

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМ АССОРТИМЕНТОМ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающейся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
очной формы обучения, группы 92071306  
Сапоговой Юлии Ивановны

Научный руководитель:  
старший преподаватель  
Жильникова М.М.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	9
1.1 Сущность, содержание и значение конкурентоспособности в развитии организации ....	9
1.2 Взаимосвязь ассортиментной и ценовой политики и основные направления совершенствования.....	14
2.3 Организационно-экономическая характеристика ООО «СтройМаркет» .....	25
2 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ И МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «СТРОЙМАРКЕТ».....	38
2.1 Основные методы разработки стратегии предприятия.....	38
2.2 Разработка перспективной стратегии ООО «СтройМаркет» .....	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	53
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..	56
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	60

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Значение ассортиментной стратегии, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сегодня исключительно важным является осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде.

Если раньше считалось, что большой имеет лучшие шансы победить в конкуренции по сравнению с маленьким, то теперь все более ясным становится факт, что преимущества в конкурентной борьбе получает более быстрый. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического управления и отношению к нему как к философии бизнеса.

Практика показала, что не существует ассортиментной стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от

позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления. Конечно, всегда следует помнить, что стратегическое управление - это в первую очередь продукт творчества высшего руководства освоения им философии современного бизнеса, но в то же время можно говорить и о существовании теории стратегического управления, то есть стратегическое управление – наука.

Ассортиментное управления 50—60-х гг. — это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков. Примерно в это время долгосрочные планы попали в центр внимания при выработке стратегического поведения организации.

В 70-е гг. существенно изменился смысл стратегического выбора. Это уже не фиксация планов производства на долгосрочную перспективу, а выбор, касающийся того, в каком бизнесе находиться, решение по поводу того, что делать с тем бизнесом, который был успешен, но может потерять свою привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов.

В 80-е гг. динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременной адаптации к тем изменениям, которые происходят во всех сферах общественной жизни, что создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения стало центром стратегичности поведения фирмы. Сначала стратегическое выполнение, а потом ассортиментное управление окончательно свели понимание стратегического поведения фирмы к такому управлению организацией, при котором основой стратегических решений становится выбор относительно поведения фирмы в текущий момент, который при этом одновременно рассматривается и как начало будущего. Таким образом, решение определяется возникающими обстоятельствами, но в то же время оно подразумевает, что его

выполнение должно не только дать ответ на вызов со стороны окружения, но и обеспечить возможность дальнейшей успешной реакции на изменения, которые произойдут в среде.

Стратегическое управление ассортиментом можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Существует целый ряд научных подходов к разработке стратегии менеджмента, каждый из которых во многом дополняет друг друга, однако, все они нацелены на разработку такой стратегии предприятия, которая помогла бы ему не только выживать, но и успешно развиваться.

Это относится как к крупным компаниям, так и к малым предприятиям, так цели развития и успешного достижения поставленных целей стоят и перед теми и другими, хотя размеры и экономическая мощь, естественно накладывают свой отпечаток на цели и задачи, которые ставит перед собой предприятие.

Предметом исследования является политика управления товарным ассортиментом на предприятии ООО «СтройМаркет».

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию политики управления товарным ассортиментом на предприятии ООО «СтройМаркет».

Цель эта достигается решением следующих задач:

- исследованием производственно-хозяйственной деятельности ООО «СтройМаркет»;
- анализом специфики стратегии малых предприятий;

- анализом экономической эффективности от внедрения разработанных предложений.

Теоретической и методологической основой исследования послужили теоретические положения работ отечественных и зарубежных ученых в области товарооборота, конкуренции и торговли.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе официальной информации, содержащейся в статистических изданиях Госкомстата РФ, статистических материалах отдельных регионов, законодательных и нормативных актах России, данных экспертных оценок анализа, работ отечественных и зарубежных ученых, а также материалов собственных исследований.

# 1 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность, содержание и значение конкурентоспособности в развитии организации

Формирование конкурентных отношений способствует созданию развитого, цивилизованного рынка, что включает сферу производства и товарообмена. Эффективность предприятия же способствует развитию предприятия, улучшению его работы.

Таким образом, *конкуренция* – это экономическое соревнование производителей одинаковых товаров на рынке при помощи как можно большего числа покупателей и получения благодаря этому максимальной прибыли [12, с.85].

Конкуренция – важный способ контроля в рыночной системе. Рыночный механизм предложения и спроса доводит пожелания потребителей до предприятия-производителя продукции, а последние в свою очередь, удовлетворяют их независимым способом. Конкуренция определяет расширение производства и понижение цен на продукцию до уровня растрат на производство. Кроме того, именно конкуренция заставляет предприятия как можно полнее воспринимать научно-технические достижения, применять эффективную технику, технологии, современные методы организации производства и труда. При существовании конкурентной политики предприятия используют наибольшую экономическую комбинацию ресурсов для производства определенного объема продукции, поскольку это соответствует их собственной выгоде.

Процессы формирования рыночных отношений и конкурентной среды тесно взаимосвязаны. Их взаимосвязь выражается в системе обеспечения конкурентоспособности фирмы. Анализ конкурентоспособности фирмы на рынке допускает определение факторов, которые влияют на отношения

покупателей к фирме и ее продукции и как результат – смена части рынка фирмы.

Фирмы, предают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценивания реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мероприятий и средств, за счет которых фирма могла повысить конкурентоспособность и обеспечить свой успех.

В процессе исследований для оценивания конкурентоспособности используют количественные показатели, которые свидетельствуют о степени стабильности фирмы, способности выпускать продукцию в оптимальном объеме и которые пользуется спросом, и кроме этого, обеспечивают фирме получение намеченных и стабильных результатов.

Качественная оценка конкурентоспособности организации допускает использование таких параметров, как:

- потребность в капитальных вложениях фактических и на перспективу;
- ассортимент продукции, его объемы и стоимость;
- набор рыночных и других сегментов для каждого вида продукции;
- потребность в средствах на формирование спроса и стимулирование сбыта продукции;
- перечень мероприятий и приемов, с помощью которых фирма может обеспечить преимущества на рынке;
- инновационную политику (обновление продукции на основе собственных разработок);
- выполнение обязательств по соглашению относительных сроков поставок.

Результаты исследований по приведенным показателям являются основными условиями обеспечения конкурентоспособности организации. Следует отметить, что в условиях высокой насыщенности товарных рынков, превышения на них предложения над спросом, каждый товар (и стоящие за ним товаропроизводитель и продавец) вынужден вести жестокую борьбу за предпочтения потребителя. Множество товаров одновременно предлагают

одинаковые или различные способы удовлетворения одной и той же потребности покупателей на равных или незначительно отличающихся ценовых условиях. В этой ситуации предпочтения потребителя отдается товару, который в маркетинге определяется как конкурентоспособный [33, с.69].

Изучение теории и практики маркетинга дает возможность утверждать, что основным принципом оценки конкурентоспособности товара является его сопоставление с соответствующими потребностями покупателя [60, с.52]. Рынок представляет собой ту сферу общественных отношений, где товары, конкурируя между собой, проходят сравнение и проверку на соответствие требованиям потребителей и где выявляется их отклонение от этих требований. При совершении покупки каждый индивидуальный покупатель осуществляет процесс выбора необходимого ему изделия среди целого ряда аналогов и приобретает именно то изделие, которое в наибольшей степени удовлетворяет его потребность.

Наибольшее признание среди товаров, предназначенных для удовлетворения данной общественной потребности, получает тот, который более полно ей соответствует по сравнению с товарами-конкурентами. Это и выделяет его из общей товарной массы, обеспечивает успех в конкурентной борьбе, другими словами, позволяет говорить, что товар был конкурентоспособен.

Стремясь к потреблению товара, в наибольшей степени соответствующего потребностям (т.е. обладающего наивысшим потребительским эффектом), потребитель не может не думать о затратах, которые будут связаны с этим товаром. Естественно, что он стремится достичь оптимального соотношения потребительских свойств изделия и своих расходов, т.е. получить максимум потребительского эффекта на единицу затрат. Поэтому, для определения конкурентоспособности существенным является не только сравнение товаров по степени соответствия конкретной потребности, но и учет затрат потребителя, связанных с данными товарами.

В целом же общая сумма этих расходов выступает для потребителя в качестве цены удовлетворения потребности (цены потребления). Уровень цены потребления представляется для покупателя составным элементом конкурентоспособности товара и зависит, прежде всего, от потребительских свойств конкретного изделия. Затраты на удовлетворение потребности определяются условиями приобретения и потребления, которые связаны с социально-экономическим положением потребителей, наличием услуг, их стоимостью, удаленностью предприятий сервиса, а также зависят от факторов общеэкономического характера. Часто расходы, возникающие в процессе потребления, по многим видам изделий существенно превышают продажную цену.

Отсюда конкурентоспособность можно определить как комплексную характеристику товара, определяющую его предпочтение на рынке по сравнению с аналогичными изделиями-конкурентами как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на его удовлетворение, которое обеспечивает возможность реализации этого товара в определенный момент времени на конкретном рынке. Отсюда следует, что конкурентоспособность обуславливается качественными и стоимостными особенностями товара, которые учитываются покупателем согласно их непосредственной значимости для удовлетворения потребностей.

Конкурентоспособность продукции тесно привязана к конкретному рынку (внутреннему, региональному, общенациональному, международному и т.д.) и требованиям строго определенных групп потребителей. В ряде случаев для успешной реализации товар может не иметь самый высокий технический уровень. С другой стороны, на практике нередки случаи, когда изделие, отвечающее с технической точки зрения мировым стандартам, не находит активного сбыта на конкретном рынке, т.е. не имеет должной конкурентоспособности.

Помимо требований к товару, выдвигаемых каждым отдельным потребителем, существуют и требования, общие для всех товаров к их

выполнению. Это нормативные параметры, которые устанавливаются: действующими международными (ИСО, МЭК и др.) и региональными стандартами; действующими законодательствами, нормативными техническим регламентами страны-экспортера и страны-импортера, устанавливающими требования к ввозимой в страну продукцию фирм-изготовителей данной продукции; патентной документацией. Если хотя бы одно из этих требований не будет выполнено, то товар не может быть выведен на рынок.

Конкурентоспособность товара является относительной величиной. И не только потому, что выражается безмерным показателем. Существенное влияние на данный показатель оказывает фактор времени. Под воздействием научно-технического прогресса, моды и возрастающих требований рынка уровень конкурентоспособности постоянно понижается. Этот процесс можно замедлить, но остановить невозможно. Поэтому, вновь создаваемая продукция должна обладать определенным запасом конкурентоспособности и тем большим, чем больше период ее освоения.

Подход к оценке товара с позиции производителя традиционен и выражает, и прежде всего, стратегию продаж, достижения их безусловной рентабельности. Рентабельность его собственной деятельности - основное условие коммерческого успеха. Для обеспечения преимуществ поставляемого товара по уровню цены, качеству, условиям поставки и сервису производитель вынужден, как правило, расходовать дополнительные средства, выделяемые им из прибыли. Поэтому для производителя условия конкурентоспособности его товара в практическом плане оценивается как отношение общей выручки от реализации к совокупным издержкам на изготовление, доставку товара и его сервисное обслуживание. При этом продавцы непременно должны использовать оценку конкурентоспособности их товаров с позиции покупателей, как один из важнейших ориентиров в своей работе в условиях рыночной конкуренции.

## 1.2 Взаимосвязь ассортиментной и ценовой политики и основные направления совершенствования

Важнейшей задачей, стоящей перед экономической наукой и практикой, является задача анализа механизмов функционирования предприятия, направленная на повышение эффективности производства и качества работы. Большое значение указанной проблемы делает необходимым разработку более точных методов анализа и планирования эффективности на различных уровнях производства. Знание показателей эффективности производства является лишь исходным пунктом в решении этой проблемы. Для того, чтобы управлять эффективностью производства, необходимо знать всю совокупность факторов, под воздействием которых изменяется эффективность производства, а также определить каково влияние отдельных факторов на динамику эффективности.

Долгосрочная цель создания, функционирования и развития предприятия любой формы собственности заключается в максимизации объема прибыли или «ценности предприятия», т.е. той суммы денег, которую можно получить при продаже ее активов. Наиболее гибким и значимым инструментом коммерческой политики предприятия является *цена*.

Именно цены определяют структуру производства, оказывают решающее воздействие на движение материальных потоков, распределение товарной массы, уровень доходности предприятия. Цены служат средством установления определенных отношений между компанией и покупателями и помогают созданию о ней определенных представлений, что может оказать влияние на ее последующее развитие. Они определяют рентабельность и прибыльность и, следовательно, жизнеспособность компании, являются существенным элементом, определяющим финансовую стабильность компании, и сильнейшим орудием в борьбе с конкурентами [67, с.34].

Цена является объектом энергичной конкуренции, результаты которой во многом определяют и финансовые итоги рыночной деятельности, что

существенно повышает ответственность менеджмента фирмы за качество хозяйственных решений, которые так или иначе прямо или косвенно связаны с управлением ценами.

