Содержание

[Введение](#_Toc241820264)

[1. Теоретико-методические аспекты формирования стратегии развития предприятия по повышению конкурентоспособности товара](#_Toc241820265)

[1.1 Конкурентоспособность продукции как цель](#_Toc241820266)

[1.2 Сущность и элементы стратегии развития предприятия](#_Toc241820267)

[1.3 Место маркетингового подхода в системе стратегии развития предприятия](#_Toc241820268)

[2. Анализ экономического состояния работы ооо "ротафарм"](#_Toc241820269)

[2.1 Характеристика предприятия: история создания, выпускаемая продукция, организационная структура управления](#_Toc241820270)

[2.2 Анализ производственной хозяйственной деятельности предприятия](#_Toc241820271)

[2.2.1 Анализ выручки от реализации, рынков сбыта, объемов реализации](#_Toc241820272)

[2.2.2 Анализ себестоимости продукции](#_Toc241820273)

[2.2.3 Анализ прибыли и рентабельности](#_Toc241820274)

[2.2.4 Анализ ликвидности баланса предприятия и финансовой устойчивости](#_Toc241820275)

[2.3 Анализ конкурентоспособности продукции предприятия](#_Toc241820276)

[3. Повышение конкурентоспособности продукции на основе разработки маркетинговой стратегии развития предприятия](#_Toc241820277)

[3.1 Направления повышения конкурентоспособности продукции ООО "Ротафарм"](#_Toc241820278)

[4. Пути сохранения высокой работоспособности маркетологов в условиях напряженного умсвенного труда](#_Toc241820279)

[4.1 Особенности условий труда маркетологов, факторы их формирования](#_Toc241820280)

[4.2 Пути оптимизации рабочих мест в отделе маркетинга](#_Toc241820281)

[Заключение](#_Toc241820282)

[Список литературы](#_Toc241820283)

[Приложения](#_Toc241820284)

## Введение

На современном этапе развития экономики всё больше внимания уделяется повышению конкурентных возможностей предприятия. Многие предприятия в процессе постепенного развития и становления непрерывно развивают способность к конкуренции. Хозяйствующим субъектам для выживания непременно следует соблюдать требования рынка: удовлетворять потребность потребителей более качественно и по более приемлемой для них цене. Данное требование представляет стремление субъектов рыночного хозяйства овладеть вниманием покупателей и побудить их приобрести свой товар.

Создание, внедрение и широкое распространение новых продуктов, услуг, технологических процессов становятся ключевыми факторами роста объемов производства, занятости, инвестиций, внешнеторгового оборота. Именно здесь кроются наиболее существенные резервы улучшения качества продукции, экономии трудовых и материальных затрат, роста производительности труда, совершенствования организации производства и повышения его эффективности.

Когда организация вступает в рыночную конкурентную борьбу, ей помогают факторы конкурентоспособности, отличающие это предприятие от конкурентов. Это такие факторы, как продукция, технология, сеть для продвижения продукта и т.д. При усовершенствовании предприятия, прежде всего, рассматривают преимущества в плане конкурентоспособности предприятия, что относится к способности своевременно применять новые технологии, использовать результаты инновационной деятельности. Новые конкурентоспособные модели на рынке складываются в пользу тех предприятий, которые имеют способность использовать знания, опыт и технологии для создания новой продукции, новых технологий, новых услуг.

Предмет исследования - конкурентоспособность предприятия и пути её повышения.

Объект исследования - ООО "Ротафарм".

Целью исследования является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия на основе маркетингового подхода.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

исследовать теоретико-методические подходы к определению и оценке конкурентоспособности предприятия ООО "Ротафарм";

выявить место маркетингового подхода в стратегии развития предприятия ООО "Ротафарм";

определить влияние маркетингового подхода на конкурентоспособность предприятия;

проанализировать экономическое состояние ООО "Ротафарм" и стратегию его развития;

оценить конкурентоспособность продукции предприятия ООО "Ротафарм";

рассмотреть организацию маркетинговой деятельности на ООО "Ротафарм";

разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности товаров ООО "Ротафарм";

## 1. Теоретико-методические аспекты формирования стратегии развития предприятия по повышению конкурентоспособности товара

## 1.1 Конкурентоспособность продукции как цель

На сегодняшний день в условиях жесткой конкуренции на рынке предприятию очень важно иметь конкурентоспособный товар, чтобы удерживать свои позиции и развиваться. Рынок не стоит на месте, он постоянно растет, это приводит к появлению новых предприятий претендующих на свою нишу на рынке. Организации, которые не уделяют этому вопросу должного внимания, быстро вытесняются посредствам конкуренции. В таких условиях фирме очень важно сохранить свой имидж, удержать своих постоянных клиентов и привлечь новых. Конкуренция в переводе с латинского языка значит "сталкиваться" и означает борьбу между товаропроизводителями за наиболее выгодные условия производства и сбыта продукции, и возможность, за счет этого, максимизации прибыли [11, с.37]. Конкурентоспособность фирм на рынке проявляется через конкурентоспособность товаров. Фактически конкурентоспособность товара является индикатором конкурентоспособности не только фирмы, но и всей цепочки конкурентоспособности "товар - фирма - отрасль - страна". В условиях рынка она существует постоянно, обеспечивает наилучшие возможности удовлетворить разнообразные потребности покупателей товаров (услуг), стимулирует товаропроизводителей к поискам новых способов совершенствования их производства, повышения качества товаров (услуг), снижения затрат и цен на продукцию, на создание и укрепление прочной предпринимательской репутации у потребителей.

Конкурентоспособность товара (продукции) - это такой уровень его экономических, технических и эксплуатационных параметров, который позволяет выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными товарами на рынке.

Конкурентоспособность товара, как правило, определяется путем сравнения его различных параметров с аналогичными показателями товара-конкурента. Предприятия постоянно борются за увеличение уровня конкурентоспособности своих товаров, так как это прямым образом отражается на их доходности.

Конкуренция играет роль регулятора темпов и объемов производства, побуждая при этом производителя внедрять научно-технические достижения, повышать производительность труда, совершенствовать технологию, организацию труда и т.д. Конкурентоспособность продукции белорусских предприятий обеспечивается, в первую очередь, созданием наукоемкой продукции с применением новых материалов, современных ресурсосберегающих технологий и оборудования. Многие белорусские предприятия в условиях жесточайшей конкурентной борьбы сохраняют завоеванные экспортные позиции и эффективно пробиваются в новые регионы (страны). Это происходит за счет постоянного обновления выпускаемой продукции, зачастую не имеющей аналогов в мире или в СНГ.

Конкуренция является определяющим фактором упорядочения цен, стимулом инновационных процессов (внедрение в производство нововведений: новых идей, изобретений). Она способствует вытеснению из производства неэффективных предприятий, рациональному использованию ресурсов, предотвращает диктат производителей (монополистов) по отношению к потребителю [12, с.512].

Экономический успех (а часто и выживание) субъекта рыночной экономики в первую очередь зависит от того, насколько хорошо он учел и исследовал формы ее проявления и насколько он готов к конкурентной борьбе.

Конкуренция как экономическая категория выполняет ряд функций: регулирования, мотивации, распределения и контроля [2, с. 207].

Функция регулирования. Для того чтобы устоять в борьбе, предприниматель должен предлагать изделия, которые предпочитает потребитель (суверенитет потребителя). Отсюда и факторы производства под влиянием цены направляются в те отрасли, где в них существует наибольшая потребность.

Функция мотивации. Для предпринимателя конкуренция означает шанс и риск одновременно [6, c.231]:

Предприятия, которые предлагают лучшую по качеству продукцию или производят ее с меньшими производственными затратами, получают вознаграждение в виде прибыли (позитивные санкции). Это стимулирует технический прогресс.

Предприятия, которые не реагируют на пожелания клиентов или нарушения правил конкуренции своими соперниками на рынке, получают наказание в виде убытков или вытесняются с рынка (негативные санкции).

Функция распределения. Конкуренция не только включает стимулы к более высокой продуктивности, но и позволяет распределять доход среди предприятий и домашних хозяйств в соответствии с их эффективным вкладом. Это отвечает господствующему в конкурентной борьбе принципу вознаграждения по результатам.

Функция контроля. Конкуренция ограничивает и контролирует экономическую силу каждого предприятия. Например, монополист может назначать цену. В то же время конкуренция предоставляет покупателю возможность выбора среди нескольких продавцов. Чем совершеннее конкуренция, тем справедливее цена.

Наиболее часто различают ценовую и неценовую конкуренцию [15, с.496]. Ценовая конкуренция предполагает продажу товаров или предложение услуг по более низким ценам, чем у конкурентов. Чем ниже уровень цены, тем при прочих равных условиях выше конкурентоспособность производимой продукции на рынке и, значит, предпочтительнее позиции ее изготовителя в соперничестве с другими производителями аналогичной продукции. И наоборот, более высокий уровень цены снижает ценовую конкурентоспособность товаров, сводя ее нередко к нулю. С учетом данных условий и формируется ценовая политика в борьбе за повышение конкурентоспособности производимых товаров.

В условиях развитой рыночной экономики снижение цен может происходить либо за счет снижения издержек производства, либо за счет уменьшения прибыли. Небольшие фирмы могут лишь на очень короткое время снизить цену для конкурентных целей. Крупные компании могут совсем отказаться от прибыли на длительное время с целью вытеснения конкурентов с рынка. В дальнейшем они могут значительно повысить цену и компенсировать понесенные убытки. Снижение цены в условиях ценовой конкуренции обычно происходит без снижения качества продукции и изменения ассортимента товаров.

Выделяют прямую и скрытую ценовую конкуренцию [16, с.896]. В условиях прямой ценовой конкуренции компания открыто сообщает о снижении цен на товары и услуги. При скрытой ценовой конкуренции фирма улучшает свойства выпускаемой продукции, но цену увеличивает на непропорционально малую улучшениям величину.

Неценовая конкуренция предполагает использование технологических преимуществ, предоставление послепродажных гарантий и услуг, рекламу продукции, что приводит в итоге к предложению на рынке товаров более высокого качества, с большей надежностью и сроками службы, с более высокой производительностью. В качестве инструментов неценовой конкуренции могут использоваться торговые марки и знаки. В современных условиях неценовая конкуренция имеет гораздо большее значение, чем ценовая.

Кроме ценовой и неценовой конкуренции, выделяют свободную (чистую, совершенную), монополистическую, олигопотическую, предметную (межфирменную) и функциональную (межотраслевую), недобросовестную и др. [1, с.447].

Чистая (совершенная) конкуренция*.* Это такое состояние рынка, когда большое количество фирм производит аналогичную продукцию, но ни размер самих фирм, ни другие причины не позволяет хотя бы одной из них воздействовать на рыночную цену [1, с.447].

Предметная (видовая, межфирменная) - это конкуренции между аналогичными товарами, удовлетворяющими одну и ту же потребность, но различающимися по цене, качеству и ассортименту [1, с.447].

При функциональной (межотраслевой) конкуренции в конкурентную борьбу включаются товары различных отраслей, удовлетворяющие различные потребности потребительского и производственного спроса, т.е. речь идет о борьбе за платежеспособный спрос населения и потребности производства [1, с.448].

Монополистическая конкуренция. Данная рыночная структура имеет сходство с совершенной конкуренцией, за исключением того, что в отрасли производится подобная, но не идентичная продукция. Дифференциация продукта дает фирме элемент монопольной власти над рынком. Различия в продукте могут и не затрагивать качества товара как такового. Покупатели могут отдавать предпочтение товару из-за более удобного расположения магазина, красивой упаковки и т.п. [1, с.448].

Олигопотическая *-* это конкуренция нескольких крупных предприятий (объединений, компаний) контролирующих значительную часть рынка. Немногочисленность конкурентов заставляет их считаться с реакцией друг друга на свои решения, они осознают взаимозависимость своих продаж, объемов производства, инвестиций и рекламной деятельности [1, с.448].

Таким образом, в качестве средств конкурентной борьбы для улучшения своих позиций на рынке компании используют качество изделий, цену, сервисное обслуживание, ассортимент, условия поставок и платежей, информацию через рекламу.

Но наряду с методами добросовестной конкуренцией существуют и другие, менее законные методы ведения конкурентной борьбы. Особым случаем конкуренции является недобросовестная конкуренция - это такие методы конкурентной борьбы, которые связаны с нарушением принятых на рынке норм и правил конкуренции. К таким методам относятся [14, с.21]:

продажа по ценам ниже себестоимости, или демпинг, с целью подрыва позиций конкурента и дальнейшего вытеснения его с рынка;

злоупотребление господствующим положением на рынке, например чрезмерное завышение цен или отказ осуществлять поставки;

ложная информация и реклама;

недобросовестное копирование (имитация) товаров и продукции конкурентов;

нарушение качества, стандартов и условий поставок товаров и услуг.

Недобросовестная конкуренцияв большинстве развитых стран и в Республике Беларусь запрещена законом.

Решающий фактор коммерческого успеха товара на конкурентном рынке - его конкурентоспособность. Конкурентоспособность - это понятие, включающее в себя уровень экономических, технических и эксплуатационных параметров, которые позволяют выдержать конкуренцию с другими аналогичными предприятиями/товарами/ услугами. В современной экономике различают конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность товара (продукции) [15, с.497].

Под конкурентоспособностью товара понимают такой уровень его экономических, технических и эксплуатационных параметров, который позволяет выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными товарами на рынке.

Важными факторами конкурентоспособности продукции являются ориентация на определенного потребителя, высокий уровень качества, цена, новизна, надежность в эксплуатации, упаковка, энергоемкость, условия сервиса, реклама и др. [10, с.498].

Исследование конкурентоспособности продукции основывается на изучении потребностей покупателя и требований рынка. Чтобы товар удовлетворял потребности покупателя, он должен соответствовать определенным параметрам: техническим (свойства товара, область его применения и назначения); эстетическим (внешний вид); эргономическим (соответствие товара свойствам человеческого организма); нормативным (соответствие товара действующим нормам и стандартам); экономическим (уровень цен на товар, сервисное его обслуживание, размер средств, имеющихся у потребителя для удовлетворения потребности).

Оценка конкурентоспособности товаров - совокупность операций по выбору потребительских свойств товара, которые отражают его отличие от аналогичного товара другого производителя (от товара-конкурента).

Существует несколько методик оценки конкурентоспособности продукции, применяемых в практике работы предприятий или предлагаемых некоторыми авторами как научные разработки. Рассмотрим их подробнее.

Методика оценки конкурентоспособности товаров по объему их продаж. Сущность этой методики основана на косвенном измерении конкурентоспособности по объему продаж. При этом делается предположение, что объем продаж конкурентных товаров, свидетельствует о потребительских предпочтениях и поэтому может служить критерием конкурентоспособности. Кроме того, маркетинговые службы торговых организаций используют и другие косвенные показатели конкурентоспособности: уровень реализации и скорость розничной продажи.

Единственным достоинством этой методики является относительная простота и доступность. К недостаткам относится невозможность применения для оценки межфирменных товаров-конкурентов, так как отсутствуют достоверные данные об объеме продаж конкретных товаров у фирм-конкурентов. Поэтому сфера применения этой методики ограничена внутрифирменной конкуренцией товаров. К тому же ее достоверность невелика, так как массовость продаж может объясняться не сильной конкурентоспособностью товаров, а слабой конкурентной средой и отсутствием или недостаточностью товаров-конкурентов [13, с.21].

Для повышения достоверности результатов оценки конкурентоспособности необходим комплексный подход с учетом всех критериев, определяющих конкурентоспособность товаров. Такой подход характерен для методики оценки конкурентоспособности продукции на основе расчета и сравнения интегрального показателя конкурентоспособности [20].

Определение комплексного (интегрального) показателя конкурентоспособности определяется в следующей последовательности.



Рисунок 1.1 - Блок-схема анализа конкурентоспособности продукции

Таким образом, для оценки конкурентоспособности продукции по этой методике необходимо сопоставить параметры анализируемого изделия и товара-конкурента. С этой целью рассчитываются единичные, групповые и интегральные показатели конкурентоспособности продукции.

Единичные показатели (g) отражают процентное отношение уровня какого-либо технического или экономического параметра (Р) к величине того же параметра продукта-конкурента (Р100), принимаемого за 100%:

, (1.1)

где gj - единичный параметрический показатель конкурентоспособности по i-му параметру; Pi - величина i-ro параметра для анализируемой продукции; P100 - величина i-ro параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью. Групповой показатель (G) объединяет единичные показатели (gi) по однородной группе параметров (технических, экономических, эстетических) с помощью весовых коэффициентов (ai), определяемых экспертным путем:

, (1.2)

где аi - весомость i-ro параметра в общем наборе технических параметров, характеризующих потребность; gi *-* единичный показатель конкурентоспособности по i-му техническому параметру.

Интегральный показатель (I) определяется по следующей формуле

, (1.3)

где Gт - групповой показатель по техническим параметрам; Gэ - групповой показатель по экономическим параметрам. Если I<1, то анализируемое изделие уступает образцу, а если I>1, то оно превосходит изделие-образец или изделие конкурента по своим параметрам.

## 1.2 Сущность и элементы стратегии развития предприятия

В современном мире происходят глобальные изменения в системе общественного производства. Необходимым условием существования предприятия становятся постоянные инновации и изменения, что усиливает внутреннюю нестабильность их функционирования.

В условиях переходной экономики главной целью подавляющего большинства предприятий является адаптация к условиям повышенной динамичности внешней и внутренней среды. Для ее достижения предприятиям необходима соответствующая стратегия развития, представляющая основу принятия эффективных управленческих решений. Стратегический характер выбора цели функционирования отечественных предприятий приобретает приоритетное значения для высшего управленческого персонала. Поскольку каждое предприятие является уникальным, процесс разработки и реализации стратегии для каждого из них индивидуальный и зависит не только от внешней и внутренней среды, но и от их взаимодействия.

Слово *стратегия* греческого происхождения и означает искусство размещения и маневрирования войск в бою [15, с.576]. Позже это слово начало использоваться в теории игр, где стало обозначать план действий в конкурентной ситуации в зависимости от поведения оппонентов. Итак, понятия *стратегический* в значении важнейший, *определяющий,* заимствовано терминологией менеджмента из воинского лексикона и теории игр.

В профессиональной литературе есть разные суждения, относящиеся к сущности стратегии развития организации. Так, *И. Ансофф* определяет стратегию как набор правил, необходимых для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. *Б.* *Карлоф* описывает стратегию как обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленной цели путем координации и распределения ресурсов компании [17, с.167]. *Г.* *Уотертен* под стратегией понимает способ, с помощью которого фирма собирается улучшить свои конкурентные позиции [18, с.321], *М. Мескон* рассматривает стратегию как детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее цели [19, с.704]. На мой взгляд, нельзя выделить одну трактовку понятия стратегии, так как каждое толкование стратегии, рассмотренное выше, по своему, верное. Несмотря на разнообразие определений и трактовок стратегии, цель ее состоит в том, чтобы достичь долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечивали бы корпорации высокую прибыльность.

Стратегия предприятия включает в себя следующие элементы **[**16, с.98]:

определение сферы деятельности (выбор отрасли, в которой собирается функционировать предприятие; выбор номенклатуры продукции предприятия; выбор степени вертикальной интеграции и /или диверсификации).

выбор конкурентных преимуществ, которые помогут предприятию занять устойчивое или лидирующие положение на рынке.

миссия предприятия (миссия - это определение основных приоритетов, которая должна вызывать как мотивацию сотрудников предприятия, так и доверие у потребителей).

стратегические цели (они конкретизируют заявление о предназначении миссии, дают ясное представление об основных направлениях развития).

Как правило, стратегические цели ориентированы на долгосрочный период. Для предприятия такими целями могут стать: расширение сегмента рынка, реструктуризация системы бизнес-планирования, модернизация техники, введение принципиально новых технологий, обеспечение необходимого контроля за качеством продукции, изменение системы оплаты труда, повышение профессионального уровня работников, создание положительного социально-психологического климата.

задачи (определение основных заинтересованных групп предприятия в проводимой политике, формулирование критериев оценки их деятельности; представление о том, каких показателей можно добиться в соответствии в выбранными критериями; идентификация бизнес-единиц; размещение ресурсов (распределение имеющихся ресурсов между бизнес-единицами, продуктами, рынками, функциональными отделами и основными видами деятельности); создание конкурентных преимуществ (повышение конкурентоспособности), введение эффективных функциональных стратегий; осуществление эффекта синергизма; реализация стратегического плана.

В общем виде *стратегия* - это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении на верхнем уровне управления организации. Для более низкого уровня в иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством. Так, например, стратегии поведения на рынке, разработанные для фирмы в целом, для маркетинговой службы этой фирмы выступают в виде целевых установок. Чтобы избежать двойственности в толковании стратегий, далее в данной главе будут рассматриваться только стратегии организации в целом, а не ее отдельных подразделений.

*Сделать стратегический выбор* - означает объединить бизнес-решение и конкурентные действия в единое целое. Единство действий и подходов будет отражать текущую стратегию предприятия. Обсуждение новых действий и подходов открывает возможные пути изменения текущей стратегии. Хорошо продуманное стратегическое видение готовит предприятие к непредвиденным обстоятельствам, возникновение которых возможно в будущем, дает возможность правильно выбрать долгосрочные направления развития и определяет намерения высшего руководства стать на конкретные деловые позиции. Разработка стратегии является одной из важных функций менеджмента предприятия [13, с.129].

Эффективность управления предприятием сегодня зависит от того, насколько хорошо менеджеры разрабатывают и выполняют стратегию. Некоторые менеджеры разрабатывают сильные стратегии, но не могут реализовать их на практике. Другие - создают посредственные стратегии, но с блеском осуществляют их. Для того чтобы предприятие достигло максимальных успехов, менеджеры должны объединить хорошую разработку стратегии с удачным ее осуществлением. Чем лучше продумана стратегия и чем искуснее ее выполнение, тем больше у предприятия шансов на сильную рыночную позицию.

Наиболее распространенными являются базисные или эталонные стратегии, отражающие четыре различных подхода к росту фирмы и всегда связанные с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов [5, с.13]:

продукта;

рынка;

отрасли;

положения организации внутри отрасли;

используемой технологии.

Все типы стратегий, встречающиеся в мире бизнеса, можно объединить в три группы:

наступательная, или стратегия прорыва;

оборонительная, или стратегия выживания;

стратегия сокращения и смены видов бизнеса.

Каждая из них имеет множество вариантов в зависимости от конкретных условий деятельности организации. Могут быть и многоцелевые стратегии, которые сочетают в себе элементы каждой из групп.

