (картинки) не может быть потреблен самостоятельно и в большинстве случаев сопровождается предоставлением таких дополнительных видов услуг, как, например, подгонка макета под нужный формат, создание макета с нуля.

Отсюда можно сделать вывод о том, что качество типографских услуг можно рассматривать как качество совокупности видов услуг, предоставляемых типографией и способных удовлетворить существующие или возможные потребности потребителя.

Учитывая, что нами был выбран метод расчета удельного веса заявок на обслуживание, выполненных без претензий, в общем объеме заявок, предлагаем провести оценку качества типографских услуг с помощью следующих показателей:

количество заказов, не выполненных в срок;

процент выполнения заказа в сверхнормативное время;

среднее отклонение от нормативного времени, дни

количество работ (продукции) не принятых клиентом после выполнения заказа по вине исполнителя;

количество заказов, выполненных повторно из-за некачественного исполнения.

Результаты расчетов показателей оформим в виде таблицы 3.6.

Таблица 3.6 - **Оценка качества типографских услуг**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Норматив** | **2014г** | **2015г** |
| Общее количество заказов |  | 292 | 308 |
| количество заказов, не выполненных в срок за год | 0 | 58 | 72 |
| процент выполнения заказа в сверхнормативное время, % | < 5 | 19,8 | 23,4 |
| среднее отклонение от нормативного времени, дни | ≤ 1 | 3 | 2 |
| количество работ (продукции) не принятых клиентом после выполнения заказа по вине исполнителя, % | < 3 | 8 | 11 |
| количество заказов, выполненных повторно из-за некачественного исполнения, % | < 3 | 9 | 8 |

Норматив, указанный в таблице, предполагает, что при его выполнении услуга будет считаться оказанной качественно.

В целом отклонения по всем показателям качества составляют общую картину качества оказываемых услуг, что является причиной частых рекламаций и создания дополнительных затрат.

Подведем итоги проведенному анализу конкурентного положения ООО «Территория печати»:

В настоящее время целый комплекс факторов неблагоприятно воздействует на рынок услуг типографий: антироссийские санкции, падение реального уровня жизни населения, снижение активности заказчиков – предприятий, рост цен на материалы и энергоресурсы. Поэтому вполне разумно ожидать, что на рынке усилится конкурентная борьба за заказчиков.

Покупателями являются, в основном, юридические лица заказывающие рекламные буклеты, брошюры, каталоги, журналы, фирменные календари.

На рынке г. Ижевска ООО «Территория печати» занимает четвертую позицию по основным конкретным показателям. Таким образом, исследуемое предприятие нуждается в разработке мероприятий по укреплению своей конкурентной позиции на рынке.

«Дерево проблем» повышения конкурентоспособности предприятия представлено на рисунке 3.3.На данном рисунке видно, причинно-следственные связи между проблемами и их причинами возникновения.

Конкурентное положение на рынке управления персоналом

**Проблемы**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наличие сильных конкурентов | Ограниченность ресурсов и капитала | Малые масштабы (нет возможности реально влиять на ситуацию на рынке) |

**Решения**

|  |  |
| --- | --- |
| Создания канала общения с заказчиками в режиме реального времени | Оперативная доставка готовой продукции в офис или на дом к заказчикам |

Рисунок 3.3 – Дерево проблем конкурентоспособности ООО «Территория печати»

**3.3. Разработка предложений по укреплению конкурентоспособности предприятия**

В результате проведенного в предыдущем разделе анализа было установлено, что ООО «Территория печати» является производственным малым предприятием, имеющим сильных конкурентов и ничем в настоящее время не выделяющееся из ряда аналогичных предприятий. Таким образом, единственный способ укрепить свои позиции на рынке является приобретение сильных конкурентным преимуществ, которые позволили бы исследуемому предприятию выгодно отличаться от конкурентов.

Для улучшения положения предприятия на рынке предлагается проект маркетинговой стратегии, направленной на увеличение укрепления конкурентной позиции предприятия за счет внедрения комплекса мер:

* + использование современных технологий продаж;
	+ оказание сопутствующих услуг (оперативная доставка).

Приведем основные характеристики проекта:

Краткосрочные цели проекта:

- увеличение выручки и, как следствие, прибыли;

- завоевание лояльности заказчиков.

Долгосрочные цели проекта:

- укрепление конкурентной позиции.

Расчетный срок проекта - менее 1 года.

Резюме комплекса маркетинга:

Теория «4P», основанная на четырёх основных понятиях маркетингового планирования:

- Продукт: печатная продукция.

Цены: Уровень цен - средние.

- Сбыт: Регулярный сбыт продукции будет обеспечен широким ассортиментом предлагаемой продукции и бесплатной доставкой.

- Продвижение: При продвижении будут использованы: информирование заказчиков о новом сервисе обслуживания, также информация будет размещена на электронном ресурсе в сети-интернет.

Для реализации данного проекта необходимы финансовые ресурсы и кадровые ресурсы.

 Рассмотрим каждое мероприятия на предмет целесообразности реализации.

**1. Использование интернет-технологий в коммуникациях с заказчиками.**

## Отрасль электронной торговли на сегодняшний день развивается самыми стремительными темпами, причем по всему миру и поэтому преимущества взаимодействия продавец-покупатель этим способом постоянно расширяются.