Ценообразование относится к одному из наиболее сложных и ответственных разделов управления. Так, некорректные решения по ценам способны не просто ухудшить показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, но и вывести их за пределы допустимых значений, что может привести предприятие к банкротству [34, с. 87]. Кроме того, ценовые решения могут иметь долговременные последствия для потребителей, дилеров, конкурентов, самой фирмы, многие из которых сложно предвидеть и, соответственно, оперативно предотвратить нежелательные тенденции после их проявления.

Это особенно актуально в нынешних условиях, когда вследствие снижения покупательской способности, уменьшения нормы прибыли для успешной деятельности любого предприятия наибольшее значение приобретают последовательная реализация эффективной ценовой стратегии и правильная методика установления цены. Динамичный характер современной российской экономики и недостаток опыта хозяйствования в условиях развивающихся рыночных отношений вызывают значительные трудности у предприятий. Для них оказалось очень непростым делом приспособиться к новому рыночному механизму хозяйствования. Одной из наиболее сложных и болезненных проблем стало свободное ценообразование после либерализации цен. Возникла необходимость должным образом ориентироваться в ценовой конъюнктуре рынка и проводить собственную, эффективную для предприятия ценовую политику [28, с.45].

В условиях рынка разработка ценовой политики представляет достаточно сложный механизм, подверженный влиянию многих факторов. Выбор общего направления в формировании ценовой политики, главных подходов к определению цен на новые и уже выпускаемые изделия, оказываемые услуги с

целью увеличения объемов реализации, товарооборота, повышения эффективности производства, обеспечивается на основе маркетинга.

Суть целенаправленной ценовой политики заключается в том, чтобы устанавливать на товары такие цены, так варьировать ими, чтобы овладеть максимально возможной долей рынка, добиться запланированного объема прибыли и успешно решать все стратегические и тактические задачи. В рамках ценовой политики частные решения (взаимосвязь цен на товары в пределах ассортимента, использование скидок, варьирование цен, обеспечение оптимального соотношения своих цен и цен конкурентов, формирование цен на новые товары) увязываются в единую интегрированную систему [16, с.98].

Каждая фирма по своему подходит к разработке ценовой политики, но существует ряд общих теоретических аспектов, знание которых позволит эффективно использовать новейшие модели рынков и ценовой политики фирмы, обеспечить динамический подход к процессу ценообразования с учетом изменяющихся фаз развития рынка и самого продаваемого продукта, разработать эффективную ценовую стратегию и определить, какие методы ценообразования целесообразно применять в зависимости от рыночных условий и целей, стоящих перед фирмой, а также определить, каковы основные характеристики и условия формирования российского рынка с позиций выбора ценовой политики [8, с.65].

Формирование ценовой политики предприятия в условиях рыночной экономики является одним из важнейших элементов механизма конкурентоспособности. В связи с этим руководители предприятий стараются больше уделять внимания процессу разработки и применения ценовой политики. В противном случае жесткая конкуренция между производителями на рынке может привести к снижению объема продаж, уменьшению уровня прибыли, рентабельности и в итоге к падению конкурентоспособности товара и предприятия в целом [44, с.46].

Для того, чтобы определить влияние ценообразование на конкурентоспособность предприятия, следует рассмотреть *сущность этапов ценовой политики* более подробно:

*I этап - выработка целей ценовой политики* - это составная часть общего дерева целей, организации (предприятия), имеющая несколько уровней реализации:

- стратегические цели — направлены на глобальную постановку вопросов и ориентированы на долгосрочный период;
- тактические цели — позволяют достичь среднесрочных результатов, объем решений строго ограничен в соответствии со стратегическими целями;
- операционные цели — носят локальный характер, направлены на реализацию решений в краткосрочном периоде (должны соответствовать тактическим и стратегическим целям).

Например, предприятие в рамках ценовой политики ставит стратегическую цель — лидерство по внедрению на рынок нововведений. Эта цель трансформируется в тактические цели: выброс на рынок преимущественно новинок, диверсификация цен в зависимости от новизны товара (новинки продаются по более высокой цене, более старые товары — по низкой цене).

Данные цели в свою очередь преобразуются в оперативные цели: например, новинки по индивидуальным заказам покупателя поставляются на рынок по самой высокой цене  $X$ , товары-новинки серийного производства — по более низкой цене  $Y$ , товары, которые существуют на рынке уже несколько лет, по низкой цене  $Z$  со скидками.

На первом этапе формирования ценовой политики организации происходит выбор вариантов реализации данной политики, среди которых следует отметить:

- 1.1. Стратегия выживания на рынке становится основной в тех случаях, когда возникает ситуация избытка товаров, т.е. предложение превышает спрос на выпускаемую продукцию. В этом случае предприятие вынуждено

устанавливать низкие цены, чтобы стимулировать поведение потребителя в отношении увеличения спроса на товары. Часто используется система ценовых скидок в зависимости от объемов покупок (чем больше объем, тем цена ниже).

- 1.2. Выполнение условия максимизации прибыли основано на «генетических» особенностях функционирования коммерческой организации (предприятия) на рынке, т.е. на получении максимального дохода от реализации продукции. Предприятие в данном случае анализирует платежеспособный и потенциальный спрос и уровень издержек в зависимости от различной структуры рыночных цен. Затем оно выбирает оптимальный вариант поступления текущей прибыли, покрывающей большую долю затрат на выпуск продукции или услуг.
- 1.3. Цель завоевания лидерства по показателям доли рынка или увеличения доли рынка связана с существующим уровнем конкурентоспособности предприятия. Сильные в этом отношении предприятия, как правило, имеют значительную долю рынка выпускаемой продукции (т.е. больший объем продаж по сравнению с конкурентами). Это позволяет снижать затраты на производство товаров за счет эффекта масштаба и получать стабильную прибыль в долгосрочной перспективе. Когда предприятие ставит цель увеличения доли на рынке, оно осознанно идет на максимально возможное снижение цен на выпускаемую продукцию.
- 1.4. Предприятие, ставящее перед собой цель завоевания лидерства в установлении цен на рынке, чаще всего функционирует на рынке олигополии и представляет собой крупную корпорацию. Это право принадлежит наиболее конкурентоспособной организации, что позволяет, не вступая в тайный сговор, повышать общий уровень цен на данном рынке.
- 1.5. Лидерство по внедрению на рынок нововведений предполагает установление на новые высококачественные товары самой высокой цены для того, чтобы покрыть издержки на проведение НИОКР. Такое

предприятие будет постоянно заниматься созданием новых товаров и модернизацией уже существующих моделей для того, чтобы максимально удовлетворить запросы потребителей и изъять потребительский излишек.

2. На втором этапе реализации ценовой политики организации происходит анализ ценообразующих факторов. Такой анализ дает возможность предприятию учесть в ценовой политике реакцию покупателей, поставщиков, факторов производства и конкурентов на изменение цен.

2.1 Оценка ценовых и неценовых составляющих спроса на выпускаемую продукцию позволяет выявить закономерности изменения объема потребления при изменении: цены, доходов потребителя, цен на взаимодополняемые и взаимозаменяемые товары, числа покупателей, вкусов и предпочтений, национальных особенностей, ожиданий потребителей.

2.2. Анализ эластичности спроса помогает предприятию устанавливать цены в зависимости от важности того или иного товара. Так, в ситуации совершенно неэластичного спроса (например, выставленного товара на аукционные торги) цена может устанавливаться на максимальном уровне из-за уникальности предлагаемого товара. В случае неэластичного спроса (товары первой необходимости) производителю-продавцу приходится снижать цену, но незначительно, так как спрос на хлеб, соль, энергию будет всегда. Эластичный спрос (на товары широкого потребления) заставляет предприятие вести более гибкую политику цен на рынке, так как повышение цены может вызвать падение спроса на товар. В этом случае предприятие чаще всего проводит политику диверсификации цен в зависимости от качества, новизны товара и т.п. При совершенно неэластичном спросе (например, колхозный рынок) организация (предприятие) вынуждена устанавливать цену на уровне предельных издержек. Это связано с производством стандартизированной и массовой продукции на рынке с

многочисленными конкурентами. Завышение цены в этом случае может привести к снижению объемов продаж и потере части прибыли.

2.3. Анализ ценовых и неценовых составляющих предложения позволяет оценить степень влияния изменения цен на объемы реализации продукции, обнаружить зависимость объемов предложения предприятия от: динамики цен на ресурсы; влияния НТП и изменений в технологии производства; государственной политики в области налогообложения и субсидирования; цен на взаимозаменяемые товары; изменения числа поставщиков на рынке данного товара; ожиданий изменения цен со стороны производителей.

2.4. Оценка эластичности предложения помогает организации (предприятию) ориентироваться во времени по поводу рационального перераспределения ресурсов, объемов выпуска продукции и установления цен на нее. Так, в краткосрочном периоде предложение неэластично. Это связано с тем, что в рамках годовой производственной программы практически невозможно изменить объем выпуска, даже если рыночные цены на продукцию меняются. В *среднесрочном периоде* (предложение эластично) появляются возможности изменить объем выпуска за счет совершенствования производства и внутренних резервов ресурсов. То есть уже имеется небольшой запас времени для оценки динамики рыночных цен и корректировки производственной программы. В *долгосрочном периоде* предложение совершенно эластично, что предполагает наличие возможностей у предприятия по поводу изменения всех факторов производства, проведения маркетинговых исследований и построения на их основе программы выпуска и качественной ценовой политики.

2.5. Оценка издержек производства для любого предприятия важна в той мере, в какой оно с помощью выручки от реализации продукции старается покрыть основную часть издержек производства. Предприятие на рынке устанавливает цену, в которую закладываются затраты на

производство продукции, распределение и сбыт, норму прибыли и страхование от рыночных рисков. В результате на различных типах рынка цена устанавливается в соответствии с установленными правилами для участников данного рынка, ориентируясь на минимизацию издержек и максимизацию прибыли. Определение оптимальной ценовой политики во многом зависит от *классификации издержек* (например, на постоянные, переменные, средние и предельные), что дает возможность использовать метод предельных издержек в ценообразовании, метод регулирования массы прибыли на основе сокращения затрат при росте выручки, метод окупаемости затрат на случай неблагоприятной динамики рыночных цен.

2.6. Анализ цен и продукции конкурентов позволяет обнаружить следующее. Несмотря на то что максимальная цена на продукцию определяется спросом (например, мировые шедевры, выставленные на продажу), а минимальная цена — издержками производства, на ценовую политику предприятия в значительной мере оказывает влияние ценовая и товарная стратегия конкурентов. Службы маркетинга регулярно проводят сравнительный анализ качества товаров-конкурентов через систему контрольных закупок, опросов покупателей. Сравниваются также цены на аналогичную продукцию, представленную на рынке. Если качество и цена приблизительно одинаковы, то предприятие старается использовать ценовые и неценовые методы конкурентной борьбы (например, разрабатывает систему скидок, организовывая сезонные распродажи; активизирует рекламные акции в прямой форме и в форме розыгрышей, лотерей, презентов к покупке и т.п.). Повышение качества продукции, разработка ноу-хау позволяет создать отличительные особенности производимой продукции и обезопасить себя от деятельности конкурентов. Кроме того, методы неценовой конкуренции позволяют проводить *диверсификацию цен* на рынке и извлекать

потребительский излишек у разных групп потребителей, не ущемляя их интересов.

Остановливаясь на *выборе ценовой стратегии* и установление окончательной цены, следует отметить, что это обоснованный выбор из нескольких вариантов цены (или перечня цен), направленный на достижение максимальной (нормативной) прибыли для фирмы на рынке в рамках планируемого периода [6, с.85]. Здесь учитываются психологические факторы ценообразования, создание желаемого ценового образа, диверсификация цен.

Выбор одной из перечисленных стратегий осуществляет руководство предприятия в зависимости от целевого ряда факторов:

- скорости внедрения на рынок нового товара;
- доли рынка сбыта, контролируемой данной фирмой;
- характера реализуемого товара (степень новизны, взаимозаменяемость с другими товарами и т.д.);
- периода окупаемости капитальных вложений;
- конкретных условий рынка (степень монополизации, ценовая эластичность спроса, круг потребителей);
- положения фирмы в соответствующей отрасли (финансовое положение, связи с другими производителями).

Ценовые стратегии на товары, реализуемые на рынке относительно продолжительное время, могут также ориентироваться на различные виды цен [29, с.58].

*Во-первых, стратегия скользящей цены.* Она предполагает, что цена устанавливается почти в прямой зависимости от соотношения спроса и предложения и постепенно снижается по мере насыщения рынка (особенно оптовая цена, а розничная цена может быть относительно стабильной). Такой подход к установлению цены применяется чаще всего по изделиям массового спроса.

*Во-вторых, стратегия гибкой цены.* Она основана на ценах, которые быстро реагируют на изменения соотношения спроса и предложения на рынке.

В частности, если имеют место сильные колебания спроса и предложения в относительно короткие сроки, то применение этого вида цен оправданно, например, при продаже некоторых продуктов питания (свежей рыбы, цветов). Использование такой цены эффективно при небольшом числе уровней управленческой иерархии на предприятии, когда права по принятию решения по ценам делегированы самому нижнему уровню управления.