Понятно, что более привлекательной является *наступательная стратегия*, или *стратегия прорыва*, которая преследует цель завоевать определенную долю на рынке, а нередко занять и лидирующие позиции на новом рынке или в новой отрасли. Наступательная стратегия, как правило, основана на реализации определенной инновации и предполагает предпринимательский подход. Вариантов данной стратегии в практике мирового бизнеса достаточно много.

Например, специалист по вопросам бизнеса П. Друкер выделяет четыре предпринимательские стратегии:

"ворваться первыми и нанести массированный удар";

"нападать быстро и неожиданно";

поиск и захват "экологической ниши";

изменение экономических характеристик продукта, рынка или отрасли.

Все эти стратегии имеют наступательный характер, что видно из их названия, причем каждая имеет свои варианты.

Наступательные стратегии основаны, как правило, на научных открытиях и изобретениях, рассчитаны на занятие лидирующего положения на рынке или в отрасли. Однако они требуют значительных финансовых затрат, имеют высокую степень риска, но в случае успеха дают высокие результаты.

*Оборонительная стратегия*, или стратегия выживания, предполагает сохранение фирмой имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке. Подобная стратегия выбирается, если рыночная позиция фирмы удовлетворительная или у нее недостаточно средств для проведения активной наступательной стратегии. Фирма опасается проводить последнюю из-за нежелательных ответных мер сильных конкурентов или мер наказания со стороны государства.

Однако такой тип стратегии довольно опасен и требует самого пристального внимания со стороны проводящей ее фирмы к вопросам научно-технического прогресса и действиям фирм-конкурентов. Фирма может оказаться на грани краха и вынуждена будет уйти с рынка, так как незамеченные вовремя изобретения конкурентов приведут к снижению их издержек производства и подорвут позиции обороняющей компании.

*Стратегия сокращения* и смены видов бизнеса используется в ситуациях, при которых фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются такие спады и кардинальные изменения в экономике, как структурная перестройка и т.п.

На практике предприятия могут одновременно реализовывать не одну, а несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний.

Широко применяется на практике группа стратегий под общим названием стратегия роста. Она предполагает изменение продукта и (или) рынка.

При использовании *стратегии глубокого проникновения* на рынок фирма делает все, чтобы данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для этого маркетинговая деятельность должна быть активизирована в сторону продвижения рекламы к потребителю по тем каналам (пресса, радио, телевидение, почтовая рассылка и т.д.), которые с большей вероятностью используются реальными и потенциальными клиентами. Она допускает также "горизонтальную интеграцию" для попытки установить контроль над своими конкурентами. Этого можно добиться посредством переговоров с ними, определения иных цен на свою продукцию и услуги, проведения активной маркетинговой стратегии, которая вынудит конкурентов перестраиваться на ходу, а также за счет приобретения части их сбытовой сети или же их филиалов и т.д. [4, с.13].

*Стратегия развития рынка* предполагает, с одной стороны, поиск новых рынков сбыта, а с другой - активные маркетинговые действия по расширению границ уже имеющегося рынка, для чего можно использовать потенциал продаж сопутствующих товаров и услуг, послепродажное обслуживание, сокращение времени производства товаров и услуг, повышение их качества, расширение ассортимента и др.

*Стратегия развития продукта* предполагает рост за счет выхода на освоенный рынок с новым продуктом. Данная стратегия в условиях скачкообразного характера НТР и НТП становится доминирующей, так как позволяет организациям контролировать рынок более надежно с помощью новинок, которые конкурентам надо либо разработать, либо довольствоваться позицией работы на резко сократившемся рынке за счет переориентации клиентов на предложенные новинки. Все более характерной тенденцией мировой экономики становится ее трансформация в сторону производства одноразовых товаров. Это касается все большего ассортимента товаров повседневного спроса, бытовых и даже структур управления, создающихся для выполнения конкретного проекта и распадающихся после его реализации.

*Стратегия диверсификации* осуществляет выход с новым товаром на новый рынок.

Другая группа стратегий связана с тем, что фирма расширяется путем добавления новых структур. Они называются стратегиями интегрированного роста.

Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и при помощи расширения изнутри. Здесь могут быть два варианта.

*Стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на то, чтобы рост происходил за счет приобретения компаний, осуществляющих снабжение, либо путем создания дочерних структур для снабжения. При этом поставки как источник расходов для фирмы могут превратиться в источник доходов.

*Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* предполагает рост фирмы посредством приобретения структур, находящихся между фирмой и конечным потребителем. Эта стратегия очень часто используется иностранными фирмами на отечественном рынке, так как они испытывают значительные трудности в организации сбыта своей продукции на новом рынке. Для белорусских организаций данное обстоятельство открывает хорошие перспективы для сотрудничества путем предложения своих услуг по изучению рынка, а также продвижению товаров там, где для них имеются наилучшие возможности.

Третьей группой стратегий являются стратегии диверсифицированного роста, реализуемые тогда, когда фирмы не могут дальше развиваться на данном рынке с производимым продуктом или услугой в прежней отрасли. Можно выделить три стратегии данной группы.

*Стратегия центрированной диверсификации*, базирующаяся на поиске и использовании организацией дополнительных возможностей в существующем бизнесе для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает на основе возможностей, заключенных в старом бизнесе, рынке, технологии и т.д.

*Стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей для роста на существующем рынке, но с новым товаром или услугой, требующими новой технологии в рамках уже имеющихся возможностей у организации, например, в области поставок необходимого сырья и комплектующих. Новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта и поэтому по своим характеристикам он должен быть по отношению к последнему сопутствующим. Эта стратегия получила широкое распространение на автозаправочных станциях и станциях техобслуживания, которые предложили дополнительно к основному продукту или услуге комплекс сопутствующих, способных заинтересовать клиентов и тем самым значительно увеличили доходность своего бизнеса, закрепили за собой определенные группы клиентов.

*Стратегия конгломеративной* диверсификации состоит в расширении фирмы за счет производства по новым технологиям продуктов и услуг и их сбыта на новых рынках путем высочайшей мобильности во всех сферах бизнеса - от маркетинга до корпоративной культуры, от сезонности в жизни рынка до оптимальных схем использования финансовых средств.

Четвертой группой стратегий являются стратегии сокращения, реализуемые тогда, когда организация нуждается в перегруппировке сил после периода длительного роста или же в связи с необходимостью повышения эффективности после кардинальных изменений в экономике, например, после ее структурной перестройки. При определенных обстоятельствах данную стратегию невозможно исключить и она может выступать единственно возможной стратегией обновления бизнеса, поскольку обновление бизнеса и его интенсивное развитие почти - всегда взаимоисключающие процессы. Можно выделить четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса.

*Стратегия ликвидации* является предельным случаем стратегии сокращения, когда организация не может либо не считает целесообразным продолжать свой бизнес. Стратегия ликвидации является одним из средств, способов перестроить его, переведя в иную, более перспективную сферу, или же начать новый перспективный проект. Большинство малых и значительное число средних фирм, ведущих венчурный бизнес, как правило, по нескольку раз применяют данную стратегию, прежде чем им удается занять либо создать для своей деятельности более или менее устойчивую нишу.

*Стратегия "сбора урожая"* ориентирована на максимальную прибыль в краткосрочной перспективе за счет продажи бесперспективного или менее перспективного вида бизнеса, чем предполагаемый будущий, а также сокращения затрат на приобретение ресурсов, персонал и путем сокращения производства продукции. Данная стратегия становится актуальной для большого числа фирм, которые решили остаться на рынке, характеризующемся высоким уровнем инфляционных процессов.

*Стратегия сокращения бизнеса* заключается в продаже или закрытии организацией одного из своих подразделений, филиалов с целью осуществления долгосрочного изменения своих стратегических приоритетов. Данная стратегия применяется также и в тех случаях, когда одно из производств (проектов) плохо сочетается с другим или же необходимо получить средства для развития более перспективных направлений деятельности.

*Стратегия сокращения расходов* направлена на поиск возможностей уменьшения издержек и сокращения затрат путем временных, краткосрочных или же долгосрочных мер по снижению производственных затрат, повышению производительности, сокращению, увольнению, прекращению найма персонала либо закрытию малоприбыльных мощностей.

Таким образом, стратегий развития бизнеса довольно много. Задача руководства фирмы заключается в том, чтобы выбрать наиболее подходящую стратегию с учетом конкретных условий и целей бизнеса.

В практике деятельности значительного большинства организаций можно отметить параллельное сочетание нескольких стратегий, особенно если они являются крупными или же ведут диверсифицированный бизнес. В этом случае речь идет о реализации комбинированной стратегии. Знание областей выработки стратегии и возможностей реализации эталонных стратегий с их достоинствами и системой ограничений позволяет высшему руководству организации более четко определять направления будущей деятельности, что в конечном счете позволяет минимизировать хозяйственный риск. [12, с.464].

## 1.3 Место маркетингового подхода в системе стратегии развития предприятия

Ключом к успешному стратегическому маркетингу являются фокусирование, позиционирование и дифференциация. Компания должна тщательно определить свой целевой рынок, позиционировать товар на основе уникальности его преимуществ и дифференцировать свои предложения и услуги так, чтобы конкурентам было трудно их скопировать. В недалеком прошлом основными факторами победы в конкурентных схватках были высокое качество и хорошее обслуживание. Многие компании не могли похвастаться ни тем ни другим. Однако сегодня качество и высокий уровень обслуживания стали само собой разумеющимися. Низкое качество товара и услуг, безусловно, гарантирует поражение, но высокое качество и хорошее обслуживание еще не являются залогом успеха. Компании должны находить новые способы конкуренции, включая способность быстро совершенствовать товар и быстро поставлять его на рынок, добиваться лучшего дизайна, стиля, большего количества полезных характеристик, а также выстраивать долгосрочные взаимовыгодные отношения с потребителями [11, с.758].

Однако, на какой сегмент рынка рассчитывает компания? Каков наилучший способ сегментирования рынка? Цель маркетинга в том, чтобы разделить участников рынка на группы в соответствии с определенными общими характеристиками. Методы сегментирования прошли несколько этапов развития. Первоначально из-за широкой доступности демографических данных исследователи обратились к демографическому сегментированию (demographic segmentation). Они предположили, что группы людей разных возрастов, профессий, уровней доходов и образования будут соответствовать различным моделям потребительского поведения. Позже исследователи перешли к геодемографическому сегментированию (geodemographic segmentation), добавив такие переменные величины, как место жительства и тип жилища. Обнаружив, что люди в этих демографических сегментах не обязательно проявляют одну и ту же модель потребления, исследователи пришли к использованию метода поведенческого сегментирования (behavioral segmentation), классифицируя людей по их мотивациям, готовности покупать и отношению к товару. Одной из форм этого принципа сегментирования было сегментирование на основе искомых выгод (benefit segmentation), по которому потребителей разделяли на группы в зависимости от тех выгод, которые они надеялись получить от приобретаемого товара. Еще один метод - психографическое сегментирование (psychographic segmentation), при котором покупателей подразделяют на группы на основании характеристик их образа жизни. Совсем недавно исследователи обратились к сегментированию по принципу лояльности (loyalty segmentation), выделяя потребителей, которых можно удержать на более длительный срок и с большей выгодой. Подводя итог, можно определить сегментный анализ рынка как метод исследования, направленный на более глубокое понимание покупателей (клиентов) и их типов.

Маркетинговая информация является одной из важнейших составляющих информационной основы для принятия стратегических решений. Здесь ситуация еще более многогранна и многовариантна. Как определить необходимую и достаточную информацию о рынке, конкурентах, тенденциях изменения потребительских ценностей, конкурентоспособности продуктов и услуг? Какие маркетинговые исследования необходимо провести для того, чтобы используемые аналитические и прогнозные инструменты стратегического маркетинга дали возможность разработать работоспособную стратегию? Ведь даже правильный выбор и использование подобных инструментов может привести к принятию правильных стратегических решений только при наличии соответствующей информационной базы. Таким образом, при разработке стратегии разработка маркетинговой навигации может превращаться в весьма важную самостоятельную задачу для объединенной команды клиентов и консультантов, на решение которой должно выделяться необходимое время и соответствующие ресурсы. К тому же, значимость маркетинговых исследований и адекватного использования существующей МИС важна не только для принятия стратегических решений, но и корректировки разработанной стратегии с помощью эффективно построенной системы мониторинга внешней и внутренней среды, позволяющих корректировать выбранное направление развития. Это также может повысить эффективность решения среднесрочных и оперативных задач.

Существует группы методов стратегического анализа:

методы, обеспечивающие оценку различных сфер деятельности и учитывающие один или ограниченное число элементов (характеристик);

комплексные методы стратегического анализа.

Реализацию первого подхода к стратегическому анализу обеспечивают матричные методы, называемые также "портфельными" методами. Стратегический анализ, проводимый с использованием матричных методов, называют соответственно портфельным анализом. Центральным элементом общею механизма этих методов является процедура построения матрицы, графически описывающей различные сферы деятельности предприятия относительно определенных стратегических переменных. Такими переменными могут быть: темп роста рынка, доля рынка, общая привлекательность соответствующего целевого рынка, отрасли и др. Используются следующие матричные методы: матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ); модифицированная матрица БКГ (модель фирмы "Дженерал электрик"); матрица Ансоффа; метод консалтинговой фирмы "Артур Д. Литтл" (АДЛ); модели Мак Кинси и Шелла и другие.

Матричные методы используются (как правило) в двух случаях:

при диагностировании положения предприятия на рынке по отношению к его конкурентам;

при диагностировании ассортиментной структуры продукции (продуктовой группы) предприятия относительно ситуации на рынке.

Инструментарий матричных методов применяется предприятиями в основном для определения положения на рынке своей диверсифицированной продукции. На предприятиях, выпускающих одно или ограниченное число изделий, использование матричных методов может быть также полезным при анализе вопросов его вступления в новые области деятельности (бизнеса). Использование матричных методов предусматривает следующие стадии оценки и анализа:

стратегическое сегментирование структурных подразделений предприятия, выпускающих его главные изделия, связанное с определением стратегических бизнес-единиц;

установление (определение) стратегического положения выделенных стратегических сегментов (структурных подразделений или бизнес-единиц) и предприятия в целом;

формулирование выводов для определения стратегии предприятия и его структурных подразделений (бизнес-единиц).

При использовании матричных методов для проведения анализа и определения положения предприятия следует помнить, что матричные методы не учитывают многие аспекты его функционирования (организация управления, анализ видов деятельности и служб, уровень квалификации и навыки персонала, использование достижений научно-технического прогресса и др.). Поэтому эти методы имеют ограниченное применение при серьезном стратегическом анализе и могут быть полезными для предварительных оценок.

Комплексные методы стратегического анализа являются базовыми при оценке сильных и слабых сторон предприятия и его внешней среды (угроз и возможностей). Они включают:

SWOT - анализ (Strenghts, Weaknesses, Opprtunities, Threast),

метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation).

Методы SWOT-анализа разработан для стратегического анализа больших и средних предприятий. Метод SPACE предназначен для стратегического анализа средних и малых предприятий.

SWOT - анализ принято относить к числу основополагающих методов стратегического управления. Он является инструментом быстрой комплексной оценки стратегического положения предприятия в условиях изменяющейся внешней среды и обеспечивает оценку его сильных и слабых сторон, а также дополнительных внешних возможностей и угроз. Сильные стороны предприятия отражают его успехи (достижения) и особые возможности, которые могут служить основой для формирования стратегии и его конкурентных преимуществ. Сильными сторонами могут быть: навыки, значительный опыт, ценные организационные возможности или конкурентные преимущества и др. Слабые стороны отражают отсутствие чего-либо важного для деятельности предприятия, ставящее его в неблагоприятные условия. Использование SWOT-анализа позволяет провести оценку стратегического баланса возможностей предприятия. При этом сильные стороны должны быть использованы как основа для формулирования стратегии и конкурентного преимущества предприятия.

Метод SPACE предусматривает определение и анализ стратегического положения предприятия на основании двух групп факторов: его внутреннего состояния и внешнего положения (состояния внешней среды). Каждая группа состоит из некоторого множества переменных, поэтому метод является многокритериальным. В силу этого он позволяет проводить идентификацию и выбор необходимого (представительного или репрезентативного) статистически достоверного набора характеристик, их упорядочение в группы и присвоение им конкретных оценок (весов в рамках принятой шкалы измерений). При применении метода SPACE выделяют четыре группы критериев оценки предприятия:

финансовые возможности (сильные стороны) предприятия;

конкурентоспособность предприятия и его положение на рынке;

привлекательность отрасли (сектора), где действует предприятие;

стабильность отрасли.

В менеджерской теории и практике при разработке стратегии уже достаточно четко сформулированы основные типы решений, которые должны быть приняты на корпоративном уровне, бизнес-уровне и уровне функциональных стратегий.

Рисунок 1.2 - Уровни стратегического планирования

Так, на корпоративном уровне важно определиться с желаемым и возможным масштабом бизнеса, корпоративным портфелем, инвестиционными приоритетами и общей структурой и принципами управления. На уровне отдельных бизнесов это решение вопросов: на каких рыночных сегментах будет работать компания, как она будет позиционироваться, какие потребительские ценности она будет готова удовлетворить, каким образом будут генерироваться денежные потоки и прибыль. На уровне функциональном это выбор продуктово-рыночной, финансовой, производственной, логистической, брэндовой стратегий. Указанные выборы на всех уровнях можно осуществить с помощью различных концепций, методов и управленческих инструментов.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий. Главная из них - генеральная стратегия, отражающая способы осуществления миссии организации. Для особых случаев разрабатываются специальные стратегии, например, стратегия поведения в случае приближения банкротства, однако основными рабочими стратегиями являются так называемые функциональные, которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами.

Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. Если объект представляет собой нечто целое, не разделенное на отдельные части, то говорят о концентрированной стратегии. Если такое разделение существует и в задачу стратегии входит обеспечение независимого развития отдельных частей на основе сохранения взаимопомощи и взаимоподдержки, речь идет о диверсифицированной стратегии. В практике хозяйствования существует ряд основных факторов, которые влияют на стратегию любой организации и придают ей специфические свойства.

Стратегия определяется и организационными факторами, среди которых выделяется внутренняя структура и ее ожидаемые изменения, система управления, развитие процессов интеграции и дифференциации. В немалой степени стратегия зависит от имеющихся в организации ресурсов - материальных, финансовых, информационных, кадровых. Чем они больше, тем масштабнее может быть не только текущая деятельность, но и инвестиции в будущее. Большую роль в формировании стратегии играет потенциал развития организации, совершенствование ее деятельности и расширение масштабов, рост деловой активности, инноваций. Существенным фактором, определяющим стратегию организации, является культура и компетентность управления, уровень притязаний и предприимчивости ее руководства, способность последнего к лидерству, внутренний климат в коллективе.

Конкретизация факторов выбора стратегии развития предприятия, достигается путем определения соответствующих критериев. Критерии, с помощью которых можно правильно выбрать или усовершенствовать стратегию, классифицируют, объединяя в группы вопросов, на которые необходимо получить ответы. Если в какой-то из групп вопросов получены неопределенные или отрицательные ответы, то рассматриваемую стратегию следует пересмотреть или отклонить.

В первую группу включаются показатели, дающие возможность ответить на такие вопросы:

Имеет ли предприятие необходимую технологию и ресурсы для реализации данной стратегии. Если нет, то достаточно ли времени для того, чтобы достичь или развить их раньше, чем стратегия исчерпает свою эффективность.

Понимают и одобряют ли ключевые менеджеры основоположные условия и элементы выбора стратегии. Если нет, тогда определяются возможные действия относительно изменения факторов, которые оцениваются этой группой показателей.

Оценке подлежат, в первую очередь, такие факторы: финансовые и материальные ресурсы, доступ к рынкам технологий и сервисные возможности, рентабельность, знания и опыт персонала предприятия инновационной деятельности. Отрицательное или неопределенное влияние факторов определяет поиск модификаций действий для решения проблемы, направленных на отклонение избранной стратегии. Хорошая стратегия - та, которая может быть легко воспринята всеми подразделениями предприятия и которая имеет не только защитников, беспрекословно поддерживающих ее, но и получает поддержку всего ключевого персонала. Как правило, стратегия разрабатывается высшим руководством единолично и доводится до персонала в виде директив и распоряжений. К выбору и формулировке стратегии привлекаются менеджеры среднего и низшего звена управления. Если менеджеры имеют серьезные замечания относительно стратегии или поддерживают другой ее вариант - стратегия может корректироваться, уточняться.

Ко второй группе относятся показатели, дающие ответ на вопрос, может ли предприятие длительное время сохранять свое конкурентное преимущество. Стратегия, которая не дает оснований для будущего конкурентного преимущества или приспособления к силам, разрушающим текущую конкуренцию, должна или корректироваться, или исключаться из рассмотрения. К факторам этой группы принадлежат изменения: в окружающей среде, конъюнктуре рынка, экономическом состоянии настоящих и потенциальных конкурентов, в критических технологиях и ресурсах. Проблема состоит в том, может ли предприятие эффективно использовать свои возможности, усиливать свои конкурентные преимущества или создавать новые источники преимуществ. Для этого при разработке деловой стратегии необходимо прогнозировать конкурентные реакции на каждый фактор.

Конкуренция определяет наиболее подходящую и выгодную деятельность. Деловая стратегия может вырастать из глубокого и точного понимания принципов конкуренции, определяющих привлекательность этого вида производства. Ведущий производственный персонал должен в совершенстве владеть принципами конкуренции в пользу предприятия. При формировании деловой стратегии сотрудничества предприятие должно поставить себе цель: выйти из союза более конкурентоспособным, чем во время создания союза, учитывая тот факт, что стратегическая цель партнеров совпадает, тогда как их конкурентные цели разные.

Третья группа включает показатели, значение которых доказывает или упрощает обоснованность избранной стратегии. Стратегия строится на предположениях, вырабатываемых менеджерами. Менеджеры имеют мало проверенных данных, чтобы полностью на них полагаться. Они должны выбирать стратегию из ряда альтернативных, исходя из соображений, прогнозов и т.п. Проблема состоит в том, чтобы отличить рациональные предложения от неразумных. К факторам третьей группы принадлежат причины, способные вызвать прогнозируемые изменения и доказательства, используемые для поддержания каждого предложения.

Четвертая группа включает показатели, дающие возможность сделать вывод относительно качества информации, на которой строились предположения при выборе стратегии. Стратегическая информация представляет собой данные, которые прошли аналитическую обработку и подготовленные для конкретного использования. Информация может быть неточной, противоречивой, ошибочной или устаревшей. Поэтому нужно постоянно следить за тем, как собранны данные, кем, для какой цели. К факторам этой группы принадлежат: процесс и состояние организации ресурсов для сбора информации; процесс и методы сбора информации; процесс анализа и обработки информации; процесс хранения и обновления информации; процесс определения потребности в конфиденциальных данных; формы предоставления информации ведущим специалистам, процесс распространения информации внутри и вне предприятия; ответственность участников информационного процесса.