Заказчики печатной продукции, особенно рекламной, всегда люди динамичные и прогрессивные. Они стараются идти в ногу со временем и даже обогнать его. Это позволяет сделать электронный каталог печатной продукции, а также возможность обговорить индивидуальный заказ в он-лайн режиме. Если выбор реальных предприятий ограничен транспортной доступностью и нехваткой времени, то выбор нужного ресурса в интернете не ограничивается ничем. В любое удобное время можно потратить несколько часов исключительно на выбор нужного товара. Никаких пробок и очередей, никаких ожиданий менеджеров и консультантов.

## Кроме того, интернет-заказы имеют и другие преимущества:

Плюсы интернет-продаж перед традиционной системой продажи:

## Интернет-магазин работает 24 часа в сутки, 365 дней в году, без перерыва на обед, без выходных и праздничных дней. То есть заявку можно оставить в любое время суток.

## Доступ к виртуальным витринам магазина может получить любой покупатель, находящийся в любой точке планеты на любом континенте.

## Профессионально грамотно созданный Интернет-магазин может работать полностью автономно. Практически без обслуживания.

## Интернет-магазин не имеет ограничений на виртуальную площадь. Можно разместить сколь угодно много товаров или описать любое количество услуг.

## Владелец Интернет-магазина может сдавать в аренду свои виртуальные торговые площади так же, как и владелец обычного магазина.

## Интернет-магазин позволяет общаться с потенциальными клиентами, находящимися сколь угодно далеко, в режиме реального времени.

## Срок и стоимость создания Интернет магазина несоизмеримо ниже, чем обычного магазина.

## Для создания Интернет-магазина не требуется получения многочисленных разрешений и лицензий. Его не проверяет пожарный инспектор, санэпидемстанция и другие аналогичные службы.

## Развитие мобильных устройств для доступа в Интернет (мобильный телефон, КПК и т.д.) позволяет получить доступ к Интернет-магазину из любой точки. Вне зависимости от месторасположения потенциального клиента.

## 10) Стоимость товаров в Интернет-магазине ниже, чем в обычных магазинах за счет минимизации издержек.

## 11) На сегодняшний день, популярность интернет - торговли в России достаточно велика для того, чтобы грамотно организованный и поддерживаемый интернет-магазин, товар которого востребован покупателями в сети, может стать не только дополнительным источником заказов для обычного, офф-лайн магазина, но и быть самостоятельным, весьма прибыльным бизнесом.

## Однако, принимая во внимание ограниченные ресурсы исследуемого предприятия, рассмотрим два варианта организации интернет-продаж:

1. Разработка полноценного продажного сайта.
2. Создание группы в самой популярной социальной сети «В контакте».

## Итак, начнем с затрат на создание полноценного продажного сайта.

## В штате ООО «Территория печати» отсутствует специалист, который мог бы заниматься реализацией данного проекта, поэтому необходимо привлечение сторонней организации или стороннего специалиста. Исследование предложений на рынке по созданию проектов интернет-продаж, а также анализ сопутствующих расходов позволили определить величину необходимых финансовых ресурсов.

## Стоимость создания интернет-магазина складывается из следующих составляющих:1) Затраты на создание сайта;

## 2) Затраты на сопровождение и продвижение сайа;

## 3) Постоянные ежемесячные затраты.

## 1) Затраты создание сайта З (созд) :

## - регистрация домена в зоне RU – 2000 руб. (Зрег);

## - хостинг на надеждном, быстром сервере, 1000 Мб, неограниченный трафик, PHP, MySQL, на год – 5000 руб. (Зх);

## - разработка сайта (страницы) интернет-магазина –50 000 руб. (Зстр).

##  В стоимость входит дизайн, проектирование, программирование, наполнение товарами и услугами, размещение в интернете.

## Итого, затраты:

## Зсозд = Зрег + Зх + Зстр,

## Зсозд = 2000 + 5000 + 50 000 = 57 000 руб.

## 2) Затраты на сопровождение и продвижение сайта (З п и с):

## - сопровождение - 3000 руб. (Зсопр);

## - продвижение – 6000 руб. (Зпродвиж);

- для работы с сайтом потребуется ноутбук - 20 000 руб. (Зноут)

## Итого, затраты:

## З п и с = Зсопр + Зпродв + Зноут

## З п и с = 3 000 + 6 000 + 20000 = 29 000 руб.

## 3) Постоянные ежемесячные затраты (З пост):

## - ежемесячная плата за телефонные линии, доступ в Интернет, продление аренды домена и хостинга – 1000 руб. (Здост);

## - реклама в Яндекс.Директ – 1000 руб. (Зир1);

## - реклама в Яндекс.Маркет – 1000 руб. (Зир2);

## - реклама в Рамблер.Покупки – 1000 руб. (Зир3);

## - доплата продавцам-консультантам за интернет заказы и обновление информации на сайте. (Зобн) - 10 000;

## Итого, постоянные ежемесячные затраты:

## З пост = З дост + Зир1+ Зир2+ Зир3 + Зобн,

## З пост = 1 000 + 1 000 + 1 000 + 1000 + 10 000 = 14 000 руб.

## Чтобы выйти на уровень окупаемости, интернет-магазин должен обеспечить уровень чистой прибыли не менее, чем сумма ежемесячных затрат плюс необходимо покрыть первоначальные затраты на открытие сайта.

## Таким образом, прибыль от интернет-продаж должна составлять не менее 19 500 руб. (14 000+66000/12) в месяц, с учетом предпочтительного периода окупаемости проекта 1 год.