*В-третьих, стратегия преимущественной цены.* Предусматривает определенное понижение цены на товары предприятием, которое занимает доминирующее положение (доля рынка 70-80%) и может обеспечить значительное снижение издержек производства за счет увеличения объемов выпуска и экономии на расходах по реализации товаров. Основная задача предприятия - воспрепятствовать внедрению на рынок новых конкурентов, заставить их платить слишком большую цену за право внедрения на рынок, что по карману далеко не каждому конкуренту.

*В-четвертых, стратегия установления цен на изделия, снятые с производства,* выпуск которых прекращен, предполагает не распродажу по сниженным ценам, а ориентацию на строго определенный круг потребителей, нуждающихся именно в этих товарах. В таком случае цены выше, чем на обычные товары. Например, при производстве запасных частей к легковым автомобилям и грузовикам самых разных марок и моделей (включая снятые с производства).

Процесс разработки ценовой стратегии позволяет объединить усилия всех подразделений фирмы для достижения ключевых целей — обеспечения конкурентоспособности и условий для выживания. Это возможно при рациональном использовании информации службами фирмы при разработке ценовой стратегии и обосновании ценовых решений. Невнимание к тем или иным данным на всех этапах разработки ценовой стратегии может привести к ошибочным ценовым решениям, снижению прибыли и даже убыткам. Возможные варианты негативных последствий для фирмы при принятии ценовых решений по неполной информации приведены в таблице 1.2.

**Характер негативных последствий в случае принятия ценовых решений по неполной информации**

Экономические службы, участвующие в разработке ценовой стратегии	Вид неучтенной информации при разработке ценовой стратегии	Результат
Отдел маркетинга	Данные о составе и уровне затрат	Отсутствие прибыльности продаж при максимизации доли, завоеванной организацией
Финансовый отдел	Данные о реальной ценности товаров предприятия для покупателей и закономерностях поведения покупателей	Принятие ценовых решений, уменьшающих возможности для расширения сбыта и снижения цен на основе удельных посторонних затрат.
Отдел маркетинга, финансовый отдел	Данные о конкурентах и их возможностях	Принятие ценовых решений, уменьшающих результативность работы организации при ответной реакции конкурентов.

Из таблицы 1.2 можно сделать вывод, что при разработке ценовой стратегии организации очень важным является объединение всех структурных подразделений организации для выработки тактически верных ценовых стратегий.

Таким образом, формирование ценовой политики предприятия основывается на выработке целей ценовой политики, анализе ценообразующих факторов, выборе ценовой стратегии и, наконец, выборе оптимального метода ценообразования на выпускаемую продукцию. Имея представление о закономерностях формирования спроса на товар, общей ситуации в отрасли, ценах и издержках конкурентов, определив собственную ценовую стратегию, предприятие может перейти к выбору конкретного метода ценообразования на производимый товар.

### 2.3 Организационно-экономическая характеристика ООО «СтройМаркет»

Фирма ООО «СтройМаркет» занимается двумя весьма перспективными для такого города как «Старый Оскол» видами деятельности:

– установкой металлопластиковых окон различного типа, балконных дверей, остеклением балконов, лоджий и т.п.

– изготовлением и реализацией пластиковых панелей, предназначенных для отделки внутренних стен, т.н. «пластиковой вагонки» и многоцветных панелей различной ширины.

Исторически первым направлением деятельности было изготовление пластиковых панелей, производство которых является относительно простым и не требует больших помещений, и дорогого сырья, однако, требует точного соблюдения технологии производственного процесса.

Стеновые пластиковые панели находили и находят хороший сбыт, как через магазины розничной торговой сети, приобретающие панели на складе предприятия, так и через оптовые базы строительных товаров, иллюстрацией объема сбыта может служить большое количество помещений в городе, отделанных такими панелями. В то же время, организация продажи панелей, используемая на предприятии, по принципу предоставления покупателям различного рода отсрочек платежей, консигнации и т.д., может приводить к перебоям в поступлении средств от продажи, к образованию заметной дебиторской задолженности, к трудностям с оборотными денежными средствами, заставляет прибегать к покупке сырья с предоставлением отсрочки, то есть, по более дорогой цене. Отказ же от предоставления оптовым покупателям торгового кредита, отсрочки оплаты толкает их непосредственно к конкурентам, цены которых близки к ценам ООО «СтройМаркет».

Поэтому было признано целесообразным диверсифицировать деятельность предприятия за счет открытия нового направления

деятельности, которое, с одной стороны, было бы с высокой долей вероятности, прибыльным, а, с другой, обеспечивало бы бесперебойное поступление средств от покупателей, то есть, выполнялось бы за наличные деньги. Кроме того, было признано разумным выбрать такое направление деятельности, которое не потребовало бы значительных начальных капиталовложений, не заставило бы обращаться к банковскому кредиту, достаточно дорогому в российских условиях.

В качестве первого шага ООО «СтройМаркет» перешло к реализации не только изготовленных на собственном производстве панелей, но и к реализации панелей, изготовленных другими. Это решение позволило ООО «СтройМаркет» существенно расширить ассортимент предлагаемой продукции, увеличить выручку и прибыль, а для партнеров фирмы это оказалось выгодным, поскольку они без особых хлопот сумели начать освоение петербургского рынка, хотя и под эгидой «СтройМаркета». Однако, это направление имело те же недостатки, что и реализация изготовленных на предприятии панелей – отсрочки платежа, приводящие к образованию постоянной значительной дебиторской задолженности, иногда ставившей предприятие в затруднительное положение.

Поэтому в качестве принципиально нового направления деятельности ООО «СтройМаркет» была выбрана установка металлопластиковых окон, балконных дверей и остекление лоджий стеклопакетами. Эти работы выполняются чаще всего за наличные средства, что позволяет оперативно расплачиваться с изготовителями стеклопакетов и оконной арматуры, и обеспечивает постоянный приток наличных средств для фирмы.

Обращение именно к такого рода деятельности было вызвано следующими обстоятельствами:

– до сих пор в окнах подавляющего количества квартир, предприятий и организаций в городе установлены деревянные рамы, большинству из которых уже много лет. Часть этих рам находится в аварийном состоянии, а почти все отличаются плохими тепло – и звукоизолирующими свойствами.

Деревянные рамы установлены и в домах пригородов, в дачных поселках, и через эти окна из домов уходит основная часть тепла. Так что можно сказать, что многие петербуржцы и жители пригородов своими батареями центрального отопления, комнатными электронагревателями и печами просто нагревают атмосферу.

– технология изготовления окон с металлопластиковыми рамами была освоена на Западе достаточно давно, и в нашу страну попала уже хорошо отработанной. В Старом Осколе также появились предприятия, которые могли изготавливать окна по чертежам заказчика, причем изначально существовал большой выбор конфигураций рам, цветов пластика, стеклопакеты могли быть двух и трехслойными; так что, используя мощности этих предприятий можно было в короткие сроки развернуть установку окон в домах города.

В свою очередь эти предприятия были весьма заинтересованы в появлении все новых фирм, которые могли бы служить посредниками между ними и конкретными потребителями, особенно, частными лицами, которые вряд ли станут обращаться к изготовителям. Такие посредники могли бы служить, по сути, сервисными центрами предприятий-изготовителей, существенно расширяющими их возможности.

– процесс установки окон и сопутствующих аксессуаров – подоконников, отливов, заделка и покраска места установки изначально был стандартизован, ориентирован на современные материалы и мог быть быстро освоен людьми, имеющими элементарные навыки строительно – монтажных и малярных работ.

– несмотря на то, что изначально установка окон была достаточно дорогим делом, но уже тогда существовало немало людей, которые, приобретая квартиры в старом фонде или обменивая квартиры с доплатой, желали при ремонте нового жилья установить современные окна, а торговые точки разного типа, офисы также стремились к установке

стеклопакетов, улучшающих внешний вид помещений и обеспечивающих шумозащиту.

– было совершенно ясно, что цены на установку металлопластиковых окон будут постепенно снижаться, как вследствие выхода на этот рынок многих фирм, так и расширения возможностей производителей, которые скомпенсируют начальные затраты и перейдут к расширению производства, существенно экономя на масштабах. Снижение же цен приведет к значительному росту платежеспособного спроса, так как спрос на такие изделия весьма эластичен, то есть, увеличение спроса должно с лихвой скомпенсировать снижение цен.

– для создания предприятия по установке окон не требуется значительных капиталовложений, так как это создание не предполагало открытия собственного производства, и длительного обучения персонала.

Безусловно, можно было предполагать, что конкуренция на рынке соответствующих услуг Старый Оскол окажется достаточно острой, однако, вследствие огромной емкости этого рынка не было угрозы его монополизации даже самыми крупными фирмами с собственными производствами. Именно это и произошло. Крупные фирмы работают по выполнению масштабных заказов – при строительстве новых домов, при капитальном ремонте и перестройке старых домов, а мелкие фирмы выполняют заказы частных лиц и небольших предприятий по замене окон в квартирах, офисах, небольших производственных помещениях, по оборудованию стеклопакетами лоджий и балконов. Значительное количество фирм, устанавливающих окна говорит о том, что наибольших успехов могут добиться те, которые будут иметь определенные конкурентные преимущества в глазах клиентов, то есть, чья стратегия окажется наиболее соответствующей требованиям рынка.

Стоимость проведения работ определяется в зависимости от сложности установки окон, необходимости косметического ремонта места установки, установки подоконников, отливов и т.д. поэтому стоимость установки окна в

зависимости от его размеров, типа стеклопакета и перечня сопутствующих работ составляет от 4000 рублей.

В настоящее время в штате сотрудников предприятия – 47 человек. При этом, если количество заказов на установку окон увеличивается (в весенне-летний сезон), фирма принимает работников, заключая с ними трудовой контракт на ограниченный срок, который, впрочем, может быть продлен при необходимости. Данные временно привлекаемых сотрудников заносятся в картотеку предприятия с тем, что при появлении вакансий, связанных с расширением деятельности, лучшие из них поступали на предприятие на постоянную работу.

Средняя заработная плата на предприятии (без учета разовых премий) составляет сегодня 12000 рублей, она выплачивается официально, единый социальный налог (ранее вся совокупность социальных налогов) выплачивается полностью.

ООО «СтройМаркет» располагает собственными помещениями, в которых находятся производство и склады сырья и готовой продукции, причем эти помещения находятся рядом. Там же находится контора, в которой могут быть приобретены панели или сделан заказ на их поставку в определенный срок. Эти помещения находятся в собственности предприятия. Кроме того, предприятие располагает снимаемым в аренду офисным помещением, в котором, в частности, проводится оформление заказов на установку металлопластиковых окон, но могут быть оформлены документы и на поставку пластиковых панелей.

Наличие собственного помещения значительно помогло предприятию на первых порах его существования, так не только не пришлось платить за него арендную плату, но оно послужило залогом при получении банковского кредита, необходимого для начала работы.

Впоследствии в качестве обеспечения трех кредитов служили основные фонды (оборудование для изготовления панелей), а также

согласованные с банком-кредитором бизнес-планы использования испрашиваемых кредитов.

Таким образом, в настоящее время предприятие располагает довольно значительными основными фондами, в состав которых входят как недвижимость (производственные и складские помещения), так и производственное оборудование для изготовления пластиковых панелей.

Результаты работы предприятия за последние годы показывают, что постоянно растут как выручка, так и прибыль предприятия, причем финансовое положение предприятия можно считать достаточно устойчивым.

На конец 2014 года сумма денежных средств на расчетном счете предприятия превышала все денежные обязательства предприятия, а сумма дебиторской задолженности была в три раза выше кредиторской. Задолженности по кредитам предприятие не имело.

На диаграмме рис.2.1.2 приведена динамика общей выручки и прибыли предприятия «СтройМаркет» с 2011 по 2015 год, а на рис. 2.1.3 – динамика его рентабельности.

На рис. 1.3 приведены выручка и прибыль по направлению деятельности предприятия, связанному с изготовлением и реализацией пластиковых панелей, на рис. 5 –выручка и прибыль от продажи на рынке пластиковых панелей, приобретенных у других производителей, а на рис. 8 и 9 – те же данные, полученные за счет установки металлопластиковых окон.