К пятой группе относятся показатели, идентифицирующие риск и неопределенность. Важную роль при рассмотрении проблемы принятия решений играет понятие риск. В предпринимательской деятельности риск часто бывает непременным, это следует учитывать. Поэтому при оценке деловой стратегии необходимо сознательно рассматривать решения, включающие элементы риска. Отрицательные результаты решения, принятого с учетом риска, могут оказаться незначительными по сравнению с затратами на их предотвращение. Поэтому понятие риска в предпринимательстве необходимо определять несколько иначе, чем в повседневной жизни. Диапазон следствий и параметров риска может быть очень широким - от экономических до этических ценностей. Уровень риска отражает незащищенность ключевых результатов деловой стратегии, если важные предположения ошибочны. Факторы потенциального риска необходимо рассматривать путем систематического анализа. Деловые стратегии, связанные с риском, всегда остаются сомнительными, поскольку невозможно раньше времени определить потери для четкого, однозначного деления во всех случаях оправданного и неоправданного риска. Проконтролировать, был ли риск оправданным, можно лишь после наступления нежелательных или желательных последствий. Поэтому предпринимательская деятельность не может быть полностью свободна от всякого риска - поэтому необходимо сознательно идти на необходимый и оправданный риск.

Шестая группа включает показатели, дающие возможность ответить на вопрос, какую экономическую ценность создает эта деловая стратегия. Принятая деловая стратегия должна обеспечивать определенную прибыльность в долгосрочном плане. Преимущество стратегического выбора необходимо оценивать с точки зрения его способности увеличить стоимость предприятия или улучшить его конкурентную позицию. Прогноз создания существенной экономической стоимости или высоких норм рентабельности следует обосновывать убедительным доказательством конкурентного преимущества предприятия. К главным критериям этой группы относятся: уровень актуальной ликвидности (возможность в любой момент выполнить свои обязательства по платежам); состояние структурной ликвидности (структура капитала с долей собственного капитала); источник финансирования основных фондов; отношение прибыли к собственному капиталу; отношение курса акций к прибыли; количественное значение успеха каждого носителя затрат и факторов, способных их вызвать; соотношение между заимствованным и собственным капиталом. [13, с.147].

К седьмой группе принадлежат показатели, дающие ответ на вопрос, каков уровень и какова стоимость адаптивности избранной стратегии в неопределенной среде.

Множество стратегических планов, концепций и программ терпят фиаско на стадии реализации в результате различных причин. К главным относятся следующие:

игнорирование на стадии определения политики предприятия возможных (технических, социальных) трудностей при ее реализации.

неконтролируемое внешнее воздействие и изменение в окружении компании (контрмеры конкурентов, государственная политика и т.д.).

неясная постановка целей, низкая подготовленность, недостаточная ответственность и компетентность линейных менеджеров, которым поручена реализация программ.

слабая координация деятельности по реализации намеченных мероприятий.

отсутствие увязки стратегических и оперативных планов.

ошибки в выборе ответственных руководителей.

недостаток знаний и способностей сотрудников.

неправильное понимание со стороны оперативного руководящего персонала общей политики предприятия, фирмы, ограниченность, зашоренность кругозора управленцев краткосрочными задачами на уровне своей компетенции (конфликты целей на оперативном уровне управления).

отсутствие поддержки и/или открытое противодействие заинтересованных лиц намеченным изменениям в политике фирмы.

слабая информированность относительно конечных целей и последствий политики, недостаточный авторитет руководителей, причастных к ее проведению.

низкий уровень контроля над стратегически важными показателями для оценки успешной реализации политики фирмы или же неадекватная увязка систем планирования и контроля.

После того как определена миссия и цель, наступает состояние выбора стратегии. На этом этапе принимаются решения по поводу того, как, какими средствами предприятие будет достигать цели, что делать с отдельным бизнесом или продуктом, как и в каком направлении развиваться, какое место занимать на рынке и т.п.

Выбор стратегии предприятия осуществляется руководством на основе анализа факторов, характеризующих его состояние, с учетом результатов анализа портфеля бизнеса. К главным факторам, которые, прежде всего, должны быть учтены при выборе стратегии, относятся: состояние отрасли и позиция в ней предприятия, цель предприятия, интересы и позиция высшего руководства, финансовые ресурсы, квалификация работников, обязательства предприятия, мера зависимости от внешней среды, временной фактор и т.п.

*Маркетинговая стратегия* - элемент стратегии деятельности предприятия, направленный на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям. Различают стратегию привлечения покупателей и стратегию продвижения продукта.

*Стратегия привлечения покупателей* - маркетинговая стратегия, при которой создается покупательский спрос на определенный продукт или его определенную марку. Привлечение покупателей главным образом осуществляется с помощью рекламы.

*Стратегия продвижения продукта* - маркетинговая стратегия, при которой стимулируется стремление розничных продавцов активно продавать определенный продукт или определенную марку. При этом активно используются специальные предложения для розничных продавцов.

**Основной целью маркетингового подхода** к управлению организацией является обеспечение выживаемости этой фирмы в условиях рыночных отношений. Важнейшими **задачами маркетингового подхода** к управлению следует считать:

предотвращение расхода всех видов ресурсов, связанных с производством и выводом на рынок товаров и услуг, не пользующихся спросом;

предотвращение (или минимизация) расхода всех видов ресурсов, связанных с производством и выводом на рынок товаров и услуг, по которым стимулирование спроса не позволяет достичь целей фирмы;

целевое использование всех видов ресурсов для обеспечения полного удовлетворения нужд, потребностей и запросов потенциальных покупателей товаров и услуг, выводимых фирмой на рынок;

формирование условий для реализации принципа социально ориентированной деятельности фирмы, учитывающей нужды, потребности и запросы сотрудников;

фирмы, конкретных потребителей товаров и услуг, общества в целом;

формирование условий для расширенного воспроизводства и поддержания на потенциальных рынках товаров и услуг, а также в общественном мнении в стране и за рубежом благоприятного образа (имиджа) фирмы как надежного делового партнера.

Таким образом, маркетинговый подход к управлению фирмой предполагает постоянную ориентацию на рынок, его конъюнктуру за счет усиления обратных связей. Через определенные промежутки времени необходимо производить корректировку планов и стратегий, то есть выработанная стратегия не является постоянной на многие годы функционирования фирмы. Поэтому само стратегическое управление, построенное на маркетинговых принципах, предполагает циклическую (кольцевую) схему управления фирмой, с помощью которой можно свободно ориентироваться на постоянно изменяющуюся конъюнктуру рынка.

Различают два уровня управления маркетингом: стратегический и тактический.

совершенствование организационной структуры фирмы;

организация проникновения на новые товарные рынки;

разработка и введение на рынок нового товара;

свертывание деловой активности и уход с рынков, где стало невозможным получение устойчивой прибыли;

проникновение на новые рынки посредством создания совместных предприятий;

кооперация деятельности с фирмами, обладающими опытом успешной деятельности на интересующих рынках.

Маркетинговая стратегия заключается в долгосрочное согласовании возможностей фирмы с ситуацией на рынке, т.е. в согласовании внутренней и внешней сред деятельности фирмы. Инструментами реализации маркетинговых мероприятий на этом уровне управления выступают:

Цели фирмы определяют направления развития ее деловой активности.

Стратегия же представляет собой план достижения этих целей, в котором должны быть отражены все элементы маркетинга, финансовые ресурсы, производственные возможности.

В основе стратегии маркетинга лежат пять стратегических концепций:

выбор целевых рынков;

сегментация рынка, т.е. выделение конкурентных целевых рынков в рамках совокупного;

выбор методов выхода на них;

выбор методов и средств маркетинга;

определение времени выхода на рынок.

В качестве основных типов стратегий маркетинга обычно применяют стратегию "цена-количество" либо стратегию предпочтения.

При использовании *стратегии "цена-количество"* можно применить категорию цены как одну из составляющих успеха в конкурентной борьбе. Принципиальное значение при этом имеет потенциал и уровень развития соответствующих отраслей, а также активное влияние на издержки производства. Стратегия "цена - количество" является типичной для операций типа "коммодити", т.е. для сбыта многих продуктов, производимых с помощью хорошо отработанных и апробированных технологий и уже издавна продающихся на рынках.

*Стратегия предпочтения* использует различные инструменты политики сбыта, не зависящие от конкуренции в области цен. Конечная цель этой стратегии - создать стабильные преимущества перед конкурентами. Для достижения этой цели может быть использован весь набор инструментов маркетинга:

изменения в технологии производства, способствующие улучшению качества изделия, его дизайна и упаковки;

сервисное обслуживание (консультирование и обучение, ремонт и техническая профилактика, поставка запчастей и т.д.);

логистические мероприятия (соблюдение договорных обязательств и надежности поставок).

Стратегия предпочтения является общепринятой для операций типа "хай тек" - высокие технологии.

*Стратегия "ми-ту"* (стратегия приспособления, подлаживания) предполагает адаптацию к конкурентам по таким параметрам, как продукция, распределение, общение, цены. При реализации данной стратегии стремятся максимально точно повторять действия конкурентов.

*Стратегия резкого отличия* предполагает товар, по профилю четко отличающийся от товара конкурента. Можно отметить, что стратегия "цена - количество" шире используется в мировом масштабе, чем стратегия предпочтения, прежде всего в силу больших возможностей и большей простоты применения.

*Стратегия "цена-количество"* предполагает существование так называемой ценовой конкуренции, а стратегия предпочтения с ее модификациями - существование неценовой конкуренции.

*Оригинальную "стратегию лазерного луча"* применяют (и, как известно, весьма небезуспешно!) японские фирмы, закрепляясь сначала на рынках стран, у которых нет собственного производства данного товара, потом, на базе накопленного опыта, осваивают новые, более сложные конкурентные рынки.

Маркетинговая тактика ориентирована на конъюнктурные факторы формирования рыночного спроса на имеющуюся номенклатуру товаров фирмы. Инструменты реализации маркетинговых мероприятий на этом уровне управления следующие:

изучение рынков с целью формирования спроса и стимулирования сбыта;

анализ товаров и управление их номенклатурой с целью максимального удовлетворения рыночных требований;

прямые контакты с потребителями;

увеличение и обучение персонала зарубежных представительств;

активное участие в выставках и ярмарках;

расширение номенклатуры (диверсификация) экспортируемых товаров;

создание и повышение эффективности сервиса;

адаптация товара к специфическим требованиям покупателя;

рекламные мероприятия;

управление ценами.

Важно подчеркнуть, что тактика маркетинга должна обеспечивать активность деятельности фирмы и стимулировать каждого ее работника.

**План, структура и бюджет маркетинга.** Цели планирования маркетинга следующие:

координация усилий участников реализации плана;

максимизация вероятности желаемого хода событий;

подготовка к реагированию на изменения во внешней среде;

сведение к минимуму конфликтов, вызываемых неправильным или различным пониманием целей фирмы.

Планирование в маркетинге не имеет, в отличие от традиционного, детерминированного характера "ресурсы - цель". Оно - непрерывный циклический процесс согласования действий фирмы с возможностями, как правило, весьма динамичного рынка, значительная часть факторов которого имеет характер, недоступный для контроля и даже изучения со стороны фирмы.

Главные составные части плана маркетинга:

описание целей фирмы - краткосрочных и долгосрочных;

прогноз рынка;

описание маркетинговых стратегий деятельности фирмы на каждом рынке;

описание процедур и инструментов реализации маркетинговых мероприятий;

описание процедур контроля.

Из многочисленных структур управления маркетингом наибольшее распространение получили организационные структуры с функциональной ориентацией управления и с товарной ориентацией управления.

Исследование рынка (конъюнктурные, средне - и долгосрочные прогнозы), обеспечение конкурентоспособности, реклама и стимулирование сбыта, реклама товародвижения и сервис - все это требует немалых расходов, поэтому расчет бюджета маркетинга - сложная оптимизационная задача со многими переменными. В определении бюджета маркетинга большую роль играют такие неформализуемые факторы, как опыт высших руководителей фирмы, ее традиции, анализ маркетинговых расходов фирм-конкурентов.

**Контроль эффективности маркетинга.** Итак, расходы на маркетинг составляют заметную долю в бюджете современных фирм. Поэтому контроль маркетинга, т.е. постоянное сопоставление расходов на его осуществление с результатами деятельности фирмы, должен проводиться постоянно, а не спонтанно. Естественно, что форма контроля зависит от уровня управления.

*На стратегическом уровне* - это ситуационный анализ, раскрывающий правильность выбора фирмой целей, меру полноты реализации фирмой своих потенциальных возможностей по отношению к рынкам сбыта, каналам товародвижения и товарам.

*На тактическом уровне* - ежегодное рассмотрение соответствия результатов поставленным задачам, контроль объемов продаж, доли рынка, контролируемой фирмой, отношения покупателей.

*На оперативном*, уровне рассматриваются прибыльность каждого из товаров фирмы, содержание и эффективность работы на рынках и их сегментах, размеры заказов и т.п.

Показателями эффективности расходования средств на маркетинг могут быть:

объем продаж на единицу (или один час) переговоров;

отношение расходов на маркетинговую деятельность к объему продаж;

количество и объем продаж непосредственно по рекламным акциям;

изменение популярности товаров фирмы в результате рекламной деятельности;

прибыль, приходящаяся на одного работника отдела маркетинга.

В задачу маркетингового контроля входит также тщательный анализ рекламаций и возврата проданного товара, выявление причин и разработка мероприятий, исключающих повторение подобных случаев.

Важнейшей задачей повышения эффективности маркетинга является обучение специалистов фирмы методам оценки финансовых последствий принимаемых ими решений.

Стратегическое планирование является неотъемлемой составляющей эффективного функционирования любого предприятия. С его помощью происходит переориентация деятельности на потребителя и его нужды. Главной идеей становится тезис: "Производить то, что нужно потребителю, а не пытаться продать ему то, что вам удалось произвести", чем в последнее время все еще продолжают заниматься наши предприятия из-за чего и терпят убытки и не выдерживают конкуренции с западными аналогами.

## 2. Анализ экономического состояния работы ооо "ротафарм"

## 2.1 Характеристика предприятия: история создания, выпускаемая продукция, организационная структура управления

Общество с ограниченной ответственностью "Ротафарм" создано 8.12.05г., в соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь, Законом Республики Беларусь " О хозяйственных обществах", иными законодательными актами и актами законодательства Республики Беларусь.

Между Участниками заключен договор о создании и деятельности Общества. Уставный фонд общества составляет 4 700 000 бел. р. Участники определили в уставном фонде общества следующие размеры долей каждого участника:

Тагиев Ровшан Наджаф оглы - 30% уставного фонда общества.

Компания Ротафарм Лимитед - 70% уставного фонда общества.

Основной вид деятельности предприятия - производство и реализация плитки тротуарной. Предприятие осуществляет свою деятельность согласно лицензии на право осуществления деятельности "Проектирование и строительство зданий и сооружений 1-го и 2-го уровней ответственности и проведение инженерно-изыскательских работ для этих целей" №02250/0137320 действительной до 09.12.2009г., зарегистрированной в Реестре лицензий Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь под номером 2930.

В настоящее время основной продукцией предприятия является:

плитка тротуарная вибропрессованная (типа "Прямоугольник") П.21.11.6-М-а.;

плитка тротуарная вибропрессованная (типа "Прямоугольник") П.21.11.8-М-а.;

плитка тротуарная вибропрессованная (типа "Катушка") 1Ф20.16.8-М-а.;

плитка тротуарная вибропрессованная (типа "Волна") 1Ф20.17.8-М.;

забор бетонный декоративный "Рваный камень".

На ООО "Ротафарм" имеет место мелкосерийный тип организации производства. При этом производство продукции основано на использовании линий и является частично механизированным, что позволяет практически полностью исключить ручные работы.

Общая численность сотрудников ООО "Ротафарм" на данный момент составляет 50 человек.

Кадровый потенциал - совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации. Когда организация переходит к новому этапу развития, то создаются инновационные направления работ, расширяется объем задач, увеличивается кадровый состав, возникают проблемы командообразования - это повышает требования к кадровому потенциалу.

Процесс формирования трудовых ресурсов присущ, безусловно, любой организации. Его чрезвычайно важное значение давно признано в теории управления персоналом, однако в практической деятельности это не всегда находит адекватное отражение.

Компании не жалеют усилий, добиваясь улучшения качественных показателей производимой продукции либо услуг, настойчиво работают над оптимизацией производственных и управленческих процессов. Не остается без внимания и сфера формирования трудовых ресурсов организации. Один из наиболее ответственных ее секторов - подбор персонала. Как и любой процесс, протекающий в компании, он требует эффективного управления.

Рассмотрим кадровый потенциал ООО “Ротафарм" в таблице 2.1

Таблица 2.1 - Кадровый потенциал ООО "Ротафарм" за период 2007-2008 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2007г.  | 2008г.  |
|  | чел.  | уд. вес,% | чел.  | уд.вес,% |
| *Количество руководителей, имеющих:*  |  |  |  |  |
| -высшее образование | 6 | 75 | 8 | 100 |
| -среднее специальное образование | 2 | 25 | 0 | 0 |
| -среднее образование | 0 | 0 | 0 | 0 |
| *Количество специалистов, имеющих:*  |  |  |  |  |
| -высшее образование | 10 | 27,02 | 11 | 22 |
| -среднее специальное образование | 25 | 67,56 | 28 | 56 |
| -среднее образование | 2 | 5,4 | 3 | 6 |

За период 2007-2008 гг. наблюдается рост специалистов как с высшим образованием, так и со средним специальным. Увеличилась доля сотрудников с высшим образованием среди руководителей с 75% до 100%, т.к необходимы квалифицированные и опытные руководители, от них зависит основная часть принимаемых решений в организации. В связи с увеличением объема производства, так же увеличилась доля специалистов со средним специальным с 25% до 28%. В организации действует линейно-функциональная структура управления (рисунок 2.2).

Рисунок 2.2 - Организационная структура ООО "Ротафарм"

Директор

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Коммерческий директор

Технический директор

Зам. директора по производству

Юрист

Отдел сбыта

Отдел отгрузок

Производство

Отдел маркетинга

Число управленческих уровней относительно невелико (2-3). Во главе подразделений находятся руководители, осуществляющие линейное руководство подчиненными; их распоряжения обязательны для исполнения всеми нижестоящими звеньями. Руководители подразделений несут ответственность за конечные результаты работы своих подразделений. Функциональные органы дают указания нижестоящим подразделениям в пределах своей компетенции, которые согласовываются с ними или доводятся до них руководством предприятия и также обязательны к исполнению. Такая система является наиболее эффективной, так как позволяет четко разграничить компетенцию служб, углубить их специализацию.

Структура определяет иерархию подчиненности, исключает дублирование управленческих функций и промежуточные звенья управления.

Возглавляет иерархию директор ООО "Ротафарм". В непосредственном подчинении директора находятся три его заместителей: коммерческий директор, технический директор, замдиректора по производству. Кроме того, директору подчинены: главный бухгалтер, юридический отдел, отдел сбыта и отдел отгрузок.

Коммерческий директор осуществляет анализ рынка, на котором работает организация, знает своих клиентов - и особенно тех, которые приносят самый большой доход, хорошо владеет продуктами и услугами, которые предоставляет его компания, хорошо знает свою компанию и своих конкурентов. *Функции коммерческого директора*:

руководство хозяйственно-финансовой деятельностью предприятия (объединения, компании) в области планирования и управления его производственно-экономической политикой;

участие в разработке планов и программ НИОКР и производства, подготовке планов экспортной деятельности на различных рынках;

изучение тенденций рынка и прогнозирование объема продаж в зависимости от внешней среды;

координация и проведение маркетинговых действий, вытекающих из решений руководства предприятия и других руководителей линейных служб;

организация работы складского хозяйства, создание условий для надлежащего хранения и сохранности материальных ресурсов и готовой продукции;

организация работы по рекламе продукции, оказании дополнительных услуг, торговых скидок, торговли в кредит и т.д.;

координация работы подчиненных ему подразделений.

В основе своей роль коммерческого директора заключается в том, чтобы защищать и увеличивать доходы организации. Коммерческому директору подчинен отдел маркетинга.

*Цели и функции Отдела Маркетинга*:

Совместно с другими подразделениями предприятия и руководством предприятия отдел маркетинга помогает выработать стратегию рыночной деятельности предприятия.

Целью отдела маркетинга является выработка рекомендаций и координация деятельности по формированию и проведению закупочной, сбытовой и сервисной политики предприятий.

В функции отдела маркетинга входит:

анализ внутренней и внешней среды предприятий;

анализ конкурентов;

сегментирование рынка и позиционирование товара;

ценообразование;

формирование ассортимента и формулирование требований к качеству продукции и обслуживанию клиентов;

продвижение продукции;

формирование и поддержание имиджа организации.

Численность отдела маркетинга - три сотрудника. В состав отдела входят:

начальник отдела маркетинга;

маркетолог / менеджер по маркетингу;

маркетолог / аналитик;

Рассмотрим более подробно функциональные обязанности служащих отдела маркетинга:

*Начальник отдела маркетинга:*

определяет и представляет на утверждение коммерческому директору годовой маркетинговый план и объемы и структуру консолидированного бюджета маркетинга предприятия (ежеквартально, ежегодно а в случае необходимости - на указанный период) и несет ответственность за выполнение планов маркетинга и за эффективность расходования средств бюджета отдела маркетинга;

определяет общие направления деятельности отдела в рамках общих целей и задач, установленных "Положением об отделе маркетинга", а также на основе указаний генерального директора и несет всю полноту ответственности за результаты деятельности отдела;

определяет структуру отдела, вносит необходимые изменения и дополнения в соответствии с возникающими задачами; принимает оперативные меры по изменению структуры отдела для решения конкретных задач;

определяет порядок оплаты труда работников, поощрения по итогам работы, несет ответственность за поддержание дисциплины в отделе и т.п.

определяет стратегию деятельности по продвижению товаров и услуг, организует ее реализацию;

принимает непосредственное участие в разработке стратегии деятельности предприятия и совершенствовании его организованной структуры;

представляет предприятие в контактах с другими предприятиями и организациями, ведет деловую переписку от имени предприятия в пределах своей компетенции;

ежегодно (а по требованию коммерческого директора организации в любой момент за любой период времени) представляет им информацию о деятельности отдела;

в случае необходимости проведения специальных маркетинговых мероприятий по согласованию с руководством привлекает к выполнению данной работы сотрудников других подразделений организации, создает временные группы экспертов по отдельным маркетинговым вопросам и руководит их работой;

организует обсуждение результатов исследований и практической деятельности в области маркетинга;

занимается повышением квалификации сотрудников отдела и собственной квалификации.