Далее рассмотрим затраты на создание и продвижения группы в социальной сети «В контакте».

О таком явлении, как социальные сети, слышали все, кто, так или иначе, знаком с интернетом вообще. Даже если не все из таких людей в курсе того, что означает термин, то названия наиболее распространенных из них слышали даже многие из тех, кто об интернете знает лишь понаслышке, в частности о социальной сети «В контакте».Продвижение в социальных сетях также является довольно новым видом услуг, который, однако, является очень эффективной.

Довольно немаловажным фактом является то, что значительная часть всех пользователей интернета зарегистрированы в тех или иных сетях. При этом среди этих пользователей в последнее время сформировалась группа, для которых их любимая социальная сеть - это и есть интернет. Многие из них практически не пользуются поисковыми системами типа Яндекс или Гугл, а пользуются возможностями и сервисами поиска внутри социальной сети, просто потому что им так удобнее.

Поэтому многие маркетологи-эксперты сходятся во мнении, что продвижение товаров и организаций в социальных сетях является даже более эффективным, чем создание интренет-магазинов с полноценными продажными сайтами.

Для реализации данного проекта не требуется привлечение стороннего специалиста или компании. Работающая группа может быть создана совместными усилиями и творческими идеями самого коллектива. Платить за данный ресурс не требуется. Однако для продвижении группы понадобятся услуги специализирующихся на пиар-компаниях групп данной соцсети.

Такие услуги стоят в среднем 3 тыс. руб. в месяц за 500 приглашенных в группу пользователей.

Также необходимо доплачивать сотруднику предприятия (менеджеру по сбыту), на которого будет возложена обязанность за ведение группы: общение с покупателями, прием заказов, обновление информации и т.д. Данные затраты составляют 10000 руб. (с учетом социальных взносов).

Итого ежемесячные затраты составят 13000 руб.

Для реализации данной идеи также требуется наличие ноутбука в магазине - 20000 руб.

Проведем сравнение данных способов организации интернет-продаж в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - **Сравнение способов организации интренет-продаж**

|  |  |
| --- | --- |
| **Разработка и продвижение сайта интернет-магазина** | **Разработка и продвижение группы в социальной сети «В контакте»** |
| 1. Затраты:

- на создание сайта 57 000 руб.- на сопровождение и продвижение сайта  29 000 руб.- постоянные ежемесячные затраты 14 000 руб.Итого в год: 254 000 руб. | 1. Затраты:

- постоянные ежемесячные затраты 13000 руб.- единовременные - 20000 руб.Итого в год 176000 руб. |
| 2. Требуемая дополнительная прибыль для покрытия затрат - 21200 руб. /мес. | 2. Требуемая дополнительная прибыль для покрытия затрат - 14700 руб. /мес. |
| 3. Ожидаемая эффективность реализации данного способа интернет-продаж - увеличение продаж на 10%\* | 3. Ожидаемая эффективность реализации данного способа интернет-продаж - увеличение продаж на 10%\* |

\* Данные приведены по результатам опроса предпринимателей использующих данные способы продаж

Как видно, эффективность у обоих способов организации интернет-продаж одинаковые. При этом создание группы в социальной сети выигрывает по следующим причинам:

- менее затратно;

- не требует привлечение сторонних лиц, поэтому время и конечный результат полностью зависят от коллектива предприятия;

- меньше риск возникновения проблем с ресурсом, так как сбои и проблемы в работе будут решаться самими работниками предприятия.

**2. Организация оперативной доставки продукции заказчикам в офис или на дом.**

Так как ООО «Территория печати» имеет собственные транспортные средства, то для доставки продукции можно использовать один из имеющихся автомобилей, либо заключить договор с сотрудником (менеджер по сбыту), который будет осуществлять доставку на аренду его личного транспорта.

Количество продаж определено экспертным методом. Данные по затратам применены, исходя, из практического опыта интернет-магазина «100Одежек».

Таблица 3.8 - **Затраты на доставку продукции**

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатель**  | **Значение** |
| Количество доставок, шт/сутки | 2 |
| Количество доставок, шт/мес. | 42 |
| Норма на одну поездку, час | 40 мин |
| Доплата за дополнительные обязанности менеджеру по сбыту, руб./мес. | 7000 |
| Затраты на ГСМ, руб./сут. | 300 |
| Затраты на ГСМ, руб./мес. | 6300 |
| Аренда за транспортное средство, руб./мес. | 5000 |
| Аренда за транспортное средство, руб./год | 60000 |
| Итого затраты на доставку, руб./мес. | 18300 |
| Затраты на доставку, руб. /год | 219600 |

**3.4. Экономический эффект от реализации мероприятий**

Произведем оценку экономической эффективности реализации предложенных мер.

Реализация мероприятия целесообразна тогда, когда в результате будет получен положительный экономический эффект. Экономический эффект — разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности.