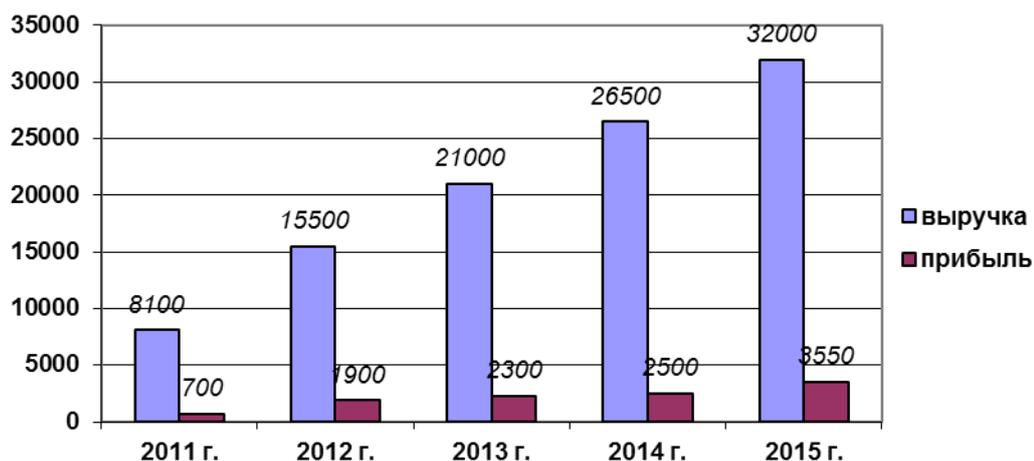


Рис. 1.3 Изменение выручки и прибыли ООО «СтройМаркет» с 2011 по 2015 год

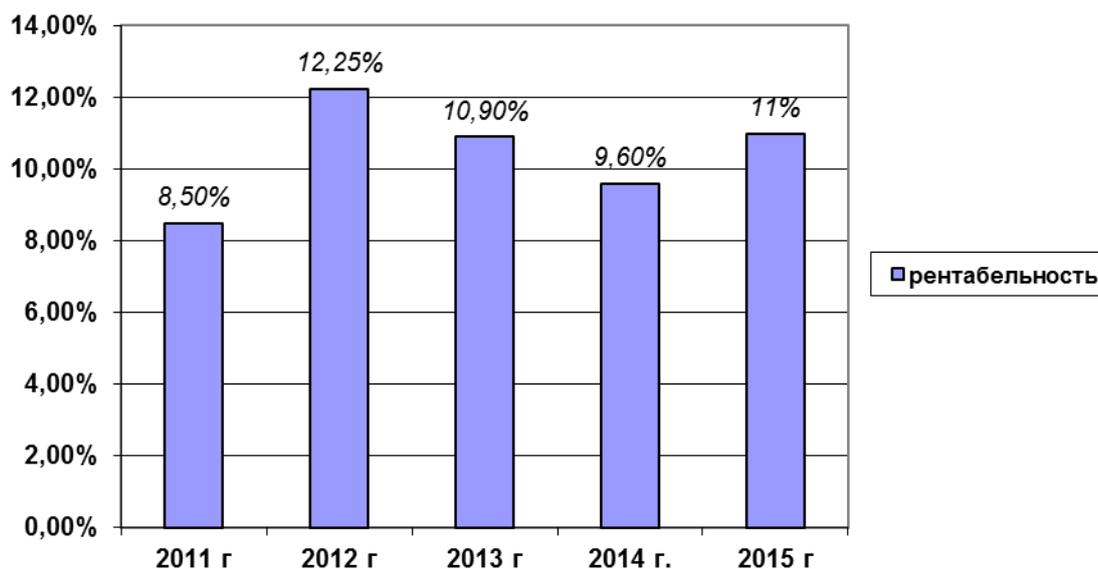


Рис. 1.4 Изменение рентабельности деятельности ООО «СтройМаркет» с 2011 по 2015 год

Прибыль по отдельным видам деятельности оценивалась бухгалтерией предприятия при разнесении постоянных расходов предприятия по видам деятельности в соответствии с принятой на предприятии системой учета затрат. К сожалению, до сих пор на предприятии не используется система «директ-костинг», что можно считать определенным недостатком.

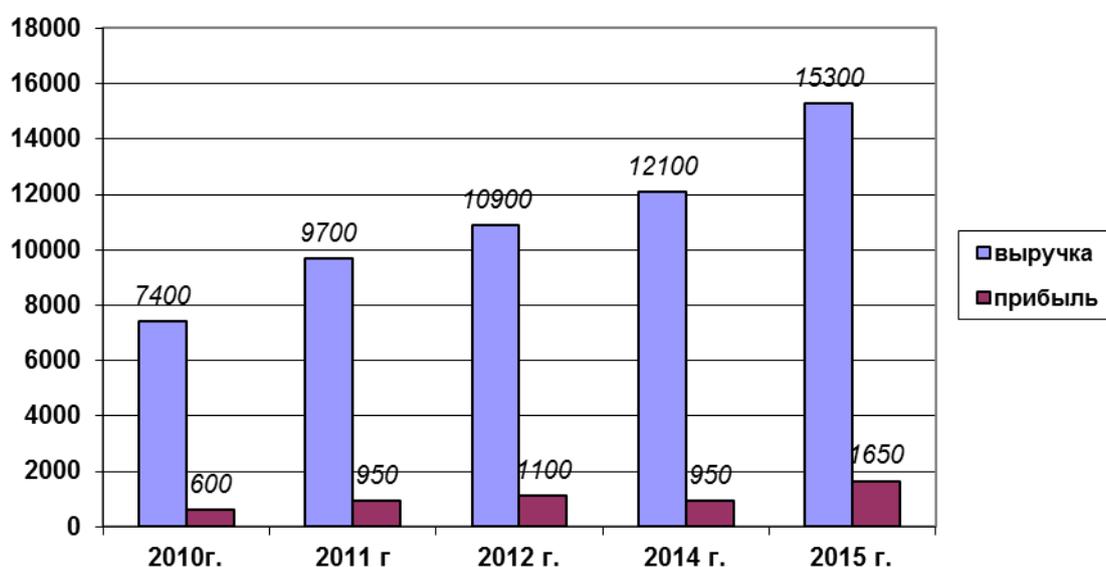


Рис. 1.5 Изменение выручки и прибыли от изготовления и реализации панелей

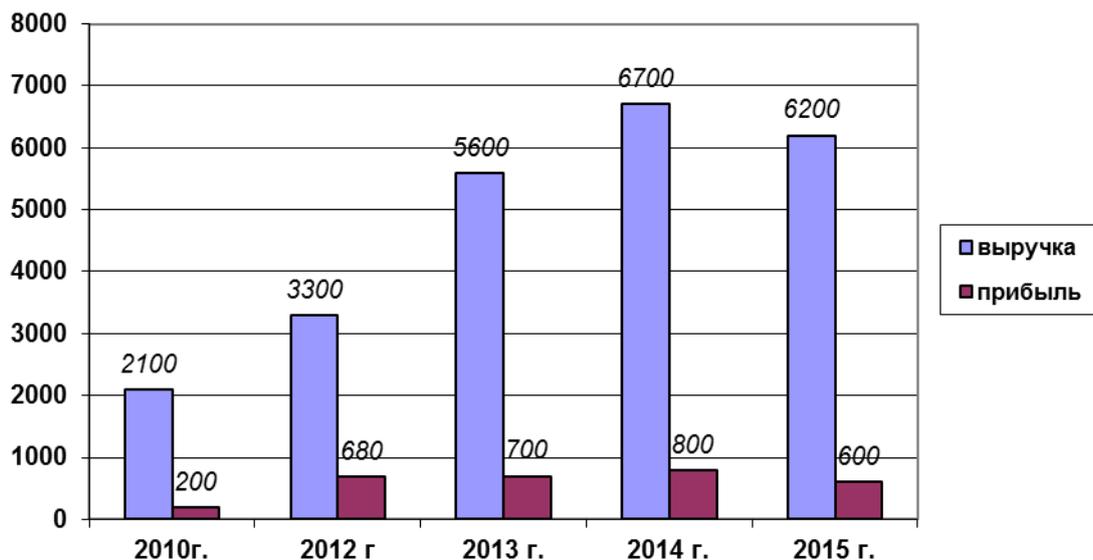


Рис.1.6 Изменение выручки и прибыли от закупки и реализации панелей

Из рис. 1.5 и 1.6 следует, что рентабельность от продаж покупных панелей даже ниже, чем от продажи изготовленных, но это неизбежно, поскольку отпускная стоимость панелей должна быть близка. Успех направления обеспечивается тем, что в Старый Осколе себестоимость производства оказывается выше, прежде всего за счет существенно более высокого уровня заработной платы.

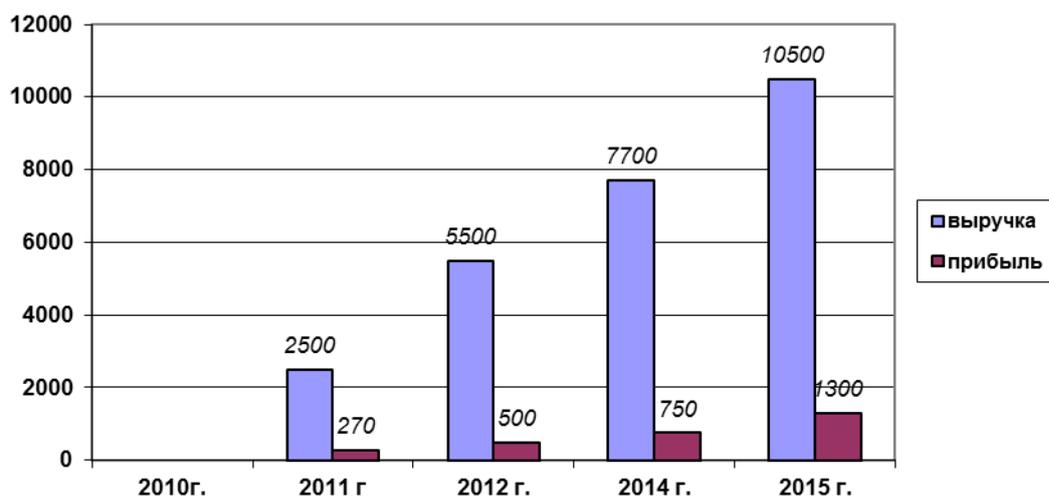


Рис. 1.7 Изменение выручки и прибыли от установки металлопластиковых окон

Приведенные данные показывают, что все направления деятельности являются прибыльными, но наиболее быстро растущим направлением является вставка металлопластиковых окон, выручка от которого за четыре года выросла более, чем в 4 раза.

Для сравнения – за 5 лет выручка от реализации панелей выросла в два с небольшим раза, а от продажи закупленных у других производителей панелей – в 3 раза.

Уровень рентабельности на предприятии относительно невысок, это связано с одной стороны, с ценовой стратегией предприятия, направленной на удержание ценовой конкурентоспособности на рынке, а с другой стороны – на постоянное повышение заработной платы сотрудников для опережающей компенсации инфляции. Как уже отмечено, наряду со средней заработной платой в 12000 рублей, на предприятии систематически выплачиваются премии по результатам работы, что поднимает этот уровень примерно до 15000 – 17000 тыс. рублей в месяц.

Особо следует отметить то обстоятельство, что на предприятии изначально был сделан акцент на использование автоматической системы управления маркетингом, производством, логистическими потоками на предприятии, а также бухгалтерским учетом. Использование такой системы позволяет не допускать сбоев в снабжении, избежать ошибок при учете готовой продукции и ее реализации, то есть, отслеживать как движение товара по складу, так и своевременность поступления средств на счет предприятия. На предприятии используется система «Интеллект-Сервис»

ООО «СтройМаркет» сразу же отказалось от систем, созданных на основе синтеза бухгалтерских и складских программ.

Дело в том, что видение бизнеса сквозь призму бухгалтерского учета может стать причиной того, что денежные средства компании окажутся вложенными в бесперспективные или убыточные проекты, т.к. отображение

коммерческой деятельности в бухгалтерской «системе координат» слабо способствует решению задач прогнозирования, анализа и управления торговой компанией.

Главными «потребителями» бухгалтерской отчетности являются не представители высшего и среднего управленческого звена, а налоговые органы и кредиторы. Основной акцент при ведении бухгалтерского учета делается не на увеличение прибыли, а на минимизацию налоговых платежей. Другая особенность бухгалтерского учета заключается в том, что он по своей сути статичен и дает информацию в разрезе «что было», в то время как для решения важнейших задач логистики особую актуальность представляют ответы на вопросы «что есть», «что будет» и «как должно быть». Кроме того, подведение бухгалтерских итогов осуществляется в жестко регламентированные законом периоды, тогда как для оперативной реакции на изменения внешней среды все основные показатели работы компании требуется знать ежедневно и в реальном масштабе времени.

Постановка знака равенства между управлением и автоматизацией выписки складских документов, как в ряде складских программ приводит к замыканию системы исключительно на учет. Однако учет - это далеко не все, что требуется для эффективного ведения бизнеса. Кроме него, необходимы планирование и анализ бизнес-процессов.

Особо следует отметить, что на систему оказалось возможным возложить обязанности по выявлению дефицитных, сверхнормативных и неликвидных позиций, проведению расчетов себестоимости запасов. Принципиальным моментом является наличие развитых средств аналитического учета ассортимента - возможность ведения многоуровневых классификаторов товарных запасов, учет по различным аналитическим признакам - размерам, цветам, серийным номерам и т.д.

В систему можно закладывать управление скидками, ведение архивов цен, оперативный пересчет цен при изменении каких-либо компонентов структуры отпускной цены.

Внедренная система автоматического управления и поддержки решений существенно облегчает руководству процесс принятия решений, поскольку в любой момент позволяет ему получить полную и достоверную информацию.