*Маркетолог, менеджер по маркетингу:*

осуществляет исследовательские и исполнительские функции;

предоставляет начальнику отдела информацию, необходимую для анализа и прогнозирования рыночной ситуации;

организует и принимает личное участие в изучении общего состояния и конъюнктуры рынков и тенденций их развития;

организует и принимает личное участие в проведении исследований по изучению потребностей и отношения потребителей и торговых посредников к продукции предприятия;

организует и принимает участие в сегментации рынка и изучении параметров сегментов (объемы спроса, отношение к ценам, конкуренты в данном сегменте и т.п.);

проводит изучение деятельности конкурентов, определяет позицию предприятия в конкурентной борьбе;

организует получение данных по конкретным рынкам товаров и о научно-техническом прогрессе в конкретной области;

организует разработку планов маркетинга для предприятия, совместно с экономическими службами проводит экономический анализ и оценку планов маркетинга, вырабатывает рекомендации по их совершенствованию;

устанавливает контакты и организует получение от организаций и отдельных специалистов информации, необходимой для осуществления работы;

выполняет поручения коммерческого директора, директора;

проводит выявление и осуществляет анализ информационных потоков и взаимосвязей структурных подразделений предприятия, принимающих участие или влияющих на реализацию функций маркетинга;

разрабатывает методы анализа и оптимизации структуры и состояния базы данных маркетинговой деятельности;

осуществляет оперативный экономический анализ текущей маркетинговой деятельности, в частности, анализ хода продаж, его соответствия плановым показателям, изучает причины отклонений хода продаж от плана и вносит в них коррективы;

на основе статистической информации и результатов специальных исследований осуществляет анализ и прогнозирование развития рынка;

вырабатывает предложения в области ценовой политики;

осуществляет деловые контакты с рекламными подразделениями организаций средств массовой информации;

осуществляет выбор и организует при участии других подразделений предприятия практическую реализацию отдельных методов стимулирования сбыта (ярмарки, выставки, продажа по сниженным ценам, купонная продажа, предоставление образцов товара для испытания и т.п.)

осуществляет оценку эффективности применяемых методов продвижения товаров;

организует совместно с сотрудниками отдела сбыта оперативный сбор информации, касающейся сбыта продукции;

организует и осуществляет совместно с сотрудниками отдела сбыта анализ хода продаж;

осуществляет выявление основных тенденций развития производства (технического уровня, технологии, структуры издержек производства и пр);

разрабатывает программу исследований и совместно с другими подразделениями отдела маркетинга и с отделом сбыта осуществляет изучение и прогнозирование спроса на товар, проводит оценку потребности в производимых и разрабатываемых товарах;

разрабатывает программу исследований и совместно с другими подразделениями отдела маркетинга и с отделом сбыта организует и проводит исследование потребительских предпочтений и покупательского поведения по отношению к товарам данной товарной группы;

осуществляет создание и ведение информационной базы по товарной группе;

контролирует осуществление плана маркетинга определенной группы товаров, готовит предложения по внесению в него изменений;

участвует в разработке и согласование планов проведения рекламных мероприятий;

участвует в определении целей, методов, сроков и эффективности мероприятий по стимулированию сбыта товара;

замещает начальника отдела маркетинга в случае его отсутствия.

Планы проведения маркетинговых исследований для предприятия в целом разрабатываются отделом маркетинга совместно с руководителями компаний и руководителями товарных групп. Разработку планов маркетинговых исследований координирует начальник отдела маркетинга. Исполнение планов осуществляют сотрудники отдела маркетинга при участии всех необходимых служб предприятия.

В подчинении замдиректора по производству и экономике находится -

заместитель (начальник производственно-диспетчерской службы), отвечающий за производственно-диспетчерскую службу, цех производства.

*Технический директор*выполняет следующие функции:

управление материальными и технологическими ресурсами и регулирование взаимоотношений между техническими службами в целях наиболее эффективного использования материальных и технологических ресурсов;

разработка технологической стратегии;

планирование инвестиций в развитие сети и новых телекоммуникационных технологий;

осуществление контроля над эффективным освоением инвестиций;

участие в разработке кадровой политики, направленной на привлечение наиболее квалифицированного персонала в технические службы организации;

планирование (ежемесячное, ежеквартальное, годовое) работы технической дирекции;

проведение переговоров с поставщиками;

представление предприятия на выставках и форумах в рамках своей компетенции и полномочий;

участие в разработке положений, направленных на:

повышение качества, предоставляемых услуг;

увеличение прибыли.

В ведении технического директора находятся:

отдел сбыта;

отдел отгрузок.

Отдел сбыта ставит перед собой следующие цели:

обеспечение продвижения продукции на рынок;

обеспечение сервисного обслуживания клиентов;

подготовка информации для отдела маркетинга о продажах и предпочтениях покупателей.

Функции отдела сбыта:

Исследование потребностей розничных и оптовых покупателей. Организация обратной связи для планирования производственной и сбытовой деятельности.

Контроль за осуществлением гарантийного обслуживания. Выработка предложений по улучшению сервиса.

Организация обратной связи с посредниками. Подготовка данных для анализа рынка.

Отдел отгрузок ООО "Ротафарм" выполняет следующие функции:

сбор информации по остаткам готовой продукции на складах;

качественная и своевременная подготовка отгрузочной документации;

контроль качества отгрузки на складе;

поставки, указанных в плане отгрузки;

оптимизация размещения продукции на складе;

контроль соблюдения условий хранения, условий погрузки и т.д.;

оптимизация процедуры погрузки;

Контроль наличия и состояния погрузочно-разгрузочного оборудования, складских площадей.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод о том, что действующая в организации структура управления является достаточно эффективной, так как позволяет четко разграничить компетенцию служб, углубить их специализацию. Что позволяет профессионально решать задачи специалистам функциональных служб, рационально сочетать линейные и функциональные взаимосвязи, обладает такими преимуществами, как единство и четкость распорядительства, оперативное принятие и выполнение решений, стабильность полномочий и ответственности за персоналом. Исходя из размера ресурсов ООО "Ротафарм", специфики выпускаемой продукции и рынков, на которых они реализуются, от сложившейся структуры управления маркетингом организация имеет функциональную организационную структуру маркетингового отдела. Т.к. количество товаров и рынков сбыта ООО "Ротафарм" невелико, а ответственность за исполнение каждой функциональной задачи возлагаются на конкретного работника отдела маркетинга (подразделение) функциональная структура обеспечивает высокую маневренность, а так же не требует больших затрат на поддержание отдела.

## 2.2 Анализ производственной хозяйственной деятельности предприятия

Основные технико-экономические показатели работы ООО "Ротафарм" за 2006-2008 гг. представлены в таблице 2.3

Таблица 2.3 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО "Ротафарм" за 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели |  | 2006 г.  | 2007 г.  | 2008 г.  | Отклонение | Темп роста |
| Ед. измерения | 2007 г. от 2006 г.  | 2008 г. от 2007 г.  | 2007 г. к 2006 г.  | 2008 г. к 2007 г.  |
| Выручка от реализации без налогов и платежей из выручки  | млн. р.  | 1118 | 348 | 995 | -770 | 647 | 31,13 | 285,92 |
| Полная себестоимость реализованной продукции | млн. р.  | 1091 | 295 | 791 | -796 | 496 | 27,04 | 268,14 |
| Затраты на рубль выручки | р. /р.  | 0,92 | 0,84 | 0,79 |  |  |  |  |
| Прибыль | млн. р.  |   |   |   |   |   |   |   |
| от реализации | млн. р.  | 27 | 53 | 204 | 26 | 151 | 196,30 | 384,91 |
|  за отчетный период | млн. р.  | 27 | 52 | 204 | 25 | 152 | 192,59 | 392,31 |
| чистая прибыль | млн. р.  | 19 | 34 | 151 | 15 | 117 | 178,95 | 444,12 |
| Среднесписочная численность работников  | чел.  | 48 | 45 | 50 | -3 | 5 | 93,75 | 111,11 |
| Рентабельность деятельности, (стр.3.1/стр.1100)  | % | 2,42 | 14,94 | 20,5 | 12,52 | 5,56 | 617,36 | 137,22 |
| Рентабельность реализованной продукции, (стр.3.1/стр.2100)  | % | 2,47 | 17,97 | 25,79 | 15,49 | 7,82 | 725,96 | 143,55 |
| ФЗП | млн. р.  | 144,6 | 170,1 | 283,2 | 25,524 | 113,1 | 117,65 | 166,49 |
| Среднемесячная заработная плата одного работника,  | тыс. р.  | 251 | 315 | 472 | 64 | 157 | 125,50 | 149,84 |
| Производительность труда | млн. р. /чел | 23,29 | 7,73 | 19,90 | -15,56 | 12,17 | 33, 20 | 257,33 |
| Материалоемкость | р. /р.  | 0,40 | 0,36 | 0,29 |  |  |  |  |

43

## 2.2.1 Анализ выручки от реализации, рынков сбыта, объемов реализации

За анализируемый период выручка на предприятия поступала от продажи:

плитка тротуарная вибропрессованная (типа "Прямоугольник") П.21.11.6-М-а;

плитка тротуарная вибропрессованная (типа "Прямоугольник") П.21.11.8-М-а;

плитка тротуарная вибропрессованная (типа "Катушка") 1Ф20.16.8-М-а;

плитка тротуарная вибропрессованная (типа "Волна") 1Ф20.17.8-М;

забор бетонный декоративный "Рваный камень".

Проанализируем абсолютные показатели выручки ООО "Ротафарм" за 2006-2008 гг. Как видно из таблицы 2.3, выручка от реализации в 2006 году была наибольшей, составляла 1118 млн. р. Низкая конкуренция, относительная новизна продукта, а так же объемные заказы в 2006 году положительно сказались на выручке. Однако в 2007, из-за появления сильных конкурентов, а так же не своевременное реагирование на изменение ситуации на рынке, впоследствии снижение объема произведенной продукции отрицательно сказались на конечном результате. Выручка за 2007 год составила 348 млн. р. Это на 770 млн. р. меньше предыдущего года, т.е. падение составило 68,87%. Но не смотря на изменившуюся ситуацию на рынке ООО "Ротафарм" в 2008 году снова вышла на хорошие показатели выручки - 995 млн. р. Это обусловлено заменой оборудования на более современное, что позволило с одной стороны повысить качество продукции и увеличить объемы продаж, а с другой сократить материальные расходы. В результате рост прибыли 2008 относительно 2007 составил 185,92%.

Т.к. спрос на продукцию ООО "Ротафарм" не одинаковый, структура сбыта продукции ООО "Ротафарм" за 2008 год представлена на рисунке 2.4

Рисунок 2.4 - Структура сбыта продукции ООО "Ротафарм" за 2008 год

Как видно из рисунка 2.4, основной объем реализуемой ООО "Ротафарм" продукции приходится на плитку тротуарную вибропрессованную (типа "Прямоугольник") П.21.11.8-М-а. На долю данной продукции приходится 53% от общего объема реализации. Поскольку данный вид тротуарной плитки более универсальный, он пользуется повышенным спросом.

Основным рынком сбыта продукции был и остается г. Минск и Минская область. Однако часть произведенной продукции успешно реализуется в областях. Структуру распределения продукции ООО "Ротафарм" по рынкам сбыта можно увидеть на рисунке 2.5



Рисунок 2.4 - Структура распределения продукции ООО "Ротафарм" по областям

Т.к. основным рынком сбыта является Минск и Минская область, на их долю приходятся наивысшие показатели - 73% продукции реализуется в Минске и 13% приходится на Минскую область. В Минской области можно выделить такие города как Борисов, Солигорск, Логойск. На Гродненскую область приходится 8% сбыта продукции ООО "Ротафарм", поскольку в Гродненской области находятся ряд партнеров, с которыми ООО "Ротафарм" находится в тесном сотрудничестве. В перспективе планируется увеличить поставки продукции в Гродненскую область. На Гомельскую и Брестскую области приходится по 3% произведенной продукции, в этих областях еще не найдены постоянные партнеры, поэтому поставки происходят исключительно частным лицам.

Динамика объема производства и объема реализации показана на рисунке 2.6



Рисунок 2.6 - Динамика производства и реализации ООО "Ротафарм" за период 2006-2008 г.

Анализ данных предприятия позволяет в первую очередь увидеть что ООО "Ротафарм" на конец отчетного периода имеет запасы готовой продукции, это видно из того соотношения, что объем производства превышает объем реализации на 21,6 млн. р. в 2006 году, процент нереализованной продукции составил 2,4% от произведенной продукции. Это относительно не большой процент. Однако в 2007 году процент не реализованной продукции вырос до 15,2%. Такая тенденция роста складских запасов негативно сказывается на развитии организации. Увеличение процента не реализованной продукции в 2007 году можно объяснить, высокой конкуренцией и мероприятиями по модернизации оборудования. К концу 2008 года процент нереализованной продукции достиг 20,5%. Подведя итог можно сделать вывод, что ООО "Ротафарм" необходимо серьезное внимания обратить на сбыт готовой продукции, а так же работу отдела маркетинга. Возможно, стоит рассмотреть проведения маркетинговых мероприятий направленных на увеличение спроса на продукцию предприятия.

## 2.2.2 Анализ себестоимости продукции

Важным показателем, характеризующим работу предприятия, является себестоимость работ, услуг. От значения данного показателя зависят финансовые результаты деятельности предприятий, темпы расширенного производства, финансовое состояние хозяйствующих субъектов.

Полная себестоимость к концу 2006 года составила 1091 млн. р. Высокий рост себестоимости в 2006 году обусловлен значительным количеством расходов не связанных с производством, а так же больших объемах производства. В 2007 году из-за сильного снижения объема производства и сокращении прочих расходов, себестоимость снизилась до 295 млн. р., что составило 84% от выручки от реализации. К концу 2008 года в связи с мероприятиями по модернизации оборудования и увеличением объемов производимого товара себестоимость составила 791 млн. р., однако, не смотря на рост объема производства, доля себестоимости снизилась до 79% от выручки от реализации. Исходя из перечисленных данных, можно сделать следующий вывод: поскольку основной составляющей себестоимости являются затраты на материалы, замена оборудования положительно сказалась снижении себестоимости продукции. В свою очередь снижение себестоимости значительно влияет на чистую прибыль.

Рассмотрим поэлементную структуру себестоимости ООО "Ротафарм" за 2006-2008 гг. на рисунке 2.7



Рисунок 2.7 - Поэлементная структура себестоимости ООО "Ротафарм" за 2006-2008 гг.

На рисунке 2.7 видно, что в структуре себестоимости 2006-2007 гг. значительных изменений не произошло. Т.к. к концу 2008 года были проведены мероприятия по совершенствованию производства, доля материальных затрат снизилась до 37%. Замена оборудования отразилась на амортизации и в 2008 году она составила 10% от общей себестоимости. Рост доли заработной платы до 31%, характеризуется набором более квалифицированных кадров, а так же внедрением сдельно-премиальной оплаты труда. Так же в 2008 существенно сократилась доля прочих затрат до 9% от общей себестоимости. Это было достигнуто с помощью тщательного анализа и сокращением расходов не связанных с производством.

Так же из таблицы 2.3 мы можем более детально увидеть динамику сокращения материалоемкости производства. К концу 2006 года материалоемкость составляла 0,4 р. /р., однако уже 2007 году она снизилась до 0,36 р. /р. Благодаря мероприятиям по модернизации оборудования, в 2008 был достигнут показатель материалоемкости 0,29 р. /р.

Динамика затрат на рубль выручки приведена на рисунке 2.8



Рисунок 2.8 - Динамика затрат на рубль выручки ООО "Ротафарм" за 2006-2008 гг.

На рисунке 2.8, мы можем наблюдать стабильное снижение затрат на рубль выручки с 0,92 р. /р. в 2006 году, до 0,79 р. /р. в 2008 году. Такая тенденция явно показывает нам связь между себестоимостью и прибылью. Непосредственное влияние на изменение уровня затрат на рубль товарной продукции оказывают факторы, которые находятся с ним в прямой функциональной связи: изменение объёма выпущенной продукции, её структуры, изменение уровня цен на продукцию, изменение уровня удельных переменных затрат, изменение суммы постоянных затрат.

## 2.2.3 Анализ прибыли и рентабельности

Как видно из приведенных в таблицы 2.3 данных, наиболее успешным в работе организации стал 2008 год, где все показатели прибыли были наилучшими. График динамики прибыли от реализации и прибыли к распределению ООО "Ротафарм" за 2006-2008 гг. представлен на рисунке 2.9



Рисунок 2.9 - График динамики прибыли от реализации и прибыли к распределению ООО "Ротафарм" за 2006-2008 гг.

Так прибыль от реализации в 2008 г. составила 204 млн. р., рост данного показателя к уровню 2007 г. составил 151 млн. р. или 284.91%. Прибыль к распределению в 2008 г. составила 151 млн. р., что выше уровня 2007 г. на 117 млн. р. или на 344,12%. Прибыль от реализации за период 2006-2008 гг. увеличилась за счет роста объемов реализации и увеличения цен на реализованную продукцию, а так же за счет снижения уровня себестоимости. Положительная динамика свидетельствует, что предприятие реализует рентабельную продукцию.

Чистая прибыль в 2006г. составила 19 млн. р., в 2007г. - 34 млн. р., 2008г. - 151 млн. р. После уплаты налогов прибыль распределяется следующим образом: 5% - резервный фонд; 40% - на пополнение собственных оборотных средств; оставшаяся сумм распределяется между фондом накопления и фондом потребления. Средства этих фондов имеют целевое назначение и расходуются согласно утвержденным сметам.

Фонд накопления используется в основном для финансирования затрат на расширение производства, его техническое перевооружение, внедрение новых технологий и т.д.

Фонд социальной сферы используется на коллективные нужды (расходы на содержание объектов культуры и здравоохранения, проведение оздоровительных и культурно-массовых мероприятий), фонд потребления - на индивидуальные (вознаграждение по итогам работы за год, материальная помощь, частичная оплата питания и проезда, пособия по выходу на пенсию и т.д.).

Таблица 2.10 - Распределение чистой прибыли ООО "Ротафарм"

в 2006-2008 гг.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели, млн. р.  | Годы |
| 2006 | 2007 | 2008 |
| Чистая прибыль | 19 | 34 | 151 |
| Резервный фонд | 0,95 | 1,7 | 7,55 |
| Фонд накопления | 10,45 | 18,7 | 83,05 |
| Фонд потребления | 7,6 | 13,6 | 60,4 |

Средства фонда накопления расходуются на выплаты персоналу, выплаты компенсирующего, стимулирующего и социального характера. Фонд накопления предназначен для финансирования инвестиций во внеоборотные активы (создание и приобретение основных средств, включая строительство, реконструкцию, модернизацию и другие работы; приобретение объектов нематериальных активов; погашение займов банков, полученных на создание или приобретение объектов) резервный фонд создан для поддержания экономического состояния организации в случае непредвиденных расходов.

Рентабельность продукции (окупаемость издержек) (R3) исчисляется путем отношения прибыли от реализации продукции, работ и услуг (Пб) к сумме затрат по реализованной произведенной продукции (З). Она показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Может рассчитываться в целом по предприятию, отдельным его подразделениям и видам продукции:

 (2.1)

2006г.: RЗ=27/1118100=2,42%;

2007г.: RЗ=53/348=14,94%;

2008г.: RЗ=204/995=20,5%.

Рентабельность продаж (Rn) рассчитывается делением прибыли от реализации продукции, работ и услуг на сумму полученной выручки (РП). Характеризует эффективность предпринимательской деятельности: сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж:

 (2.2)

2006г.: Rп=27/1091=2,47%;

2007г.: Rп=53/295=17,97%;

2008г.: Rп=204/791=25,79%.

Динамика рентабельности ООО "Ротафарм" за период 2006-2008 гг. представлена на рисунке 2.11



Рисунок 2.11 - Рентабельность деятельности ООО "Ротафарм" за период 2006-2008 гг.

За исследуемый период наблюдается так же рост показателя рентабельности деятельности предприятия. Так за 2008 г. рентабельность деятельности предприятия составила 20,50%, что на 5,56% выше аналогичного показателя в 2007 г. Анализируя расчетные данные можно сделать вывод рентабельность продаж за анализируемый период также имеет положительную динамику, что обусловлено увеличением объемов производства и реализации продукции, ростом цен на реализуемую продукцию, повышением качества произведенной продукции, а также появлением более выгодных рынков сбыта.

## 2.2.4 Анализ ликвидности баланса предприятия и финансовой устойчивости

Анализ ликвидности проведем на основе оценки структуры актива и пассива баланса ООО "Ротафарм" за 2008 год проведем в приложении А.

Как видно из приложения А, на конец 2008 года произошло уменьшение валюты баланса на 7 млн. р. или на 1,03%, что свидетельствует о снижении экономической активности организации. Структура актива и пассива баланса организации на конец года изменилась незначительно.

В структуре актива баланса организации за год произошли некоторые изменения. Общая сумма активов на конец года снизилась на 7 млн. р. или на 1,03%. Наибольший вес в структуре активов как на начало так и на конец года составляют основные средства - 74,05% и 73,63% соответственно. На втором месте дебиторская задолженность покупателей и заказчиков - 21,11% и 19,41% соответственно. Темп прироста основных средств на конец года составил - 1,58%, при этом удельный вес основных средств в активе баланса снизился на 0,42%, что следует рассматривать как положительную тенденцию, ибо чрезмерный удельный вес основных средств в активе баланса свидетельствует об ухудшении маневренности организации и недостаточной ликвидности его активов. Изменение структуры активов организации в пользу увеличения оборотных средств (на 1,14%) может свидетельствовать:

о формировании более мобильной структуры активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств организации;

об отвлечении части текущих активов на кредитование потребителей товаров, работ и услуг организации и прочих дебиторов, что свидетельствует о фактической иммобилизации этой части оборотных средств из производственного процесса;

о сворачивании производственной базы;

об искажении реальной оценки основных фондов вследствие существующего порядка их бухгалтерского учета и т.д.

Рост удельного веса запасов (на 2,10%) может свидетельствовать:

о росте торгового потенциала организации;

о нерациональности выбранной хозяйственной стратегии, вследствие которой часть текущих активов иммобилизована в запасах, чья ликвидность может быть невысокой.

Основной удельный вес в структуре пассивов баланса, как на начало так и на конец отчетного периода занимает добавочный фонд - 75,22% и 76,00% соответственно, на втором месте кредиторская задолженность - 12,90% и 13,93% соответственно. За исследуемый период в структуре пассива произошли следующие изменения: увеличилась доля обязательств на 0,14% и соответственно снизилась доля капитала и резервов на то же значение. Темп прироста пассива баланса по итогам года составил - 1,03%.