## Для определения экономической обоснованности реализации предлагаемого проекта по повышению конкурентоспособности предприятия необходимо определить следующие показатели:

## - общие затраты на реализацию проекта;

## - предполагаемые доходы от реализации проекта.

## Сведем все затраты на реализацию мероприятий в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - **Расчет затрат на реализацию мероприятий**

|  |  |
| --- | --- |
| **Годовые затраты** | **Сумма, руб.** |
| *1. На разработку и продвижение группы продаж в социальной сети «ВК»* | 176000 |
| 1.1 Продвижение группы в соцсети «В контакте» | 36000 |
| 1.2. Доплата персоналу за работу с группой в соцсети «В контакте» (с учетом страховых взносов во внебюджетные фонды) | 120000 |
| 1.3 Приобретение ноутбука Lenovo | 20000 |
| *2. Организация оперативной доставки* | 219600 |
| Доплата за дополнительные обязанности менеджеру по сбыту, руб./мес. | 7000 |
| Затраты на ГСМ, руб./мес. | 6300 |
| Аренда за транспортное средство, руб./год. | 60000 |
| *Итого затраты на реализацию мероприятий* | 395600 |

Кроме того, очевидно, что с увеличением объемов продаж вырастут и материальная составляющая себестоимости продаж (потребуется больше расходных материалов и энергоресурсов, а также увеличение заработной платы работникам-сдельщикам). Для того чтобы определить конкретную величину изменения затрат на дополнительный объем производства необходимо выяснить:

- долю переменных затрат в себестоимости продаж;

- оценить предполагаемое увеличение объема производства и продаж (так продукция выпускается под заказ, то весь дополнительный объем производства будет продан).

Определим для наших расчетов переменных затрат как среднеарифметическое значение за период 2013-2015 гг. (табл. 3.10).

Таблица 3.10 - **Определение доли переменных затрат в себестоимости продаж**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2013 г.** | **2014 г.** | **2015 г.** |
| **руб.** | **%** | **руб.** | **%** | **руб.** | **%** |
| Себестоимость | 22359 | 100 | 25186 | 100 | 36941 | 100 |
| в т.ч. переменные затраты  | 14086 | 63 | 15615 | 62 | 23642 | 64 |
| Среднеарифметическое значение | (63+62+64)/3=63 |

Таким образом, средняя доля приходящаяся на оплату переменных затрат составляет 63% в общей себестоимости продаж.

Оценить приток доходов при реализации проекта достаточно сложно. Научных и маркетинговых исследований для комплекса предлагаемых нами мер не имеется. Поэтому мы использовали метод экспертного опроса. В качестве экспертов были опрошены:

- эксперт № 1 - руководитель ООО «Территория печати»;

- эксперт № 2 - дизайнер ООО «Территория печати»;

- эксперт № 3 – специалист-эксперт по продвижению товаров и услуг ИП Седов К.Б.

Результаты экспертного опроса по данному вопросу представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11- **Результаты экспертного опроса по прогнозу результатов реализации мероприятий**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Решения** | **Эксперты** | **Общая сумма %** | **Средний показатель** |
| **1** | **2** | **3** |  **4** |
| Увеличение объемов продаж, %\* | 20 | 20 | 15 | 15 | 70 | 17,5 |

\* за базу сравнения принимается показатель выручки за 2015 г.

Таким образом, средний процент увеличения выручки в результате реализации предлагаемых мер составил 17,5%. В целях снижения риска «не оправдания ожиданий» снизим данный показатель до 15%.

Предполагаем, что на 15% вырастут переменные затраты, то есть новая себестоимость составит:

23642\*15% + 36941 = 40487 тыс. руб.

 В таблице 3.12проведем расчет экономического эффекта от реализации предложенных мер.

Таблица 3.12 - **Экономический эффект от реализации предложенных мер, тыс. руб.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Факт, руб.** | **Прогноз, руб.** | **Изменение, руб.** |
| 1. Выручка (увеличение 15%) | 36941 | 42482 | 5 541 |
| 2. Себестоимость продаж (увеличение на затраты связанные с реализацией мероприятий 396 тыс. руб. + дополнительные затраты в связи с ростом 3546 тыс. руб.) | 26311 | 30 253 | 3 942 |
| 3. Управленческие расходы | 6250 | 6250 | 0 |
| 4. Коммерческие расходы, тыс. руб. (предполагается рост также на 15%). | 678 | 780 | 102 |
| 3. Прибыль от продаж | 3702 | 5199 | 1 497 |

**Продолжение табл. 3.12**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Факт, руб.** | **План, руб.** | **Изменение, руб.** |
| 5. Рентабельность продаж (прибыль от продаж/выручку) | 10,2 | 12,2 | 2 |

Таким образом, планируется получить дополнительно чистый доход в размере 1348 тыс. руб. за первый год реализации.

Расчетный коэффициент экономической эффективности:

**

Где В1,В2 - показатели выручки до внедрения мероприятий и после;

К1, К2 - затраты предприятия до и после реализации мероприятий

*Ер=*5541/4044=1,37.

Расчетный срок окупаемости:



Tp= 1/1,37=0,73, т.е. расчетный срок окупаемости составит 0,73 года или 266 дней.

Далее оценим экспертным путем, как наши мероприятия повлияют на конкурентоспособность предприятия в табл. 3.13.

В качестве экспертов привлечены:

- эксперт № 1 - руководитель ООО «Территория печати»;

- эксперт № 2 - дизайнер ООО «Территория печати»;

- эксперт № 3 – специалист-эксперт по продвижению товаров и услуг ИП Седов К.Б.