Однако, следует отметить, что управленческому персоналу, прежде всего, сотрудникам отделов снабжения и сбыта, маркетинга, пока не хватает знаний для того, чтобы полностью использовать все преимущества автоматизированной системы управления.

Преимущества адаптированной к условиям предприятия автоматизированной системы управления особенно важны в настоящее время, когда руководство предприятия продумывает новую стратегию развития, которая позволит расширить сферу деятельности предприятия и увеличить суммы выручки и прибыли.

Таким образом, ООО «СтройМаркет» является в настоящее время успешно работающим малым предприятием, финансовое состояние которого вполне удовлетворительно.

Для того чтобы оценить, каким должен быть путь его дальнейшего развития, необходимо проанализировать ту стратегию, которая в настоящее время принята руководством предприятия.

Анализ стратегии предприятия и соответствие ее одному из известных из литературы типов, позволит перейти к рассмотрению перспектив развития предприятия в зависимости от использования той или иной стратегии и выбрать оптимальную.

## Выводы по главе 1:

Подводя итог теоретическому исследованию материала, необходимо сделать ряд выводов:

1. Проблема повышения уровня конкурентоспособности и эффективности предприятия связана, в первую очередь, с разработкой системы управления конкурентоспособностью и эффективностью. Завоевание и удержание конкурентных преимуществ – ключевые факторы успеха предприятия в конкурентной борьбе.
2. Долгосрочная цель создания, функционирования и развития предприятия любой формы собственности заключается в максимизации объема прибыли или «ценности предприятия», т.е. той суммы денег, которую можно получить при продаже ее активов. Наиболее гибким и значимым инструментом коммерческой политики предприятия является цена. Именно цены определяют структуру производства, оказывают решающее воздействие на движение материальных потоков, распределение товарной массы, уровень доходности предприятия. Цены служат средством установления определенных отношений между компанией и покупателями и помогают созданию о ней определенных представлений, что может оказать влияние на ее последующее развитие. Они определяют рентабельность и прибыльность и, следовательно, жизнеспособность компании.
3. Ценовая политика организации (предприятия) во многом зависит от типа рынка, на котором оно осуществляет свою деятельность.
4. Ценовые стратегии в составе ценовой политики опираются на те или иные факторы установления цены: стратегия проникновения на новый рынок учитывает психологические факторы; стратегия развития рынка или его сегментации предполагает диверсификацию цен; стратегия стабилизации позиций на рынке

ориентируется на создание желательного ценового образа. На выбор варианта ценовой политики и, в частности, ценовой стратегии оказывает влияние стадия жизненного цикла предприятия.

5. Суть целенаправленной ценовой политики заключается в том, чтобы установить на продукцию такие цены, так регулировать их, чтобы, в зависимости от сложившейся ситуации на рынке, овладеть как можно большей его долей, добиться запланированного объема прибыли и успешно решать все, стоящие перед предприятием стратегические задачи.
6. В ценовом механизме следует различать и выделять две взаимодействующие части. Это, с одной стороны, сами цены, их виды, структура, величина, динамика изменения и, с другой – ценообразование как способ, правила установления, формирования новых цен и изменения действующих.
7. Прежде, чем установить окончательную цену, предприятие учитывает, также, степень государственного регулирования, уровень и динамику спроса, характер конкуренции, потребности оптовых и розничных торговцев, которые продают товар конечному потребителю. Независимо от того, каким образом ведется формирование цен на продукцию, во внимание принимаются некоторые общеэкономические критерии, определяющие отклонения уровня цен вверх или вниз от потребительной стоимости товара.

## 2 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ И МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «СТРОЙМАРКЕТ»

### 2.1 Основные методы разработки стратегии предприятия

Сделать стратегический выбор - это означает связать бизнес-решения и конкурентоспособные действия, собранные по всей компании, в единый узел. Это единство действий и подходов будет отражать текущую стратегию. Хорошо продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему, устанавливает досрочные направления развития и определяет намерение компании занять конкретные деловые позиции. Разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента.

Задача менеджмента по созданию и реализации стратегии фирмы состоит из пяти взаимосвязанных частей:

1. Определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития — т. е. необходимо обозначить цели и долгосрочные перспективы развития.
2. Превращение общих целей в конкретные направления работы.
3. Умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей.
4. Эффективная реализация выбранной стратегии.
5. Оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение корректив в долгосрочные основные направления деятельности, в цели, в стратегию или в ее осуществление в свете приобретенного опыта, изменившихся условий, новых идей или новых возможностей.

Стратегия компании, как правило, состоит из:

- 1) продуманных целенаправленных действий и
- 2) реакции на непредвиденное развитие событий и на усилившуюся конкурентную борьбу, то есть, из запланированных действий (намеченная

стратегия) и необходимых поправок в случае непредвиденных обстоятельств (незапланированные стратегические решения).

Следовательно, стратегию лучше всего рассматривать как комбинацию из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции на поле конкурентной борьбы. Задача составления стратегии включает в себя разработку плана действий или намеченной стратегии и их адаптацию к изменяющейся ситуации.

В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях:

1. Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом).

2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании).

3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т. д.

4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц)

Естественно, что малое предприятие имеет свои особенности, но суть разработки остается прежней.

## 2.2 Разработка перспективной стратегии ООО «СтройМаркет»

Перспективная стратегия ООО «СтройМаркет» должна определить комплекс целей развития предприятия и пути достижения этих целей.

Прежде всего, необходимо определить основные направления работы, которые могут включать как существующие, так и перспективные, затем определить деловую стратегию, и, наконец, те меры, которые должны быть предприняты в рамках поддержки деловой стратегии.

После этого может быть составлен план реализации стратегии и определены основные результаты от внедрения стратегии в жизнь фирмы.

Все существующие на предприятии направления работы приносят предприятию прибыль, которая увеличивается с каждым годом, следовательно, все эти направления должны быть сохранены при условии оптимизации развития каждого направления. Наряду с этими направлениями для фирмы было бы органичным продолжить курс на диверсификацию своей деятельности, поскольку именно этот курс принес ей определенными успехи. В соответствии с общими принципами диверсификации деятельности фирма может либо открыть совершенно новое направление, которое, по мнению ее руководства будет положительно встречено рынком, либо использовать так называемую ключевую компетенцию, то есть, имеющиеся опыт, умения, техническую и технологическую базу, на основе которых может быть осуществлено расширение видов бизнеса предприятия.

Для ООО «СтройМаркет» представляется целесообразным сохранить все виды деятельности, которыми занимается предприятие, так как они приносят прибыль, но, в то же время, необходимо расширить диапазон бизнеса за счет, как расширения этой деятельности, так и за счет диверсификации – открытия магазина розничной торговли стеновыми панелями и другими родственными строительными материалами. Открытие такого магазина позволит увеличить сбыт панелей при более высокой норме прибыли, чем при оптовой торговле. При этом возможна организация розничной торговли совместно с другим предприятием, изделия которого дополняют изделия ООО «СтройМаркет».

В качестве такого предприятия может рассматриваться предприятие ООО «Ресурс», выпускающее рулонные утепляющие материалы и реализующее их в магазине при предприятии, причем этот магазин уже получил известность в городе благодаря низким ценам и широкому ассортименту материалов. Рулонные утепляющие материалы и стеновые

панели удачно совмещаются, так как на стену помещения сначала могут наноситься утепляющие материалы, обеспечивающие необходимую тепло-, гидро-, – и звукоизоляцию, потом эти материалы сверху закрываются панелями, обеспечивающими привлекательный внешний вид помещения.

Таким образом, расширение сферы деятельности предприятия в предлагаемом варианте находится в рамках стратегии интеграцией предприятия с другим предприятием, причем, в перспективе эта сеть может расширяться.

Для начала этот новый вид деятельности можно в матрице БКГ отнести к числу вопросов, но в дальнейшем, по всей, вероятности, он должен достаточно быстро перейти в разряд «звезд».

Следующим шагом в разработке перспективной стратегии является разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ.

Поскольку на рынке покупатели чувствительны к цене, борьба за то, чтобы быть в отрасли производителем с самыми низкими издержками, является одной из самых сильных конкурентных стратегий. Цель состоит в создании устойчивого превосходства по издержкам над конкурентами, и затем использовании его как основы борьбы с конкурентами. Компания, с низкостоимостным производством, имеет возможность защитить себя в ценовой войне, используя низкие цены как захват рыночной доли.

Низкостоимостное производство имеет более выгодную конкурентную позицию, и это является не только барьером для попыток входа в отрасль, но и обеспечивает более легкие пути для использования политики снижения цен с целью защиты рынка от новых конкурентов. В конкуренции против товаров-субститутов лидер по издержкам имеет хорошие позиции, так как использование низких цен – надежная защита против компаний, пытающихся внедрить на рынок аналогичные товары и услуги.

Стремление добиться низкостоимостного производства может быть реализовано в виде сильной стратегии при следующих обстоятельствах: 1)

спрос эластичен по цене, т. е. ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна; 2) отрасль и все фирмы в ней производят стандартизированный продукт широкого потребления; 3) отсутствует возможность для дифференциации продукта, который больше ценится покупателем. 4) удовлетворяя общим требованиям по использованию, стандартизированный продукт полностью удовлетворяет нужды покупателей, при этом именно цена является главным фактором, определяющим покупательские предпочтения; 5) затраты покупателей на переключение с одного товара на другой низки, что дает им определенную свободу выбора в поиске товаров с более низкой ценой.

Как правило, большинство чувствительных к ценам покупателей останавливают свой выбор на самой низкой цене. В этом случае стратегия низких издержек может привести к успеху.

На практике рассматриваются два пути достижения конкурентных преимуществ посредством снижения производственных издержек: использование факторов, которые могут быть причиной снижения или роста издержек и регулирование процесса формирования совокупных затрат путем их дифференциации и экономии на всех стадиях производства и продвижения товара.

Основные показатели затрат, которые определяют общие издержки делятся на две категории: структурные, зависящие от экономики фирмы; функциональные показатели, зависящие непосредственно от того, насколько успешно фирма функционирует.

Выбирая стратегию низких издержек, в нашей ситуации мы можем рассматривать три типа конкурентных преимуществ фирмы:

- ценовое преимущество, которое остается весьма важным для российского рынка;
- преимущество оптимального сочетания цена/качество;
- преимущество ширины и глубины ассортимента и быстрого обновления ассортимента, достигаемые при сохранении стратегии низких издержек.

Наиболее целесообразно ориентироваться на два последние конкурентных преимущества, так как особо низкая цена начинает все чаще рассматриваться как свидетельство низкого качества товара, что, в общем-то достаточно оправдано, стоит вспомнить о качестве товара на вещевых рынках большинства российских городов. Фирма, нашедшая свое место на развивающемся и перспективном рынке не может строить свое конкурентное преимущество на исключительно низкой цене. Гораздо разумнее держать цены близкие к среднерыночным, но ввести широкую и достаточно гибкую систему скидок для всех категорий покупателей товаров и услуг. Кроме того, для каждой группы товаров и услуг необходимо анализировать эластичность спроса, прибегая для этого к различным методам исследования – прежде всего, к опросу среди покупателей, партнеров, любой контактной аудитории и экспертным оценка, привлекая для этой цели высококвалифицированных специалистов. Следует в то же время отметить, что фирма работает с невысоким уровнем прибыли, что не дает возможности манипулировать ценами в широких пределах.

Это исследование весьма важно, так как может оказаться, что снижение цены на товары или услуги не приведет к существенному повышению спроса, то есть, придется прибегнуть к дополнительным мерам стимулирования.

Для оценки эластичности спроса на пластиковые панели и на услуги по установке металлопластиковых окон были проведены исследования экспертным методом. Были привлечены 4 эксперта, которым было предложено оценить изменение спроса (в процентах) в зависимости от снижения цены (в процентах). В качестве исходной цены использовалась та цена, которая в настоящее время является отпускной при оптовой продаже изготовленных панелей и при установке окон.

Однако, если для окон вполне достаточно проанализировать спрос со стороны частных лиц, то для панелей его нужно проанализировать как для

оптовых покупателей, так и для частных лиц, которые будут покупать их в новой торговой точке в розницу.