На основании перечня основных финансово-экономических показателей проведем диагностику финансового положения ООО "Ротафарм", выявим тенденции, сделаем выводы и примем решения по стратегии предприятия в целом. На основании показателей приведенных в таблице 2.12 проанализируем финансовую устойчивость ООО "Ротафарм".

Таблица 2.12 - Показатели финансовой устойчивости ООО "Ротафарм"

за 2008 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2007 г.  | 2008 г.  | +,- |
|
| Коэффициент финансовой независимости | 0,862 | 0,860 | -0,002 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 0,862 | 0,860 | -0,002 |
| Коэффициент банкротства | 0,138 | 0,139 | +0,001 |
| Коэффициент привлечения средств | - | - | - |
| Наименование показателя | Норматив | 2007 г.  | 2008 г.  | +,- |
|
| Чистый оборотный капитал | "-" свид. о дефиците об. средств | 82 | 84 | +2 |
| Коэффициент автономии | не менее 0,3-0,6 | 0,862 | 0,86 | -0,002 |
| Доля заемного капитала в собственном капитале | не более 0,5-0,7 | 0,160 | 0,162 | +0,002 |

Анализ таблицы 2.12 позволил сделать следующие выводы. Коэффициент финансовой независимости характеризует долю собственного капитала организации в общей сумме средств, авансированных в ее деятельность. Чем выше значение данного показателя, тем более независима организация от внешних кредиторов. Из приведенных выше расчетов видно, что значение данного показателя достаточно высоко, оно свидетельствует о высокой деловой активности и позволяет ориентироваться на стратегию концентрированного роста, однако по итогам исследуемого периода наметилась тенденция к снижению (снижение по итогам года составил 0,002). Такая динамика неприемлема для привлечения кредитных ресурсов в будущие инвестиционные проекты, связанные со стратегией концентрированного роста

Коэффициент финансовой устойчивости характеризует долю постоянного (перманентного) капитала в общей сумме баланса. Он отражает удельный вес тех средств, которые организация может использовать в своей деятельности длительное время, и рассчитывается как отношение суммы собственных средств и долгосрочных обязательств к общей стоимости имущества организации. Коэффициент финансовой устойчивости на конец года имеет тенденцию к снижению (-0,002). Что является отрицательной тенденцией и возникает потребность в дальнейшей внутренней диагностике экономических процессов для разработки стратегии развития предприятия.

Коэффициент банкротства на конец года находится в пределах нормы (норма - до 0,5), однако на конец года наметился некоторый рост значения коэффициента. Коэффициент привлечения средств показывает, в каких объемах организация привлекает со стороны средства для финансирования текущей деятельности. Необходимо разработать стратегию для снижения коэффициент банкротства.

Как видно из таблицы 2.12 показатель чистого оборотного капитала обеспечивает безопасность кредиторов и резерв финансирования непредвиденных расходов. На исследуемом предприятии на конец 2008 года текущие активы превышают текущие пассивы на 84 млн. р., что свидетельствует о дефиците оборотного капитала. Для реализации стратегии необходимо ликвидировать дефицит оборотного капитал.

Коэффициент автономии характеризует степень финансовой независимости организации от кредиторов, который показывает долю собственного капитала в имуществе организации. Теоретически достаточным значением этого коэффициента является 0,3 - 0,7.

Наиболее безопасным для организации является коэффициент автономии, равный 0,5. Если доля источников собственных средств составляет 50% и более, то считают, что у организации стабильное финансовое состояние, так как, продав половину имущества, организация сможет погасить свои долговые обязательства и может реализовывать стратегию концентрированного роста. Снижение значения данного показателя на конец периода указывает на снижение финансовой независимости, возможность привлечения средств со стороны.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала (коэффициент финансового риска) показывает долю финансовых обязательств организации в величине его собственного капитала. Этот коэффициент показывает размер заемных средств на рубль собственных средств, т.е. какая часть имущества организации финансируется кредиторами. Коэффициент, равный 0,162, означает, что на каждые 100 рублей собственного капитала приходится 16,2 рубля заемного капитала. Рост данного показателя на 0,002 на конец исследуемого периода свидетельствует о росте зависимости исследуемой организации от заемного капитала. Необходимо учесть в стратегии снижение зависимости от заемного капитала. В целом анализ финансовой устойчивости ООО "Ротафарм" за 2008 год показал, что организация является условно финансово устойчивой для реализации стратегии концентрированного роста. Одна из важнейших характеристик финансового состояния организации - стабильность его деятельности в свете долгосрочной стратегии. Она связана с общей финансовой структурой организации, степенью его зависимости от кредиторов и инвесторов. Анализ состава, структуры и оснащенности капиталом на ООО "Ротафарм" в 2008 г. проведен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - Анализ ликвидности ООО "Ротафарм" в 2008 году

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименованиепоказателя | Расчет | Значение на н. г.  | Значение на к. г.  | +,- |
| 2007 г.  | 2008 г.  |
| Коэффициент концентрации собственного капитала | 588/682 | 581/675 | 0,862 | 0,860 | -0,002 |
| Коэффициент финансовой зависимости | 682/588 | 675/581 | 1,160 | 1,162 | +0,002 |
| Коэффициент финансовой неустойчивости | 94/588 | 94/581 | 0,160 | 0,162 | +0,002 |
| Коэффициент концентрации привлеченного капитала | 94/682 | 94/675 | 0,138 | 0,139 | +0,001 |
| Коэффициент структуры долгосрочных вложений | - | - | - | - | - |
| Коэффициент долгосрочно привлеченных заемных средств | - | - | - | - | - |
| Величина собственных оборотных средств | 588-506 | 581-497 | 82 | 84 | +2 |
| Коэффициент маневренности собственного капитала  | 588-506/588 | 581-97/581 | 0,139 | 0,145 | +0,006 |
| Коэффициент маневренности функционирующего капитала | - | - | - | - | - |
| Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов | 588-506/17+12 | 581-497//31+12 | 2,828 | 1,953 | -0,875 |

Анализ таблицы 2.13 позволяет сделать следующие выводы. Коэффициент концентрации собственного капитала характеризует долю собственного капитала организации в общей сумме средств, авансированных в ее деятельность. Чем выше значение данного показателя, тем более независима организация от внешних кредиторов. Из приведенных выше расчетов видно, что значение данного показателя достаточно высоко, однако по итогам исследуемого периода наметилась тенденция к снижению (снижение значения показателя по итогам года составило 0,002), что является отрицательной тенденцией. Необходимы мероприятия связанные с увеличением концентрации собственного капитала.

Коэффициент финансовой зависимости - является обратным к коэффициенту концентрации собственного капитала. Рост этого показателя в динамике означает увеличение доли заемных средств в финансировании организации. Если его значение снижается до единицы (или 100%), это означает, что владельцы полностью финансируют свою организацию. Коэффициент финансовой неустойчивости дает наиболее общую оценку финансовой устойчивости организации. Значение его не должно превышать 0,25. По итогам года значение данного коэффициента не превысило допустимую норму, что свидетельствует о достаточной финансовой устойчивости, что говорит в пользу стратегии концентрированного роста.

Коэффициент концентрации привлеченного капитала на конец года находится в пределах нормы (норма - до 0,5).

Величина собственных оборотных средств характеризует ту часть собственного капитала, которая является источником покрытия текущих активов организации. Данный показатель в организации как на начало так и на конец года имеет положительное значение, что свидетельствует о достаточности источников покрытия текущих активов организации. Данный показатель имеет тенденцию к росту (+2 млн. р. на конец года), что рассматривается как положительная тенденция.

Коэффициент маневренности характеризует ту часть собственных оборотных средств, которая находится в форме денежных средств. Норма - от 0 до 1. На исследуемом предприятии не рассчитывается из-за отсутствия данных. Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов характеризует ту часть стоимости запасов, которая покрывается собственными оборотными средствами, и должна быть не ниже 0,5. На исследуемом предприятии данный показатель существенно выше нормы, однако намечается отрицательная тенденция. Снижение значения данного показателя на конец года составило 0,875.

Анализ источников формирования капитала ООО "Ротафарм" за 2007-2008 годы приведен в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Анализ источников формирования капитала ООО "Ротафарм" за 2007-2008 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 | 2008 | Изменение |
| 1. Общая сумма оборотных активов, млн. р.2. Сумма краткосрочных обязательств, млн. р.3. Сумма собственного оборотного капитала (стр.1-стр.2), млн. р.4. Доля в формировании оборотныхактивов,%4.1 собственного капитала (стр.3/стр.1100),%4.2 заемного капитала (стр.2/стр.1100),% | 176948246,5953,41 | 178948447, 1952,81 | +20+2+0,60,6 |

Как видно из таблицы 2.14, как начало так и на конец года большая доля в формировании оборотных активов приходится на заемный капитал - 53,41% и 52,81% соответственно. Прирост суммы оборотного капитала в отчетном периоде произошел за счет изменения собственных источников (2 млн. р). Доля собственного капитала в формировании оборотных активов возросла на 0,6%, что является положительной тенденцией и положительно сказывается на финансовой устойчивости и независимости исследуемой организации. Одним из показателей, характеризующих устойчивость финансового состояния организации является его платежеспособность, т.е. возможность наличными денежными ресурсами своевременно погашать свои платежные обязательства. Иными словами, платежеспособность - это возможность возвращения долга. Анализ платежеспособности необходим не только для организации с целью оценки и прогнозирования финансовой деятельности, но и для внешних инвесторов (банков). Прежде чем выдать кредит, банк должен удостовериться в кредитоспособности заемщика. То же должны сделать и организации, которые хотят вступить в экономические отношения друг с другом. Особенно важно знать о финансовых возможностях партнера, если возникает вопрос о предоставлении ему коммерческого кредита или отсрочки платежа. Анализ показателей платежеспособности ООО "Ротафарм" за 2008 год проведем в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - Показатели платежеспособности ООО "Ротафарм"

за 2007-2008 годы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Расчет | 2006 | 2007 | Изменение+,- |
| 2007 | 2008 |
| Коэффициент текущей ликвидности (норматив не менее 1,7)  | 176/94 | 178/94 | 1,87 | 1,89 | +0,02 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (норматив не менее 0,3)  | 588-506/176 | 581-497/178 | 0,466 | 0,472 | +0,006 |
| Коэффициент обеспеченности обязательств активами (норматив <0,85)  | 94/682 | 94/675 | 0,138 | 0,139 | +0,001 |
| Коэффициент платежеспособности (норматив <0,5)  | 176/94 | 178/94 | 1,872 | 1,894 | +0,022 |

Из таблицы 2.15 видно, что коэффициент текущей ликвидности и на начало и на конец года выше нормы (минимальное значение - 1,7) и при этом на конец года имеет тенденцию к росту. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами так же значительно выше нормы (минимальное нормативное значение 0,3) и на конец года имеет тенденцию к росту. Коэффициент обеспеченности обязательств организации активами на начало и конец исследуемого периода в пределах нормы (нормативное значение данного коэффициента не должно превышать 0,85). Таким образом, по итогам проведенных расчетов, можно сделать вывод, что организация является условно платежеспособной.

Ликвидность баланса - это возможность субъекта хозяйствования обратить активы в денежные средства и погасить свои платежные обязательства, а точнее - это степень покрытия долговых обязательств его активами, срок превращения которых в денежную наличность соответствует сроку погашения платежных обязательств.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с обязательствами по пассиву, которые группируются по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков погашения.

Показатели ликвидности ООО "Ротафарм" за 2007-2008 гг. представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 - Показатели ликвидности ООО "Ротафарм"

за 2007-2008 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Расчет | 2006 г.  | 2007 г.  | Изменение+,- |
| 2007 г.  | 2008 г.  |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 1/94 | 1/94 | 0,01 | 0,01 | - |
| Коэффициент промежуточной ликвидности | 145/94 | 132/94 | 1,54 | 1,40 | -0,14 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 176/94 | 178/94 | 1,87 | 1,89 | +0,02 |

Как видно из таблицы 2.16, в исследуемом периоде значение данного показателя 0,01 в начале года и 0,01 в конце года, что является недостаточным для выполнения финансовых обязательств организации. Достаточным считается значение коэффициента абсолютной ликвидности 0,2-0,25.

Организация считается ликвидной по показателю промежуточной ликвидности, если этот коэффициент больше 0,5. В исследуемом периоде величина данного коэффициента и на начало и на конец периода значительно выше нормы (1,54 на начало и 1,40 конец периода).

В общем случае нормальными считаются значения коэффициента текущей ликвидности, находящиеся в пределах от 2 до 3. В исследуемом периоде коэффициент текущей ликвидности на начало и конец года был выше 1. При этом рост его значения на конец года составил 0,02, что рассматривается как положительная тенденция. В целом по итогам проведенного анализа баланс ООО "Ротафарм" за 2008 год можно признать ликвидным.

Ситуация в целом нормальная однако требуется изменение стратегии в связи со снижением показателей эффективности. Необходимы изменения стратегии развития предприятия ООО "Ротафарм", так как наметилась тенденция снижения коэффициентов финансовой независимости, финансовой устойчивости, автономии. Этот факт является серьезной причиной для выработки нового стратегического курса предприятия направленного с одной стороны на поиск новых рынков сбыта, а с другой - на активные маркетинговые действия по расширению границ уже имеющегося рынка, для чего можно использовать совершенствование коммуникационной политики для удержания позиций в своей рыночной нише, снижение себестоимости продукции и повышение ее качества.

## 2.3 Анализ конкурентоспособности продукции предприятия

Оценка конкурентоспособности тротуарной плитки производится по техническим параметрам (водопоглощение, предел прочности при изгибе, твердость поверхности (по Моосу), отклонение от номинальных размеров (по длине и ширине, толщине), косоугольность, кривизна лицевой поверхности, разнотолщинность, термическая стойкость, степень износостойкости, морозостойкость и др.) и экономическому параметру (цена).

Для оценки конкурентоспособности плитки сопоставляют параметры ООО "Ротафарм" и производителей-конкурентов СП "Бессер-Беларусь", ОАО "Красносельскстройматериалы" и польский производитель Chlumcanske zavody.

С этой целью рассчитывают единичные, групповые и интегральные показатели конкурентоспособности тротуарной плитки.

Источником информации для анализа конкурентоспособности тротуарной плитки послужили рекламные каталоги производителей ООО "Ротафарм", СП "Бессер-Беларусь", ОАО "Красносельскстройматериалы" производят тротуарную плитку по ГОСТу 6141-90.

При оценке конкурентоспособности в таблице 2.17 учитывается то, что, чем меньше величина показателя (водопоглощение, отклонение от номинальных размеров (по длине и ширине, толщине), косоугольность, разнотолщинность и износостойкость), тем лучше; и наоборот, чем величина показателя (предел прочности при изгибе, твердость поверхности по Моосу, термическая стойкость) больше, тем лучше. Экономический параметр - это отпускная цена производителей за апрель месяц.

Показатели для расчета конкурентоспособности тротуарной плитки вибропресованной представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 - Показатели для расчета конкурентоспособности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | ООО "Ротафарм" | СП "Бессер-Беларусь" | ОАО "Красносельскстройматериалы" | Q1 | Q2 | Ai | G1 | G2 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Технические параметрыВодопоглощение,%Предел прочности при изгибе, МпаТвердость поверхности (по Моосу)Отклонение от номинальных размеров:по длине и ширине,%толщине,%Косоугольность, не >%Кривизна лицевой поверхности, не>,%РазнотолщинностьТермическая стойкость (С)  | 161550,880,5150 | 181550,56,910,80,5150 | 162550,350,150,4150 | 0,89111,61,1611 | 10,612,291 | 0,1750,1750,1750,30,175 | 0,160,1750,1750,480,175 | 0,1750,1050,1750,6870,175 |
|  |  |  |  |  |  | 1 | 1,165 | 1,317 |
| Экономические параметрыЦена, у. е.  | 4,04 | 3,26 | 4,89 | 1,23 | 0,83 | 1 | 1,23 | 0,83 |

Из данных таблицы 2.17 можно сделать следующие выводы. Тротуарная плитка (размером 20х25) ООО "Ротафарм", уступает ОАО "Красносельскстройматериалы" по техническим параметрам (отклонение от номинальных размеров по длине и ширине, предел прочности при изгибе) и СП "Бессер-Беларусь" по техническому параметру (отклонение от номинальных размеров по длине и ширине, толщине) и по экономическому параметру (цена). Потребитель при покупке обращает большое внимание на такие технические параметры как степень износостойкости, разнотолщинность и отклонение от номинальных размеров, в соответствии с этим были проставлены весовые коэффициенты. Рассчитав групповые и интегральные показатели, видим, что тротуарная плитка ООО "Ротафарм", уступает плитке СП "Бессер-Беларусь" (J=1,165/1,23=0,9) и ОАО "Красносельскстройматериалы" по некоторым техническим параметрам, но превосходит его по экономическим параметрам, что делает ее конкурентоспособной (J=1,317/0,83=1,59).

Определим показатель конкурентоспособности продукции ООО "Ротафарм". Для оценки используем данные, представленные в таблице 2.18.

Таблица 2.18 - Показатель конкурентоспособности продукции

ООО "Ротафарм"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ООО "Ротафарм" | СП "Бессер-Беларусь" | ОАО "Красносельск стройматериалы" | *bi* |
| *Технические параметры:*  |   |   |   |   |
| Водопоглощение,% | 16 | 18 | 16 | 0,175 |
| Предел прочности при изгибе | 15 | 15 | 25 | 0,175 |
| Твердость поверхности | 5 | 5 | 5 | 0,175 |
| Отклонение от номинальных размеровпо длине и ширине,% | 0,8 | 0,5 | 0,35 | 0,3 |
| Термическая стойкость  | 150 | 150 | 150 | 0,175 |
| *Экономические параметры:*  |  |  |  |  |
| Цена, у. е.  | 4,04 | 3,26 | 4,89 | 1 |

Для расчета показателя конкурентоспособности по техническим показателям определим, что по показателям предел прочности при изгибе, твердость поверхности и термическая стойкость большему значению соответствует более высокий уровень качества товара, по остальным показателям наблюдается обратная зависимость, т.е. более высокое их значение соответствует более низкому качеству товара. В последнем столбце таблицы находятся коэффициенты весомости таблице 2.18.

Пусть в качестве базы сравнения выступает СП "Бессер-Беларусь", тогда показатель конкурентоспособности по техническим показателям равен:



В данном случае единственным экономическим показателем является цена товара.

Показатель конкурентоспособности по экономическим параметрам:



Значит показатель общей конкурентоспособности:

K = T / Э = 0,909/1,239 = 0,734.

Поскольку расчетное значение показателя конкурентоспособности меньше 1, то продукция ООО "Ротафарм" не является конкурентоспособной по сравнению с продукцией, выпускаемой СП "Бессер-Беларусь".

Сравним продукцию ООО "Ротафарм" с продукцией ОАО "Красносельскстройматериалы". Рассчитаем показатель общей конкурентоспособности аналогичным образом. Показатель конкурентоспособности по техническим параметрам:



Показатель конкурентоспособности по экономическим параметрам:



Таким образом, показатель общей конкурентоспособности:

K = 0,761/0,826 = 0,921.

Этот показатель также меньше 1, что говорит о низкой конкурентоспособности продукции ООО "Ротафарм". Не смотря на более низкую цену товара по сравнению с ОАО "Красносельскстройматериалы", показатель конкурентоспособности по техническим параметрам оказался более низким, чем экономический показатель.

ООО "Ротафарм" необходимо провести мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности продукции.

Анализ отступления от норм по качеству изготовления осуществляется по данным о внутризаводском браке и внешних рекламациях на продукцию.

В зависимости от действующих на предприятии системы представления информации о браке анализируются потери от брака как предприятию, цехом, участком, рабочим местом, так и по конкретным изделиям и причинам.

Основными причинами брака могут быть:

недостаточный уровень модификации рабочих;

работа на неисправном оборудовании;

использование несовершенных приспособлений и инструментов, средств измерительной техники;

отступления от технологического процесса;

использование материалов и полуфабрикатов со скрытыми дефектами;

несовершенство упаковки, маркировки, нарушение условий хранения, перевозки, погрузки.

Повышение качества продукции и ее конкурентоспособности признаны стратегической задачей предприятия. Разработана политика руководства в области качества. Определены и основные задачи в области качества:

Создание у потребителей продукции восприятия ООО "Ротафарм" как производителя высококачественной напольной плитки;

Достижение уровня качества ведущих зарубежных фирм на базе дальнейших разработок, поэтапного технического перевооружения и освоения передовых технологий, внедрения современного технологического, контрольно-измерительного и испытательного оборудования;

Предложение потребителю новой продукции, обеспечивающей ее позиционирование в одном ряду со всемирно известными марками зарубежных производителей;

Предупреждение и предотвращение выпуска продукции неудовлетворительного качества на всех этапах от разработки до эксплуатации;

Расширение рынков сбыта и увеличение объемов реализации;

Таблица 2.19 - Показатели для расчета конкурентоспособности тротуарной плитки пустотелой

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | ООО "Ротафарм" | ОАО "Красносельскстройматериалы" | Chlumcanske zavody | Q1 | Q2 | Ai | G1 | G2 |
| *Технические параметры* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Водопоглащение,% | 4,5 | 3 | 2 | 1,5 | 2,25 | 0,2 | 0,3 | 0,45 |
| Предел прочности при изгибе, Мпа | 25 | 50 | 32 | 0,5 |  | 0,15 | 0,08 |  |
| Твердость поверхности (по Маосу)  | 5 | 6 | 6 | 0,5 | 0,78 |  |  | 0,12 |
| *Отклонение от номинальных размеров*:по длине и ширине,%толщине,% | 110 | 0,50,5 | 0,550,55 | 0,830,83 | 0,830,83 | 0,150,25 | 0,130,5 | 0,130,5 |
| Косоугольность, не >% | 0,5 | 0,4 |  | 2 | 2 |  |  |  |
| Кривизна лицевой поверхности, не>,% | 0,8 | 0,2 | 3 | 1,25 | 2 |  |  |  |
| Разнотолщинность, не >мм | 125 | 200 |  | 0,63 |  |  |  |  |
| Термическая стойкость, С | 3 | 5 |  | 0,6 | 1 |  |  |  |
| Морозостойкость, число циклов, не менее | 25 | 70 |  | 0,36 | 1 | 0,25 | 0,15 | 0,25 |
|  |  |  |  |  |  | 1 | 1,16 | 1,45 |
| Экономические параметрыЦена, у. е.  | 6,61 | 7,38 | 9 | 0,9 | 0,73 | 1 | 0,9 | 0,73 |

Из данных таблицы 2.19 можно сделать следующий вывод. Тротуарная плитка пустотелая ООО "Ротафарм", превосходит плитку для пола ОАО "Красносельскстройматериалы" и Chlumcanske zavody по экономическому параметру (цена), но уступает по техническим параметрам, что делает ее неконкурентоспособной (J1=1,16/0,9=1,29 и J2=1,45/0,73=1,9).