Таблица 3.13 - **Оценочные показатели конкурентоспособности после реализации проекта**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **ООО «Ижпринт»** | **ООО «Аванта»** | **ООО «Рондамит»** | **ООО «Терри-тория печати»** | **ООО «Девайс»** |
| Эксперт 1 | уровень качества  | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| уровень цен | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| степень использования новых технологий | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 |
| уровень отношения к потребителю | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| Эксперт 2 | уровень качества  | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| уровень цен | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| степень использования новых технологий | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| уровень отношения к потребителю | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| Эксперт 3 | уровень качества  | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| уровень цен | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| степень использования новых технологий | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| уровень отношения к потребителю | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| Усредненная оценка | уровень качества  | 3,67 | 2,67 | 4,33 | 3 | 3,67 |
| уровень цен | 3,67 | 3,67 | 3,67 | 4 | 3,67 |
| степень использования новых технологий | 4,00 | 3,67 | 3,33 | 5 | 2,33 |
| уровень отношения к потребителю | 5,00 | 4,00 | 4,33 | 5 | 3,33 |
| Общий балл | 16,33 | 14,00 | 15,67 | 17 | 13,00 |

Как видим, использование передовых технологий продаж и повышение сервиса позволят выйти ООО «Территория печати» в лидеры на полиграфическом рынке УР.

Таким образом, по всем показателям данный проект мероприятий является экономически обоснованным и целесообразным к практической реализации, так как позволит получить чистый доход уже по результатам первого года внедрения.

Однако реализация любого проекта сопряжена с определенными рисками, поэтому кроме экономического эффекта, следует также оценить и возможные риски.

Под риском понимается фактор угрозы того, что по тем или иным причинам предприятие понесет потери из-за дополнительных расходов сверх предусмотренных проектом, либо получит доходы ниже тех, на которые рассчитывалось.

Практика показывает, что чаще, высокая доля риска приходится на начальную стадию проекта, что связано с возможностью прекращения инвестирования, затягиванием начала работ или вообще не реализацией проекта. Требуется постоянное внимание и опережающая реакция на возможность возникновения и устранения неблагоприятных факторов.

Рассмотрим возможные риски, связанные с реализацией проекта (табл. 3.14).

Таблица 3.14 – **Риски реализации проекта**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактор риска** | **Оценка риска** | **Примечание**  |
| 1. Отсутствие рынка сбыта | Средний | Вхождение на данных рынок требует капитальных затрат и определенных знаний, но является привлекательным для потенциальных конкурентов |
| 2. Неплатежеспособность заказчиков | Высокий | В связи с инфляцией растут цены поставщиков, при этом одновременно снижается покупательная способность населения и предприятий, так как их доходы не увеличиваются и обесцениваются  |
| 3. Непредвиденные расходы | Низкий | В проекте предусмотрены все возможные расходы, предполагаем, что непредвиденных не возникнет  |
| 4. Рост налогов | Низкий | Для субъектов малого предпринимательства не предусмотрено изменение налогового бремени в перспективе на ближайшие 3 года (данные Минфина: основные направления налоговой политики РФ) |

**Продолжение табл. 3.14**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактор риска** | **Оценка риска** | **Примечание**  |
|  5. Рост тарифов и арендной платы | Средний | В ближайшее время в РФ неизбежно вырастут тарифы на энергоносители в связи с высоким уровнем инфляции, однако ввиду продолжающегося экономического кризиса, полагаем, что не будет расти арендная плата |
| 6. Появление товара – заменителя  | Низкий | Продвигаются цифровые технологии, однако печать на материальных носителях также востребована и не может быть заменена полностью на виртуальные технологии |
| 7. Нечестная конкуренция | Высокий | Размещение ложных сведений конкурентами от имени "заказчиков" о плохом качестве продукции, неудовлетворительном сервисе, конфликтности руководства предприятия и т.д. могут серьезно отразиться на имидже предприятия. Данные схемы широко используются в интернете |
| 8. Погодные условия и сезонные колебания | Средний | В мае-июле обычно объемы продаж падают, так как наступает сезон «затишья» в торговле, а услуги типографий напрямую связаны с продажами в торговле. Пиковыми по продажам считаются: декабрь, март и август |

Проведем анализ обозначенных рисков.

1. Риски, на которые предприятие не может или практически не может повлиять:

- погодные условия и сезонные колебания. Очевидно, что в «тихий сезон» предприятие будет недополучать определенную часть прибыли, однако она будет компенсироваться увеличение продаж в августе, декабре и марте. Поэтому условно будем считать, что прибыль поступает равномерно.

- рост налогов. В случае увеличения налогового бремени предприятие может использовать схему его оптимизации. Считаем, что данный риск в ближайшие 3 года не будет реализован;

- появление товара заменителя. Данные риск в нашем случае равен нулю и мы рассматривать не будем;

- неплатежеспособность заказчиков. Данный риск обусловлен макроэкономическими параметрами, которые оцениваются негативно и, по мнению экспертов, покупательская способность экономики будет расти в ближайшие несколько лет очень медленными темпами, а некоторые эксперты предполагают, что реальные доходы в экономике будут снижаться. Данный риск является одним из наиболее серьезных.

2. Риски, которые предприятие может минимизировать:

- непредвиденные расходы и рост цен, тарифов. При финансовом планировании затрат необходимо закладывать издержки с учетом коэффициента предполагаемой инфляции.

- нечестная конкуренция. Для борьбы с такими «пиар-акциями» необходимо на постоянной основе просматривать информацию о предприятии в самых популярных интернет-ресурсах, корректно отвечая на недостоверные обвинения и претензии.

**3.5. Разработка плана реализации разработанных мероприятий**

При разработке регламента необходимо определить отдельные этапы внедрения проекта, порядок взаимодействия участников и прохождения информации в процессе выполнения работ.