Таблица 2.2

Экспертные оценки изменения спроса при изменении цены на пластиковые панели при оптовой продаже

Изменение цены %	Изменение спроса %				Среднее значение
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	
-5	2	3	3	3	2,5
-4	1	2	2	3	2
-3	0	1	1	2	1
-2	0	0	1	1	0,5
-1	0	0	1	0	0,25
+1	0	0	-1	-1	-0,5
+3	0	-1	-1	-2	-1
+5	-2	-2	-1	-1	-1,5

Таблица 2.3

Экспертные оценки изменения спроса при изменении цены на пластиковые панели при розничной продаже

Изменение цены %	Изменение спроса %				Среднее значение
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	
-15	+22	+23	+24	+25	23,7
-12	+16	+16	+17	+18	16,8
-9	+12	+13	+13	+15	13
-6	+5	+6	+6	+7	6
-3	+2	+2	+2	+2	2
+3	-2	-2	-2	-3	-2,25
+6	-5	-6	-6	-8	-6,25
+9	-10	-10	-12	-13	-11,25
+12	-15	-16	-16	-20	-16,7

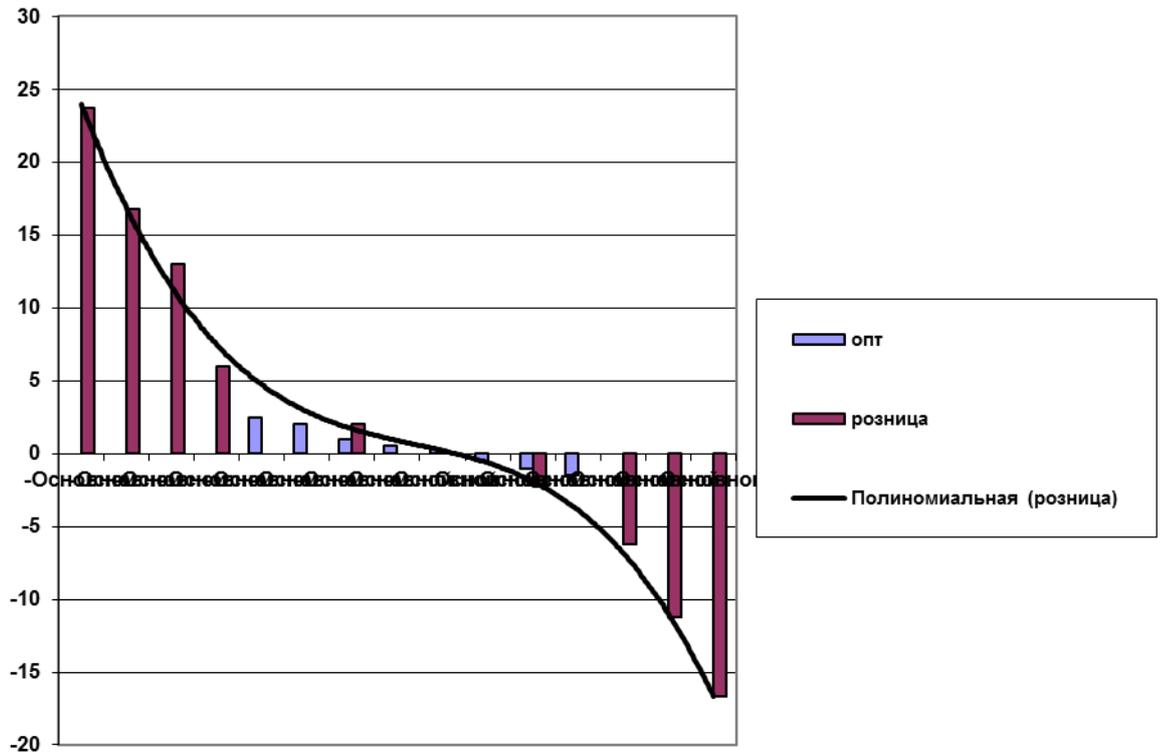


Рис. 2.1 Зависимость величины изменения спроса от величины изменения цены на пластиковые панели

Таблица 2.3

Экспертные оценки изменения спроса при изменении цены на установку окон

Изменение цены %	Изменение спроса %				
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Среднее значение
-15	24	20	23	26	23,6
-10	14	15	15	16	15
-6	8	5	6	7	6,5
-3	5	3	3	5	4
-1	1	0	0	1	0,5
+1	0	0	0	0	0
+3	-2	-3	-3	-2	-2,5
+6	-4	-5	-5	-4	-4,5

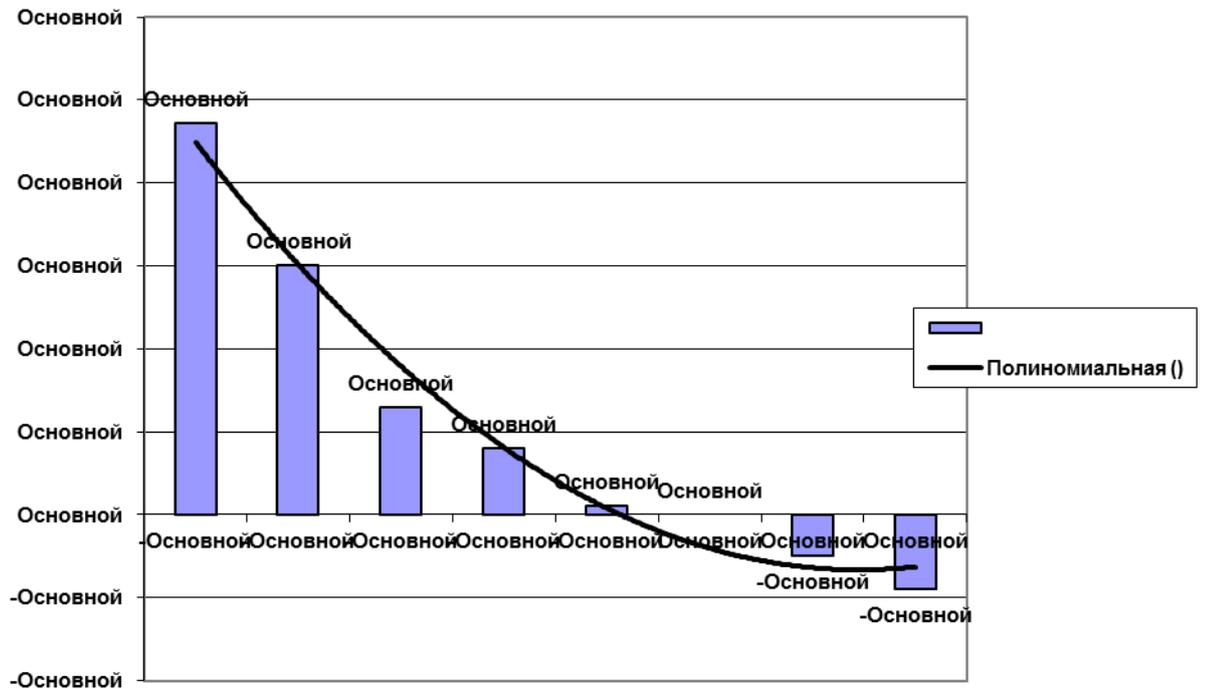


Рис. 2.2 Зависимость величины изменения спроса от величины изменения цены на установку окон

Полученные зависимости показывают, что спрос на товары и услуги предприятия в малых пределах изменения цены имеет практически единичную эластичность, и значительно растет при снижении цены более, чем на 10%. Это позволяет прийти к выводу о том, что при оптовой продаже панелей отпускная цена может быть несколько повышена, но могут предоставляться скидки, в ряде случаев компенсирующие это повышение, а при розничной продаже использование в магазине цен близких к оптовым, позволяет получить значительное конкурентное преимущество перед другими магазинами, торгующими аналогичными товарами. Поэтому открытие магазина представляется весьма целесообразным, так позволит обеспечить в нем высокий уровень реализации при условии хорошей рекламы. Так, если магазин продает панели по цене на 15% рыночной (применительно к рознице), то спрос возрастет примерно в 1,23 раза.

В случае окон нужно иметь в виду следующее. Хотя фирма не может снижать цены на 10 – 15%, так как это приведет к нулевой прибыли

на этом направлении, но можно установить некоторый желательный уровень цен по сравнению с ценами конкурентов. Иначе говоря, видно, что перед теми фирмами, которые держат цены на уровне, превышающем цены ООО «СтройМаркет» на 10 – 15%, в таких немало, ООО «СтройМаркет» будет иметь существенное конкурентное преимущество.

Безусловно, окончательный уровень цен установится в процессе работы, причем он может варьироваться в зависимости от времени года.

Второе конкурентное преимущество, которое должно увеличивать предприятие – это продолжение расширения ассортимента.

На направлении «панели» это должно быть реализовано за счет увеличения числа модификаций выпускаемых и закупаемых стеновых панелей. Разнообразный ассортимент позволит полнее удовлетворить запросы покупателей и существенно повысит деловую репутацию фирмы, так как покупатель сможет найти на ее складе практически все модификации выпускаемы в России и р. Беларусь изделий. Вовлечение в сферу своего бизнеса предприятий р. Беларусь перспективно вследствие отсутствия таможенных сложностей в оформлении сделок между предприятиями наших стран.

Расширение сети поставщиков панелей позволит компенсировать одну из слабостей ООО «СтройМаркет», а именно – недостаточность собственного производства.

Повышение объема изготавливаемых панелей может быть достигнуто за счет постепенного перехода к круглосуточной работе производственного оборудования, что потребует, однако, интенсификации ремонтных работ и более быстрого износу некоторых частей оборудования и привлечения дополнительных рабочих, что вполне оправдывается ростом объемов реализации.

Такой способ увеличения объемов производства наиболее целесообразен, так как он существенно увеличивает использование основных фондов.

На направлении «установка окон» расширение ассортимента может быть достигнуто за счет установления не контрагентских, а партнерских отношений с изготовителями арматуры и стеклопакетов, с целью роста объема выполнения работ за счет приема заказов на окна достаточно «экзотической» формы, которых немало в старом фонде города и в новых загородных коттеджах.

Важной частью усовершенствованной стратегии должно стать постоянное управление затратами, которое должно иметь место на всех участках работы, во всех местах их возникновения.

Основными местами возникновения затрат являются:

- производство;
- закупка сырья и материалов;
- закупка комплектующих.

Для снижения затрат на производстве необходимы: четкое соблюдение технологии производства и норм расхода материалов, что дает возможность снижения выхода бракованной продукции, уменьшения расхода материала и повышения износоустойчивости оборудования. Известно, что на отечественных предприятиях до сих пор основной причиной брака и поломок оборудования, требующих дорогостоящего ремонта являются грубые нарушения технологии. В настоящее время процент брака на предприятии составляет в среднем 8%, то есть, недопустимо высок и необходимо снижать его до 3%, как это имеет место на аналогичных зарубежных предприятиях.

Для соблюдения технологии необходимо, во-первых, установить точные дозаторы сырья и ввести бригадную ответственность за нарушение технологии. Общий контроль должен быть возложен на заместителя директора по направлению, а непосредственный – на технологическую группу.

Для того, чтобы четко управлять затратами на производстве необходимо проводить учет затрат по этому направлению по системе «директ - кост».

В этом случае рассматриваются только переменные затраты, связанные только с производством продукции, то есть, появляется возможность отслеживать, как именно складывается себестоимость.

Этот учет отнюдь не исключает полной калькуляции затрат предприятия, но он дает более оперативную, а главное, относящуюся именно к процессу производства информацию, что позволяет улучшить процесс управления, поскольку, если запланировать определенный уровень переменных затрат для производства стеновых панелей, можно будет сразу же сравнивать текущий и плановый уровни переменных затрат, а не суммы всех запланированных и фактических затрат постоянных и переменных, как это осуществляется в настоящее время.

Не случайно в странах с рыночной экономикой для контроля затрат используется именно система «директ-кост».

– в обязательном порядке проводить анализ затрат на рубль произведенных работ, так как это важный обобщающий показатель, характеризующий уровень себестоимости продукции в целом по предприятию. Во-первых, этот показатель универсален, так как может рассчитываться в любой отрасли производства, а во-вторых, он очень наглядно показывает прямую связь между себестоимостью и прибылью.

Исчисляется данный показатель отношением общей суммы затрат на производство и прочих расходов предприятия ( $Z_{\text{общ}}$ ) к стоимости произведенной продукции. Если его уровень больше единицы, производство, естественно является рентабельным.

Постоянно проводимый анализ затрат на рубль выполненных работ позволяет изучить: динамику затрат на рубль продукции и провести сравнение с деятельностью предприятий – конкурентов; при этом можно

понять, насколько успешно удастся предприятию управлять себестоимостью продукции, ее динамикой; однако, при анализе определенный год должен быть выбран за базовый, поскольку цены изменяются вследствие инфляции.

Для изучения структуры затрат на рубль и их динамики нужно установить факторы их изменения в соответствии с алгоритмом, представленном на рисунке и проводить по известной методике факторный анализ, показывающий влияние отдельных факторов.

При исследовании факторов изменения затрат, можно понять, за счет каких именно факторов изменяется прибыль, насколько темпы роста цен на сырье опережают или отстают от роста цен на работы предприятия, то есть, сделать вывод о влиянии инфляции на экономическую эффективность работы предприятия.

На основании такого анализа окажется возможным определить, какие именно факторы в наибольшей степени влияют на себестоимость производимых работ и управлять именно этими факторами.

И, наконец, необходимо вести не просто анализ затрат по местам их возникновения, но, для эффективного управления затратами осуществлять их управление, увязывая его непосредственно с процессом производства и закупок сырья и материалов.



Рис. 2.3 Структурно-логическая модель факторного анализа затрат на рубль произведенных работ.