Оценка уровня конкурентоспособности продукции производится на основе сравнения комплексных технических и экономических показателей товаров-аналогов. Показатель общей конкурентоспособности (К) определяется по формуле:

K = T / Э,

где Т - показатель конкурентоспособности по техническим показателям, Э - показатель конкурентоспособности по экономическим показателям.

В свою очередь показатель конкурентоспособности по техническим показателям вычисляется по формуле

 (2.3)

где i - номер показателя качества, большее абсолютное значение которого соответствует более высокому уровню качества товара (i = 1,…,m),

j - номер показателя качества, большее абсолютное значение которого соответствует более низкому уровню качества товара (j = 1,…,n),

qi и qj - абсолютное значение показателя качества анализируемого товара

 - абсолютное значение показателя качества, принятого за базовый,

*bi*, *bj* - коэффициенты весомости показателя качества.

Товар будем считать конкурентоспособным при K ≥ 1.

Оценка качества работы каждого рабочего производится по пятибалльной системе по показателям "Установочного паспорта", регламентированного СТП 1.50 за каждую смену путем сплошной или выборочной проверки.

Среднемесячная оценка качества в баллах определяется из выражения:

К= (2.4)

где К1, К2, К3,…. КН - оценка качества за 1, 2, 3, n-ый рабочий день.

Н - число отработанных дней.

Премия за качество выпускаемой продукции начисляется по средней оценке качества работы за месяц по таблице 2.20.

Таблица 2.20 - Начисление премии за качество выпускаемой продукции

|  |  |
| --- | --- |
| Средняя оценка качества,баллы | Максимальный размер премии,% |
| до 10 | до 20 | до 30 | до 40 |
| 5,0 − 4,9 | 10 | 20 | 30 | 40 |
| 4,9 − 4,8 | 9,5 | 19 | 28 | 37 |
| 4,8 − 4,6 | 9,0 | 18 | 26 | 33 |
| 4,6 − 4,4 | 8,5 | 17 | 24 | 29 |
| 4,4 − 4,2 | 8,0 | 16 | 22 | 25 |
| 4,2 − 4,0 | 7,5 | 15 | 20 | 22 |
| 4,0 − 3,8 | 7,0 | 14 | 18 | 19 |
| 3,8 − 3,6 | 6,5 | 13 | 16 | 16 |
| 3,6 − 3,4 | 6,0 | 12 | 14 | 14 |
| 3,4 − 3,2 | 5,5 | 11 | 12 | 12 |
| 3,2 − 3,0 | 5,0 | 10 | 10 | 10 |

Как видно в таблице 2.20, при средней оценке качества работы ниже 3,0 баллов премия не начисляется. В тоже время размеры премий за качество не могут превышать установленных действующими положениями премий для каждой категории работников. Материальное стимулирование рабочих - повременщиков за качество труда Оценка качества труда работников занятых на ремонте оборудования (слесари - ремонтники) осуществляется при помощи коэффициента качества.

Коэффициент качества выполняемых работ устанавливается механиком цеха в зависимости от среднемесячной оценки и имеет значение.

Значения коэффициента качества выполняемых работ представлены в таблице 2.21.

Таблица 2.21 - Значения коэффициента качества выполняемых работ

|  |  |
| --- | --- |
| Средняя оценка качества, в баллах | Коэффициент |
| 5,00 - 4,71 | 1,00 |
| 4,70 - 4,21 | 0,95 |
| 4,20 - 3,71 | 0,90 |
| 3,70 - 3,21 | 0,85 |
| 3,20 - 3,00 | 0,80 |
| ниже 3,00 | 0,70 |

Как видно из таблицы 2.21, при оценке качества ремонта учитывается время простоя в ремонте. За каждый час сверхпланового простоя станка в ремонте коэффициент снижается на 0,03. Коэффициент технического состояния оборудования определяется по пятибалльной системе. Не менее трех раз в месяц осматриваются участки цеха по бригадам, и ставится оценка технического состояния оборудования, при этом учитывается число аварийных работ. За каждый случай аварии оценка снижается на 0,1 балла. Месячный коэффициент трудового участия каждого работника равняется итоговому коэффициенту качества труда. Для оценки качества труда электромонтеров предусматривается повышающий и понижающий коэффициенты.

Определение стратегии для предприятия принципиально зависит от конкретной ситуации, в котором оно находится. Ситуацию, в которой работает предприятие можно охарактеризовать как достаточно устойчивую. Выбор стратегии предприятия ООО "Ротафарм" осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Так как отрасль в ближайшей перспективе имеет тенденции к развитию в связи с увеличением объемов строительства то необходимо выбрать стратегию концентрированного роста, котораяпредполагает, с одной стороны, поиск новых рынков сбыта, а с другой - активные маркетинговые действия по расширению границ уже имеющегося рынка, для чего можно использовать совершенствование коммуникационной политики, снижение себестоимости продукции и повышение ее качества.

ООО "Ротафарм" стремится к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. Возможности отрасли и сильные стороны фирмы зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии концентрированного роста фирмы.

Таким образом, для предприятия предлагается следующий список приоритетов при выборе стратегии:

пересмотр основных маркетинговых мероприятий;

повышение уровня качества продукции;

пересмотр условий поставщиков комплектующих;

завоевание лучших конкурентных позиции путем предоставление отсрочки платежа на продукцию предприятия.

## 3. Повышение конкурентоспособности продукции на основе разработки маркетинговой стратегии развития предприятия

## 3.1 Направления повышения конкурентоспособности продукции ООО "Ротафарм"

Рассмотрим направления повышения уровня качества продукции ООО "Ротафарм". При опросе покупателей, их попросили оценить различные параметры производителей тротуарной плитки, с которыми они работают, по пятибалльной шкале, где 5 означает, что покупатель полностью удовлетворен этим параметром, а 1 - совершенно не удовлетворен. Оценка качественных параметров тротуарной плитки пустотелой, присутствующей на рынке Беларуси представлена в таблице 3.1

Таблица 3.1 - Оценка качественных параметров тротуарной плитки пустотелой, присутствующей на рынке Беларуси

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тротуарная плитка | ООО "Ротафарм" | СП "Бессер-Беларусь" | Прочие производители |
| Точность геометрических размеров | 3,7 | 3,4 | 4,4 |
| Цветовая гамма | 3,9 | 3,5 | 4,5 |
| Прочность | 4 | 3,7 | 4,3 |
| Изнашиваемость | 4 | 3,6 | 4,5 |
| Удобство в работе | 3,8 | 3,8 | 4,5 |
| Качество прессования | 3,8 | 3,8 | 4,4 |
| Ассортимент | 3,5 | 3,4 | 4,5 |
| Цена | 3,8 | 3,3 | 3,6 |

Как видно из таблицы 3.1, строительные компании обычно сами обеспечивают доставку плитки (91,5%), 5,7% прибегают к услугам транспортных компаний. Лишь для 1,2% компаний приобретенная плитка доставляется непосредственно предприятием-изготовителем. Многие покупатели отмечают, что тротуарной плитки не всегда четко выдерживает график доставки, и что товар, который им бы хотелось купить, иногда отсутствует. Все это негативно сказывается на общем отношении к компании ООО "Ротафарм".

Оценка покупателей, по пятибалльной шкале, качественных параметров тротуарной плитки вибропрессованной, присутствующей на рынке Беларуси представлена в таблице 3.2

Оценка параметров обслуживания продавцами тротуарной плитки присутствующей на рынке Беларуси представлена в таблице 3.2

Таблица 3.2 - Оценка параметров обслуживания продавцами тротуарной плитки присутствующей на рынке Беларуси

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Условия сотрудничества | ООО "Ротафарм" | СП "Бессер-Беларусь" | Прочие производители |
| Условия оплаты | 3,5 | 3,7 | 4,3 |
| Условия доставки | 3,1 | 3,3 | 3,5 |
| График доставки | 3 | 4 | 4,1 |

Анализ таблицы 3.2 позволил сделать следующие выводы. Оценка характеристик тротуарной плитки, строительными компаниями ООО "Ротафарм" несколько ниже, чем оценка продукции прочих изготовителей.

Что касается общей оценки белорусского рынка плитки, то строительные компании отметили недостаточно широкий ассортимент расцветок и размеров (31%); нехватку высококачественной отечественной продукции (35%); сезонную нехватку товара (11%), высокие цены (8%). Однако, 12% компаний из числа всех опрошенных полагают, что ситуация стала лучше, чем раньше, и достаточно стабильна. В результате чего прочные позиции в различных сегментах белорусского рынка заняли конкуренты: в сегменте дешевой продукции (до 10 у. е. за м2) невысокого качества наибольшим спросом пользуется продукция в силу причин, указанных ранее, на рынке Беларуси создался дефицит плитки производства ОАО "Красносельскстройматериалы", в сегменте качественной умеренно высокой стоимости (10-15 у. е. за м2), в сегменте высококачественной по высокой цене (15-20 у. е. за м2). Практически вся продукция ООО "Ротафарм" относится к сегменту качественной продукции по средней и умеренно высокой цене (10-15 у. е. за м2).

Использование качественного сырья и невысокая цена должны стать основными мыслями в проводимых рекламных мероприятиях. При реализации данной стратегии необходимо проводить следующие мероприятия:

собирать и обрабатывать данные по производству и реализации продукции по видам;

отслеживать динамику сбыта по целевым сегментам;

отслеживать действия конкурентов по продвижению продукции, собирать информацию об объемах производства, реконструкции, ценовой политике и т.д.;

обеспечивать обратную связь с торговыми предприятиями, выявлять вкусы и предпочтения потребителей;

планировать и реализовать мероприятия по продвижению продукции ООО "Ротафарм".

Для повышения конкурентоспособности продукции ООО "Ротафарм" также необходимо проводить активную рекламную деятельность, которая включает следующие мероприятия:

реклама в периодических изданиях (газетах, журналах, каталогах "Бизнес-Беларусь" и "Беларусь-XXI век");

изготовление печатной и сувенирной рекламной продукции (буклеты, ручки, блокноты, пакеты);

реклама в средствах массовой информации (давалась реклама на радио, телевидении);

реклама на местах продаж.

В таблице 3.3 приведен план маркетинговой деятельности ООО "Ротафарм" на 2009 год.

Таблица 3.3 - План основных мероприятий ООО "Ротафарм" на 2009 год

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия | Период |
| Выделение ответственного за рекламную деятельность:1. Выработка единой концепции рекламной деятельности всех служб предприятия, ее координация и реализация2. Формирование бюджета на рекламную деятельность и контроль за его соблюдением3. Составление годовых (с разбивкой по кварталам) планов рекламной деятельности и PR-акций | 1 кв. 2009 г.  |
| Интернет-маркетинг:1. Раскрутка и активное продвижение WEB-ресурса (сайта) ООО "Ротафарм" с целью значительного увеличения его посещаемости и, соответственно, отдачи2. Адресная электронная рассылка уже имеющимся и потенциальным партнерам3. Производство мультимедиа-презентации продукции на CD-дисках (для распространения в качестве рекламы на выставках)  | 2009 г.постоянно 4 кв. 2009 г.  |
| Участие в выставках (самостоятельно или на совместных стендах) с торговыми организациями - партнерами | сентябрь-декабрь |
| Создание стационарного видеофильма о предприятии для показа на выставках (для демонстрации на информационном канале в режиме "non-stop")2. Радио: Производство собственного рекламного ролика для размещения на различных каналах3. Периодическая печать, каталоги, сборники:газеты Бизнес-Беларусь, Вся промышленность, каталоги, сборники  | в течение года3 кв. 2009г. |
| Наружная реклама:изготовление и размещение рекламных информационных щитов в г. Минске и Гродно | 3 кв. 2009 г.  |
| Активное расширение и усиление договорной компании (основное усилие - торговые организации: прямые контакты)  | Постоянно |
| Совершенствование существующих и разработка и внедрение новых специальных скидок в зависимости от объема поставляемой продукции | 3 кв. 2009 г.  |
| Сотрудничество с Национальным выставочным центром "Белэкспо" и другими выставочными компаниями:1. Размещение участников выставочных мероприятий по спецтарифам2. Распространение рекламной печатной продукции в выставочных павильонах.  | ПостоянноПостоянно |
| Расширение и разработка собственной рекламной печатной и сувенирной продукции: визитные карточки, папки для бумаг, календари, буклеты, конверты, открытки, листовки, пакеты, спички, ручки, брелоки и др.  | 3-4 кв.2009 г.  |
| Поддержание на достойном уровне позитивного имиджа ООО "Ротафарм" | Постоянно |

Как видно из таблицы 3.3, в результате проведение вышеуказанных мероприятий планируется увеличение валового товарооборота на 1500 млн. р. Средний уровень торговой наценки планируется в размере 20%. Таким образом, прибыль, полученная в результате проведения маркетинговых, составит около 300 млн. р. (1500∙20/100). С учетом того что если на маркетинговые мероприятия затратить 75 млн. р., экономический эффект от проведения мероприятий составит около 225 млн. р. (300-75). Как показывает практика, данный вид продвижения продукции оказывается наиболее эффективным. После проведения данных мероприятий товарооборот между торговыми точками и предприятием ООО "Ротафарм" возрастает в 1,5-2 раза.

ООО "Ротафарм" не проводит достаточное количество рекламных мероприятий. Для достижения эффекта от рекламы следует разработать привлекательный легкозапоминающийся брэнд и провести целенаправленную кампанию по его продвижению на рынке, то есть скорректировать усилия на достижении узнаваемости продукции потребителями.

Разработка маркетинговой стратегии по повышению конкурентоспособности

Исследование литературных источников, представленное в разделе 1 дипломной работы, позволило определить, что основными элементами маркетинговой стратегии являются:

определение миссии и цели предприятия;

оценка угрозы и возможностей предприятия, сильные и слабые стороны;

определение базовой стратегии;

тактика, политика, процедуры;

организация и оценка (прогноз) реализации стратегии.

**1 Этап. Миссия и цели фирмы.** Миссию предприятия ООО "Ротафарм" можно сформулировать следующим образом: создание обществу эстетического комфорта в окружающей архитектуре.

С учетом сформулированной предприятием ООО "Ротафарм" миссии можно выделить следующие проблемы, стоящие перед организацией:

предприятие не обладает большими финансовыми ресурсами;

узкий ассортимент предлагаемых услуг и продукции;

очень медленное обновление ассортимента;

нет возможности внедрить современное оборудование;

**2 Этап. Угрозы и возможности. Сильные и слабые стороны.** Мешает развитию:

отсутствие филиальной сети, как в республике, так и за рубежом;

ограниченность рекламного бюджета;

Ограниченность в проведение маркетинговых и научных исследований.

Прежде чем выбрать наиболее приемлемую для предприятия ООО "Ротафарм" стратегическую альтернативу, остановимся подробнее на каждом из указанных аспектов. Первым шагом при выборе стратегии является портфельный анализ ассортимента продукции ООО "Ротафарм".

плитка тротуарная вибропрессованная (типа "Прямоугольник") П.21.11.6-М-а.

плитка тротуарная вибропрессованная (типа "Прямоугольник") П.21.11.8-М-а.

плитка тротуарная вибропрессованная (типа "Катушка") 1Ф20.16.8-М-а.

плитка тротуарная вибропрессованная (типа "Волна") 1Ф20.17.8-М.

забор бетонный декоративный "Рваный камень".

Оценим силу ООО "Ротафарм" и силу отрасли, в которой оно работает. Как отмечалось ранее, предприятие обладает достаточно квалифицированными рабочими кадрами, производит и реализует востребованную рынком продукцию по минимальной себестоимости, но не обладает большими финансовыми ресурсами. Поэтому силу предприятия ООО "Ротафарм" можно охарактеризовать как умеренно сильную.

Отрасль, в которой функционирует данная организация, можно отнести к развивающейся, о чем свидетельствуют следующие факторы:

производство тротуарной плитки разных цветов обладает большим потенциальным спросом в связи с активизацией жилищного строительства и благоустройства города.

производство является постоянно необходимым для определенного числа потребителей строящих жилье. К тому же в последнее время увеличилось количество людей, желающих поменять старую плитку (50х50) на новую вибропрессованную что свидетельствует о необходимости существования и развития этой отрасли в дальнейшем.

**3 Этап. Определение базовой стратегии.** Таким образом, исходя из анализа силы ООО "Ротафарм" и анализа возможностей развития строительной отрасли, для данного предприятия в качестве ориентировочной стратегии должно *выбрать стратегию удержания и развитие рынка существующего товара*, и возможно *диверсификацию своих услуг в связи с возможным открытием еще одного цеха*.

Для выбора конкретных возможных стратегий воспользуемся матрицей Томпсона и Стрикланда, таблица 3.4

Таблица 3.4 - Матрица Томпсона и Стрикланда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| II квадрат:  | I квадрат:  | *Быстрый рост рынка* |
| 1. Пересмотр стратегии концентрированного роста для усиления позиций на рынке, развития границ рынкаГоризонтальная интеграция2. Горизонтальная интеграция3. Стратегии сокращения4. Ликвидация | 1. Концентрированный рост2. Вертикальная интеграция.3. Центрированная диверсификация | Объем рынка наших товаров, его возможности |
| III квадрат:  | IV квадрат:  |  |
| 1. Сокращение затрат2. Диверсификация3. Сокращение производства4. Ликвидация | 1. Концентрическая диверсификация2. Конгломератная диверсификация3. Совместное предприятие в новой отрасли | *Медленный рост рынка* |
| *Слабая конкурентная позиция*  | *Сильная конкурентная позиция* |  |

Как видно из таблицы 3.4, в связи с тем, что конкурентная позиция ООО "Ротафарм" оценивается как сильная, а возможности роста рынка ее товаров можно считать умеренно быстрыми, то для предприятия ООО "Ротафарм" наиболее приемлемыми являются стратегии, находящиеся в I квадрате матрицы Томпсона и Стрикланда.

**4 этап. Тактика, политика, процедуры.** В рамках данной стратегии основное внимание предприятие должно уделить маркетингу. Также необходимы следующие действия:

Необходимо усиливать позицию предприятия в простой плитке серого цвета, так как красители существенно повышают стоимость продукции. ООО "Ротафарм" должно стремиться с производимой продукцией завоевать лучшие позиции на данном рынке за счет маркетинговых усилий в области цен, стимулирования сбыта, рекламы и т.д.

Важнейшим в рамках выбранной стратегии для ООО "Ротафарм" является непрерывный поиск, и создание новых способов обслуживания своих клиентов и сбыта для своей продукции.

**5 Этап Организация и оценка (прогноз) реализации стратегии.** Факторами, свидетельствующими о правильности выбора стратегии, являются цели, которые им не противоречат и будут способствовать реализации выбранной стратегии, анализ внешних и внутренних факторов, показавший, что у ООО "Ротафарм" нет существенных преград в достижении намеченной стратегии, и большинство факторов будет способствовать реализации выбранной стратегии.

Анализ сильных и слабых сторон ООО "Ротафарм" характеризует исследование внутренней среды предприятия. В приложении Б приведена форма для анализа сильных и слабых сторон предприятия ООО "Ротафарм". Анализ приложения Б позволяет сделать следующие выводы. В настоящее время, на территории республики несколько фирм, производящих плитку большой номенклатуры и ассортимента, но ООО "Ротафарм" занимает свою нишу на рынке и этот рынок в республике является достаточно большим в связи с увеличением числа объектов строительства.

Основной упор в работе предприятия делается на производство только качественной продукции, соответствующей государственным стандартам. В целом на рынке Беларуси все предприятия поддерживают средний уровень цен и конкурируют по таким параметрам как реклама, качество продукции. Такой фактор внешней среды как возможность создания товаров-субститутов определяется в первую очередь предпочтениями потребителей.

Обоснование эффективности предложенной стратегии

Оценку эффективности проведем на основе SWOT-анализа. Приступая непосредственно к SWOT - анализу, построим матрицы вероятностей/воздействий, в одной из которых позиционируем выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на предприятие (возможности), в другой - факторы внешней среды, оказывающие негативное воздействие на предприятие (угрозы).

Такие матрицы приведены в виде таблицах 3.5 и 3.6, которые позволяют получить три оценки степени значимости факторов для предприятия: высокое, среднее, низкое.

Таблица 3.5 - Матрица "вероятность/воздействие" для позиционирования возможностей внешней среды

|  |  |
| --- | --- |
| Воздействие | Вероятность |
|  | Высокая | Средняя | Слабая |
| Сильное | 1. Не полностью удовлетворенный спрос на продукцию2. Устойчивый спрос на продукцию3. Внедрение в новые сегменты рынка | 1. Совершенствование технологии производства2. Снижение цен на сырье и готовую продукцию | 1. Снижение налогов и пошлин2. Появление новых производителей |
| Умеренное | 1. Свободный вход на рынок2. Совершенствование менеджмента | 1. Разорение и уход предприятий-производителей | 1. Изменения предпочтений потребителей |
| Слабое | 1. Неудачное поведение конкурентов | 1. Отсутствие зарубежных конкурентов | 1. Государственная поддержка предприятий |

Таблица 3.6 - Матрица "вероятность/воздействие" для позиционирования угроз внешней среды

|  |  |
| --- | --- |
|  | Вероятность |
| Воздействие |  | Высокая | Средняя | Низкая |
| Сильное | 1. Неблагоприятная экономическая ситуация в государстве | 1. Сбои в поставках продукции | 1. Появление товаров-субститутов2. Появление новых фирм на рынке3. Усиление конкуренции |
| Умеренное | 1. Снижение уровня жизни населения2. Рост налогов и пошлин | 1. Ужесточение законодательства | 1. Появление принципиально нового товара2. Скачки курсов валют3. Изменение покупательских предпочтений |
| Слабое | 1. Изменение уровня цен | 1. Рост темпов инфляции | 1. Ухудшение политической обстановки |

Анализ таблицах 3.5, 3.6 позволяет сделать следующие выводы. Для получения более дифференцированной оценки значимости факторов внешней среды, применим метод взвешенной оценки воздействия факторов, результаты которого представлены в таблице, где в первую колонку вписаны отдельные факторы среды; во вторую - вес данного фактора, в виде относительной важности, определяемой экспертным путем; в третью - оценка в баллах степени влияния фактора на организацию, которая присваивается экспертом в соответствии с выбранной шкалой. Взвешенная оценка воздействия фактора на организацию определяется как произведение веса фактора на его бальную оценку.

Взвешенная оценка степени влияния факторов внешней среды приведена в приложении В. По итогам приложения В видно, что в ООО "Ротафарм" факторы ближайшего окружения оказывают сильное негативное воздействие, т.е. представляют сильнейшую угрозу. Положительное влияние на данную организацию оказывают в основном только факторы макросреды.