Регламент – это способ формализации управленческих процедур. Под этапом понимается часть процесса внедрения, охватывающая взаимосвязанные работы по его выполнению и заканчивающаяся созданием комплексной или единичной документации или информационного продукта.

Для эффективного внедрения проекта необходимо разработать детальный проектный план. В перечень конкретных задач включаются обязанности участников проекта, сроки начала и окончания работ, а также другие параллельно решаемые задачи. Определим отдельные этапы разработки проекта и содержание работ по каждому этапу, выполнение которых необходимо для достижения цели проекта, и покажем их в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – **План реализации разработанных мероприятий**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование работ** | **Содержание работ** | **Исполнители** | **Сроки** |
| 1. Приобретение необходимой материально-технической базы (ноутбука) | Поиск поставщика  | Менеджер по сбыту | До 01.03.2016 |
| 2. Создание группы в соцсети «В контакте» | Регистрация группы, оформление страницы, выкладка каталога, приглашение членов группы | Менеджер по сбыту | До 01.03.2016 |
| 3. Продвижение группы и бесплатная доставка продукции | Общение с пользователями соцсети, прием заявок, обновление информации | Менеджер по сбыту | Ежедневно с 01.03.2016 |

Таким образом, предложенные мероприятия позволят достигнуть поставленной цели - укрепление конкурентной позиции ООО «Территория печати» на рынке услуг печатной продукции г. Ижевска за счет приобретения серьезных конкурентных преимуществ перед другими аналогичными предприятиями, так как будет работать фактически в режиме онлайн со своими заказчиками. Считаем, что предложенные мероприятия позволят выделится нашему предприятию из многих аналогичных организаций, не только в г. Ижевске, но и в Республике, а также за ее пределами, так как в настоящее время аналогов такому сервисному комплексу в городе нет. Поэтому, несмотря на продолжающийся экономический кризис в стране и падение реальных доходов в экономике, полагаем, что данный проект будет успешным и принесет более 1348 тыс. руб. уже за первый год реализации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Конкурентоспособность представляет собой свойство рассматриваемой категории выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или субъектами рыночных отношений. При ее оценке используются характеристики, важные для потребителей, на которые они ориентируются, делая свой выбор, т.е. категория конкурентоспособности является междисциплинарной и формируется не только за счет экономических предпочтений потребителей, но и за счет различных маркетинго-психологических факторов.

ООО «Территория печати» относится к числу организаций рекламно-полиграфической и сувенирной направленности, предлагающих широкий спектр услуг, занимающихся производством рекламой продукции и предоставлением типографских услуг.

Общество с ограниченной ответственностью «Территория печати» создано Решением учредителя от 03.10.2010 г. в соответствии с Гражданским Кодексом РФ и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 № 14-ФЗ.

Основными потребителями полиграфических и копировальных услуг являются физические и юридические лица, которые нуждаются в изготовлении бланков, формуляров, бюллетеней, листовок, рекламных брошюр, проспектов, а также в срочном и несрочном изготовлении копий печатных материалов форматом A3 и А4.

ООО «Территория печати» занимает выгодное территориальное положение в городе Ижевске. Незначительная удаленность от центра города делает доступным обращение к нам жителей практически всего города. В то же время расположение фирмы вне пределов центральной части Ижевска позволяет экономить значительные суммы на более низкой арендной плате за снимаемое помещение.

Отсутствие поблизости фирм, оказывающих услуги подобного уровня, обеспечит приток всех потенциальных потребителей полиграфической продукции этого района.

В Ижевске расположено достаточно большое количество фирм, тиражирующих печатную продукцию. Однако немногие из них предлагают населению столь широкий перечень услуг в области цветной полиграфии, изготавливающих типографскую продукцию малыми и средними тиражами.

Итак, проведенный анализ деятельности ООО «Территория печати» позволяет сделать следующие выводы:

- общество активно развивается, наращивая свои обороты, увеличивая штат;

- деятельность общества прибыльна на протяжении последних трех лет;

- организация нацелена на дальнейшее развития и продвижение на рынке типографских услуг республики;

-рынок функционирования общества характеризуется высокой конкуренцией, постоянно появляются новые конкуренты, для дальнейшего развития крайне важно постоянно работать над конкурентными преимуществами перед другими организациями.

Поэтому вопрос повышения конкурентоспособности ООО «Территория печати» является актуальным для общества и требует серьезной проработки.

Для улучшения положения предприятия на рынке предлагается проект маркетинговой стратегии, направленной на увеличение укрепления конкурентной позиции предприятия за счет внедрения комплекса мер:

**1. Использование интернет-технологий в коммуникациях с заказчиками.**

## Отрасль электронной торговли на сегодняшний день развивается самыми стремительными темпами, причем по всему миру и поэтому преимущества взаимодействия продавец-покупатель этим способом постоянно расширяются.

Заказчики печатной продукции, особенно рекламной, всегда люди динамичные и прогрессивные. Они стараются идти в ногу со временем и даже обогнать его. Это позволяет сделать электронный каталог печатной продукции, а также возможность обговорить индивидуальный заказ в он-лайн режиме.

## Принимая во внимание ограниченные ресурсы исследуемого предприятия были рассмотрены два варианта организации интернет-продаж:

1. Разработка полноценного продажного сайта.
2. Создание группы в самой популярной социальной сети «В контакте».