В рамках поддержки деловой стратегии необходимо усилить маркетинговую составляющую стратегии предприятия, проводить постоянный мониторинг рынка, отслеживая показатели работы конкурентов, их цены, особенности их товаров и услуг, исследуя динамику запросов рынка. Необходимо усилить политику продвижения товара на рынок, оптимизируя рекламную стратегию предприятия, прежде всего, за счет участия в специализированных выставках, рекламы в СМИ. Однако, при этом необходимо иметь в виду, что маркетинговые затраты входят как составная часть в состав общих затрат предприятия, поэтому они должны быть оправданы, то есть, затраты на маркетинг, в частности, на рекламу, должны приносить прибыль, а не ложиться грузом на плечи предприятия.

Необходимо также в рамках деловой стратегии перейти к новым отношениям с поставщиками панелей. Поскольку поставщики удовлетворены сотрудничеством, то нужно заключить с ними договор об эксклюзивном праве торговли их панелями на петербургском рынке, а, кроме того, в обязательном порядке перейти с ними на консигнационные отношения. Это означает, что поставляемый ими товар на складе ООО «СтройМаркет» будет принадлежать им до момента продажи, и оплата будет осуществляться по факту продажи.

В этих условиях не происходит омертвления денежных средств – они не вкладываются в товар, который лежит на складе от нескольких недель до нескольких месяцев. Освободившиеся средства могут быть частично направлены на усиление продвижения товаров и услуг ООО «СтройМаркет» на рынок, а частично – быть направлены с помощью инвестиционных компаний на рынок ценных бумаг, где могут принести предприятию существенную прибыль.

И, наконец, в рамках поддержки деловой стратегии необходимо проводить постоянное повышение квалификации управленческого персонала, обеспечивающее рост производительности его труда, чтобы увеличение объема производимой продукции оказываемых услуг не приводило к росту численности персонала предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое управление по оптимизации ассортимента— это многоплановый процесс, направленный на разработку и реализацию стратегии фирмы с учетом изменений, происходящих во внешней среде.

Основной задачей любого руководителя является поиск мероприятий по увеличению объема сбыта товара, а следовательно и увеличения прибыльности предприятия.

В дипломном проекте рассматривался вопрос разработки плана мероприятий по увеличению ассортимента ООО «СтройМаркет», так как для обеспечения эффективной реализации товаров предприятие должно проводить комплекс мероприятий, обеспечивающих физическое распределение продукции на рынке, что предполагает активное воздействие на ценовую политику, рекламу, сервисное обеспечение проданных товаров и прочее.

В процессе исследования были рассмотрены основные направления деятельности ООО «СтройМаркет» и виды реализуемой продукции, дана их краткая характеристика. Рассмотрена динамика объемов реализованной продукции за 2011-2015гг, а также структурное распределение продукции. Были сделаны выводы о наиболее востребованной продукции.

Процесс разработки ассортиментной стратегии не завершается немедленным действием. Зачастую он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечивает рост фирмы и укрепление ее позиций.

Существенную роль играет усиление обратной связи. Поскольку в процессе выработки стратегических решений, а, тем более, при их выполнении постоянно появляются новые альтернативы, и осуществляется поиск наиболее предпочтительных решений, первоначально намеченные цели стратегического развития могут впоследствии корректироваться.

В ходе выработки стратегии невозможно предвидеть все возможности, которые откроются при составлении конкретного стратегического проекта.

Поэтому приходится пользоваться неполной, недостаточно точной информацией о различных альтернативах, что приводит к тому, что стратегия вырабатывает определенную зону неопределенности.

Формирование стратегии развития фирмы представляет собой логический и аналитический процесс обоснования будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий.

Процесс разработки ассортиментной стратегии включает в себя следующие элементы:

- выбор периода планирования;
- определение целей деятельности.

В настоящей работе рассмотрены проблемы совершенствования стратегии развития фирмы ООО «СтройМаркет», занимающейся выпуском и продажей стеновых пластиковых панелей различного типа и установкой металлопластиковых окон.

Работая на рынке в течение семи лет фирма достигла хороших результатов, превратившись из предприятия занятого только выпуском панелей в диверсифицированное предприятие, имеющего два основных направления деятельности.

Анализ результатов работы фирмы показывает, что наблюдается рост ее выручки и прибыли. На конец 2015 года фирма не имела задолженностей по кредитам, а сумма на ее расчетном счете превышала все финансовые обязательств, что свидетельствует о финансовой устойчивости.

Тем не менее, можно отметить, что в деятельности предприятия есть свои проблемы. Во-первых, неоправданно высок процент брака при выпуске пластиковых панелей, во-вторых, работа с поставщиками панелей ведется, в основном, с предоплатой, что омертвляет значительные для фирмы средства, в третьих, временно свободные денежные средства не используются, и, наконец, в работе предприятия совершенно отсутствует направление розничной продажи, которая может быть выгодной, так как

производитель способен вести такую продажу значительно дешевле, чем магазины, что увеличит рыночный спрос.

Поэтому для усовершенствования ассортиментной стратегии ООО «СтройМаркет» были предложены следующие меры:

– управление затратами в процессе изготовления панелей, подразумевающее переход к системе учета по принципу «директ-костинг», и анализ затрат на рубль выпущенной продукции. Этот переход позволит четко отслеживать выпуск годной продукции и влияние брака на финансовые результаты предприятия. Необходимо принять меры по самому жесткому контролю технологии выпуска панелей, который позволит снизить процент брака и существенно повысить уровень прибыли предприятия от этого направления. Снижение брака эквивалентно снижению издержек, что важно для сохранения возможности удержания низких цен.

– постепенное увеличение объема выпуска панелей, находящихся хороший спрос на рынке за счет перехода к многосменной работе с одновременным расширением ассортимента выпускаемой продукции.

– переход к консигнационным отношениям с поставщиками, что позволит избежать замораживания средств и освободит их для вложения в ценные бумаги.

– предоставление кредитов на установку окон покупателям физическим лицам, что, как показывает практика, существенно увеличивает спрос.

– открытие нового направления работы – торговли пластиковыми панелями в розницу; такая торговля может быть организована как в офисе фирмы – торговля по образцам, так и в торговых точках, которые могут быть открыты в некоторых магазинах города.

Анализ показывает, что предложенные меры могут позволить существенно увеличить объемы прибыли и выручки предприятия, что, собственно говоря, и является целью любого коммерческого предприятия.

## Библиографический список использованной литературы

1. Аакер. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер. 2014.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер. 2011.
3. Ансофф.И. Стратегическое управление. – М.: Экономика. 2014.
4. Асаул А.Н. Управление затратами на малых предприятиях. – СПб.: ИСЭП РАН. 2011.
5. Асаул. А.Н., Песоцкая Е.В., Томилов В.В. Оценка эффективности предпринимательской деятельности // Гуманитарные науки, 2009, №2.
6. Багиев Г.Л., Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие/ Под общей ред. проф. Г.Л.Багиева. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011.
7. Боумен. К. Основы стратегического менеджмента. – М.: ЮНИТИ. 2013.
8. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. – М.: ИНФРА-М., 2011.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика. 2011.
10. Володькина М.В. Стратегический менеджмент – Киев. «Знания-Прес».2014.
11. Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В. Управленческие решения. – М.: ЮНИТИ. 2014.
12. Голубков Е.П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе // <http://www.blib.al.ru>
13. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2011.
14. Горбашко Е.А. Обеспечение конкурентоспособности промышленной продукции - СПб.: СПбУЭФ, 2014.
15. Дункан У.Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. – М.: Дело. 2014.
16. Закутина Г. П., Кедровская Л. Г., Шумов Ю. А. Информационное обеспечение конкурентоспособности продукции - М., 2011.

- 17.Ивашкевич В.Б. Организация управленческого учета по центрам ответственности и местам формирования затрат.//Бухгалтерский учет. - 2011. — № 5. — с. 56—59.
- 18.Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп-Бизнес. 2011.
- 19.Каретников Т.М., Каретников М.В. Конкурентоспособность фирм. – Челябинск. 2011.
- 20.Карлофф Б.Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – М.: Экономика, 2011.
- 21.Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс. 2014.
- 22.Котлер Ф. Основы маркетинга – М.: Прогресс. 2014.
- 23.Кунц Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия. - Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 1. - С.96-100.
- 24.Логистика /под ред. Л.Б. Миротина. – М.: Юристь 2014.
- 25.Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. - 2009. - №3. - с. 51-56.
- 26.Маренков Н.Л. Ценообразование. – Р.-н.-Д.: Феникс. 2011.
- 27.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: Дело. 2011.
- 28.Менеджмент /под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. – М.: ИД ФБК ПРЕСС. 2011.
- 29.Менеджмент организации./Румянцева З.П., Саломатин Н.А. и др. – М.: ИНФРА-М. 2012.
- 30.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело. 2014.
- 31.Немченко Г. и др. Диверсификация производства: цели и направления деятельности//Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» №1. 2011//<http://www.ptpu.ru>.

32. Основы теории управления /под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика. 2011.
33. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. – М.: Прогресс. 2013.
34. Портер М. Международная конкуренция – М.: Международные отношения, 2011.
35. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в современных рыночных отношениях. – М.: ИНФРА-М., 2011.
36. Рябинский Л.С. Поведение покупателей в условиях рыночной экономики. - М., Изд. Российского открытого университета, 2011.
37. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. – М.: Радио и связь. 2013.
38. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. – М.: Прогресс. 2011.
39. Словарь-справочник менеджера. – М.: ИНФРА-М. 2011.
40. Ткач В.И., Ткач М.В. Управленческий учет: международный опыт. — М.: Финансы и статистика, 2011. — 144 с.
41. Томсон АА., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Банки и биржи». 2009.
42. Управление организацией /под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.–. – М.: ИНФРА-М. 2011.
43. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Интел-синтез. 2011.
44. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: Интел-Синтез. 2009.
45. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. М., 2011.
46. Хедберг Т. Дело - дело. Планирование компании, стратегии маркетинга и реклама промышленных товаров и специальных услуг: Пер. со швед. - М., МЦНТИ, 2011.
47. Хомченко А. Г. Рыночная конкуренция - М., 2011.

48. Чубаков Т.Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия. – М.: Инфра-М, 2012.
49. Экономическая стратегия фирмы. – СПб.: Спец. литература. 2011.
50. Эванс Дж. Р., Берман. Б. Маркетинг, М., «Экономика», 2013.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

«Утверждаю»

\_\_\_\_\_Игнатъев М.В.

- Решение № 1 от 22 Л 1.2007 г.

## Устав

Общества с ограниченной ответственностью

«СтройМаркет»

г. Стары Оскол 2015 г.

Общие положения.  
Основные направления деятельности

1.1. Общество с ограниченной ответственностью «СтройМаркет», именуемое в дальнейшем Общество, создано на основании решения Учредителя для осуществления предпринимательской деятельности и получения прибыли.

Учредительным документом Общества является Устав. В случае увеличения числа участников Общества до двух и более между ними должен быть заключен учредительный договор.

1.2. Полное фирменное наименование Общества на русском языке; Общество с ограниченной ответственностью «СтройМаркет».

Сокращенное фирменное наименование на русском языке: ООО «СтройМаркет».

1.3. Устав Общества разработан в соответствии с Гражданским . кодексом РФ Федеральным Законом РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью" и другими нормативными актами, регулирующими порядок создания, функционирования, прекращения деятельности юридических лиц, созданных в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью\*

В своей деятельности Общество руководствуется указанными и другими нормативными актами РФ, регулирующими деятельность юридических лиц, и настоящим Уставом.

Общество является юридическим лицом и пользуется всеми его правами с момента государственной регистрации. Общество имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием на русском языке и указанием на место нахождения Общества. Общество вправе иметь, штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему; а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

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

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами.

1.4. Общество обеспечивает безопасные и здоровые условия труда и отвечает за соблюдение законодательства РФ об охране труда.

1.5. В установленном законом порядке Общество может создавать как на территории РФ так и за рубежом филиалы и представительства, порядок создания, функционирования и прекращения которых определяется действующим законодательством, настоящим Уставом и положениями о НИХ, разрабатываемыми Обществом.

1.6. Общество/самостоятельно, через создаваемые им подразделения, в рамках договоров и в иных, не запрещенных законодательством формах осуществляет предпринимательскую и иную деятельность, в том числе и во внешнеэкономической сфере.

1.7. Основные виды деятельности Общества:

1.7.1 Розничная торговля.

1.7.2. Посредничество в реализации и приобретении товаров народного потребления, продукции производственно-технического назначения,

1.7.3. Экспортно-импортные торговые операции. Осуществление внешнеэкономических операций.

1.7.4. Торгово-закупочная деятельность (оптовая и розничная торговля). Открытие торговых "точек, магазинов, торговых павильонов.

1.7.5. Санитарно-технические работы, водоснабжение, теплоснабжение. Монтаж и обслуживание наружных и внутренних электрических сетей, работы по электроснабжению жилых и производственных зданий.

1.7.6. Осуществление купли-продажи недвижимости» иные операции с недвижимостью. Сдача внаем (в аренду) собственного имущества (в том числе нежилого недвижимого имущества).