Для получения более полного представления, необходимо полученные данные ранжировать в порядке убывания их степени воздействия в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Внешние возможности и угрозы

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| Совершенствование технологии производства | Рост налогов и пошлин |
| Устойчивый спрос на продукцию | Понижение уровня цен |
| Снижение налогов и пошлин | Рост темпов инфляции |
| Снижение цен на сырье и материалы | Ужесточение законодательства |
| Отсутствие зарубежных конкурентов | Снижение уровня жизни населения |
| Не полностью удовлетворенный спрос на продукцию | Изменение покупательских предпочтений |
| Государственная поддержка малых предприятий | Появление товаров-субститутов |
| Улучшение уровня жизни населения | Скачки курсов валют |
| Совершенствование менеджмента | Неблагоприятная экономическая ситуация в государстве |
| Разорение и уход фирм-производителей | Усиление конкуренции |
| Повышение уровня цен | Появление новых производителей |
| Свободный вход на рынок | Появление принципиально нового товара |
| Внедрение в новые сегменты рынка | Сбои в поставках продукции |
| Неудачное поведение конкурентов | Ухудшение политической обстановки |

Как видно из таблицы 3.7, можно определить, какие из определенных внешних факторов имеют наибольшее положительное или отрицательное влияние на компанию.

Внутреннюю структуру организации называют еще внутренней средой. К ней относятся функциональные структуры фирмы, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, продвижение товаров до покупателей, сбыт, обслуживание, взаимоотношения с поставщиками и иными внешними органами. В понятие внутренней среды так же входят квалификация персонала, система передачи информации и т.д.

Таким образом, анализ внутренней среды представляет собой управленческое обследование функциональных зон организации с целью определения сильных и слабых сторон организации, представленных в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Сильные и слабые стороны ООО "Ротафарм"

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Достаточная известность | Узкий ассортимент продукции |
| Имидж на рынке | Сбои в снабжении |
| Фокусировка на потребителе | Средний уровень цен |
| Высокий контроль качества | Не внедрена система ИСО-9000 |
| Высокая рентабельность | Не полная загруженность производственных мощностей |
| Рост оборотных средств | Слабая структура управления |
| Наличие источника финансирования | Неучастие персонала в принятии управленческих решений |
| Современные технологии производства | Узкая специализация |
| Продуманная стратегия в сфере деятельности | Неприменимость продукции в других областях |
| Высокая квалификация персонала | Слабость в создании новых видов продукции |
| Хорошая мотивация персонала | Устаревшее оборудование |
| Конкурентоспособная ценовая политика  | Зависимость от поставщиков комплектующих |
| Отлаженная сбытовая сеть |  |

Опираясь на полученные данные составим матрицу SWOT - анализа для ООО "Ротафарм" (см. приложение Г).

Для ООО "Ротафарм" после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента.

После позиционирования угроз было выявлено, что:

К критическому состоянию предприятие могут привести либо выход в отрасль большого числа конкурентов и переключение потребителей на продукцию предприятий конкурентов.

К разрушению предприятия или ее выходу из отрасли может привести ограничительная политика государственных органов, например, увеличение сборов, рост налогов, ужесточение регулирование уровня цен на продукцию, принудительная реализация продукции для социальных объектов по заниженным ценам. Стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Таким образом, рассмотрев возможности ООО "Ротафарм", его слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, можно определить стратегию предприятия, при этом опираясь на цели организации. Стратегию будем рассматривать в контексте реализации проекта предприятия по расширению рынка сбыта в Гродненской области. Первоначально предполагалось, что на данном сегменте рынка конкуренция очень высока. В результате SWOT - анализа выяснилось, что в последствии конкуренция на данном сегменте рынка усилиться, то должна быть пересмотрена стратегия предприятия.

Так как предприятие собирается увеличить объем производства и захватить весь оставшейся сегмент рынка, на котором в будущем предполагается конкуренция, то для нее наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх. Это можно сформулировать следующим образом:

минимизировать издержки и тем самым укрепить свою конкурентную позицию;

совершенствовать реализацию в тех районах области, в которых уже налажена (Гродно и Гродненская область);

проводить активную рекламную компанию своей продукции, затем выйти на новые рынки сбыта, заключив договора с организациями.

Таким образом, проведя SWOT - анализ деятельности ООО "Ротафарм", обнаружились ошибки в стратегии предприятия, которые могли бы привести как к неудаче проекта. Матрица SWOT - анализа помогла взглянуть на сильные и слабые стороны предприятия, проанализировать возможности и угрозы внешней среды, и в результате создать новую стратегию деятельности предприятия.

При стратегическом планировании предпочтение необходимо отдать *стратегии концентрированного роста* (концентрации усилий). В отличие от стратегий лидерства по издержкам и дифференциации стратегии концентрации усилий (стратегии ниши) ориентированы на узкую часть рынка. Целевой сегмент или ниша могут быть определены, исходя из географической уникальности, особых требований к использованию товара или его особых характеристик, которые привлекательны только для данного сегмента.

Конкурентное преимущество ООО "Ротафарм" может быть достигнуто предложением потребителям данного сегмента продуктов (услуг), отличных от конкурентов и более полно удовлетворяющих требованиям покупателей этой целевой группы. С учетом избранного пути достижения конкурентного преимущества необходимо планировать сфокусированную *стратегию дифференциации*.

Сфокусированная стратегия является привлекательной для ООО "Ротафарм" потому что выполняются следующие условия:

предприятие имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы в производстве бетонных заборов;

ООО "Ротафарм" может защитить себя от конкурентов в будущем, благодаря благожелательности покупателей к ее способностям в обслуживании (удовлетворении требований) покупателей целевого сегмента.

Фокусирование (концентрация) усилий даст для ООО "Ротафарм" хорошие результаты, когда:

Достаточно дорого и сложно компаниям, работающим в различных сегментах плиточной продукции, удовлетворять требования покупателей специализированной ниши.

ООО "Ротафарм" не имеет достаточных ресурсов, чтобы обслуживать более широкую долю рынка (например, занять нишу в производстве бетонных бордюров).

Кроме этого, еще одним фактором, свидетельствующим о правильности, планируемой к реализации стратегии, является портфельный анализ, который показал наличие достаточного количества товаров - "дойных коров", способных обеспечить рост товаров - "звезд" за счет использования различных маркетинговых мероприятий, а также разработку и внедрение на рынок новых товаров и услуг.

Таким образом, проведя SWOT - анализ деятельности ООО "Ротафарм", обнаружились ошибки в стратегии предприятия, которые могли бы привести как к неудаче проекта, так и к краху предприятия в целом. Матрица SWOT - анализа помогла взглянуть на сильные и слабые стороны предприятия, проанализировать возможности и угрозы внешней среды, и в результате создать новую стратегию деятельности предприятия. Таким образом, наиболее приемлемыми для ООО "Ротафарм" в настоящее время являются стратегии концентрации усилий (стратегии ниши). В рамках данной стратегии необходимы следующие действия:

предприятие будет увеличивать в течение трех лет выручку от реализации каждого вида плитки, ежегодно на 50%;

предприятие разработает и внедрит в производство пяти новых видов плитки к 2009 году;

предприятие разработает вопросы продвижения плитки к 2009 году;

предприятие будет проводить ежегодные маркетинговые исследования потребностей потребителей в новых видах продукции в течение трех лет.;

предприятие изменит структуру управления организацией к 2009 году;

предприятие повысит квалификацию всех работников, связанных с оказанием услуг и работой с клиентами, к 2009 году;

Предприятие обучит к 2009 г. работников производственно-промышленного персонала работе на новых видах оборудования для производства внедряемых новых видов плитки;

предприятие улучшит условия работы рабочих, закупить соответствующее оборудование в 2009 г.;

предприятие увеличит выплаты активным сотрудникам на 20% ежегодно в течение трех лет.;

предприятие упрочит позиции в сегменте качественной плитки по средней и умеренно высокой цене (15 у. е. за м2);

увеличит валовой товарооборот на 1500 млн. р.;

товарооборот между торговыми точками и предприятием ООО "Ротафарм" возрастет в 1,5-2 раза;

получит экономический эффект от проведения мероприятий 225 млн. р.

Расчеты проведенные во второй главе показывают, что планируемая стратегия концентрации усилий (стратегии ниши) в течение срока ее реализации себя оправдает. Как видно из проведенных расчетов в целом стратегия является приемлемой.

*Обоснуем пути повышения конкурентоспособности* продукции ООО "Ротафарм". Проведем оценку конкурентоспособности продукции ООО "Ротафарм" после внедрения предложенных мероприятий в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Оценка конкурентоспособности тротуарной плитки вибропрессованной после внедрения предложенных мероприятий

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | ООО "Ротафарм" | СП "Бессер-Беларусь" | ОАО "Красносельскстройматериалы" | Q1 | Q2 | Ai | G1 | G2 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| *Технические параметры*Водопоглощение,% | 16 | 18 | 16 | 0,89 | 1 | 0,175 | 0,16 | 0,175 |
| Предел прочности при изгибе, Мпа | 15 | 15 | 25 |  | 0,6 | 0,175 | 0,175 | 0,105 |
| Твердость поверхности (по Моосу)  | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 0,175 | 0,175 | 0,175 |
| *Отклонение от номинальных размеров*:по длине и ширине,%толщине,% | 0,88 | 0,56,9 | 0,35 |  | 2,29 |  | 0,48 | 0,687 |
| Косоугольность, не >% |  | 1 | 0,15 | 1 |  |  |  |  |
| Кривизна лицевой поверхности, не>,% | 0,5 | 0,8 | 0,4 | 1,6 |  | 0,3 |  |  |
| Разнотолщинность |  | 0,5 |  |  |  |  |  |  |
| Термическая стойкость (С)  | 150 | 50 | 150 | 1,16 | 1 | 0,175 | 0,175 | 0,175 |
|  |  |  |  |  |  | 1 | 1,165 | 1317 |
| Экономические параметрыЦена, у. е.  | 3,04 | 3,26 | 4,89 | 0,93 | 0,62 | 1 | 0,93 | 0,62 |

Как видно из таблицы 3.9, тротуарная плитка ООО "Ротафарм", уступает ОАО "Красносельскстройматериалы" по некоторым техническим параметрам, но превосходит его по экономическим параметрам, что делает ее конкурентоспособной (J=1,317/0,62=2,12). Тротуарная плитка ООО "Ротафарм" уже не уступает плитке СП "Бессер-Беларусь" (J=1,165/0,93=1,25).

Определим показатель конкурентоспособности продукции ООО "Ротафарм". Для оценки используем данные, представленные в таблице 3.10.

Таблица 3.10 - Оценка конкурентоспособности продукции ООО "Ротафарм" после внедрения предложенных мероприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|   | ООО "Ротафарм" | СП "Бессер-Беларусь" | ОАО "Красносельск стройматериалы" | *bi* |
| *Технические параметры:*  |   |   |   |   |
| Водопоглощение,% | 16 | 18 | 16 | 0,175 |
| Предел прочности при изгибе | 15 | 15 | 25 | 0,175 |
| Твердость поверхности | 5 | 5 | 5 | 0,175 |
| Отклонение от номинальных размеров по длине и ширине,% | 0,8 | 0,5 | 0,35 | 0,3 |
| Термическая стойкость  | 150 | 150 | 150 | 0,175 |
| *Экономические параметры:*  |  |  |  |  |
| Цена, у. е.  | 3,04 | 3,26 | 4,89 | 1 |

Как видно из таблицы 3.10, если в качестве базы сравнения выступает СП "Бессер-Беларусь", тогда показатель конкурентоспособности по техническим показателям равен 0,909. Единственным экономическим показателем является цена товара, которую предприятию ООО "Ротафарм" удалось снизить.

Исходи из этого, то показатель конкурентоспособности по экономическим параметрам равен:

Э=

Значит показатель общей конкурентоспособности: K = T / Э = 0,909//0,93 = 0,98. Поскольку расчетное значение показателя конкурентоспособности меньше 1, то продукция ООО "Ротафарм" по-прежнему не является конкурентоспособной по сравнению с продукцией, выпускаемой СП "Бессер-Беларусь". Однако данный показатель значительно повысился по сравнению с тем, который был до внедрения мероприятий (0,734).

Теперь сравним продукцию ООО "Ротафарм" с продукцией ОАО "Красносельскстройматериалы". Рассчитаем показатель общей конкурентоспособности аналогичным образом. Показатель конкурентоспособности по техническим параметрам был равен 0,761. Показатель конкурентоспособности по экономическим параметрам:

Э=

Проведенные расчеты показали, что показатель общей конкурентоспособности: K = 0,761/0,622 = 1,22. Этот показатель больше 1, что говорит о высокой конкурентоспособности продукции ООО "Ротафарм" по сравнению с ОАО "Красносельскстройматериалы".

Таким образом, цель дипломной работы достигнута: с помощью предложенных мероприятий удалось обосновать снижение цены продукции, и тем самым значительно повысить ее конкурентоспособность. Повышение конкурентоспособности продукции ООО "Ротафарм" будет способствовать реализации выбранной стратегии концентрированного роста.

## 4. Пути сохранения высокой работоспособности маркетологов в условиях напряженного умсвенного труда

## 4.1 Особенности условий труда маркетологов, факторы их формирования

Динамика процесса работы работника, занятого решением маркетинговых задач с его неравномерностью распределения нагрузок и интенсификацией во время завершения проектов является своего рода испытанием организма такого работника. Происходит снижение функциональной устойчивости к физическим и психоэмоциональным нагрузкам, переходящее в переутомление.

Работоспособность - потенциальная возможность человека выполнить целесообразную, мотивированную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени. Работоспособность зависит от внешних условий деятельности и психофизиологических резервов человека.

Различают:

максимальную работоспособность;

оптимальную работоспособность;

сниженную работоспособность.

Основным фактором, вызывающим утомление, является интегральная экстенсивностная напряженность деятельности (нагрузка). Помимо абсолютной величины нагрузки на степени развития утомления сказывается еще ряд факторов, среди которых необходимо выделить следующие:

статический или динамический характер нагрузки;

интенсивность нагрузки, т.е. ее распределение во времени;

постоянный и ритмический характер нагрузки.

Статическая физическая нагрузка при прочих равных условиях ведет к большему развитию утомления, чем динамическая, причем субъективное ощущение усталости в этом случае выражено особенно отчетливо.

В связи с автоматизацией процессов производства и управления, развитием вычислительной техники и разработкой систем автоматизации проектных исследовательских и технологических работ широкое распространение получили персональные компьютеры (ПК) - устройства, отображающие информацию о ходе процесса или состояние объекта наблюдения на экране дисплея. Персональные компьютеры используются в информационных и вычислительных центрах, в диспетчерских пунктах управления технологическими процессами и т.д. В отделе маркетинга ООО "Ротафарм" работники отдела так же тесно связаны с ПК. Анализ рынка, создание базы данных, расчет эффективности маркетинговых мероприятий, сбор и хранение информации для последующего детального анализа и т.п., все эти действия в отделе маркетинга выполняются с помощью ПК.

Использование ПК в различных сферах аналитической деятельности выдвигает проблему оздоровления и оптимизации условий труда операторов ввиду формирования при этом целого ряда неблагоприятных факторов: высокая интенсивность труда, монотонность производственного процесса, гипокинезия и гиподинамия, специфические условия зрительной работы, наличие электромагнитных излучений и электростатических полей, тепловыделений и шума.

Т.к. работники маркетинга ООО "Ротафарм" долгое время находятся за ПК, это ощутимо оказывает влияние на зрение работников отдела. Поэтому важное место в комплексе мероприятий по охране труда и оздоровлению условий труда работников с ПК занимает создание оптимальной световой среды, т.е. рациональная организация естественного и искусственного освещения помещения и рабочих мест. Часто утомляет постоянный перевод взгляда с бумаги на экран и обратно (при печати с листа), если у них разная освещенность. При пристальном заинтересованном рассмотрении монитора замедляется процесс моргания, и роговая оболочка глаза высыхает, что также создает дискомфорт.

Характер и режим труда работников отдела маркетинга характеризуется значительной умственной и зрительной напряженностью, условия труда - воздействием факторов производственной среды: электромагнитных излучений, статического электричества.

*Санитарно - гигиенические и эргономические требования к условиям труда пользователей ПК.*

ПК должны размещаться в служебном помещении площадь на одно рабочее место - не менее 6 м2, объем - не менее 20 м3. организация рабочего места должна быть в соответствии ГОСТ 12.2 032 - 78 "ССБТ. Рабочее место при выполнении работ сидя". Схемы размещения рабочих мест с ПК должны учитывать расстояние между рабочими столами с видеомониторами (в направлении тыла поверхности одного видеомонитора и экрана другого видеомонитора), которое должно быть не менее 2 м, а расстояние между боковыми поверхностями видеомониторов не менее 1,2 м ВДТ должны размещаться периметрально на расстоянии 1 м от стены, задняя стенка монитора не должна быть направлена в сторону размещения рабочих мест.

Необходимо устранить всевозможные блики на экране. Следует также избегать большой контрастности между ярким экраном и окружающим пространством. Конструкция ВДТ должна предусматривать наличие ручек регулировки яркости и контраста. Запрещается работа с компьютером в темных и полутемных, а также в подвальных помещениях. Помещения с ПЭВМ и ВДТ должны оборудоваться системами отопления, кондиционирования воздуха или эффективной приточно-вытяжной вентиляцией согласно СНиП 2.04.05.86. "Отопление, вентиляция и кондиционирование воздуха". Номеруемые параметры микроклимата должны соответствовать СанПиН № 9-80 РБ - 98 "Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений", ионный состав воздуха - СанПиН РБ №9-98-98 "Санитарные правила и нормы аэроионизации воздушной среды производственных и общественных помещений"; содержание вредных веществ в нем должно отвечать требованиям СанПиН №11-19-94 "перечень регламентированных в воздухе рабочей зоны вредных веществ" ПДК (предельно допустимым концентрациям вредных веществ в воздухе рабочей зоны) № 9-106-98. Уровни напряженности электромагнитного поля не должны превышать требования санитарных норм СН 9-84 РБ 98; СН 9-85 РБ 98; и СанПиН №11-17-94 "Санитарно-гигиенические нормы и правила при работе с источниками электромагнитных полей радиочастотного диапазона"; уровни напряженности электростатического поля не должны превышать требования санитарных правили норм СанПиН 11-16-94 "Санитарно-гигиенические нормы допустимой напряженности электростатического поля на рабочих местах". Мощность экспозиционной дозы рентгеновского излучения на расстоянии 5 см от поверхности экрана не должна превышать 0.003 мкР/с при 41-часовой рабочей неделе и должна соответствовать "Санитарным правилам работы с источниками рентгеновскими излучения" № 1960-79 и НРБ; Уровни УФ ИК излучений в соответствии с "Гигиеническими требованиями к эксплуатации ИК И УФ - аппаратуры № 6791-90". Экран должен иметь антибликовое покрытие, размер экрана должен быть не менее 35 см по диагонали, яркость его освещения не менее 150 кд/м2.

При выполнении основной работы на ПК, уровень шума на рабочем месте не должен превышать 50 дБА. В остальных помещениях в соответствии с ПДУ "Шум на рабочих местах" №9-86-98. шумящее оборудование (принтеры) уровни шума которого превышают нормированные, должно находиться вне помещения с ПК. Уровни вибрации на рабочих местах должны соответствовать ПДУ №9-90-98 "Вибрация производственная локальная", а также ПДУ №9-89-98 "вибрация производственная общая".

Оконные проемы в помещениях использования ПК должны быть оборудованы регулирующими устройствами типа жалюзи, занавеси, внешних козырьков.

Помещения с ВДТ и ПЭВМ должны иметь естественное и искусственное освещение. Естественное освещение должно осуществляться через светопроемы, ориентированные преимущественно на север и северо-восток, и обеспечивать коэффициент естественной освещенности.

Экран видеомонитора должен находиться от глаз на расстоянии не ближе 500мм. Клавиатуру следует располагать на поверхности стола на расстоянии 100-300мм от края обращенного к пользователю или на специально регулируемой по высоте рабочей поверхности, отделенной от основной столешницы.

Конструкция рабочего стола должна обеспечивать оптимальное размещение на рабочей поверхности используемого оборудования с учетом его количества и конструктивных особенностей, характера выполняемой работы. При этом допускается использование рабочих столов разной конструкции. Конструкция рабочего стула должна обеспечивать поддержание рациональной рабочей позы при работе на ПК, в целом они должны соответствовать ГОСТ 12,2,032-78 "ССБТ. Рабочее место при выполнении работ сидя" и ГОСТ 21,8,89-76 "кресло человека оператора. Общие эргономические требования". Поверхность сиденья, спинки и других элементов стула должна быть полумягкой, нескользящей, неэлектризующейся с воздухопроницаемым покрытием, обеспечивающим легкую очистку от загрязнения.

В дневное время в отделе маркетинга ООО "Ротафарм" используется естественное боковое одностороннее освещение, в вечернее время или при недостаточном освещении - искусственное общее равномерное.

Согласно СНБ 4.02.01-03 помещения для работы с дисплеями и видеотерминалами относятся к I группе по задачам зрительной работы.

Нормированный уровень освещенности для работы с ПК - 400 лк, КЕО - 4%.

В помещениях, оборудованных ПК, предусматриваются меры для ограничения слепящего воздействия светопроемов, имеющих высокую яркость (8000 кд/м2 и более), и прямых солнечных лучей для обеспечения благоприятного распределения светового потока в помещении и исключения на рабочих поверхностях ярких и темных пятен, засветки экранов посторонним светом, а так же для снижения теплового эффекта от инсоляции. Это достигается путем соответствующей ориентации светопроемов, правильного размещения рабочих мест и использования солнцезащитных средств.

Требования к снижению дискомфортного блеска и зеркального отражения в экранах удовлетворяются путем использования светильников с комбинированным прямым и отраженным направлением света, которое осуществляется с помощью двойной крестовой оптики. Часть прямого светового потока лампы направляется через параболический зеркальный растр таким образом, что ограничивается слепящее действие прямого и отраженного света; отраженная часть излучения лампы направляется широким потоком на потолок.

В случае если экран ПК обращен к оконному проему, предусматриваются специальные экранирующие устройства. Окна рекомендуется снабжать светорассеивающими шторами (P = 0,5 - 0,7), регулируемыми жалюзи или солнцезащитной пленкой с металлическим покрытием.

В тех случаях, когда одного естественного освещения в помещении недостаточно, устраивают совмещенное освещение. При этом дополнительное искусственное освещение в помещении и рабочих местах создает хорошую видимость информации на экране ПК, машинописного и рукописного текста и других рабочих материалов. При этом в поле зрения работающих обеспечиваются оптимальные соотношения яркости рабочих и окружающих поверхностей, исключена или максимально ограничена отраженная блеклость от экрана и клавиатуры в результате отражения в них световых потоков от светильников и источников света.

Для искусственного освещения помещений ВЦ предусмотрены люминесцентные лампы белого света (ЛБ) и темно-белого цвета (ЛТБ) мощностью 65 или 80 Вт.

Освещение помещений оказывает значительное влияние на работника. Отклонение отдельных параметров освещенности от рекомендованных значений снижают работоспособность, ухудшают самочувствие работника оператора приводит к травматизму и профзаболеваниям.

## 4.2 Пути оптимизации рабочих мест в отделе маркетинга

Можно выделить следующие профилактические меры, способствующие снижению утомления работников отдела маркетинга ООО "Ротафарм":

рабочие места с ЭВМ следует изолировать друг от друга перегородками высотой 1,5-2,0 м;

необходимо соблюдать правильный режим труда и отдыха;

необходимо правильно спроектировать и выполнить производственное освещение, что улучшит условия зрительной работы, снизит утомляемость и поспособствует повышению производительности труда.

Согласно СНБ 2.04-05-98 естественное освещение должно осуществляться через свето-проемы, ориентированные преимущественно на север и северо-восток и обеспечивать коэффициент естественной освещенности (КЕО) не ниже 1,5%. .

Искусственное освещение в помещениях эксплуатации ВДТ, ЭВМ и ПЭВМ должно осуществляться системой общего равномерного освещения.

в производственных помещениях, в которых работа ЭВМ и ПЭВМ является основной должны обеспечиваться оптимальные параметры микроклимата. Так же для снижение утомляемости работников отдела маркетинга возможно проведение следующих мер:

должна быть обеспечена оптимальная и правильная организация и оборудование рабочих мест работников отдела;

расположение устройств ввода-вывода информации, обеспечивающее оптимальную видимость экрана;

легкую досягаемость органов ручного управления в зоне моторного поля: по высоте - 900-1300 мм, по глубине - 400-500 мм;

расположение экрана ВДТ, ЭВМ или ПЭВМ в месте рабочей зоны, обеспечивающее удобство зрительного наблюдения в вертикальной плоскости под углом + 30° от нормальной линии взгляда оператора, а также удобство использования;

возможность поворота экрана ВДТ, ЭВМ или ПЭВМ вокруг горизонтальной и вертикальной осей.

Также для предупреждения развития переутомления при работе с ЭВМ необходимо осуществлять комплекс профилактических мероприятий:

Проводить во время обеда сквозное проветривание рабочего помещения.

Проводить упражнения для глаз через каждые 20-25 минут работы. При появлении зрительного дискомфорта, выражающегося в быстром развитии усталости глаз, рези, мелькании точек перед глазами и т.п., упражнения для глаз проводятся индивидуально, самостоятельно и раньше указанного времени.

В случаях ощущения зрительного и мышечного дискомфорта, несмотря на правильную организацию работы и соблюдение эргономических требований и режимных моментов, рекомендуется индивидуальный подход в ограничении времени работ. С целью снижения зрительного и мышечного напряжения необходимо проводить сеансы физических упражнений и оздоровительных мероприятий.

В конце рабочего дня рекомендовано психологическая разгрузка в специальной комнате для ее проведения. Следует обеспечить каждого пользователя памяткой специальных упражнений для глаз.

Лица, постоянно работающие с дисплеями должны иметь дополнительно регламентируемые перерывы.

Таким образом, данные мероприятия должны обеспечить комфортную работу. Соблюдение условий позволит сохранить хорошую работоспособность в течение всего рабочего дня, повысит как в количественном, так и в качественном отношениях производительность труда работника.

## Заключение

Исследуя теоретические аспекты маркетингового подхода, можно сделать вывод о том, что маркетинговый подход в системе планирования стратегии предприятия представляет собой процесс, который требует привлечения всех управленческих навыков, умений и способностей сотрудников предприятия. Импульсы для разработки маркетинговой стратегии предприятия, придания ей надлежащей направленности, координации ее развития и контроля реализации исходят от руководителей высшего звена. Несмотря на это, маркетинговая стратегия предприятия должна разрабатываться и внедряться всеми его работниками. Важнейшим этапом при выработке эффективной маркетинговой стратегии фирмы, является маркетинговый анализ***,*** который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию (потребностям) внешней среды, в которой работает фирма.

Для выбора маркетинговой стратегии развития предприятия, кроме изучения внешней среды, необходимо проанализировать динамику экономических процессов, происходящих внутри фирмы, выяснить причины возникновения кризисных ситуаций, а также смоделировать оптимальную структуру капитала и объем продаж на перспективу. На основании перечня основных финансово-экономических показателей можно провести внутреннюю диагностику финансового положения фирмы, выявить тенденции, сделать выводы и принять решения по финансовой, маркетинговой стратегии и стратегии предприятия в целом.

Проанализировав технико-экономические показатели можно сделать вывод, что экономическое состояние ООО "Ротафарм" расценивается как удовлетворительное. В 2006 году выручка составляла 1118 млн. р., это весьма хороший показатель для входа на рынок. В 2006 году по причине резко возросшей конкуренции выручка значительно снизилась, до 348 млн. р. Причиной такого снижения послужило сокращение объемов производства. Но, не смотря на проблемы в 2007 году, ООО "Ротафарм" смогло добиться успехов в сфере своей деятельности, и к концу 2008 года добиться подъема выручки от реализации в размере 995 млн. р. Этому способствовало проведение мероприятий по модернизации оборудования, существенно снизившие затраты на рубль выручки. В 2006 году затраты на рубль выручки составляли 0,92 р. /р., а концу 2008 года достигли предела 0,79 р. /р. Исходя из этого можно сказать на данном этапе ООО "Ротафарм" может успешно развиваться и повышать свою долю на рынке.

Расчеты показали, что продукция ООО "Ротафарм" не является конкурентоспособной по сравнению с продукцией, выпускаемой СП "Бессер-Беларусь". Сравнение с продукцией ОАО "Красносельскстройматериалы" также показало, что несмотря на более низкую цену товара по сравнению с ОАО "Красносельскстройматериалы", показатель конкурентоспособности ООО "Ротафарм" по техническим параметрам оказался более низким, чем экономический показатель. Предприятию стоит более внимательно отнестись к вопросу повышения качества выпускаемой продукции, т.к в настоящее время покупатель весьма тщательно подходит к выбору товара и качество является определяющим показателем. Повысив качество продукции ООО "Ротафарм" могло рассчитывать на увеличение объема продаж, а так же на расширения рынков сбыта.

Динамика рентабельности ООО "Ротафарм" может свидетельствовать о необходимости пересмотра цен или усиления контроля предприятия за себестоимостью реализованной продукции. Рентабельность продукции ООО "Ротафарм" за исследуемый период возросла на 0,02% и составила на конец 2007 г.0,26, это является низким показателем и свидетельствует о недостаточно эффективной ценовой политике предприятия и недостаточном контроле за себестоимостью. Фактические затраты в 2007 г. больше затрат по элементам предыдущего года на 85640 тыс. р. или 11,45%. Такое повышение затрат могло быть вызвано различными причинами, среди которых: повышение себестоимости; увеличением объема производства; изменение ассортимента выпускаемой продукции. Удельный вес затрат овеществленного труда (материалы, амортизация, и ⅔ от прочих затрат) в отчетном периоде увеличились по сравнению с предыдущим годом при снижении затрат живого труда. Такое изменение характеризует повышение материальных затрат на производство и снижение расходов прежде всего на оплату труда. Таким образом, анализ данных показывает, что на данном предприятии произошло улучшение структуры затрат на производство, что вызвано снижением удельного веса затрат живого труда и увеличение материальных затрат.

Ситуация в целом удовлетворительная, однако требуется изменение стратегии в связи со снижением показателей эффективности. Необходимы изменения стратегии развития предприятия ООО "Ротафарм", так как наметилась тенденция снижения коэффициентов финансовой независимости, финансовой устойчивости, автономии. Этот факт является серьезной причиной для выработки нового стратегического курса предприятия, направленного с одной стороны на поиск новых рынков сбыта, а с другой - на активные маркетинговые действия по расширению границ уже имеющегося рынка. Для чего можно использовать совершенствование коммуникационной политики для удержания позиций в своей рыночной нише, снижение себестоимости продукции и повышение ее качества.

В результате проведение вышеуказанных мероприятий планируется увеличение валового товарооборота на 1500 млн. р. Средний уровень торговой наценки планируется в размере 20%.

Прибыль, полученная в результате проведения маркетинговых, составит около 300 млн. р. С учетом того что если на маркетинговые мероприятия затратить 75 млн. р., экономический эффект от проведения мероприятий составит около 225 млн. р.

Как показывает практика, данный вид продвижения продукции оказывается наиболее эффективным. После проведения данных мероприятий товарооборот между торговыми точками и предприятием ООО "Ротафарм" возрастает в 1,5-2 раза.

Расчеты показали, что показатель общей конкурентоспособности повысился до 1,22, что говорит о высокой конкурентоспособности продукции ООО "Ротафарм" по сравнению с ОАО "Красносельскстройматериалы".

Таким образом, с помощью предложенных мероприятий удалось снизить цену продукции, и тем самым значительно повысить ее конкурентоспособность.

На наш взгляд выбранная стратегия концентрированного роста будет способствовать повышению как конкурентоспособности ООО "Ротафарм" в целом, так и повышению конкурентоспособности продукции ООО "Ротафарм".

## Список литературы

1. Акулич И.Л. Маркетинг: учебик / И.Л. Акулич. - 2-е изд., перераб. и доп. - Минск: Выш. шк., 2002.
2. Варакута С.А. Управление качеством продукции: учеб. пособие. - М.: ИНФРА, 2002. - 207 с.
3. Все о маркетинге: сборник материалов для руководителей предприятий, экономической и коммерческой служб: - М.: Азимут - центр, 2002. - 336 с.
4. Глушаков В.Е. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.Е. Глушаков. - Мнинск: Экоперспектива, 2001. - 167 с.
5. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика.2-е издание, переработанное и дополненное. - М.: Финпресс, 2000. - 464 с.
6. Дурович А.П. Основы маркетинга: учеб. пособие / А.П. Дурович. - М: Новое знание, 2004. - 512 с.
7. Корешков В. Основные направления работы в области качества продукции и услуг в РБ // Директор. - 2003. - № 1. - C.41-48.
8. Лобан Л.А. Экономика предприятия: учеб. - метод. пособие / Л.А. Лобан - Минск: ЗАО "Веды", 2003. - 280 с.
9. Комплексное управление качеством на предприятии / В. Ситко, Р. Маик, Е.И. Мешайкина, // Белорусский экономический журнал. - 2002. - № 1. - C.111 - 116.
10. Суша Г.З. Экономика предприятия: учеб, пособие / Г.З. Суша. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Новое знание, 2005.
11. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА-М. 2000. - 312 с.
12. Экономика предприятия: учеб. пособие / В.П. Волков, [и др.].; под общ. ред.А.И. Ильина.2-е изд., испр. - М.: Новое знание, 2004. - 672 с.
13. Плясунков А.В. Экономические методы управления конкурентоспособностью продукции: Автореферат диссертации / А.В. Плясунков. Минск. БГПА, 2002. - 21 с.
14. Яшева Г.А. Как оценить конкурентоспособность товара // Маркетинговое образование. - 2004. - №1. - С.20 - 25.
15. Философский энциклопедический словарь. - М.: ИНФРА - М, 1997. - 576 с.
16. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1998. - 98 с.
17. Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. М. - , 1991, с.167 - 223.
18. Уотермен Д. Руководство по экспертным системам. - М. Мир, 1989. - 321 с.
19. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Альберт, Ф. Хедоури - М. Дело, 1995. - 704 с.
20. Садовская Т.В. Экономика предприятия радиоэлектронной промышленности: электронный учеб. - метод. комплекс для студ. спец. "Экономика и организация производства" днев. и заоч. формы обуч. - Минск: БГУИР, 2007.
21. СанПиН №9 - 80 РБ 98. Гигиенические требования к микроклимату помещений.
22. Аттестация рабочих мест по условиям труда: метод. пособие для практ. занятий по дисциплине "Охрана труда с основами экологии" для студ. всех спец. и форм обуч. БГУИР / И.С. Асаенок [и др.]. - Минск: БГУИР, 2004.

## Приложения

Приложение А

Аналитический баланс бухгалтерской отчетности ООО "Ротафарм" за 2008 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Разделы и статьи баланса | Услов-ные обозна-чения | На начало периода | На конец периода | Изменение за отчетный период |
| Ссумма млн. р.  | Уудельный вес,% | Ссумма млн. р.  | Уудельный вес,% | Аобсолютные, тыс. р.  | относительные,% | Структуры,% -ные пункты |
| 1 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Основные средства | ОС | 505 | 74,05 | 497 | 73,63 | -8 | -1,58 | -0,42 |
| НА | НМА | 1 | 0,15 |  -  | 0,00 | -1 | -100,0 | -0,15 |
| Вложения во ВА |   | - | - | - | - | - | - | - |
| Итого ВА | ВОА | 506 | 74, 19 | 497 | 73,63 | -9 | -1,78 | -0,56 |
| Оборотные активы - всего, в том числе | ОА | 176 | 25,81 | 178 | 26,37 | 2 | 1,14 | 0,56 |
|  - запасы и затраты, из них:  | ЗиЗ | 17 | 2,49 | 31 | 4,59 | 14 | 82,35 | 2,10 |
| сырье, материалы и другие активы | СиМ | 15 | 2, 20 | 29 | 4,30 | 14 | 93,33 | 2,10 |
| готовая продукция | ГП | 2 | 0,29 | 2 | 0,30 | 0 | 0,00 | 0,01 |
| -налоги по приобретенным ценностям | НДС | 12 | 1,76 | 12 | 1,78 | 0 | 0,00 | 0,02 |
|  - дебиторская задолженность | ДЗ | 144 | 21,11 | 131 | 19,41 | -13 | -9,03 | -1,71 |
|  - расчеты с учредителями | РУ | - | - | - | - | - | - | - |
|  - денежные средства | ДС | - | - | - | - | - | - | - |
|  - прочие ОА | Пр. ОА | 1 | 0,15 | 2 | 0,30 | 1 | 100,00 | 0,15 |
| Имущество в целом | И | 682 | 100,00 | 675 | 100,00 | -7 | -1,03 | 0,00 |
| Капитал и резервы - всего, в т. ч.  | СК | 588 | 86,22 | 581 | 86,07 | -7 | -1, 19 | -0,14 |
| Уставный фонд | УФ | 18 | 2,64 | 18 | 2,67 | 0 | 0,00 | 0,03 |
| Резервный фонд | РФ | - | - | - | - | - | - | - |
| Добавочный фонд | ДФ | 513 | 75,22 | 513 | 76,00 | 0 | 0,00 | 0,78 |
| Прибыль/убыток | ДЗК | 52 | 7,62 | 45 | 6,67 | -7 | -13,46 | -0,96 |
| Целевое финансирование | ЦФ | 5 | 0,73 | 5 | 0,74 | 0 | 0,00 | 0,01 |
| Доходы будущих периодов | ДБП | - | - | - | - | - | - | - |
| Обязательства - всего, в т. ч.  | Р | 94 | 13,78 | 94 | 13,93 | 0 | 0,00 | 0,14 |
| Долгосрочные кредиты и займы | ДЗК | - | - | - | - | - | - | - |
| Краткосрочные кредиты и займы | КЗК | 6 | 0,88 |   | 0,00 | -6 | 100,00 | -0,88 |
| Кредиторская задолженность | КЗ | 88 | 12,90 | 94 | 13,93 | 6 | 6,82 | 1,02 |
| Капитал в целом | К | 682 | 100,00 | 675 | 100,00 | -7 | -1,03 | 0,00 |

Приложение Б

Анализ сильных и слабых сторон ООО "Ротафарм"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Составляющие внутренней среды | Эффективность составляющих внутренней среды | Важность |
| Оч. сильн.  | Сильная | Нейтральн.  | Слабая | Оч. слабая | Высокая | Средняя | Низкая |
| Маркетинг:  |
| Репутация организации и продукции | + |  |  |  |  | + |  |  |
| Рыночная доля |  |  |  | **+** |  |  | **+** |  |
| Качество продукции |  | **+** |  |  |  | **+** |  |  |
| Уровень сервиса |  |  | **+** |  |  | **+** |  |  |
| Производств. издержки |  | **+** |  |  |  | **+** |  |  |
| Затраты на распределение |  | **+** |  |  |  |  | **+** |  |
| Эффективность продвижения |  | **+** |  |  |  | **+** |  |  |
| Эффективность работы сбытовиков | **+** |  |  |  |  |  | **+** |  |
| Финансы:  |
| Уровень прибыльности | + |  |  |  |  | + |  |  |
| Финансовая стабильность |  | + |  |  |  | + |  |  |
| Рентабельность инвестиций | + |  |  |  |  |  | + |  |
| Производство:  |
| Уровень НИОКР и инноваций |  |  |  | + |  |  |  | + |
| Возможности своевременных поставок | + |  |  |  |  |  | + |  |
| Состояние основных фондов | + |  |  |  |  | + |  |  |
| Резервы производственных мощностей | + |  |  |  |  | + |  |  |
| Использование современныхтехнологий | + |  |  |  |  | + |  |  |
| Организация и кадры:  |
| Предпринимательская ориентация | + |  |  |  |  | + |  |  |
| Квалификация руководства |  |  | + |  |  |  | + |  |
| Квалификация персонала |  | + |  |  |  |  | + |  |
| Рациональность распределенияправ и ответственности |  |  | + |  |  |  |  | + |

Приложение В

Взвешенная оценка степени влияния факторов внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
| *Экономические* | *1* |  | *-2,37* |
| Рост темпов инфляции | 0,21 | -6 | -1,26 |
| Скачки курсов валют | 0, 19 | -5 | -0,95 |
| Рост налогов и пошлин | 0,31 | -8 | -2,48 |
| Снижение налогов и пошлин | 0,29 | +8 | +2,32 |
| *Политико - правовые* | *1* |  | *-2,39* |
| Ужесточение законодательства | 0,29 | -6 | -1,74 |
| Ухудшение политической обстановки | 0, 19 | -3 | -0,57 |
| Неблагоприятная экономическая ситуация | 0,31 | -5 | -1,55 |
| Государственная поддержка  | 0,21 | +7 | +1,47 |
| *Социально - культурные* | *1* |  | *-0,93* |
| Снижение уровня жизни населения | 0,21 | -6 | -1,26 |
| Улучшение уровня жизни населения | 0,39 | +7 | +2,73 |
| Изменение предпочтений покупателей | 0,4 | -6 | -2,4 |
| *Научно-технические* | *1* |  | *+7,83* |
| Совершенствование технологии | 0,61 | +9 | +5,49 |
| Совершенствование менеджмента | 0,39 | +6 | +2,34 |
| Ближайшее окружение | 4 |  | -9,945 |
| *Отрасль* | *1* |  | *4,655* |
| Снижение цен на сырье и ГП | 0,1 | +8 | +0,8 |
| Усиление конкуренции | 0,09 | -5 | -0,45 |
| Отсутствие зарубежных конкурентов | 0,13 | +8 | +1,04 |
| Разорение и уход производителей | 0,1 | +6 | +0,6 |
| Неудачное поведение конкурентов | 0,01 | +2 | +0,02 |
| Появление новых производителей | 0,08 | -5 | -0,4 |
| Повышение уровня цен | 0,025 | +6 | +0,15 |
| Понижение уровня цен | 0,025 | -7 | -0,175 |
| Не полностью удовлетворенный спрос | 0,13 | +8 | +1,04 |
| Устойчивый спрос на продукцию | 0,12 | +9 | +1,08 |
| Свободный вход на рынок | 0,09 | +5 | +0,45 |
| Внедрение в новые сегменты рынка | 0,1 | +5 | +0,5 |
| *Товары* | *1* |  | *-5,6* |
| Появление товаров-субститутов | 0,6 | -6 | -3,6 |
| Появление принципиально нового товара | 0,4 | -5 | -2 |
| *Поставщики* | *1* |  | *-3* |
| Сбои в поставках продукции | 1 | -3 | -3 |
| *Покупатели* | *1* |  | *-6* |
| Изменение покупательских предпочтений | 1 | -6 | -6 |
| Итого:  | 8 |  | -7,805 |

Приложение Г

Матрица SWOT-анализа для ООО "Ротафарм"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности:**  | **Угрозы:**  |
|  | Совершенствование технологии про-ваУстойчивый спрос на продукциюСнижение налогов и пошлинСнижение цен на сырье и ГПОтсутствие зарубежных конкурентовНе удовлетворенный спрос на прод-циюГос. поддержка предприятийУлучшение уровня жизни населенияСовершенствование менеджментаРазорение и уход фирм-производителейПовышение уровня ценСвободный вход на рынокВнедрение в новые сегменты рынкаНеудачное поведение конкурентов | Рост налогов и пошлинПонижение уровня ценРост темпов инфляцииИзменение покупат. предпочтенийУжесточение законодательстваСнижение уровня жизни населенияПоявление товаров-субститутовСкачки курсов валютНеблагоприятная экон. ситуацияУсиление конкуренцииПоявление новых производителейПоявление принцип. нового товараСбои в поставках продукцииУхудшение политической обстановки |
| **Сильные стороны:**  | **"Сила и возможности"** | **"Сила и угрозы"** |
| Достаточная известностьИмидж на рынкеФокусировка на потребителеВысокий контроль качестваВысокая рентабельностьРост оборотных средствНаличие источника финан-нияСовременные технологии пр-ваСтратегия в сфере деятельностиВысокая квалификация персоналаХорошая мотивация персоналаКонкурентоспособн. цен политикаДостоверный мониторинг рынкаОтлаженная сбытовая сеть | Выход на новые сегменты рынка, увеличение ассортимента;достаточная известность будет способствовать выходу на новые сегменты рынка;квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов или их отсутствие, устойчивый спрос на продукцию, совершенствование технологий дадут возможность успеть за ростом рынка;четкая стратегия позволит использовать все возможности.  | Политика государства, инфляция и рост налогов повлияют на проведение стратегии;сбои в поставках продукции вызовут дополнительные расходы финансовых ресурсов;известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции;достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей.  |
| **Слабые стороны:**  | **"Слабость и возможность"** | **"Слабость и угрозы"** |
| Сбои в снабженииУзкий ассортимент продукцииСредний уровень ценНе внедрена система ИСО-9000Не полная загруженность ПМСлабая структура управленияНеучастие персонала в принятии управленческих решенийУзкая специализацияУстаревшее оборудование | Плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки; необходимо увеличении ассортимента;снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы.  | неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли;непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их предпочтений;неполная загруженность производственных мощностей при росте темпов инфляции, устаревшее оборудование может привести к банкротству.  |