Как было установлено, эффективность у обоих способов организации интернет-продаж одинаковые. При этом создание группы в социальной сети выигрывает по следующим причинам:

- менее затратно;

- не требует привлечение сторонних лиц, поэтому время и конечный результат полностью зависят от коллектива предприятия;

- меньше риск возникновения проблем с ресурсом, так как сбои и проблемы в работе будут решаться самими работниками предприятия.

**2. Организация оперативной доставки продукции заказчикам в офис или на дом.**

Так как ООО «Территория печати» имеет собственные транспортные средства, то для доставки продукции можно использовать один из имеющихся автомобилей, либо заключить договор с сотрудником (менеджер по сбыту), который будет осуществлять доставку на аренду его личного транспорта.

Проведенный анализ эффективности проекта показал:

- планируется получить дополнительно чистый доход в размере 1348 тыс. руб. за первый год реализации.

- расчетный коэффициент экономической эффективности - 1,37.

- расчетный срок окупаемости - 266 дней.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят достигнуть поставленной цели - укрепление конкурентной позиции ООО «Территория печати» на рынке услуг печатной продукции г. Ижевска за счет приобретения серьезных конкурентных преимуществ перед другими аналогичными предприятиями, так как будет работать фактически в режиме онлайн со своими заказчиками. Считаем, что предложенные мероприятия позволят выделится нашему предприятию из многих аналогичных организаций, не только в г. Ижевске, но и в Республике, а также за ее пределами, так как в настоящее время аналогов такому сервисному комплексу в городе нет. Поэтому, несмотря на продолжающийся экономический кризис в стране и падение реальных доходов в экономике, полагаем, что данный проект будет успешным и принесет более 1348 тыс. руб. уже за первый год реализации.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Нормативно правовые акты
	1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая, вторая) [Электронный ресурс]: от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 02.10.2016). - Режим доступа: справочно - правовая система «КонсультантПлюс».
	2. Налоговый кодекс Российской Федерации часть 2 [Электронный ресурс]: принят 5 августа 2000 года № 117-ФЗ (ред. от 01.10.2016). - Режим доступа: справочно - правовая система «КонсультантПлюс».
2. Монографии, учебники, учебные пособия
3. Авдокушин Е.Ф. Маркетинг в международном бизнесе. – М.: Дашков и Ко, 2012.
4. Адонин Е.А. Определение конкурентоспособности группы продовольственных товаров // Маркетинг. 2012. № 5 (84).
5. Алябьева М.В. Маркетинговые аспекты оценки результативности бизнес процесса «реализация товаров» в розничной торговле организаций потребительской кооперации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 3.– С. 115–120.
6. Андрианов В.С. Конкурентоспособность в мировой экономике // МЭиМО. 2014. № 3. С. 47-57.
7. Веснин В.Р., Данченок Л.А., Юрьева Т.В. Кризисное управление: современные стратегии и технологии: моногр. М.: Проспект, 2012.
8. Габинская О.С. Имидж торговой марки как критерий конкурентоспособности товаров // Корпоративный менеджмент, 2011.
9. Гличев А.В Основы управления качеством продукции. – М.: Из-во стандартов, 2012.
10. Голубков Е.П. Основы маркетинга. – М.: Финпресс, 2013.
11. Горев В.П. Экономика России в системе международных конкурентных отношений. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2010.
12. Горовиц Ж. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя. М.: Дело и сервис, 2014.
13. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб.пособие. – М.: Инфра-М, 2010.
14. Зайцев Н.Л. Экономика организации. – М.: Экзамен, 2012.
15. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент. М.: Эксмо, 2012.
16. Квартальнов В. А. Стратегический менеджмент.- М.: ЮНИТИ, 2012.
17. Кент Т. Розничная торговля. / Т. Кент, О. Омар. – М.: Юнити-Дана, 2012.
18. Кулагина О.В. Конкурентные преимущества предприятий обрабатывающей промышленности – Хабаровск, 2012.
19. Маркова В.Д. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. – Москва – Новосибирск: ИНФРА-М, Сибирское соглашение, 2014.
20. Милл Р.К. Управление рестораном. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
21. Минько Э.В. Качество и конкурентоспособность / Э.В. Минько, М.Л. Кричевский. – СПб: Питер, 2013.
22. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-Пресс, 2013.
23. Моиссева Н.К. Стратегическое управление фирмой. – М.: Финансы и статистика, 2013.
24. Новикова Н.Г. Управление конкурентоспособностью коммерческой организации: маркетинговый подход. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2012.
25. Окрепилов В.В. Управление качеством. – М,: Экономика, 2012.
26. Орлов А.И. Стратегический менеджмент – М.: Дело и сервис 2012.
27. Сейфуллаева М.Э. Международный маркетинг. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
28. Урман Л.И., Метова Л.Н. Финансовое планирование – инструмент для совершенствования управления предприятием // ЭКО. 2010.
29. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013.
30. Федько В.П. Основы маркетинга / В.П. Федько, Н.Г. Федько. – Ростов н/Д: Феникс, 2012.
31. Фомин В.Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация. – М.:, «ЭКМОС», 2010.
32. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия. – Тамбов: ТГТУ, 2014.

II.Статьи из периодической печати

* 1. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. 2012. № 2. С. 25-31.
	2. Горелов Н.А., Кораблева О.Н., Кораблев А. В. Производительность и конкурентоспособность промышленности: проблемы роста // Креативная экономика. – 2014. – № 10 (94). – c. 66-70.
	3. Дзахмишева И.Ш. Методика оценка конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети. – М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 3(4), 2010.
	4. Завьялова Т.А. Конкурентоспособность экономики как экономическая категория // Сборник докладов по итогам Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 22-29 марта 2010 г. / Под общей редакцией проф. Мельникова О.Н. – М.: Креативная экономика, 2010 – 188 с.: ил.— c. 14-17.
	5. Кротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки /А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 6. –С. 59-68.
	6. Кузнецова А.В. Риски фактора, возникающие при финансировании уступленных требований, и методы их снижения // Российское предпринимательство. – 2011. – № 11 Вып. 1 (195). – c. 121-127.
	7. Ресторанный бизнес: управляем грамотно и эффективно. Полное практическое руководство / В. Сирый, И. Бухаров, С. Ярков, Ф. Сокирянский. М.: Эксмо, 2010.
	8. Рубин Ю.Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. – 2010. – № 3 (21). – С. 38–65.
	9. Свирейко Н.Е. Оценка конкурентоспособности масложировых продуктов. – М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 3(41), 2013.
	10. Снитко Л. Т. Формирование конкурентных преимуществ предприятия на основе стимулирования компетенций работников // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 3.– С. 49–56.
	11. Старцев П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство. – 2014. – № 16 (262). – c. 4-15.
	12. Тарасов, Т. Ф. Методический аспект оценки конкурентоспособности организаций потребительской кооперации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 3(43). – С. 77–84.
	13. Теплов В.И. К проблеме развития категориального аппарата конкурентного потенциала торговой организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 4.– С. 5–16.
	14. Трачук А. Инновационная стратегия компании // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 9. – С. 75–83.
	15. Хохлова И.И. Классификация факторов конкурентоспособности работника // Российское предпринимательство. – 2011. – № 11 Вып. 1 (195). – c. 52-56.

III. Интернет-ресурсы

* + 1. Факторинг Про [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.factoringpro.ru>.
		2. Информационный портал faktorings.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.factorings.ru>.
		3. Официальный сайт компании ООО «Софт Лайн» - <http://postelnoe.ru/>
		4. Официальный сайт журнала «Маркетинг в России и за рубежом» - <https://mavriz.ru/>
		5. Официальный сайт Издательства «Креативная экономика» - <https://creativeconomy.ru/>.
1. Авдокушин Е.Ф. Маркетинг в международном бизнесе. – М.: Дашков и Ко, 2012. – С..328; Зайцев Н.Л. Экономика организации. – М.: Экзамен, 2012. – С. 606; Минько Э.В. Качество и конкурентоспособность / Э.В. Минько, М.Л. Кричевский. – СПб: Питер, 2013. – С. 336; Сейфуллаева М.Э. Международный маркетинг. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С. 131; Столяров О.Б. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности – М., 2006. – С. 23; Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – С. 526; Федько В.П. Основы маркетинга / В.П. Федько, Н.Г. Федько. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – С. 328. [↑](#footnote-ref-2)
2. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. 2012. № 2. С. 25-31. [↑](#footnote-ref-3)
3. Слинкова О.К. Обеспечение инновационной составляющей технологических процессов // Вестн. Иркут.гос. техн. унта. 2010. Т. 41, № 1. С. 115-119. [↑](#footnote-ref-4)
4. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент. М.: Эксмо, 2012. с. 10. [↑](#footnote-ref-5)
5. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. 2012. № 2. С. 25-31. [↑](#footnote-ref-6)
6. Веснин В.Р., Данченок Л.А., Юрьева Т.В. Кризисное управление: современные стратегии и технологии: моногр. М.: Проспект, 2012. [↑](#footnote-ref-7)
7. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент. М.: Эксмо, 2012. с. 93. [↑](#footnote-ref-8)
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – С. 302; Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2013. – С. 368. [↑](#footnote-ref-9)
9. Кротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки /А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 6. –С. 59-68; Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – С. 160; Кулагина О.В. Конкурентные преимущества предприятий обрабатывающей промышленности – Хабаровск, 2012. – С. 70. [↑](#footnote-ref-10)
10. Чжан Ц. Обеспечение конкурентоспособности организации в условиях кризиса – М., 2013. – С. 15. [↑](#footnote-ref-11)
11. Слинкова О.К. Обеспечение инновационной составляющей технологических процессов // Вестн. Иркут.гос. техн. унта. 2010. Т. 41, № 1. С. 115-119. [↑](#footnote-ref-12)
12. Веснин В.Р., Данченок Л.А., Юрьева Т.В. Кризисное управление: современные стратегии и технологии: моногр. М.: Проспект, 2012. [↑](#footnote-ref-13)
13. Гильмитдинов Ш. Г.Оценка конкурентоспособности предприятия на основе использования комплексного показателя // Проблемы современной экономики, N 1 (41), 2012. С. 121 - 123 [↑](#footnote-ref-14)
14. Поляничкин Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий // Бизнес в законе. — 2012. № 3. — С. 192 [↑](#footnote-ref-15)
15. Баяскаланов А.Б., Баяскаланова Т.А. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия применительно к машиностроению // Международный научно-исследовательский журнал. (Электронный ресурс). 2012. Октябрь. http://research-journal.org/featured/economical/analiz-metodov-ocenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-primenitelno-k-mashinostroeniyu/ [↑](#footnote-ref-16)
16. Таблица составлена автором диплома [↑](#footnote-ref-17)
17. Таблица составлена автором диплома [↑](#footnote-ref-18)