1.7.7. Консультационные, представительские, -посреднические услуги. Дилерская и брокерская деятельность. Финансовая, биржевая, деятельность. Деятельность профессиональных участников рынка ценных бумаг,

1.7.8. Оказание автотранспортных и авторемонтных услуг, прокат автотранспорта, перевозка грузов, организация и обслуживание автостоянок. Перевозки автомобильным, железнодорожным, воздушным транспортом пассажиров и грузов. Ремонт, сервисное и техническое обслуживание и модернизация автотранспортных средств. Шиномонтажные работы.

1.7.9. Оказание бытовых, персональных, коммунальных, социальных услуг.

1.7.10 Организация международного и внутригосударственного туризма . (турагетская, туроператорская -деятельность).

1.7.11. Организация и проведение семинаров, сессий, лекций, концертов.

1.7.12. Информационно-консультационные услуги. Образовательные услуги.

1.7.13. Ввод в эксплуатацию, сервисное обслуживание, наладка, ремонт и техобслуживание технологического оборудования.

1.7.14. Дизайнерские услуги. Рекламная деятельность. Организация типографий. Полиграфическая деятельность. Создание издательских центров.

1.7.15. Производство и реализация строительных и отделочных материалов.

1.7.16. Производство, реализация и ремонт продукции промышленного и бытового назначения, товаров народного потребления.

1.7.17. Производство, заготовка, переработка, хранение, реализация продукции сельского, лесного, водного хозяйств, горюче-смазочных материалов.

1.7.18. Заготовка, переработка и реализация лома черных *и* цветных металлов.

1.7.19. Организация и содержание тотализаторов и игорных заведений.

1.7.20. Деятельность ресторанов, кафе, баров, иные виды общественного питания. Производство, закуп, поставка продукции общественного питания.

1.7.21. Деятельность по организации отдыха и развлечений, культуры и спорта.

1.7.22. Медицинская, фармацевтическая деятельность, деятельность в области здравоохранения.

1.7.23. Оценочная деятельность. Аудиторская деятельность. Страхование,

1.7.24. Операции с драгоценными металлами *и* драгоценными камнями.

1.7.25. Новое- 'строительство. Строительно-монтажные работы, ремонтно-строительные работы на объектах производственного и гражданского назначения (в т.ч. автомобильные и железные дороги, мосты и т.д.). Осуществление организационно-управленческой деятельности в строительстве. Инжиниринговая деятельность. Иная строительная деятельность. Проектирование зданий *и* сооружений. Инженерные изыскания для строительства зданий *и* сооружений. Архитектурная деятельность.

Общество также осуществляет и иные виды деятельности, не запрещенные федеральными законами. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального

разрешения (лицензии) ;на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные' специальным разрешением (лицензией), и сопутствующие виды деятельности,

1.8. Устав Общества утверждается Учредителем Общества, изменения и дополнения в учредительные документы вносятся в порядке, установленном действующим законодательством РФ,

1.9. Место нахождения Общества: г . Старый Оскол, Котел, 10.

## 2. Уставный капитал Общества, Порядок распределении прибыли

2.1. Уставный капитал Общества составляет из номинальной стоимости долей его Участников. Размер доли Участника Общества соответствует соотношению номинальной стоимости его доли и уставного капитала Общества. Действительная- стоимость доли Участника, Общества соответствует части стоимости чистых активов Общества, пропорциональной размеру доли Участника.

2.2. Размер Уставного капитала составляет 10 000 (десять тысяч) рублей.

Уставный капитал Общества должен быть на момент регистрации Общества оплачен его Учредителями не менее чем наполовину. Оставшаяся неоплаченной часть Уставного капитала Общества подлежит оплате его Учредителями (Участниками) в течение года с момента государственной регистрации Общества,

2.3. Номинальная стоимость и размер доли Участника:

- Стариков Евгений Валерьевич - 10 000 (десять тысяч) рублей - 100%. Состав вклада -неденежный (ноутбук (ASUS), оцененный Учредителем в 10 000 рублей). ..

2.4. Общество вправе ежеквартально принимать решение о распределении своей чистой прибыли между Участниками Общества\* Решение об определении части прибыли Общества, распределяемой между Участниками Общества, принимается- общим собранием Участников Общества.

Часть прибыли Общества, предназначенная для распределения между его Участниками., распределяется пропорционально их долям в уставном капитале Общества.

## 3. Права и обязанности Участников Общества

3.1. Участники Общества вправе:

- участвовать в управлении делами Общества в порядке» установленном учредительными документами Общества и действующим законодательством,

- получать информацию о деятельности Общества к знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией по первому требованию,

- принимать участие в распределении прибыли,

- продать или иным образом уступить свою долю в Уставном капитале Общества либо ее часть одному или нескольким Участникам Общества без согласования с другими Участниками Общества.

- в любое время выйти из Общества независимо от согласия других его Участников в порядке и в сроки, предусмотренные Законом РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью" и настоящим Уставом.

- получить в случае ликвидации Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

Участники Общества имеют также другие права\* предусмотренные действующим законодательством.

3.2. Участники Общества обязаны:

- вносить вклады в порядке размерах, в составе и в сроки, предусмотренные Родительскими документами Общества,  
- не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества.

Участники Общества несут и другие обязанности, предусмотренные действующим законодательством.

33. Участник Общества вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале Общества либо ее часть одному или нескольким участникам Общества. Согласие Общества или других участников Общества на совершение такой сделки не требуется.

Допускается продажа или уступка иным образом участником Общества своей Доли (части доли) третьим лицам.

Доля участника Общества может быть отчуждена до полкой ее оплаты только в той части, в которой она уже оплачена.

Участники Общества пользуются преимущественным правом покупки доли (части доли) участника Общества по цене предложения третьему лицу пропорционально размерам своих долей.

Участник Общества, намеренный продать свою долю (часть доли) третьему лицу, обязан письменно известить об этом остальных участников Общества и само Общество с указанием цены и других условий ее продажи. Извещения участникам Общества направляются через единоличный исполнительный орган Общества.

В случае, если участники Общества не воспользуются преимущественным правом покупки всей доли (всей части доли), предлагаемой для продажи, в течение месяца со дня такого извещения, доля (часть доли) может быть продана третьему лицу по цене и на условиях, сообщенных участникам Общества»

Уступка доли (части доли) в уставном капитале Общества должна быть совершена в простой письменной форме, с последующим письменным уведомлением Общества о состоявшейся уступке доли (части доли) с предоставлением доказательств такой уступки.

3.4. Участник Общества вправе в любое время выйти из Общества независимо от согласия других его участников или Общества.

В случае выхода участника из Общества его доля переходит к Обществу с момента подачи заявления о выходе из Общества. При этом Общество обязано выплатить участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества, действительную стоимость его доли, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности Общества за год, в течение которого было подано заявление о выходе из Общества, либо с согласия участника Общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости, а в случае неполной оплаты его вклада в уставный капитал Общества действительную стоимость части его ДОЛИ, пропорциональной оплаченной части вклада.

Общество обязано выплатить участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества, действительную стоимость его доли или выдать ему в натуре имущество - такой же стоимости в течение шести месяцев с момента окончания финансового года, в течение которого подано заявление о выходе из Общества.

Выход участника Общества из Общества не освобождает его от обязанности перед Обществом по внесению вклада в имущество Общества, возникшей до подачи заявления о выходе из Общества.

;

## 4. Управление Обществом

4.1. Высшим органом Общества является общее собрание Участников Общества. Общее собрание Участников Общества может быть очередным или внеочередным.

Каждый Участник Общества имеет на "общем собрании Участников Общества" число голосов, пропорциональное его доле в Уставном капитале Общества,

В Обществе состоящем из одного участника, решения по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников Общества, принимаются единственным участником Общества единолично и оформляются письменно. При этом положения, статей 34, 35, 36, 37, 38 и 43 ФЗ РФ "Об обществах ограниченной ответственностью" и положения Устава, касающиеся общего собрания участников Общества, не применяются, за исключением положений, касающихся сроков проведения годового общего собрания участников Общества.

4.2. К исключительной компетенции общего собрания Участников Общества относится решение следующих вопросов:

а) определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций,

б) изменение Устава Общества, в том числе изменение размера уставного капитала,

в) внесение изменений в Учредительный договор,

г) образование исполнительных органов Общества и досрочное прекращение их полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества коммерческой организации или индивидуальному федеративному предпринимателю (далее - управляющий), утверждение такого управляющего и условий договора с ним,

д) избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора) Общества (в случаях, когда число участников Общества превышает пятнадцать участников),

е) утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов,

ж) принятие решения о распределении чистой прибыли Общества между Участниками Общества,

з) утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества (внутренних документов Общества),

и) принятие решения о размещении Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг,

к) назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг,

л) принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества,

м) назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов,

н) решение \*иных вопросов, предусмотренных Федеральным Законом РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью".

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания Участников Общества, не могут быть переданы им на решение исполнительного органа Общества.

4.3. Очередное общее собрание Участников Общества, на котором утверждаются годовые результаты деятельности Общества, должно быть проведено не ранее чем через два месяца и не позднее чем через четыре месяца после окончания финансового года.

Очередное общее собрание Участников Общества созывается директором Общества.

Решения по вопросам, указанным в п. б) ст. 4.2. настоящего Устава, принимаются 2/3 голосов от общего числа голосов Участников Общества.

Решения по вопросам, указанным в п.п. в) и л) ст. 4.2. настоящего Устава, принимаются всеми Участниками Общества единогласно.

Остальные решения принимаются большинством голосов от общего числа голосов Участников Общества,

4.4. Внеочередное общее собрание Участников Общества созывается в случаях, порядке и в сроки, предусмотренные действующим законодательством.

4.5, Руководство текущей производственно-хозяйственной деятельностью осуществляет директор (единоличный исполнительный орган) Общества.

Директор избирается (назначается) сроком на пять лет.

4.6, Директор:

- без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;

- выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

- издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

- осуществляет иные полномочия, не отнесенные ФЗ РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью" и настоящим Уставом к компетенции общего собрания Участников Общества.

4.7, Порядок деятельности директора Общества и принятия им решений устанавливается настоящим Уставом, внутренними документами Общества, а также договором, заключенным между Обществом и лицом, осуществляющим функции его единоличного исполнительного органа.

4.8. В Обществе не создаются специальных контрольно-ревизионных органов. Внешний контроль и ревизию осуществляют соответствующие государственные органы и должностные лица, в случаях, пределах и порядках, установленных законодательством России.

4.9. В установленном законом порядке Общество ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность и несет ответственность за её достоверность, предоставляет государственным органам информацию, необходимую для налогообложения и ведения общегосударственной системы сбора и обработки экономической информации.

Финансовый год Общества совпадает с календарным годом.

Общество обязано хранить следующие документы:

- учредительные документы Общества, а также внесенные в учредительные документы к зарегистрированным в установленном порядке изменения и дополнения,

- протокол (протоколы) собрания учредителей Общества, содержащий решение о создании Общества и об утверждении денежной оценки неденежных вкладов в уставный капитал Общества, а также иные решения, связанные с созданием Общества,

- документ подтверждающий государственную регистрацию Общества,

- документы, подтверждающие права Общества на имущество, находящееся на его балансе,

- внутренние документы Общества,

- положения о филиалах и представительствах Общества,

- документы, связанные с эмиссией облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг Общества,

- протоколы общих собраний участников Общества,

- списки аффилированных лиц Общества,

- заключения аудитора, государственных и муниципальных органов финансового контроля,

- иные документы, предусмотренные федеральными законами и иными правовыми актами РФ, решениями общего собрания участников Общества и единоличного исполнительного органа Общества.

Общество хранит вышеуказанные документы по месту нахождения его единоличного исполнительного органа.

## 5. Прекращение Общества

5.1 Прекращение Общества происходит путем его реорганизации или ликвидации в установленном законом порядке.

## 6. Заключительные положения

6.1. В Обществе при создании не создается ревизионная комиссия (не избирается ревизор). В случае, если число участников Общества становится более пятнадцати участников, образование ревизионной комиссии (избрание ревизора) является обязательным.

6.2. Для проверки и подтверждения правильности годовых отчетов и бухгалтерских балансов а -также для проверки состояния текущих дел Общества оно вправе по решению общего собрания участников Общества привлекать профессионального аудитора, не связанного имущественными интересами с Обществом, единоличным исполнительным органом Общества и участниками Общества.

По требованию любого участника Общества аудиторская проверка может быть проведена выбранным им профессиональным аудитором, который должен соответствовать требованиям законодательства и настоящего Устава, В случае проведения такой проверки оплата услуг аудитора осуществляется за счет участника Общества; по требованию которого она проводится»

6.3. По требованию участника Общества, аудитора или любого заинтересованного лица Общество обязано в разумные сроки предоставить им возможность ознакомиться с учредительными документами Общества, в том числе с изменениями. Общество обязано по требованию участника Общества предоставить ему .копий действующих учредительного договора и устава Общества, Плата, взимаемая Обществом за предоставление копий, не может превышать затраты на их изготовление.

Учредитель, гражданин РФ: