

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра управления инновациями в бизнесе

**РАБОТА ПРОВЕРЕНА**

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой, к.э.н.,  
доцент

\_\_\_\_\_ К. В. Кардапольцев

«\_\_\_» июня 2017 г.

**Управление конкурентоспособностью ООО «АЛЛПРОМГРУПП» на  
внешнем и внутреннем рынках на основе совершенствования системы  
клиентского сервиса**

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.02.2017.797.ПЗ ВКР**

Консультанты:

Экономическая часть, к.э.н.,  
доцент

\_\_\_\_\_ М. И. Соколова

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель работы,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ А. Е. Щелконогов

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-459

\_\_\_\_\_ В. Э. Петушко

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший  
преподаватель

\_\_\_\_\_ А. Е. Щелконогов

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017



## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «АЛЛПРОМГРУПП».....	7
1.1 Краткая характеристика компании ООО «АЛЛПРОМГРУПП» .....	7
1.2 Анализ внешней среды ООО «АЛЛПРОМГРУПП».....	8
1.3 Анализ конкуренции с помощью модели «5 сил Портера» .....	14
1.4 БКГ-анализ.....	19
1.5 Исследование внутренней среды компании на основе модели «7S» МакКипен.....	21
1.6 SNW-анализ.....	28
1.7 SWOT-анализ.....	31
2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ.....	40
2.1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью в организации .....	40
2.2 Зарубежный опыт совершенствования системы клиентского сервиса .....	42
2.3 Отечественный опыт совершенствования системы клиентского сервиса.....	43
3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА ООО «АЛЛПРОМГРУПП» .....	45
3.1 Планирование системы целей предприятия и проекта.....	45
3.2 Оценка вариантов и выбор стратегии развития в организации ..	49
3.3 Краткая характеристика проекта и условия его реализации.....	54
3.4 Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта...	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	76

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня, в условиях агрессивной рыночной конкуренции всё больше компаний задумываются о том, как укрепить свои позиции на рынке и успешно функционировать, потеснив конкурентов. Большинство компаний, конкурирующих в своих отраслях работают с одними и теми же поставщиками, получают информацию из одних и тех же источников, то есть все они получают одинаковую информацию, но преследуют разные цели. Для того чтобы организациям быть конкурентоспособными необходимо вырабатывать стратегии развития компании. Необходимо придумывать новые методы работы на рынке. Используя одну и ту же информацию что и другие компании, но обрабатывая её по-другому организация выходит на рынок с другими стратегиями и за счёт этого получает конкурентное преимущество. Если предприятие хочет выжить и добиться успеха, оно должно научиться быстро, радикально и существенно менять стратегию, процессы и роли.

Для того чтобы успешно выбрать и осуществить стратегию развития, организации необходимо постоянно отслеживать внутреннее и внешнее состояние среды, осуществлять мониторинг рынка, отслеживать тенденции, анализировать конкурентов

Актуальность темы выпускной квалификационной работы объясняется тем, что совершенствование системы клиентского сервиса позволит организации быть конкурентоспособной как на внешнем, так и на внутреннем рынках и успешно функционировать в долгосрочной перспективе.

**Объектом исследования** выступает компания ООО «АЛШПРОМГРУПП».

**Целью** данной работы является разработка проекта совершенствования системы клиентского сервиса для повышения конкурентоспособности организации.

В процессе выполнения дипломной работы необходимо решить следующие задачи:

1. провести стратегический анализ внешней и внутренней среды ООО «АЛШПРОМГРУПП»;

2. выявить проблемы и предложить методы их решения в компании ООО «АЛШПРОМГРУПП»;
3. изучить теоретические аспекты управления конкурентоспособностью на основе отечественного и международного опытов.
4. Предложить проект, направленный на достижение стратегической цели в рамках выбранной стратегии и произвести оценку эффективности предлагаемого проекта.

# 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «АЛЛПРОМГРУПП»

## 1.1 Краткая характеристика компании ООО «АЛЛПРОМГРУПП»

Предприятие организовано в форме общества с ограниченной ответственностью в 2010 г. Полное наименование предприятия - Общество с ограниченной ответственностью «АЛЛПРОМГРУПП».

Компания занимается обеспечением промышленных и строительных предприятий оборудованием, материалами и инструментами. Сегодня компания готова предложить более 18 тысяч наименований различного оборудования.

ООО «АЛЛПРОМГРУПП» это развивающееся предприятие, совершенствующее систему качественного снабжения. Постоянно расширяет ассортимент поставляемой продукции и ищет новых партнёров для достижения поставленных целей.

Компания заинтересована в том, чтобы при инвестировании в оборудование и инструмент, клиенты получали максимальную выгоду и производительность труда, поэтому всегда предлагает качественное и надежное оборудование от мировых Российских и Зарубежных производителей.

Миссия ООО «АЛЛПРОМГРУПП»: «Развивать людей, отношения и бизнес ради того, чтобы давать рынку лучший продукт и получать от этого признание и удовольствие». [2]

Место нахождения головного офиса: г. Челябинск, ул. Арзамасская 1-я, 25 2 этаж, офис № 212 (территория "Строительного рынка на Арзамасской") Так же есть офисы и пункты выдачи товара в городах Омск, Екатеринбург и Тюмень.

Основная масса поставляемой продукции – это промышленное и строительное оборудование, инструменты. Это различных видов сварочное оборудование, контрольно-измерительные приборы, отопительное оборудование, станки, строительное, окрасочное и грузополъёмное оборудование и т.д.

## 1.2 Анализ внешней среды ООО «АЛШПРОМПРУШ»

Анализ внешней среды включает исследование микро- и макросреды организации.

Для выявления наиболее значимых факторов внешней среды проведём комплексный анализ факторов – STEEP-анализ, который позволяет понять рынок, позицию компании, её потенциал и направления вектора развития компании или организации. Для комфортного восприятия и полного понимания сущности факторов опишем их значения.

1. *Социальный.* Этот фактор анализа направлен на изучение формирования предпочтений потребителя, динамику изменений, и прогнозируется спрос населения. Важно учитывать активную позицию потребителя, его демографическую структуру, выяснить жизненный уровень, изучить обычаи населения, его привычки, как оно относится к трудовой деятельности, уяснить социальную защищённость всех слоев населения. Социальный компонент общей окружающей среды описывает характеристики общественного контекста, в котором существует организация. Скорость изменений в данном секторе часто может быть небольшой, но ее воздействия обычно являются жесточайшими и глубокими.

2. *Технологический.* Данный фактор отражает динамику в технологических решениях, и если этого не делать, то можно потерять рынок сбыта, если не следить за изменениями в производственных процессах предприятия. Аналитика изменений позволит предприятию вовремя провести реконструкцию технологических линий, и реализовывать более современные в технологическом решении продукты, отказавшись от старых методов его производства. Здесь важно сделать анализ по защите интеллектуальной собственности, не использовать решения, направленные на ее дискриминацию. Важно учитывать законодательные нормы по ее защите. Изучить, как влияют разработки в смежных областях на работу предприятия, провести анализ новых технологических решений и применить их к выпуску продукции на предприятии или оказанию услуги. Выяснить, не нужно ли модернизировать технологические линии, есть ли новые научные открытия, патенты, появившиеся

на вашем рынке. Найти решения по усовершенствованию, автоматизации всего технологического производства, и уяснить способ получения нужной информации.

3. *Экономический.* Экономический фактор один из наиболее важных факторов аналитики, поскольку экономика предприятия – важная составляющая часть его успешной деятельности. Этот фактор макроэкономики будет влиять на жизненный уровень граждан, их способность платить за товары. Эта информация необходима для составления прогнозов спроса населения той или иной продукции, выяснить ценовую политику и прибыль предприятия. Данные экономического анализа позволяют уяснить формирование и распределение экономических ресурсов на государственном уровне. При аналитике экономики используют данные о валовом доходе предприятия, политика инвестиций, учитывается степень безработицы и инфляции. Важно проанализировать изменения курса валют, ценообразование и заработную плату, как она изменилась в сфере доходности, какая денежная сумма обращается. Важно учитывать ценовую политику энергоресурсов, дефицитность бюджета и ставку налогов. В этом разделе определяется общий уровень развития экономики в области рынка, конкурентоспособность предприятия.

Взаимосвязь стратегии с экономическим сектором проявляется не только по прищипу, когда совершенствуется экономика, тогда дела у всех фирм идут лучше. Несмотря на то, что многие фирмы на самом деле могут работать лучше, некоторые также увидят, что условия ухудшились. Изменения в переменных показателях макросреды часто могут оказывать обширное воздействие, однако на одни экономические секторы могут воздействовать не так, как на другие.

4. *Экологический.* Экологическая окружающая среда включает в себя как физическую, так и биологическую окружающую среду, в которой взаимодействуют организации. Так называемое «озеленение» окружающей среды подчеркивает то, что сейчас данный сектор может повлиять на результативность работы организации. Аспекты экологической окружающей среды, охваченные в анализе STEEP, должны включать в себя кроме всего прочего такие компоненты, как глобальный климат (например, парниковый эффект), постоянное развитие (например,

производство леса), жизненные циклы продукции от самой первой до самой последней стадии, повторный производственный цикл, загрязнение и биотехнологические разработки (например, генетические разработки в сельскохозяйственных товарах).

*5. Политический/юридический.* Этот фактор влияет на регулирование механизма вращения денежной массы, и другие составляющие прибыльности предприятия и удовлетворение в ресурсах. Эти аналитические действия направлены на понятие государственной деятельности по распределению главных ресурсов предприятия. Необходим анализ и политической стабильности государства, изменений в патологическом законодательстве. Принять во внимание антимонопольные права, внешнеэкономические законодательные нормы, законы о сохранности природы и регулианию занятости граждан. Выясняются понятия государства на деятельность отрасли, как оно относится к иностранным инвестициям. Анализ позволяет уяснить намерения государства по отношению к развитию общественного строя, и какие средства оно будет использовать для достижения своих целей.

Действие внешней среды на предприятие огромно, оно может выражаться в разных факторах, предоставлять благополучные условия для успешной работы всего предприятия, или наоборот, представлять угрозу его существования. Условия действий внешней среды разнообразно, она состоит из множества компонентов, оказывающие разное влияние на процветание предприятия.

Факторы внешней среды, оказывающие влияние на организацию ООО «АЛШПРОМГРУПП»

*Социальные факторы:*

- рост уровня образования в регионе позволяет готовить кадровый резерв;
- рост мобильности населения приводит к оттоку работников.

*Технологические факторы:*

- использование новых технологий в рекламной сфере позволяет увеличить охват потенциальных покупателей,



- развитая система коммуникационной сети и колл-центров в организации позволяет с легкостью связываться с клиентом, а клиенту с организацией;
- использование новых технологий в рекламной сфере конкурентами оказывает отрицательное значение на деятельность организации. Компании нужно постоянно искать идеи и способы для привлечения внимания клиента.

#### *Экономический фактор:*

- при повышении рыночного спроса увеличивается количество партнеров, что непосредственно ведет к увеличению прибыли и это напрямую связано с установлением новых торговых связей и «завоеванием» новых потребителей;
- при увеличении требований к организации выявляются различные недостатки в работе персонала, что приводит к сокращению числа рабочих из-за недостатка квалификации;
- падение платежеспособности населения приводит к снижению спроса на ряд оборудования.

#### *Политический фактор:*

- импортозамещение способствует появлению товаров заменителей аналогичных зарубежным;
- санкции препятствуют поставкам оборудования из-за границы и приводит к его удорожанию.

Фактор «экологичности» (E-ecological) не рассматривается из-за слабого влияния на компанию

В таблицу 1 сведены результаты анализа факторов внешней среды, проведена оценка влияния факторов, их вес и важность. К каждому фактору предлагается краткое описание решение проблемы. При выполнении STEEP-анализа использовались основные показатели внешних факторов, оказывающие наибольшее влияние на ведение бизнеса.

Таблица 1 Важность и влияние факторов внешней среды

Фактор	Знак влияния	Качественная оценка	Количественная оценка	Вес	Важность	Критический синтез
<b>1. Социальные факторы:</b>						
Рост уровня образования	-	Слабые	3	0,06	0,18	Кадровый резерв
Мобильность населения	-	Слабое	2	0,04	-0,08	Совершенствование системы стимулирования
<b>2. Технологические факторы:</b>						
Технологии в рекламе		Существ.	5	0,09	0,45	Разработка и внедрение технологий
Автоматизация коммуникационных систем		Значит.	6	0,12	0,72	Увеличение базы клиентов
Технологии в рекламе	.	Существ.	4	0,08	-0,32	Поиск новых возможностей и идей для развития
<b>3. Экономический фактор:</b>						
Повышение рыночного спроса	-	Значит.	6	0,11	0,6	Увеличение объемов продаж
Ужесточение требований со стороны государства	-	Слабые	3	0,05	-0,15	Повышение качества работы компании
Падение платежеспособности населения	-	Существ.	4	0,11	-0,44	Поиск новых рынков сбыта
<b>4. Политический фактор:</b>						
Импортозамещение	-	Значит.	7	0,16	1,12	Установление новых связей
Санкции	-	Сильное	9	0,18	-1,62	Поиск других источников

В целом отрицательные факторы макросреды составляют 46 % (сумма взвешенных оценок угроз – 2,61) весомости всех выявленных факторов (общая сумма

взвешенных оценок факторов = 5,68). Положительные факторы макросреды составляют 54% (сумма взвешенных оценок возможностей = 3,07).

Далее рассчитаем коэффициент по анализу макросреды отрасли:

$$k = \frac{\sum_0^+ \text{положительных факторов}}{\sum_1^- \text{отрицательных факторов}}$$

Условно принято различать следующие значения коэффициента: при  $k > 1$  – среда является благоприятной, при  $k < 1$  – среда является агрессивной, при  $k = 1$  – нейтральной.

$k = 3,07/2,61 = 1,176 > 1$  – среда является благоприятной.

Таким образом, экспертный анализ профиля макросреды отрасли, в которой функционирует ООО «АЛПРОМГРУП» показал, что компания работает в благоприятных условиях.

На рисунке 1 мы можем увидеть наиболее опасные факторы внешней среды.

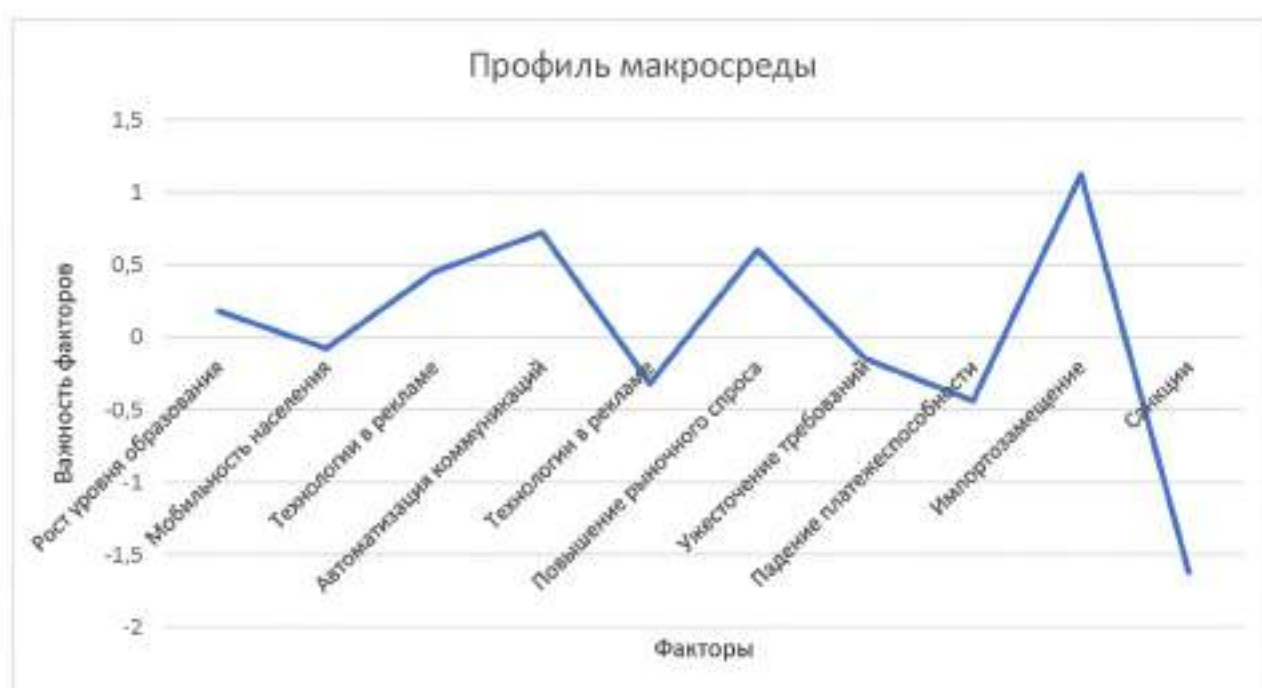


Рисунок 1 – Графический профиль макросреды ООО «АЛПРОМГРУП»

Площадь части графика под осью значительно меньше. Внешняя среда предприятия не агрессивная. Опасными факторами являются падение платежеспособности, санкции.

### 1.3 Анализ конкуренции с помощью модели «5 сил Портера»

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

*Угроза новых фирм, входящих на рынок.* Барьеры для входа определяют уровень сложности, с которым сталкиваются те фирмы, которые принимают во внимание конкурентный вход в отрасль. Если эти барьеры низкие, новая конкуренция добавит объема в отрасль и увеличит спрос и цены на вводимые ресурсы, что отразится в более низкой прибыльности отрасли.

*Рыночная власть поставщиков.* Эта сила относится к способности поставщиков влиять на стоимость, доступность и качество вводимых материалов для фирм в данной отрасли.

*Рыночная власть покупателей.* Влияние покупателей фирмы играет важную роль в определении отраслевой структуры из-за их способности снижать цены посредством сбора информации о конкуренте в конкурирующих торговых точках или посредством увеличения ожиданий от качества.

*Угроза товаров-субститутов или услуг-субститутов.* Риск вытеснения с рынка существующими или потенциальными заменителями

*Степень жесткости среди существующих конкурентов.* Интенсивность конкуренции внутри отрасли, которая была продемонстрирована опытным путем по ряду случаев, чтобы стать наиболее влиятельной по пяти силам, определяется несколькими факторами:

- Рост рынка
- Структура издержек.
- Барьеры для выхода.
- Стоимость переключения на другие товары.
- Эффекты опыта.
- Диверсификация

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Анализ проведен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ конкурентных сил по Майклу Портеру

Факторы	Пояснения
Рыночная власть поставщиков	<p>От поставщиков зависит многое в деятельности компании ООО «АЛЛПРОМГРУПП»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ширина и глубина ассортимента;</li> <li>- качество предлагаемой продукции;</li> <li>-своевременное обслуживание оптового покупателя и т.д.</li> </ul> <p>Поэтому компания уделяет немало внимания взаимодействию с поставщиками, руководство компании ценит постоянные надежные партнерские связи и всегда старается заключать взаимовыгодные договоры.</p>
Угроза появления субститутов	<p>Фактор появления продуктов-заменителей не имеет отрицательного влияния так как деятельность компании не связана с производством. Появление нового оборудования влияет на компанию положительно, расширяется ассортимент продукции что позволяет удовлетворить любую потребность покупателя.</p>
Рыночная власть покупателей	<p>Как правило, покупатель на данном рынке не имеет возможность диктовать свои цены, он вынужден приобретать товар по уже установленным ценникам. Единственным движательным рычагом со стороны покупателя выступают его предпочтения или требования к качеству и ассортименту.</p>



Продолжение таблицы 2

Факторы	Пояснения
Интенсивность конкуренции	<p>На рынке очень высокая конкуренция. В основном она исходит от крупных компаний, которые функционируют в региональном масштабе. В виду этого компания стремится развиваться, искать новые рынки сбыта, привлекать внимание покупателя именно к своей продукции и ассортименту.</p> <p>Основные конкуренты ООО «АЛЛПРОМГРУПП»:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ООО «АФАЛИНА»</li> <li>2) ООО «КАРТЕЛЬ-УРАЛРУ»</li> <li>3) ООО «Строительное оборудование»</li> <li>4) ООО «Электрогидромаш»</li> </ol>
Угроза выхода на рынок новых конкурентов	<p>Сложные входные барьеры являются преградой для появления на рынке новых конкурентов. Сложности в получение лицензий, патентов, стартовые затраты и уже существующие на рынке другие игроки – основные препятствия для появления новых компаний на рынке.</p>

Детальный анализ конкурентов с пояснение преимуществ и недостатков проведен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ конкурентов

Конкуренты	Конкурентные преимущества	Конкурентные недостатки	Доля рынка
ООО «АФАЛИНА»	<p>Главный конкурент ООО «АЛЛПРОМГРУПП</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Компания появилась раньше, зарекомендовала себя на рынке и закрепила свои позиции</li> <li>2) Отработанный за многие годы сервис</li> <li>3) Более широкий ассортимент продукции</li> </ol>	Более высокие цены	40%

Продолжение таблицы 3

Конкуренты	Конкурентные преимущества	Конкурентные недостатки	Доля рынка
ООО «КАРТЕЛЬ – УРАЛРУ»	1) Широкий ассортимент продукции 2) Работают как с юридическими лицами, так и физическими	1) Торговля нацелена на узконаправленную отрасль 2) Несмотря на большое количество товаров, представлено мало брендов	5%
ООО «Строительное оборудование»	1) Оборудование в лизинг 2) Возможность купить оборудование Б/У 3) Бонусные программы для постоянных покупателей	1) Торговля нацелена на узконаправленную отрасль 2) Представлено мало брендов 3) Компания работает только в нескольких регионах (Челябинская и Свердловская области)	10%
ООО «АЛЛПРОМГРУПП»	1) Работают по всей России и в странах СНГ 2) Широкий ассортимент продукции 3) Сотрудничество со многими известными брендами 4) Сервисное обслуживание и на некоторое оборудование пожизненная гарантия	1) Относительно недавно на рынке 2) Прослеживается болезнь неуправляемого роста, которая приводит к ошибкам в работе на разных подразделениях	35%

Проанализировав таблицы 2 и 3, можно с уверенностью утверждать, что компания ООО «АЛЛПРОМГРУПП» опережает своих основных конкурентов по всем основным показателям. На данный момент компания уступает в доли рынка лишь одному конкуренту – это ООО «АФАЛИНА». ООО «АФАЛИНА» появилась на рынке раньше и уже сумела зарекомендовать себя в отрасли. За время существования компании, у её потребителей сформировались представления сильного и единственного бренда в отрасли на данном регионе. Приверженность к бренду и постоянные налаженные связи потребителей с ООО «АФАЛИНА» являются конкурентными преимуществами перед ООО «АЛЛПРОМГРУПП». Компания так же предлагает широкий ассортимент, обслуживание и сервис, продвигает такие же бренды. Деятельность компаний практически идентична.

На рисунке 2 представлена степень влияния конкурентных сил на отрасль

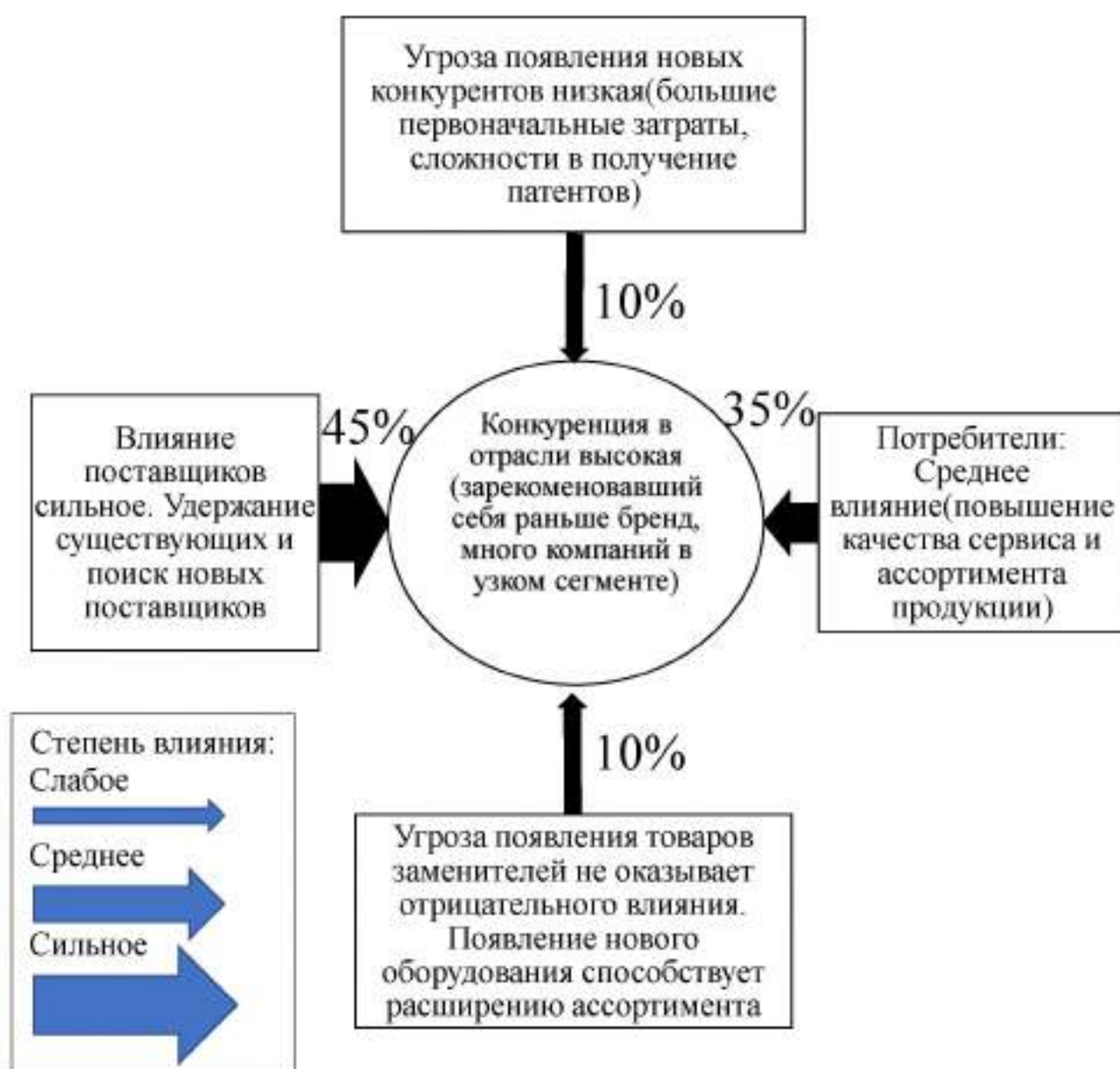


Рисунок 2 – Влияние конкурентных сил на отрасль

Вывод: проведя анализ конкурентных сил по Портеру были проанализированы конкуренты, а также конкурентные факторы, влияющие на организацию и её среду. В организации очень важную роль играют поставщики, так как эта основа деятельности всей организации. Своевременность поставок, качество оборудования и сервисное обслуживание определяет успех функционирования и дальнейшего развития компании. Появление конкурентов в данном сегменте маловероятно

так как это требует больших затрат. Зависимость от потребителей средняя. Потребитель не может диктовать цены из-за специфики продукции, но может предъявлять требования к качеству поставляемой продукции, ассортименту, сервису и обслуживанию. Наибольшее влияние оказывает конкуренция в отрасли. Существующие компании на рынке имеют паработанный опыт, базу клиентов и доверие со стороны клиентов как к бренду что оказывает существенное влияние на уровень конкуренции в отрасли. Сервис и обслуживание на данный момент один из главных факторов, позволяющих конкурировать с компанией ООО «АФАЛИНА».

#### 1.4 БКГ-анализ

Удобным инструментом для сопоставления различных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), в которых работают организации, является матрица БКГ, разработанная Бостонской консультативной группой (БКГ). Размер по вертикали в этой матрице задается показателем роста объема спроса, а размер по горизонтали – соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Это соотношение должно определять сравнительные конкурентные позиции в будущем. Матрица БКГ позволяет фирме классифицировать каждый из своих продуктов по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли; определить, какой из продуктов фирмы занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков; произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между видами поставляемой продукции. Матрица строится на известной предпосылке – чем больше доля продукции на рынке, тем ниже удельные издержки и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

Матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих СЗХ – «Звезды», «Дойные коровы», «Дикие кошки», «Собаки» – и предполагает соответствующие стратегии для каждого из них. Разберем каждый из типов по отдельности.



Бостонская матрица для организации, которую мы рассматриваем в данной работе, представлена на рисунке 3

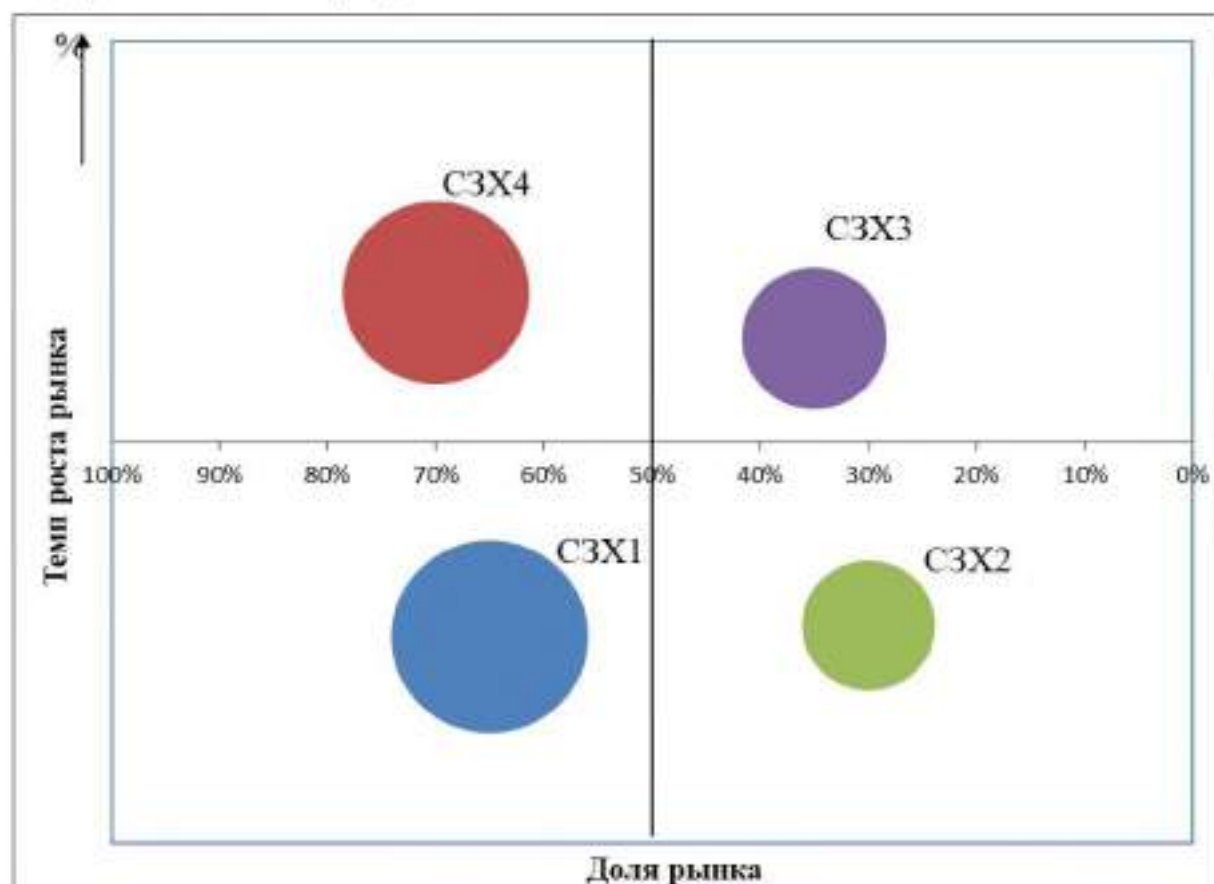


Рисунок 3 – матрица БКГ

Собаки: C3X 2, данный сектор указывает на низкий темп роста и низкую долю рынка. Продукты такого рода не приносят дохода, а только поглощают ресурсы компании. Для эффективного развития от них рекомендуется избавляться или минимизировать их присутствие в ассортиментной политике компании. В нашем случае происходит падения спроса на продукцию индустрии HoReCa.

Дойные коровы: C3X1, характеризуются высокой рыночной долей, но невысокими темпами развития. Дойные коровы приносят больше, чем в них инвестируют. В данном случае это сегмент грузоподъемного оборудования. Они приносят прибыли намного больше, чем в них инвестируется.

Трудные дети: слабое воздействие на рынок. При большом поглощении ресурсов мало отдают взамен. К этой категории можно отнести снегоуборочную и садовую технику. Содержание этих товаров обходится достаточно дорого, но



приносит мало прибыли. Это вызвано сезонностью спроса, а также связано со специфичной продукцией. Данное оборудование как правило изнашивается долго и не используется в зависимости от сезона, поэтому обращений от заказчиков становится всё меньше.

Звёзды: приносят большую прибыль. Это основная деятельность организации, то есть строительное оборудование и промышленные станки. Именно их надо в первую очередь развивать.

Цель организации – иметь как можно меньше Собак и в то же время сохранять баланс между Звездами, Трудными детьми и Дойными коровами. В планах данной организации развивать продажи грузоподъемного оборудования до перехода их в категорию звезды. Прогнозируется, что со временем Звёзды перейдут в стадию дойных коров, а трудные дети на позицию собак. Таким образом наиболее продаваемый товар должен продаваться ещё больше.

### 1.5 Исследование внутренней среды компании на основе модели «7S» МакКинси

Проведем анализ внутренней среды организации с помощью модели 7S МакКинси, которая была создана в начале 1980-х. Исходным условием данной модели было то, что в любой организации существует 7 внутренних аспектов, которые должны быть синхронизированы для успешной деятельности предприятия.

Модель МакКинси может быть использована, как для отдельного подразделения, так для проекта в целом. Рассмотрим подробно и проанализируем каждый компонент модели.

Фирма МакКинси разработала систему оценки принципов в семи областях деятельности компании для оценки внутренней среды:

- 1) Strategy – стратегия.
- 2) Skills – совокупность навыков.
- 3) Shared Values – общие ценности.

- 4) Structure – структура.
- 5) Staff – сотрудники.
- 6) Systems – система управления.
- 7) Style – стиль взаимоотношений.

Конструктивная форма МакКинсей отразила это в виде рамочной конструкции 7S (рисунок 4).

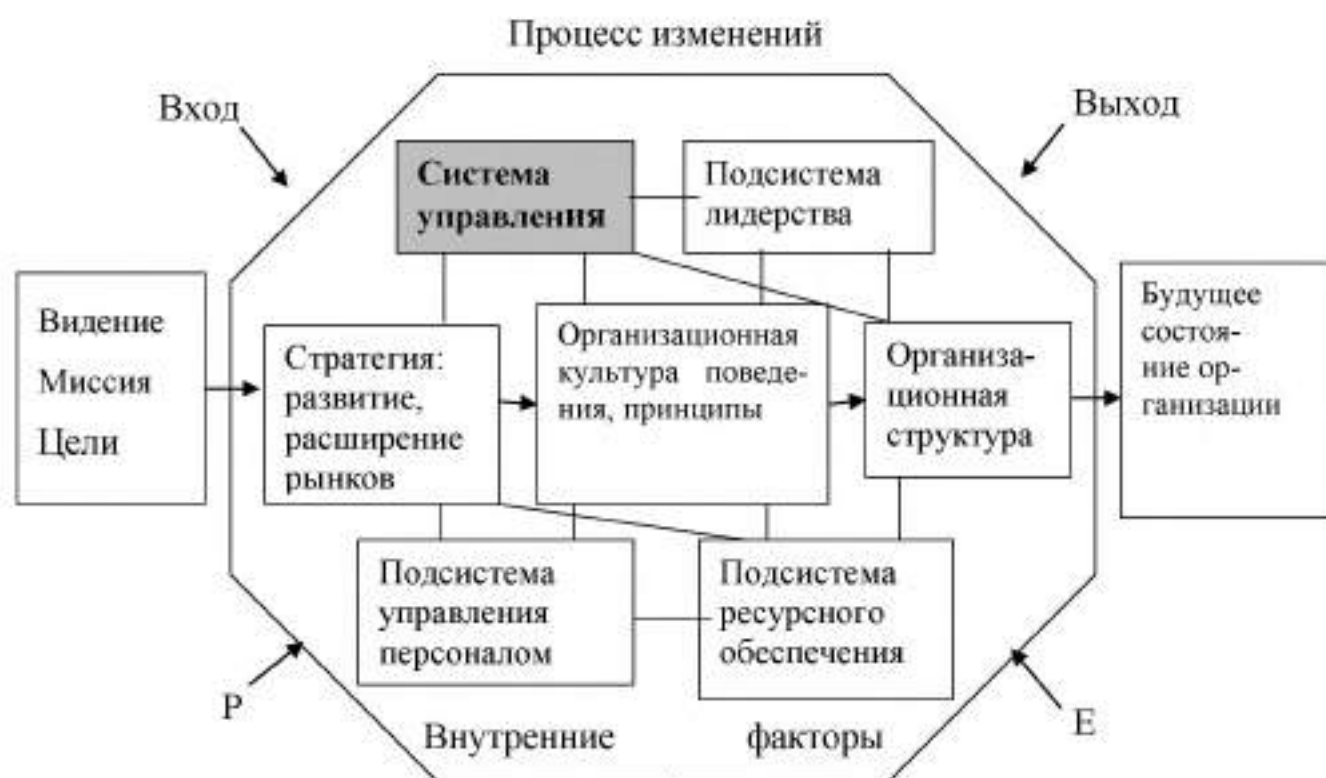


Рисунок 4 – Модель «7S» МакКинси

*Стратегия ООО «АЛПРОМГРУПП».* В ближайшие два года компания планирует сосредоточить свои силы на укрепление позиций бренда АльПром в регионах РФ за счёт формирования и развития филиальной сети в крупных городах уральского региона и центральной России. Планируется формирование складской программы как на основном складе, так и в регионах, за счёт продукции взятой под реализацию у поставщиков, а также собственных инвестиций. В ближайший год компания планирует разработать эффективную систему логистики, позволяющую

осуществлять оперативную доставку товара как между филиалами, так и до клиента. Планируются мероприятия в направлении найма технического специалиста, для оказания лучшего сервиса для клиента и поддержания высокого профессионализма менеджеров по продаже. В отношении развития сотрудников также запланирован ряд мероприятий. Это регулярное проведение тренингов и обучающих программы и семинаров по продукции.

*Организационная культура.* У компании есть принципы и корпоративные стандарты, которые задают направление в их деятельности. Они позволяют не отступать от выбранного пути и помогают достигать целей. Для того чтобы было легче принять решение в условиях неопределенности, был составлен ряд принципов, которым организация придерживается:

- 1) *клиентоориентированность* – основополагающий принцип в компании. Клиент – самая большая ценность. Компания безоговорочно ценит каждый контакт с клиентов, независимо от его потенциальной выгоды. Будь то крупный заказ или небольшая заявка с целью формирования бюджета;
- 2) *профессионализм* в понимании организации – это знание рынка, продукта, технологии и инструментов работы;
- 3) *рост и развитие;*
- 4) *ответственность;*
- 5) *командная работа;*
- 6) *уважение и этикет;*
- 7) *честность;*
- 8) *эффективность.*

*Структура организации.* Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации. Ее привлекательность для менеджмента состоит в значительной подконтрольности управлению: организационные структуры создают и изменяют, рассматривают как предпосылку достижения высоких результатов и причину состоявшихся неудач. Представляя

собой важнейшую внутреннюю ситуационную переменную, организационная структура выполняет роль несущей конструкции предприятия.

Организационная структура ООО «АЛЛПРОМГРУПП» линейного типа и изображена на рисунке 5.

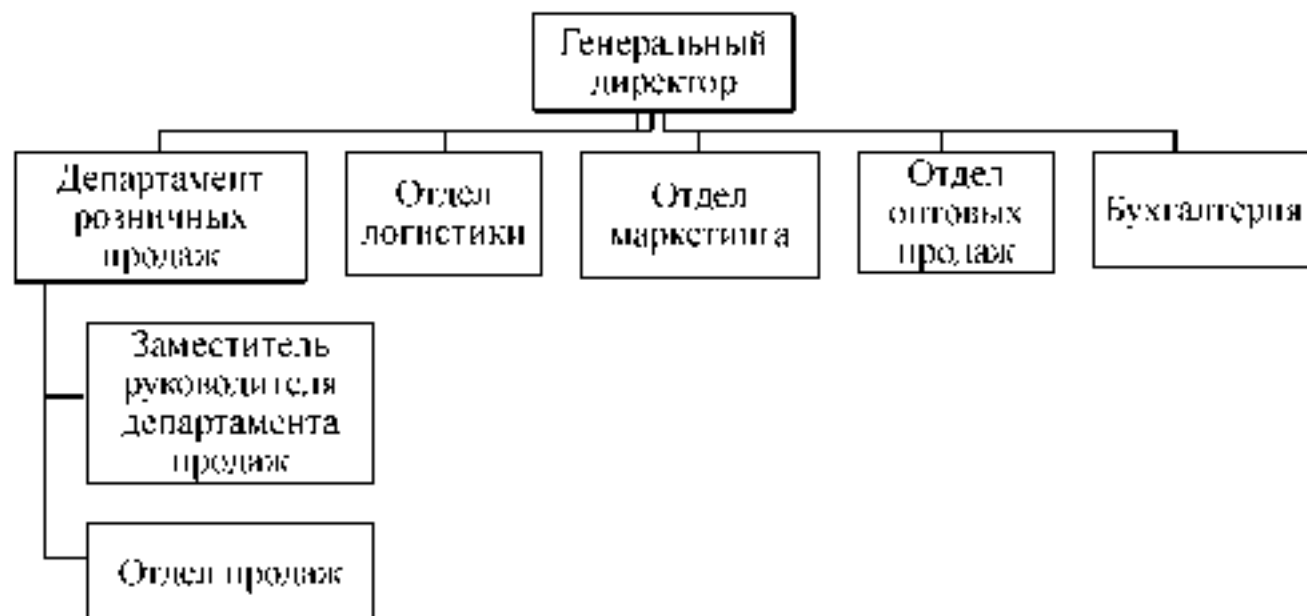


Рисунок 5 – Организационная структура управления ООО «АЛЛПРОМГРУПП»

*Система управления.* Система управления – это сложный процесс, состоящий из различных элементов, взаимодействующих между собой которые обеспечивают деятельность организации. Так как в компании организационная структура линейного типа, то распоряжения отдаются от руководителя к подразделению иерархически. Главный руководитель не может давать распоряжения исполнителям минуя непосредственного руководителя.

Продолжительное время организация пользуется различным ПО для управления взаимоотношениями с клиентами, контроля деятельности сотрудников. Имеющееся ПО в компании устарело и способствует замедлению бизнес процессов организации, увеличению издержек.

*Стиль взаимоотношений.* Стиль руководства можно определить с помощью методики, предложенной Блейком и Моутон. Двухпараметрическая теория Блейка и Моутон определяет стили руководства, показывающих большую или меньшую

заботу менеджера о производстве, либо об интересах подчиненных. В квадрантах (рисунок 6) предложенной авторами управленческой решетки указывается 5 стилей.

Для определения существующего стиля руководства по управленческой решетке Блейка и Моуртон в компании проводилось тестирование руководителей подразделений. В тесте (таблица 4) оценивались такие аспекты, как: взаимоотношения менеджеров с подчиненными; атмосфера в коллективе; поощрения за хорошую работу; текучесть кадров; эффективность продаж и т.д. При обработке результатов выяснилось, что стиль руководства в ООО «АЛЛПРОМГРУПП» можно определить, как «управление в духе загородного клуба» и находится в точке (6:4), то есть людям уделяется больше внимания чем задачам бизнеса. В таком коллективе долго не бывает конфликтов, пока на сотрудников не начинают давить производственная необходимость или вышестоящее начальство. Предусмотрены различные льготы и бонусы. По мнению руководителя компании ООО «АЛЛПРОМГРУПП», данный стиль управления более эффективен, по сравнению с авторитарным. Хотя нельзя сказать, что персонал имеет полную свободу действий в принятии решений относительно поставленных целей и задач.

Таблица 4 Тест «Стиль руководства»

	Ситуация	Вариант ответа					Обработка результатов
		Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	
1	Я действую как представитель коллектива	+					I
2	Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы		+				I
3	Я поощряю применение унифицированных приемов в работе			I			
4	Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению		I				I
5	Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе			I			



Продолжение таблицы 4

Ситуации		Вариант ответа					Обработка результатов
		Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	
6	Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают целесообразным		1				<u>1</u>
7	Я поддерживаю высокий темп работы		+				<u>1</u>
8	Я направляю помыслы людей на выполнение производственных задач		+				<u>1</u>
9	Я лично разрешаю конфликты в коллективе			+			
10	Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий				+		<u>1</u>
11	Я решаю сам, что и как должно быть сделано		+				
12	Я уделяю внимание производственным показателям	+					<u>1</u>
13	Я распределяю поручения исходя из производственной целесообразности	+					<u>1</u>
14	Я способствую нововведениям в коллективе			+			
15	Я тщательно планирую работу коллектива	1					
16	Я не скрываю подчиненным свои решения				1		<u>1</u>
17	Я стараюсь убедить в полезности моих действий			1			
18	Я предоставляю подчиненным возможность устанавливать свой режим работы					-	

Высокая	9	<b>1.9 Управление в духе загородного клуба</b>	<b>9.9 Групповое управление</b>							
	8	Скурпулезное внимание к удовлетворению потребностей людей ведет к созданию дружелюбной атмосферы и рабочему ритму в организации	Противодетственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми: взаимозависимость через общую ставку в организационные цели ведет к созданию основанных на доверии и уважении							
	7									
	6									
	5	<b>5.5 Организационное управление</b> Можно добиться хорошей организации путем балансирования необходимости в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроя людей								
4	<b>1.1 Обедненное управление</b>	<b>9.1 Власть – подчинение</b>								
3	Приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов достаточно для сохранения членства в организации	Эффективность производства зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени								
2										
1										
Низкая	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Высокая
	Степень учета интересов производства									

Рисунок 6 – Управленческая решетка Блейка-Муртона

*Структурники.* Всего в компании работает около 40 сотрудников. За всё время в сумме поработали около 100 сотрудников. В ООО «АЛШПРОМГРУПП» стараются формировать сбалансированную структуру сотрудников по полу и возрасту. Предполагается что такой подход обеспечивает стабильность внутри коллектива, формирует и поддерживает здоровый корпоративный микроклимат

Основная масса персонала относится к возрастной группе до 35 лет, коллектив в основном молодой, что позволяет избежать ситуаций недопонимания между людьми разных возрастных категорий. Небольшая численность сотрудников позволяет обеспечить сплоченность. Так же в организации существуют традиции и обычаи, которые позволяют сплотить коллектив.

*Навыки.* ООО «АЛШПРОМГРУПП» активно развивает профессиональные навыки своих сотрудников и уделяет этому огромное внимание. Проводятся различные тренинги для сотрудников, позволяющие повысить их компетенции. В организации приветствуется стремление сотрудников к карьерному росту. В

компания всегда рада успехам сотрудника и, если видит развитие, всячески поощряет его.

## 1.6 SNW-анализ

Наиболее общим подходом к стратегическому анализу внутренней среды является SWOT-анализ, в части SW (с позиции сильных (Strength) и слабых (Weakness) сторон организации). Процедура SW-подход рекомендуется дополнить подходом SNW, где N означает нейтральную позицию. SNW-анализ включает среднерыночное состояние. Основной причиной добавления нейтральной стороны является то, что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному в состоянии S.

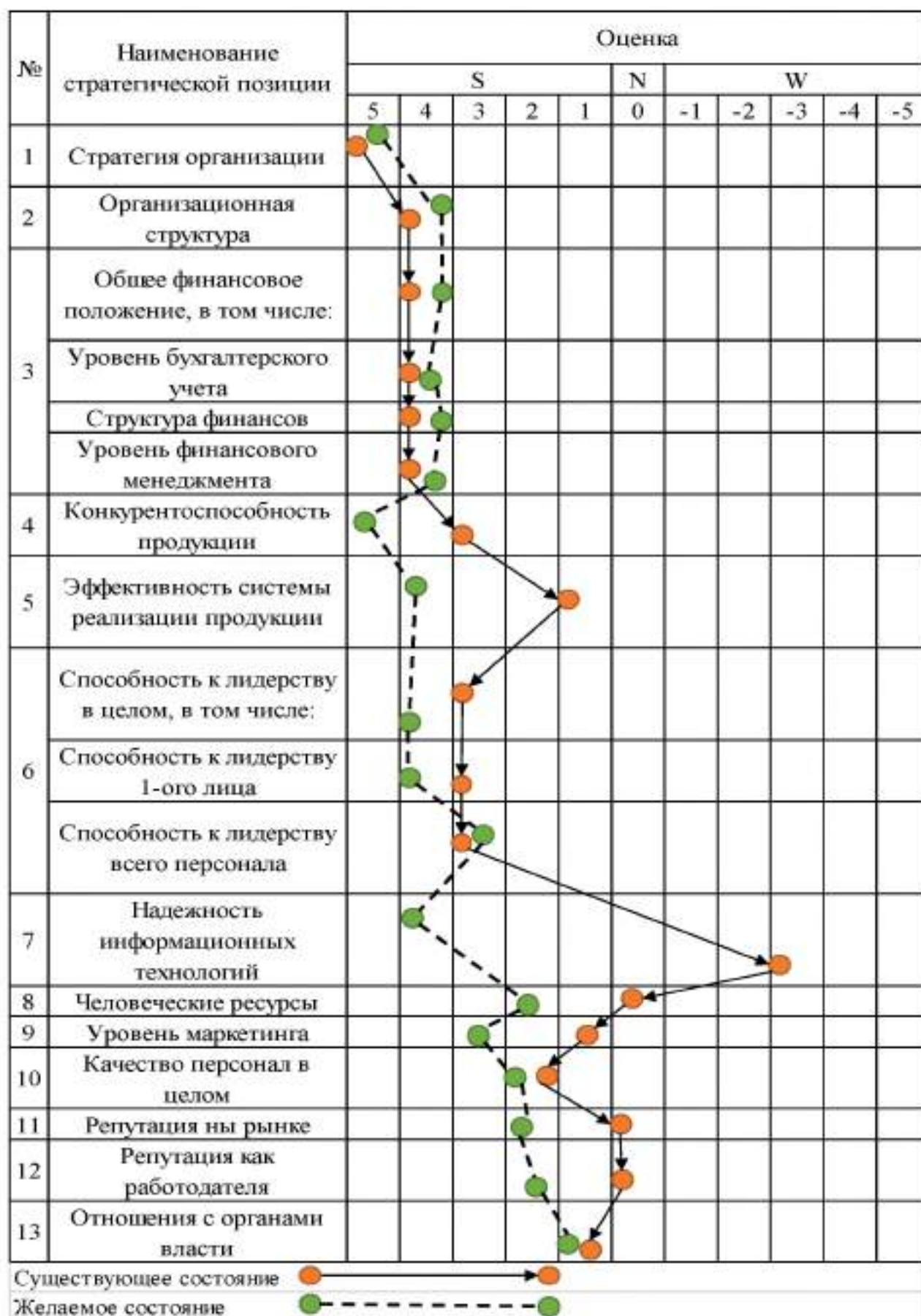
Управленческие цели традиционного SW-подхода очевидны: сильные стороны компании – как хороший ресурс – сохранить и, может быть, усилить дополнительно. А слабые стороны компании – как плохой внутренний ресурс – устранить.

Следовательно, конкретные первичные элементы сильных сторон, выявленные в результате стратегического анализа внутренней среды, надо использовать как первичные "кирпичики" построения конкурентного преимущества именно данной компании. И, наоборот, конкретные составляющие слабых сторон, выявленные таким стратегическим анализом, т.е. первичную основу конкурентного недостатка данной компании, надо ликвидировать.

Таким образом, при SNW-подходе все ранее изложенное о SW подходе сохраняется, но при этом еще добавляется особая нейтральная, т.е. N-позиция.

Подбор стратегических позиций осуществляется с учетом специфики деятельности предприятия. В таблице 5 представлены результаты анализа.

Таблица 5 – SNW анализ ООО «АЛЛПРОМГРУПП»



Сотрудниками разработана стратегия развития до 2018 г. Обязанности между персоналом организации четко распределены. По данным анализа с 2011-2016 гг. финансовое положение предприятия устойчивое. Все операции, осуществляемые бухгалтерами, осуществляются в программе 1С. Учет ведется по российским правилам бухгалтерского учета. Осуществляется своевременная сдача отчетности в налоговые органы. Бухгалтерский учет ведут специалисты, имеющие соответствующие навыки в данной области. Структура финансов находится на высоком уровне. Финансовая ответственность делегирована руководителю. В организации сформирован финансово экономический отдел. Сотрудники имеют высокую квалификацию. Все финансовые показатели удовлетворяют нормативным значениям. Высокая конкурентоспособность продукции

В компании развитая система реализации продукции оптом и в розницу как для юридических, так и для физических лиц. Имеются постоянные клиенты.

Способность к лидерству в целом, сильная позиция предприятия. Руководитель ООО «АЛЛПРОМГРУПП» имеет активную жизненную позицию, сильная личность, с опытом работы и связями.

Сотрудники организации попадают в возрастную группу до 35 лет и быстро адаптируются к происходящим изменениям.

Надежность и качество обеспечения информационных систем имеет больше отрицательное значение чем нейтральное.

Наблюдается дефицит в рабочем персонале и специалистах Персонал в целом имеет высокий уровень подготовки. Проводятся обучающие курсы менеджеров во время прохождения испытательного курса.

Репутация на рынке имеет больше нейтральное значение чем положительное. Связанно это в основном с малым опытом и временем нахождения на рынке (5 лет)

Текучесть кадров невысокая. Присутствует система управления корпоративной культурой, деятельность в рамках корпоративной культуры ведется последовательно, планируется заранее.



Отношения с органами власти можно охарактеризовать как нейтральное.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод в целом об устойчивом положении внутренней среды организации. Уровень подготовки и обучения персонала находится на высоком уровне. Финансовое положение устойчивое. Имеются проблемы с информационными технологиями.

### 1.7 SWOT-анализ

SWOT-анализ – один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность SWOT анализа заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли. SWOT-анализ состоит из четырех элементов которые необходимо проанализировать:

Сильные стороны товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами, другими словами те области, в которых товар компании чувствует себя лучше и стабильнее конкурентов.

Значение сильных сторон для компании в стратегическом планировании: за счет сильных сторон компания может увеличивать уровень продаж, прибыли и долю на рынке, сильные стороны обеспечивают выигрышное положение товара или услуги в сравнении с конкурентами. Сильные стороны необходимо постоянно укреплять, улучшать, использовать в общении с потребителем рынка.

Слабые стороны или недостатки товара, или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными на рынке.

Значение слабых сторон для компании в стратегическом планировании: слабые стороны компании мешают росту продаж и прибыли, тянут компанию назад. За счет слабых сторон компания может потерять долю рынка в долгосрочной перспективе и утратить конкурентоспособность. Необходимо отслеживать области, в которых компания недостаточно сильна, улучшать их, разрабатывать специальные



программы для минимизации рисков влияния слабых сторон на эффективность компании.

**Возможности компании** — благоприятные факторы внешней среды, которые могут влиять на рост бизнеса в будущем. Значение возможностей рынка для компании в стратегическом планировании: возможности рынка олицетворяют источники роста бизнеса. Возможности необходимо анализировать, оценивать и разрабатывать план мероприятий по их использованию с привлечением сильных сторон компании.

**Угрозы компании** — негативные факторы внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность компании на рынке в будущем и привести к снижению продаж и потере доли рынка. Значение рыночных угроз для компании в стратегическом планировании: угрозы означают возможные риски компании в будущем. Каждая угроза должна быть оценена с точки зрения вероятности возникновения в краткосрочном периоде, с точки зрения возможных потерь для компании. Против каждой угрозы должны быть предложены решения для их минимизации.

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам (таблица 6) [3].

Результаты анализа внешних и внутренних факторов деятельности организации позволяют выделить несколько проблем, стоящих перед ООО «АЛЛПРОМГРУПП» на современном этапе. Основной проблемой является устаревшее программное обеспечение. Из-за частых сбоев и слабого функционала тратится время, а упущенное время — это упущенный клиент. Более того планируется расширение бизнеса, наем новых сотрудников и их обучение. Необходима модернизация информационных систем, адаптация к современным условиям активной деятельности компании для реализации всех своих возможностей, достижения целей и повышения конкурентоспособности на рынке.

Таблица 6 SWOT анализ

<p><b>Сильные стороны (S):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкая география распространения услуг.</li> <li>2. Устойчивое финансовое положение предприятия.</li> <li>3. Высокая конкурентоспособность продукции на рынке.</li> <li>4. Высокий уровень менеджмента.</li> <li>5. Широкий ассортимент продукции</li> <li>6. Система обучения персонала</li> </ol>	<p><b>Возможности (O):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поиск новых рынков и возможность сбыта за пределы страны (страны СНГ)</li> <li>2. Повышение образования и приток специалистов.</li> <li>3. Сотрудничество с профильными образовательными учреждениями.</li> <li>4. Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования.</li> <li>5. Развитие интернет-маркетинга</li> <li>6. Развитие информационных технологий</li> </ol>
<p><b>Слабые стороны (W):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточно развита логистика</li> <li>2. Небольшой размер компании относительно конкурентов</li> <li>3. Слабо развитая система информационных технологий, замедляющая работу менеджеров</li> <li>4. Низкая эффективность проводимой рекламной кампании</li> </ol>	<p><b>Угрозы (T):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост цен на услуги, оборудование, материалы.</li> <li>2. Ужесточение конкурентной борьбы за рынки сбыта продукции</li> <li>3. Усугубление экономической и политической ситуации в стране, а значит, как следствие возможно и в компании.</li> <li>4. Отток специалистов</li> </ol>
<p><b>Сила и возможность (SO):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимо расширять рынки сбыта</li> <li>2. Расширение ассортимента качественной продукции</li> </ol>	<p><b>Сила и угроза (ST)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внешние угрозы могут негативно сказаться на устойчивое финансовое положение компании. Необходимо предпринимать комплекс мер по сохранению и укреплению положения</li> </ol>
<p><b>Слабость и возможность (WO):</b></p>	<p><b>Слабость и угрозы (WT):</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрение новых информационных систем</li> <li>2. Выход компании на новые рынки, открытие филиалов и представительств</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала</li> </ol>

Проведём SWOT-анализ ООО «АЛЛПРОМПРУШ» используя количественные и качественные оценки (таблица 7): составим перечень факторов; зададим шкалу размеров от 1 до 10 в зависимости от весомости фактора; вычислим размер фактора и все критерия; оценим каждый фактор по десяти балльной шкале в зависимости от степени влияния; вычислим важность фактора.

Таблица 7 – SWOT-анализ основных факторов

Перечень факторов по критериям			Шкала размеров (от 1 до 10)	Размер фактора	Вес критерия	Оценка фактора (от 1 до 10)	Важность фактора
Сильные (S)	1	Широкая география распространения услуг	7	0,194	0,06	8	0,48
	2	Устойчивое финансовое положение предприятия	6	0,167	0,05	7	0,35
	3	Высокая конкурентоспособность продукции на рынке	6	0,167	0,05	7	0,35
	4	Высокий уровень маркетинга и менеджмента	6	0,167	0,05	7	0,35
	5	Широкий ассортимент продукции	6	0,167	0,05	6	0,3
	6	Система обучения персонала	5	0,138	0,04	7	0,28
Суммарная оценка критерия (S)			36	1,00	0,3		2,48
Слабые (W)	1	Слабо развитая логистика	8	0,32	0,07	8	0,56
	2	Небольшой размер компании относительно конкурентов	5	0,2	0,04	6	0,24
	3	Слабо развитая система информационных технологий, замедляющая работу менеджеров	7	0,28	0,06	8	0,48

Продолжение таблицы 7

Перечень факторов по критериям			Шкала размеров (от 1 до 10)	Размер фактора	Вес критерия	Оценка фактора (от 1 до 10)	Важность фактора
	4	Низкая эффективность проводимой рекламной кампании	5	0,2	0,04	6	0,24
	Суммарная оценка критерия (W)		25	1,00	0,21		1,52
Возможности (O)	1	Поиск новых рынков и возможность сбыта за пределы страны (страны СНГ)	7	0,212	0,06	7	0,42
	2	Повышение уровня образования и прирост специалистов	4	0,121	0,06	4	0,24
	3	Сотрудничество с профильными образовательными учреждениями	5	0,152	0,04	5	0,2
	4	Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования	4	0,121	0,06	5	0,2
	5	Развитие интернет-маркетинга	6	0,182	0,05	6	0,2
	6	Развитие информационных технологий	7	0,212	0,06	8	0,48
	Суммарная оценка критерия (O)		33	1,00	0,33		1,74
Угрозы (T)	1	Рост цен на услуги, оборудование, материалы	5	0,263	0,04	6	0,24
	2	Ужесточение конкурентной борьбы за рынки сбыта	4	0,211	0,03	4	0,12
	3	Усугубление экономической и политической ситуации в стране, а значит, как следствие возможно и в компании	5	0,263	0,04	6	0,24

### Окончание таблицы 7

Перечень факторов по критериям		Шкала размеров (от 1 до 10)	Размер фактора	Вес критерия	Оценка фактора (от 1 до 10)	Важность фактора
4	Отток специалистов	5	0,263	0,04	6	0,24
Суммарная оценка критерия (Г)		19	1,00	0,15		0,81
Суммарная оценка всех критериев		113				

Произведем оценку основных факторов критериев SWOT-анализа (см. таблица 7).

Для оценки используется следующее неравенство:

$$S_{\Sigma} + O_{\Sigma} > k_r \cdot (W_{\Sigma} + T_{\Sigma}),$$

где  $k_r - 1$  – коэффициент устойчивости (он колеблется в промежутке от 1 до 1,5),  $S_{\Sigma}$  – Сумма важностей факторов сильных сторон,  $O_{\Sigma}$  – Сумма важностей факторов возможностей,  $W_{\Sigma}$  – Сумма важностей факторов слабых сторон,  $T_{\Sigma}$  – Сумма важностей факторов угроз, тогда  $2,48 + 1,74 > 1,5(1,52 + 0,84)$ ,

$4,22 > 3,54$  – это говорит об устойчивом положении организации на рынке выпускаемой продукции.

Однако надо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположности. Не использованная возможность, может стать угрозой, если ее использовали конкуренты, а удачно предотвращенная угроза может дать организации новые возможности.

### 1.8 Выявление проблем предприятия с помощью матрицы Глайстера

Выберем главную проблему предприятия ООО «АЛПРОМГРУПП», используя матрицу из таблицы 8.

Таблица 8 – Матрица выбора главных проблем

Неуправляемые факторы	Решение при избытке ресурсов	Исключение из проектной разработки
	Внедрение новых информационных систем	Логистика
Управляемые факторы	Акцент внимания	Проблемы «второй» очереди
	Отсутствие четкой маркетинговой стратегии	Расширение организации
	Благоприятная ситуация	Неблагоприятная ситуация

Далее при помощи матрицы Глайстера определим, как проявляются главные проблемы на различных уровнях организации, выявим признаки проявления проблемы и рекомендации по их решению (таблица 9).

Таблица 9 – Матрица Глайстера

Уровень проблемы	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Рекомендации по решению проблемы	Ожидаемые результаты
Организационная проблема	Слабо развитая система информационных технологий	Сбои во время работы менеджеров с VoIP, CRM системами и другим ПО	Покупка нового оборудования, переход на облачные технологии	Развитая система информационных технологий, повышение скорости работы сотрудников



Продолжение таблицы 9

Уровень проблемы	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Рекомендации по решению проблемы	Ожидаемые результаты
Отдел маркетинга и рекламы	Небольшой размер компании относительно конкурентов	Расширение влияния конкурентов на рынке. Отток клиентов	Открытие филиалов и подразделений на внешнем и внутреннем рынке	Расширение влияния компании, увеличение числа заказов, прирост клиентов в регионах где открылись филиалы
	Низкая эффективность проводимой рекламной кампании	Высокие расходы на рекламу	Изменение рекламных компаний	Снижение затрат на рекламу

По результатам анализа двух матриц можно сделать вывод, что главной проблемой ООО «АЛЛПРОМГРУПП» является слабо развитая система информационных технологий и низкая эффективность проводимой рекламной кампании. Эти факторы не способствуют повышению конкурентоспособности компании. Для решения этой задачи компания должна усовершенствовать систему информационных технологий, купив новое ПО, внедрить во всей организации, так же необходимо оптимизировать маркетинговый план для достижения целей компании.

Выводы по главе один

В ходе проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды организации ООО «АЛЛПРОМГРУПП» были выявлены факторы, оказывающие как негативное, так и отрицательное влияние на её деятельность.

Проведя анализ конкурентных сил по Майклу Портеру было выявлено что наибольшее влияние на конкурентоспособность организации оказывает конкуренция в отрасли. Также значимым фактором влияния на конкурентоспособность является зависимость от поставщиков.

С помощью STEEP-анализа были выявлены угрозы со стороны внешней среды. Внешняя среда для организации в целом не агрессивная. Единственным значимым источником угрозы со стороны внешней среды является фактор санкций, исходящий со стороны иностранных государств. Санкции препятствуют поставкам профессионального оборудования из-за границы, что негативно сказывается на ассортименте и приводит к трудностям сервисного обслуживания уже проданного оборудования от иностранных компаний.

С помощью SWOT – анализа была проанализирована внутренняя среда организации и были выявлены проблемы. С помощью матрицы Глайстера проблемы проанжированы и предложены методы их решения.

## 2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ

### 2.1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью в организации

Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, отражающая преимущества компании над конкурентами в своём сегменте на внешнем и внутреннем рынке за счёт предоставления клиенту более качественных услуг или товара.

Высокая конкурентоспособность компании даёт ей гарантия устойчивого развития и роста на рынке и возможность быть лидером в своём сегменте. Цель каждой компании – быть конкурентоспособной на рынке и устойчиво развиваться.

Конкурентоспособность организации зависит не только от цены и качества предоставляемой услуги или товара, но и от уровня и качества взаимодействия организационных процессов и её элементов в целом: маркетинг, логистика, уровень менеджмента, техническая оснащённость, мотивация и квалификация персонала, финансовая устойчивость. Если какой-либо элемент компании плохо функционирует и малоэффективен, то конкурентоспособность организации снижается. Конкурентное преимущество организации достигается при полном взаимодействии всех её элементов структуры и процессов.

На основе анализа внешней и внутренней среды организации, были выявлены основные угрозы и проблемы в компании. С помощью матрицы Глайстера были проанжированы проблемы и выбрана дальнейшая стратегия развития организации. В качестве решения выявленных проблем предлагается внедрение новой CRM системы в компании.

Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) – деловая стратегия привлечения (выбора) и управления клиентами, направленная на оптимизацию их ценности в долгосрочной перспективе. CRM предполагает наличие в организации философии и культуры, ориентированных на клиента, направленных на

эффективность работы в области маркетинга, продаж и сервисного обслуживания. CRM-приложения делают возможным эффективное управление взаимоотношениями с клиентами, при условии, что предприятие имеет правильные цели, стратегию и культуру.

Главная цель CRM – расширить перспективы бизнеса, улучшив процесс коммуникации с выгодными клиентами, предоставляя им своевременное предложение (товар или цену) через соответствующий канал контакта в нужное время.

CRM – регулярно повторяющийся процесс, который превращает информацию о клиентах в прочные отношения с ними.

Технология использования передовых методов преобразования данных и их графического представления повышает ценность управленческих решений и скорость их принятия. Она дает больше полномочия персоналу, контактирующему с клиентами, сотрудникам, занимающимся обработкой информации, персоналу отделов маркетинга и продаж и обеспечивает руководителей предприятия значительно лучшими и более информативными сведениями об их клиентах и о перспективах бизнеса.

CRM эффективно направляет возможности организации на то, чтобы:

- 1) искать клиентов;
- 2) лучше узнавать их;
- 3) поддерживать с ними связь;
- 4) гарантировать им, что они получают то, что хотят от компании, и это касается не только самого товара, но всех аспектов заключения сделки между компанией и клиентом;
- 5) проверять, получают ли они то, что им было обещано, если, конечно, это компании выгодно;
- 6) удостовериться в том, что компания сохранит клиента и в дальнейшем, даже если в настоящее время он не выгоден, в этом случае цель компании заключается в достижении долговременной выгоды.

CRM не имеет отношения к ценам. Оно не связано с увеличением объема рассылаемых писем или количества раздражающих телефонных звонков. И оно определенно не связано с использованием каналов связи, которые подтолкнут клиента к переходу к конкурентам. CRM обеспечивает возможности для создания товаров, услуг, быстрого реагирования, индивидуального подхода к каждому клиенту с учетом его нужд.

## 2.2 Зарубежный опыт совершенствования системы клиентского сервиса

В качестве примера успеха внедрения CRM системы можно привести Новозеландскую компанию розничной торговли The Warehouse. Новозеландская компания розничной торговли The Warehouse пытается улучшить управление товарными запасами и расширить знание о своих клиентах. Компания известна своими низкими ценами и тем, что все служащие этой компании носят красные рубашки. К этому следует добавить еще то, что The Warehouse – самая крупная компания в Новой Зеландии с сетью розничной торговли, состоящей из 65 универсамов, в ней работает 5 000 служащих, а ее годовые продажи достигают суммы в \$700 миллионов. Подход компании The Warehouse, заключающийся в продаже самых необходимых товаров, без всяких излишеств, передачи и во внешнем оформлении магазинов – голые бетонные полы, простые полки с товарами, которые помогают снизить расходы и обеспечить для клиентов как можно более низкие цены на товары.

С усилением конкуренции со стороны других розничных магазинов The Warehouse пришлось бороться за то, чтобы остаться лидером в отрасли розничной торговли в Новой Зеландии. Для достижения цели компания сосредоточила все внимание на лучшем понимании своих клиентов и на улучшении эффективности работы.

Раздельные информационные системы затрудняли The Warehouse сбор и эффективный анализ подробных данных о деловых операциях, которые были необходимы для получения конкурентного преимущества. Компания решила, что



ей нужно овладеть всей информацией, скрытой в разных информационных системах, с помощью создания централизованного хранилища данных.

После внедрения единой CRM системы интегрированной во всех розничных магазинах компания стала получать первые результаты, обнаружив, что 30% её клиентов, делающих покупки, покупают только один вид товара. Так же удалось уменьшить затраты на хранение запасов на 20% и одновременно снизить вероятность ситуации, когда нужных товаров не оказывалось на складе.

### 2.3 Отечественный опыт совершенствования системы клиентского сервиса

Примером Российской компании успешной внедрившей CRM является Альфа-Банк. Альфа-Банк – самый крупный частный коммерческий банк России. Банк заинтересовался CRM-решениями, когда выяснилось, что хранение и ведение клиентских данных менеджерами по продажам на персональных компьютерах в различных программах MS Office сдерживает развитие банка. Значительная часть рабочего времени менеджеров расходовалась на введение и актуализацию данных, составление писем и заполнение отчетности.

Благодаря развертыванию CRM-системы руководство банка стало обладать инструментом, с помощью которого получало измеряемую оценку эффективности подразделений продаж. Больше того, внедрение комплексной CRM-системы в банке позволило усилить результаты структурирования бизнеса. В частности, для продажи банковских продуктов крупным, средним и розничным клиентам введены существенно дифференцированные технологии. Работа с крупными корпорациями требует индивидуального, гибкого подхода и постоянного внимания персонального менеджера, в то время как в массовых продажах продуктов различным клиентам, большую роль играет регламент, дающий алгоритм оперативного решения стандартных задач и ответы, на любые возникающие у клиента вопросы.

CRM-система была интегрирована с центральной информационной системой банка. Это позволило менеджерам продаж оперативно получать доступ к

информации о финансовом положении клиентов, чтобы использовать ее при выработке решений. Кроме того, CRM-система интегрирована с другими оперативными системами банка.

CRM-система обеспечила консолидацию информации «вокруг клиента», упростила управление большим объемом заказов при полной индивидуализации работы с клиентами, автоматизировала рутинные и отчетные действия продавцов и менеджмента. Кроме того, система существенно повысила прозрачность и управляемость процессом продаж. Действия бытовых подразделений по отношению к различным клиентам стали дифференцированы, а менеджеры стали больше общаться с клиентами и тщательнее продумывать стратегию и тактику ведения сделок. Кроме того, успешно решаются проблемы конкуренции продающих подразделений и с большей вероятностью прогнозируются финансовые результаты работы продавцов.

### 3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА ООО «АЛШПРОМГРУПП»

#### 3.1 Планирование системы целей предприятия и проекта

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того чтобы помочь организации достичь своих целей. Стратегическое планирование является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

К задачам стратегического планирования относятся:

- 1) обеспечить рациональное распределение и использование ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт;
- 2) обеспечить эффективное внедрение нововведений и изменений в организации процесса продвижения товара, осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях;
- 3) обеспечить быструю адаптацию к внешней среде в соответствии с требованиями рынка;
- 4) обеспечить внутреннюю координацию, которая включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций [23].

Ключевым этапом при планировании любых изменений является разработка системы целей организации. При разработке проекта изменений необходимо значить ключевые цели и предназначение организации, чтобы действовать и планировать деятельность в рамках этих целей. Иначе организация

перестанет осуществлять свою деятельность эффективно. Для этого в главе будут использованы такие инструменты и методы как пирамида целеполагания и дерево целей

При формулировании целей используют принцип SMART. SMART – это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов:

- конкретный (specific);
- измеримый (measurable);
- достижимый (attainable);
- значимый (relevant);
- соотносимый с конкретным сроком (time-bounded)

Цели должны быть обозначены в виде четких результатов. Объясняется, что именно необходимо достигнуть. Цель по SMART должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. Понятие «Конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который Вы хотите достичь.

Цели должны быть измеримыми в конкретных показателях. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения результата и процесса выполнения цели. Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения.

Цели должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя.

Цели должны быть реалистичными и значимыми, то есть достижимыми конкретными исполнителями. Определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели.

Цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. Рассмотрим пирамиду целеполагания (рисунок 6).



Рисунок 6. Пирамида целеполагания

**Миссия организации** – это ее философия, долгосрочное стратегическое видение бизнеса, ключевые ценности и убеждения. Миссия основана на таких характеристиках компании, которые являются ее сильными сторонами и могут сделать ее успешной на рынке. Миссия предприятия является платформой для постановки стратегических целей, задает общий вектор развития бизнеса и позволяет правильно расставить приоритеты.

**Миссия ООО «АЛПРОМГРУПП»:** «Развивать людей, отношения и бизнес ради того, чтобы давать рынку лучший продукт и получать от этого признание и удовольствие».

**Стратегическое видение:** ООО «АЛПРОМГРУПП» – это устойчиво развивающаяся компания, состоящая из команды профессионалов с творческим и предпринимательским потенциалом, нацеленных на успех.

С момента своей организации компания несет ответственность перед обществом и людьми, для которых трудится:

- 1) уделяет особое внимание вкусовым предпочтениям потребителей;
- 2) обеспечение качества и безопасности продвигаемой продукции является приоритетным направлением работы всего коллектива;
- 3) компания нацелена на долгосрочные партнерские отношения с клиентами, обеспечивающие стабильную доходность бизнеса;
- 4) в компании убеждены в том, что продвижение качественной продукции невозможно без участия высококвалифицированного персонала;
- 5) в компании уважают законы ведения бизнеса и придерживаются принципов добросовестной конкуренции;
- 6) уверены, что развитие компании невозможно без гармонического сочетания экономических, технологических и общественных целей.

**Видение организации** – то как организация представляется после реализации проекта. ООО «АЛПРОМГРУПП» стремится к тому чтобы достичь всех поставленных целей, постоянно развиваясь и совершенствуясь каждый день.



### 3.2 Оценка вариантов и выбор стратегии развития в организации

М. Портер выделил четыре основных стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной среды.

Стратегия лидерства по затратам означает производство с наименьшими в отрасли затратами для широкого спектра рынка или всего рынка. Источниками преимущества по затратам являются следующие:

- эффект масштаба (экономия, связанная с большим объемом выпуска);
- эффект разнообразия (экономия, связанная с наличием широкого ассортимента продукции);
- эффект обучения (экономия за счет имеющегося опыта и знаний);
- технология производственного процесса (экономия за счет использования передовых технологий);
- загрузка производственных мощностей (экономия за счет полной загрузки производственных мощностей);
- снижение затрат на входные ресурсы;
- остаточная операционная эффективность (наличие непередаваемых причин и эффективности в каких-либо действиях).

Стратегия фокусирования при низких затратах – нацелена на получение преимущества по затратам в пределах узкого сегмента рынка.

Стратегия широкой дифференциации – означает предложение уникального товара широкому спектру потребителей или всему рынку в целом. Способами дифференциации услуг являются следующие:

- создание сильного бренда (требуются значительные инвестиции в рекламу);
- найм высококлассных или опытных торговых представителей (их знания и навыки трудно поддаются имитации);
- доминирование в рыночных нишах;
- накопление специальных знаний и навыков (явных и скрытых).

- инвестиции в интеллектуальную собственность (патенты и др. средства защиты);
- обладание эксклюзивным выходом на каналы сбыта.

Стратегия фокусированной дифференциации — означает специализацию внутри узкого сегмента рынка

На рисунке 7 представлены конкурентные стратегии по Портеру.

		Конкурентное преимущество	
		Низкие затраты	Дифференциация
Масштаб конкуренции	Широкий	Лидерство по затратам	Широкая дифференциация: <ul style="list-style-type: none"> <li>• автоматизация бизнес процессов</li> <li>• увеличение ассортимента продукции</li> <li>• расширение точек сбыта</li> </ul>
	Узкий	Фокусирование при низких затратах	Фокусированная дифференциация

Рисунок 7 – конкурентные стратегии по Портеру

На данный момент для ООО «АЛЛПРОМГРУПП» оптимальной стратегией является стратегия широкой дифференциации. Миссия и видение компании не противоречат выбранной стратегией. Компания предлагает большой ассортимент продукции с лучшими характеристиками чем у конкурентов. Основной конкурент придерживается так же стратегии широкой дифференциации. Остальные конкуренты, которые не имеют особого влияния занимают стратегию фокусированной дифференциации предлагая узконаправленную продукцию для определенного сегмента.

Далее при помощи матрицы Ансоффа определим возможные стратегии предприятия ООО «АЛПРОМГРУПП». Матрица Ансоффа – аналитический инструмент стратегического менеджмента, разработанный основоположником этой науки, американцем русского происхождения Игорем Ансоффом, и предназначенный для определения стратегии позиционирования товара на рынке. Ключевая идея матрицы Ансоффа кроется в том, что между производимыми (реализуемыми) товарами предприятия и рынками сбыта, как текущими (старыми), так и будущими (новыми), существует взаимосвязь. Поэтому у компании есть несколько вариантов развития и роста, обусловленных комбинацией «старых» и «новых» товаров (услуг, работ, продуктов) и рынков. Задача матрицы Ансоффа – помочь фирме сделать оптимальный выбор в пользу самой конкурентоспособной программы действий (стратегии) [6]. На рисунке 8 отражены стратегии согласно матрице Ансоффа.

		ПРОДУКТ	
		Существующий	Новый
РЫНОК	Существующий	Укрепление позиций на рынке	Развитие товара
	Новый	Расширение рынка	Диверсификация

Рисунок 8 – Матрица Ансоффа

Выбор стратегии осуществляется по критериям наибольшего спроса и выгоды рынка с учетом возможностей предприятия по изменениям товара и влияния конкуренции.

### Стратегии по матрице Ансоффа:

- укрепление позиций – продажа большего количества товаров большему количеству покупателей одной категории;
- расширение рынка – поиск новых типов потребителей или новых каналов для распространения товаров;
- развитие товара – создание новых или модификация уже имеющихся товаров для продажи на существующем рынке;
- диверсификация – развитие товара и расширение рынка одновременно.

Стратегия укрепления позиций на рынке будет наиболее эффективна. Данная стратегия подразумевает увеличение объемов сбыта и количество продаж на существующем рынке. Для достижения целей данной стратегии необходимо:

- совершенствовать систему продаж;
- расширять долю рынка;
- использовать различные программы лояльности.

Риски при выборе данной стратегии минимальны поскольку компания будет работать на уже знакомом и привычном ей рынке и будет хорошо знать товар

Внедрение проектного решения – это изменение в организации, а значит, как у любого изменения должны быть причины, вызвавшие его (движущие силы), и факторы, препятствующие его осуществлению (сдерживающие силы). Анализ сдерживающих и движущих сил наиболее наглядно представлен в методике поля сил Курта Левина (рисунок 3.7). Анализ сил также позволяет определить тот внутренний потенциал организации, который позволит проектное изменение инициировать и довести до конца

Движущие силы в ООО «АЛЛПРОМГРУПП» представлены:

Руководством организации. Руководство заинтересовано в увеличении продаж и выручки компании. Данная движущая сила имеет наибольшее влияние поскольку руководство наиболее заинтересовано во внедрении проектных решений

так-как это позволит увеличить прибыльность бизнеса, обеспечат рост и развитие компании.

Конкурентами так как высокая конкуренция и ограниченность в повышении цен подталкивают организацию к поиску иных путей повышения прибыльности.

Клиентами организации. Клиенты заинтересованы в получении качественного товара с хорошим сервисом и уровнем обслуживания, поэтому этот фактор так же является значимым.

В качестве сдерживающих сил можно выделить:

Сопротивление изменениям со стороны сотрудников организации. Сотрудники уверены, что из-за нововведений, за их деятельностью усилится контроль со стороны руководства. Так же сдерживающим фактором может быть сопротивление со стороны руководства некоторых подразделений, считающих неэффективным инвестирование средств.



Рисунок 9 Поле сил Курта Левина

Организация обладает потенциалом, поддержкой и возможностями для внедрения проектных решений. Потенциал заключается в возможности использования собственных средств для реализации проекта и наличии заинтересованных сторон, поскольку таким образом решаются проблемы мотивации, сервиса, контроля и планирования в организации. Также при удачной реализации проекта повысится доходность бизнеса, что для персонала будет выражаться в повышении уровня оплаты труда. Этот факт является усилением движущей силы – энтузиазма организации.

Любая организация на любой стадии развития к повышению доходности, укреплению и улучшению положения на рынке, поэтому тщательно спланированные и грамотно проведенные изменения приблизят организацию к достижению поставленных целей. Таким образом, потенциал в равной степени усиливает движущие силы и ослабляет сдерживающие.

Для того, чтобы внедрение изменений прошло успешно, необходимо стараться снижать силу сдерживающих сил. Надо стараться выявлять причины и искать пути и методы преодоления сопротивления изменениям.

### 3.3 Краткая характеристика проекта и условия его реализации

Проект по совершенствованию системы клиентского сервиса в ООО «АЛЛПРОМГРУПП» представляет собой внедрение современных информационных систем, позволяющих эффективно взаимодействовать с клиентами.

Концепция CRM (Customer Relationship Management) означает, что разрозненные инструменты ведения бизнеса объединяются в отлаженную систему. Вместо табличек Excel, мессенджеров, множества документов и беготни по кабинетам остается один-единственный сервис. В него входят программы для сбора данных о клиентах, управления сделками, контроля за менеджерами, аналитики и прогнозирования. Он упрощает рутину, ускоряет принятие правильных решений и исключает ошибки.



Преимущества использования таких систем:

- долгосрочное партнерство с клиентами, планирование и понимание работы, установление долгосрочных взаимовязей;
- единая база заказчиков и контрагентов, в которой хранятся все собранные данные;
- прозрачность и контроль работы отдела продаж. сразу понятно, кто за какие задачи отвечает и на каких этапах сделки;
- учет и анализ статистики движения заказов. можно быстро определить, чьей вине сорвался заказ, проанализировать причины и сделать выводы;
- опираясь на статистику и анализ, можно прогнозировать выручку и планировать развитие предприятия.

В рамках проекта планируется внедрение облачной CRM-системы Битрикс24, но в ходе планирования возможно будет отдано предпочтение другой системе.

Преимущества облачной CRM-системы заключается в хранении данных не на сервере в организации, а на ресурсах предоставляемой системой. Такой подход позволяет увеличить эффективность и скорость работы, в отличие от устанавливаемого ПО, когда при увеличении базы данных и количества пользователей, использующих CRM, система начинает работать медленно. Так же преимуществом данной системы является полная интеграция со всей линейкой продукции компании 1С в частности 1С-Бухгалтерия и 1С-Предприятие. Неотъемлемым плюсом так же считается мобильность системы и возможность контролировать и отслеживать процессы удаленно. Руководитель не может терять время впустую. Он использует любое ожидание для контроля и распоряжений, если на телефоне установлена мобильная версия CRM. Получит отчет, назначит ответственного, распорядится выставить счет клиенту прямо из пробки или очереди в налоговой.

В таблице 10 отражена проектная заявка

Таблица 10 Проектная заявка

Название элемента проектной заявки	Краткие пояснения
Руководитель проекта:	Иванова А. С.
Исходная ситуация	В результате стратегического последования внутренней среды организации и ранжирования проблем были выявлены проблемы, связанные с информационными системами организации, а именно управлению взаимоотношениями с клиентами
Цели:  Основные задачи	Цель проекта внедрить новую систему CRM для повышения конкурентоспособности  1. Внедрение информационных систем 2. Обучение сотрудников
Результат:	- Увеличение выручки за год на 10% - Привлечение новых клиентов
Первичный анализ рисков:	Сопротивление изменениям внутри организации со стороны сотрудников
Бюджет:	1 100 000 рублей
Ограничения:	Период окупаемости не более 12 месяцев
Сроки:	26.06.2017 по 14.05 2018, стадия инвестирования с 14.11.2017 по 08.01 2018.

Далее производится планирование сроков проекта с использование соответствующих инструментов (диаграмма Ганта).

В таблице 11 представлен план работ по реализации проекта.

Таблица 11 План работ по реализации проекта

№	Название работы	Продолжительность, дн.
1	Назначение директором ответственного за реализацию проекта	3
2	Постановка целей и задач руководителю ответственного за проект	2
3	Анализ существующих предложений ПО и начало реализации работ руководителем проекта	15
4	Выбор оптимального варианта из изученных	2
5	Вынесение окончательного решения о покупке	3
6	Покупка ПО	2
7	Найм технического специалиста для интеграции ПО и создание сайта	4
8	Интеграция ПО техническим специалистом	14
9	Перенос существующей базы данных в новое ПО	14
10	Настройка прав пользователей	14
11	Создания сайта	30
12	Разработка регламента работы с системой для сотрудников	14
13	Обучение сотрудников (пользователей)	21
14	Тестирование ПО и сайта	18
15	Опытная эксплуатация ПО и сайта	90
16	Проведение рекламной кампании	90
17	Доклад директору о проделанной работе и результатах	2

Дальнейшая реализация проектных мероприятий связана с определенными работами. Оптимальная последовательность и временные рамки их решения рассматриваются с помощью диаграммы Ганта, которая составлена в соответствии с представленными целями компании. Она представлена на рисунке 10

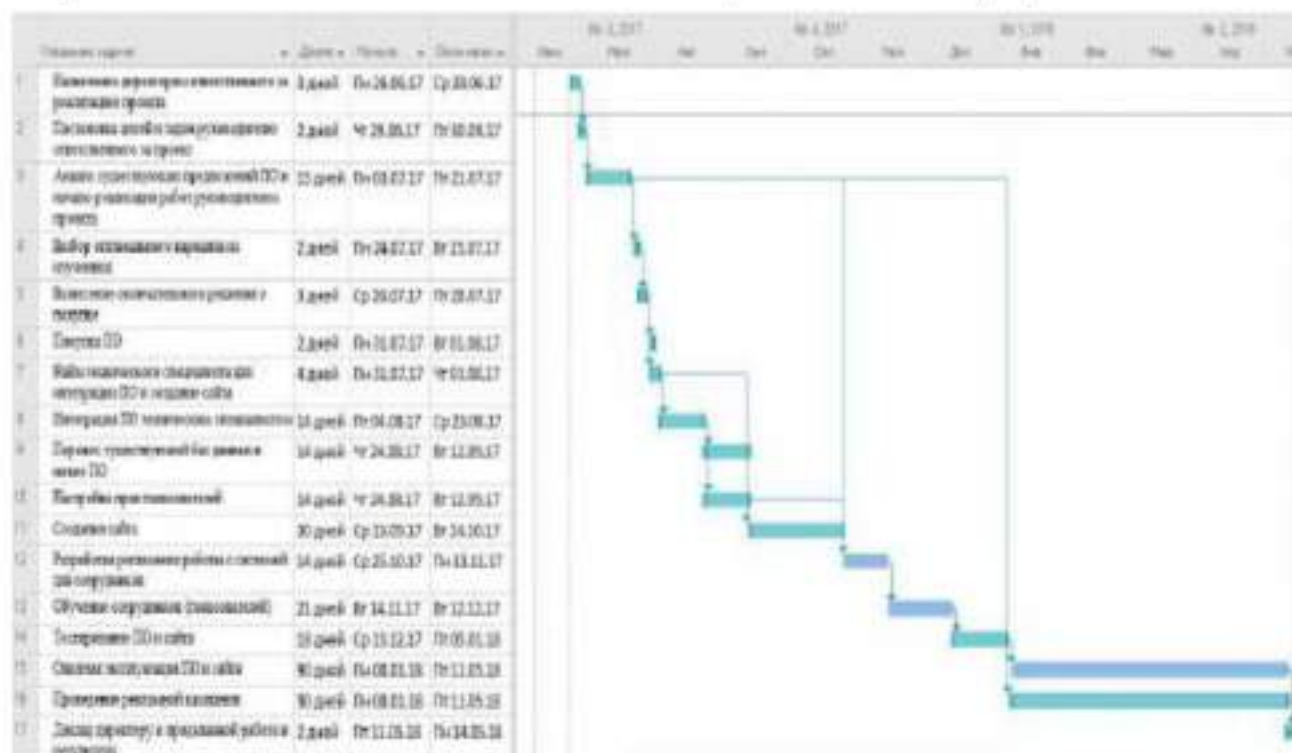


Рисунок 10 – Диаграмма Ганта

Таким образом, составлен план реализации проектных решений по повышению эффективности деятельности организации. Из диаграммы видно, что в течение первого года проектного периода (2017 год) реализуются только планирование и подготовка проекта. В конце года начинается инвестиционная фаза проекта и его реализация. Графическое представление плана проекта позволяет увидеть, какие мероприятия могут проходить одновременно (например, установочные работы и наем персонала), а какие только последовательно (создание проектной группы, согласование резюме проекта, закупка оборудования). Такая наглядность помогает грамотно и наиболее эффективно распределить ресурсы и избежать ситуации накладок.

### 3.4 Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта

Проект внедрения нового программного обеспечения для совершенствования системы клиентского сервиса в ООО «АЛЛПРОМПРУШ» не является слишком сложным в плане реализации и слишком затратным с точки зрения требуемых ресурсов. Срок расчета проекта – с 26.06.2017 по 14.05.2018, стадия инвестирования с 14.11.2017 по 08.01.2018.

Эффективность проекта будет оцениваться по четырем основным показателям: чистой текущей стоимости (NPV), индекса доходности (PI), внутренней нормы доходности (IRR), дисконтированного срока окупаемости (DPP).

Для оценки инвестиционного проекта, необходимо определить общие единовременные и текущие затраты организации. Единовременные затраты приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Единовременные затраты инвестиционного проекта

№	Затраты	Величина затрат, тыс. рублей
1	Покупка лицензии CRM системы Битрикс-24	400
2	Покупка программного обеспечения для функционирования сайта	360
3	Установка CRM системы специалистом	50
4	Установка и настройка сайта специалистом	50
5	Взносы во внебюджетные фонды (30%)	30
6	Обучение сотрудников пользоваться новым ПО	140
7	Затраты отдела маркетинга на рекламу	50
8	Затраты на канцелярские материалы	30
Итого единовременных затрат:		1110

Таким образом, общая сумма инвестиционных расходов составляет 1 100 000 рублей. Для реализации проекта будут использованы собственные средства.

Согласно целям разработки проекта, с внедрением нового программного обеспечения ожидается увеличение прибыли на 10% в год за счёт следующих факторов:

1. снижение издержек, связанных с потерей времени от рутинных операций и ручных действий;
2. улучшение качества сервиса;
3. улучшение процессов управления организацией;
4. увеличение лояльности клиентов;
5. увеличение количества клиентов;
6. увеличение продаж.

Выше описанные факторы в совокупности помогут достичь планируемых результатов от реализации проекта.

Исходя из выше описанного можно рассчитать, что выручка от реализации продукции увеличится с 88 200 000 рублей до 97 020 000 рублей в год, то есть на 8 820 000 рублей.

С учётом сроков реализации проекта прогнозируемый поток доходов за первый год реализации проекта будет распределен следующим образом, как представлено в таблице 13.

Таблица 13 – Планируемая сумма доходов от реализации проекта

№	Период	Прогнозируемый доход, тыс рублей
0	Декабрь 2017 г.	0
1	Январь 2018 г.	8 085
2	Февраль 2018 г.	8 085
3	Март 2018 г.	8 085
4	Апрель 2018 г.	8 085
5	Май 2018 г.	8 085
6	Июнь 2018 г.	8 085
7	Июль 2018 г.	8 085



Продолжение таблицы 13

8	Август 2018 г.	8 085
9	Сентябрь 2018 г.	8 085
10	Октябрь 2018 г.	8 085
11	Ноябрь 2018 г.	8 085
12	Декабрь 2018 г.	8 085
Итого:		97 020

Наценка на оборудование равна 40%.

Ежемесячные расходы отобразим в таблице 14.

Таблица 14 Расходы в месяц

Затраты	тыс. рублей
Расходы на заработную плату сотрудников	1200
Отчисления во внебюджетные фонды	360
Оплата охранной системы	10
Канцелярские расходы	40
Коммунальные расходы	20
Интернет и телефония	20
Транспортные расходы	10
Реклама	40
Себестоимость оборудования в среднем	5775
Итого:	7475

Для удобства расчетов денежных потоков занесем в таблицу 15 значения по амортизационным отчислениям, налогам на прибыль.

Таблица 15 Внеамортизационные расходы и налог на прибыль

Амортизационные отчисления, в месяц	21 100 рублей
Налог на прибыль, в месяц	117 780 рублей

В таблице 16 представим планируемую сумму расходов с учётом прироста затрат, обусловленных ростом выручки и сбыта продукции.

Таблица 16 Планируемая сумма расходов от реализации проекта

№	Период	Прогнозируемые расходы, тыс. рублей
0	Декабрь 2017 г.	0
1	Январь 2018 г.	7475
2	Февраль 2018 г.	7475
3	Март 2018 г.	7475
4	Апрель 2018 г.	7475
5	Май 2018 г.	7475
6	Июнь 2018 г.	7475
7	Июль 2018 г.	7475
8	Август 2018 г.	7475
9	Сентябрь 2018 г.	7475
10	Октябрь 2018 г.	7475
11	Ноябрь 2018 г.	7475
12	Декабрь 2018 г.	7475
<b>Итого:</b>		<b>89700</b>

Для дальнейших расчетов показателей эффективности проекта необходимо рассчитать ставку дисконтирования. В теории инвестиционного анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна включать минимально гарантированный уровень доходности, равный гарантированному проценту при вложении рассматриваемой суммы в банк, коэффициент, учитывающий степень риска конкретного инвестирования и темп инфляции. То есть, этот показатель отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор

предпочтет участие в проекте альтернативному вложению тех же средств в другой проект с сопоставимой степенью риска.

Ставка дисконтирования определяется по формуле (1):

$$r = a + b + c, \quad (1)$$

где  $r$  – ставка дисконтирования;

$a$  – банковский процент по рублевым вкладам;

$b$  – уровень риска проекта;

$c$  – уровень инфляции на рынке.

Среднегодовая инфляция в России за последние 5 лет: 10%. Средняя процентная ставка по рублевым вкладам 9% годовых. Уровень риска проекта определяется экспертным путем исходя из требований инвестора. В таблице 17 представлены величины рисков.

Таблица 17 – Величины рисков

Величина риска	Цели проекта	Поправки на риск, %
Низкий	Вложение в развитие	3 – 5
Средний	Производство и продвижение на рынок нового товара	8 – 10
Высокий	Вложение в исследование и инновации	15 – 18

Таким образом, для нашего проекта уровень риска проекта составляет 5%. Инфляция на валютном рынке 9%. Процентная ставка по рублевым вкладам 10%. Сумма всех ставок 24%. Так как проект рассчитывается ежемесячно то необходимо посчитать ставку дисконтирования за каждый месяц. Для этого используется формула (2):

$$d_m = d_r / 12 \quad (2)$$

где  $d_m$  – ставка дисконтирования за год;

$d_r$  – ставка дисконтирования за месяц.

Получено значение ставки дисконтирования за месяц:

$$d_m = \frac{0,24}{12} = 0,02$$

Далее рассчитаем коэффициент дисконтирования по следующей формуле (3):

$$K_d = \frac{1}{(1+d)^t} \quad (3)$$

где  $d$  – норма дисконта;

$t$  – номер шага расчета.

Рассчитан коэффициент дисконтирования за декабрь 2017 г.:

$$K_{d_0} = \frac{1}{(1 + 0,02)^0} = 1$$

Рассчитан коэффициент дисконтирования за январь 2018 г.:

$$K_{d_1} = \frac{1}{(1 + 0,02)^1} = 0,98$$

Рассчитан коэффициент дисконтирования за февраль 2018 г.:

$$K_{d_2} = \frac{1}{(1 + 0,02)^2} = 0,96$$

Рассчитан коэффициент дисконтирования за март 2018 г.:

$$K_{d_3} = \frac{1}{(1 + 0,02)^3} = 0,94$$

Рассчитан коэффициент дисконтирования за апрель 2018 г.:

$$K_{d_4} = \frac{1}{(1 + 0,02)^4} = 0,92$$

Рассчитан коэффициент дисконтирования за май 2018 г.:

$$K_{d_5} = \frac{1}{(1 + 0,02)^5} = 0,91$$

Расчитан коэффициент дисконтирования за июнь 2018 г.:

$$K_{d_6} = \frac{1}{(1 + 0,02)^6} = 0,89$$

Расчитан коэффициент дисконтирования за июль 2018 г.:

$$K_{d_7} = \frac{1}{(1 + 0,02)^7} = 0,87$$

Расчитан коэффициент дисконтирования за август 2018 г.:

$$K_{d_8} = \frac{1}{(1 + 0,02)^8} = 0,85$$

Расчитан коэффициент дисконтирования за сентябрь 2018 г.:

$$K_{d_9} = \frac{1}{(1 + 0,02)^9} = 0,84$$

Расчитан коэффициент дисконтирования за октябрь 2018 г.:

$$K_{d_{10}} = \frac{1}{(1 + 0,02)^{10}} = 0,82$$

Расчитан коэффициент дисконтирования за ноябрь 2018 г.:

$$K_{d_{11}} = \frac{1}{(1 + 0,02)^{11}} = 0,80$$

Расчитан коэффициент дисконтирования за декабрь 2018 г.:

$$K_{d_{12}} = \frac{1}{(1 + 0,02)^{12}} = 0,79$$

Посчитав коэффициент дисконтирования, необходимо рассчитать поток денежных средств по формуле (4):

$$NSF = CF_+ - CF_- \quad (4)$$

Где NSF – чистый денежный поток, руб.:

$CF_+$  – положительный денежный поток, руб.;

$CF_-$  – отрицательный денежный поток, руб.

Далее рассчитан денежный поток для каждого месяца, учитывая, что положительный денежный поток – это выручки, а отрицательный денежный поток – это такие расходы как себестоимость оборудования, постоянные расходы.

Расчитан чистый денежный поток за январь 2018 г.:

$$NSF_1 = 8\,085\,000 - 7\,475\,000 = 610\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан чистый денежный поток за февраль 2018 г.:

$$NSF_2 = 8\,085\,000 - 7\,475\,000 = 610\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан чистый денежный поток за март 2018 г.:

$$NSF_3 = 8\,085\,000 - 7\,475\,000 = 610\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан чистый денежный поток за апрель 2018 г.:

$$NSF_4 = 8\,085\,000 - 7\,475\,000 = 610\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан чистый денежный поток за май 2018 г.:

$$NSF_5 = 8\,085\,000 - 7\,475\,000 = 610\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан чистый денежный поток за июнь 2018 г.:



$$NSF_6 = 8\,085\,000 - 7\,475\,000 = 610\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан чистый денежный поток за июль 2018 г.:

$$NSF_7 = 8\,085\,000 - 7\,475\,000 = 610\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан чистый денежный поток за август 2018 г.:

$$NSF_8 = 8\,085\,000 - 7\,475\,000 = 610\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан чистый денежный поток за сентябрь 2018 г.:

$$NSF_9 = 8\,085\,000 - 7\,475\,000 = 610\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан чистый денежный поток за октябрь 2018 г.:

$$NSF_{10} = 8\,085\,000 - 7\,475\,000 = 610\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан чистый денежный поток за ноябрь 2018 г.:

$$NSF_{11} = 8\,085\,000 - 7\,475\,000 = 610\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан чистый денежный поток за декабрь 2018 г.:

$$NSF_{12} = 8\,085\,000 - 7\,475\,000 = 610\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан ключевой показатель экономического анализа эффективности вложений в проект совершенствования системы клиентского сервиса в ООО «АЛЛПРОМГРУПП». Денежные потоки от реализации проекта изображены на рисунке 11.

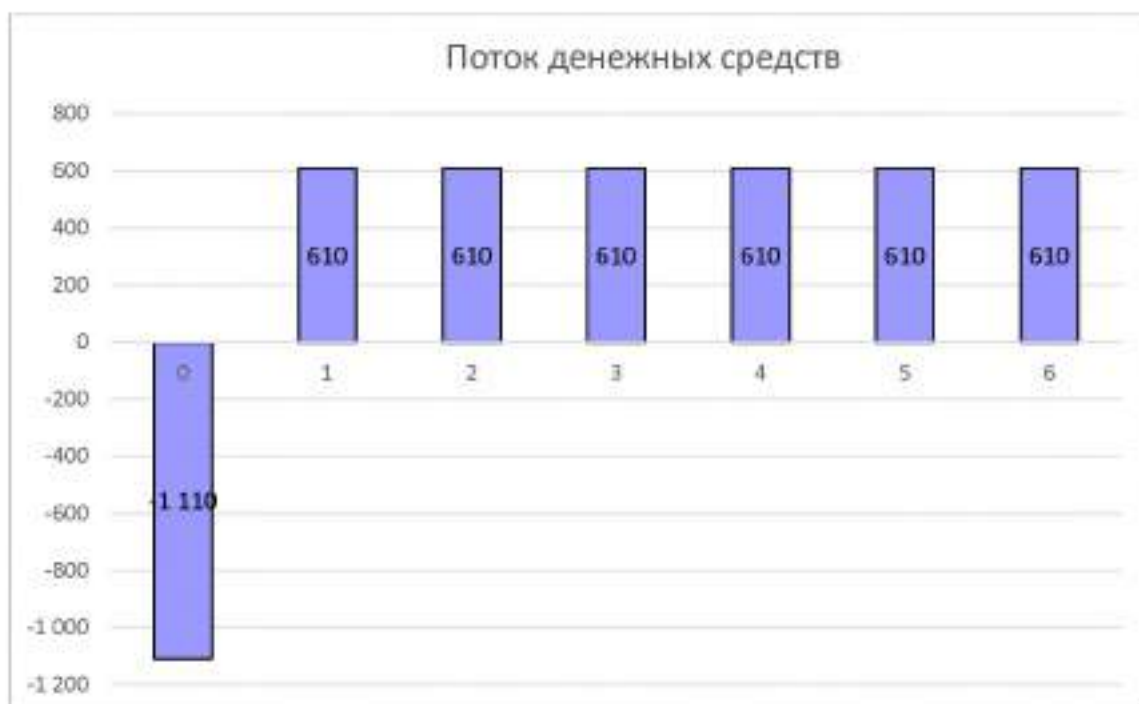


Рисунок 11 – Денежные потоки от реализации проекта  
в ООО «АЛПРОМГРУПП»

Дисконтированный чистый поток денежных средств рассчитывается по формуле (5):

$$DSF = NSF \times Kd, \quad (5)$$

где  $DSF$  – дисконтированный чистый поток денежных средств, руб.;

$Kd$  – коэффициент дисконтирования.

Рассчитан дисконтированный чистый поток денежных средств за январь 2018 г.:

$$DSF_1 = 610\,000 \times 0,98 = 598\,000 \text{ рублей}$$

Рассчитан дисконтированный чистый поток денежных средств за февраль 2018 г.:

$$DSF_2 = 610\,000 \times 0,96 = 586\,000 \text{ рублей}$$

Рассчитан дисконтированный чистый поток денежных средств за март 2018 г.:

$$DSF_3 = 610\,000 \times 0,94 = 575\,000 \text{ рублей}$$

Рассчитан дисконтированный чистый поток денежных средств за апрель 2018 г.:

$$DSF_4 = 610\,000 \times 0,92 = 564\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан дисконтированный чистый поток денежных средств за май 2018 г.:

$$DSF_5 = 610\,000 \times 0,91 = 552\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан дисконтированный чистый поток денежных средств за июнь 2018 г.:

$$DSF_6 = 610\,000 \times 0,89 = 542\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан дисконтированный чистый поток денежных средств за июль 2018 г.:

$$DSF_7 = 610\,000 \times 0,87 = 531\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан дисконтированный чистый поток денежных средств за август 2018 г.:

$$DSF_8 = 610\,000 \times 0,85 = 521\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан дисконтированный чистый поток денежных средств за сентябрь 2018 г.:

$$DSF_9 = 610\,000 \times 0,84 = 510\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан дисконтированный чистый поток денежных средств за октябрь 2018 г.:

$$DSF_{10} = 610\,000 \times 0,82 = 500\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан дисконтированный чистый поток денежных средств за ноябрь 2018 г.:

$$DSF_{11} = 610\,000 \times 0,80 = 491\,000 \text{ рублей}$$

Расчитан дисконтированный чистый поток денежных средств за декабрь 2018 г.:

$$DSF_{12} = 610\,000 \times 0,79 = 481\,000 \text{ рублей}$$

Чистый дисконтированный доход (Net Present Value, NPV) - это текущая стоимость денежных потоков инвестиционного проекта, с учетом ставки дисконтирования, за вычетом инвестиций. Суть показателя состоит в сравнении текущей

стоимости будущих поступлений от реализации проекта с инвестиционными вложениями в проект.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) рассчитывается по формуле (6):

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{NSFt}{(1+i)^t}, \quad (6)$$

Чистая текущая стоимость – это нарастающий итог чистого дисконтированного дохода от начала расчетного периода до периода  $t$ .

Чистая текущая стоимость рассчитывается по формуле (7):

$$ЧТС_t = ЧТС_{t-1} + ЧДД_t, \quad (7)$$

Индекс доходности дисконтированных инвестиций (PI) – отношение суммы дисконтированных элементов денежного потока от операций деятельности к абсолютной величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности.

Индекс доходности равен:

$$PI = \frac{\sum ЧДД}{I}, \quad (8)$$

где  $\sum ЧДД$  – сумма чистого дисконтированного дохода,

$I$  – инвестиции.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) аналогичен показателю PP, но учитывает фактор зависимости стоимости денег от времени.  $DPP > PP$ .

Для вычисления DPP необходимо по кумулятивным дисконтированным денежным потокам определить период времени, когда денежный поток меняет знак «-» на знак «+», т.е. из отрицательного становится положительным. В рамках оценки проекта, рассчитанного на несколько лет, для определения более точного значения DPP может быть применена формула:

Срок окупаемости = год окупаемости + месяц окупаемости, где

Месяц окупаемости = (Отрицательное сальдо на начало периода окупаемости / Поступление наличности в год окупаемости) \* 12 мес.

Дисконтированный срок окупаемости равен:

$$DPP = \left( \frac{512}{586} \right) = 0,87, \quad (9)$$

Для определения IRR можно воспользоваться одним из способов:

1. Таблицы EXCEL и метод последовательных приближений, т.е. задаваемая ставка дисконтирования постепенно увеличивается до тех пор, пока чистая текущая стоимость не станет равной нулю или близкой нулю.

Используется формула:

$$IRR = D1 + (NPV1 / (NPV1 - NPV2)) * (D2 - D1), \quad (10)$$

где  $D1$  – ставка дисконтирования, при которой  $NPV1 > 0$ ;

$D2$  – ставка дисконтирования, при которой  $NPV2 < 0$ .

2. Графический способ

Посчитаем IRR графическим способом (см. рисунок 12)

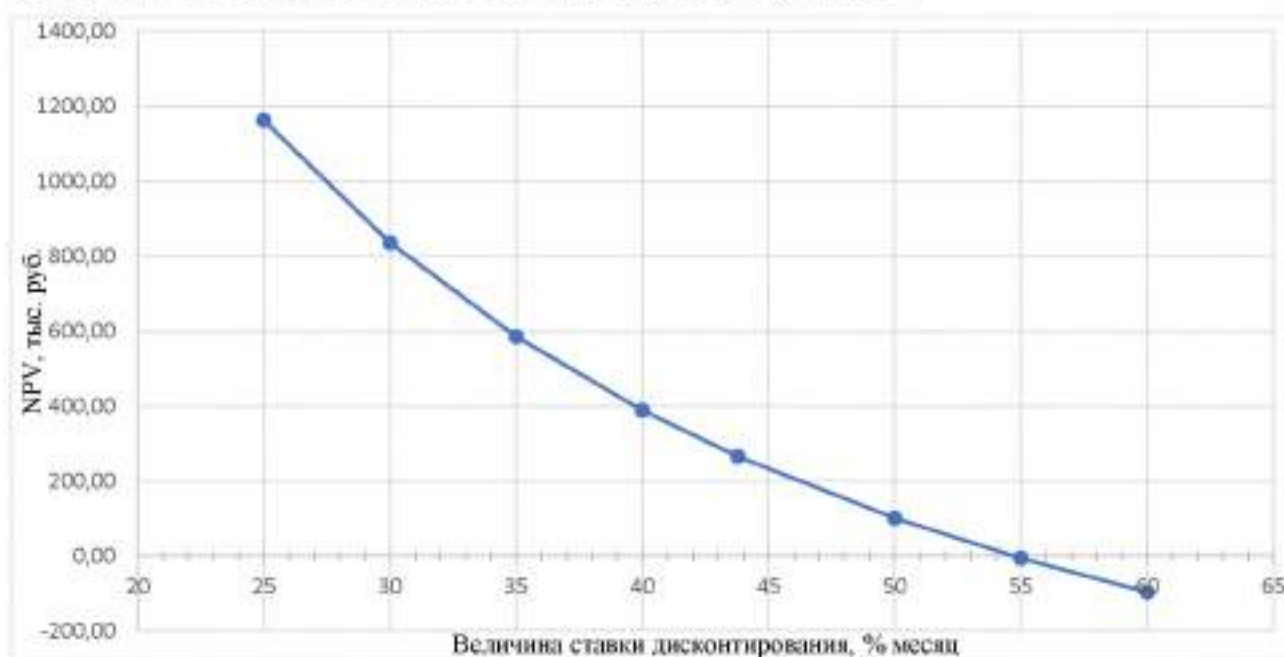


Рисунок 12 – График IRR

Подробные данные расчётов занесены в таблицу 20. По результатам расчётов построим график (см. рисунок 13) отражающий динамику ЧДД и ЧТС.

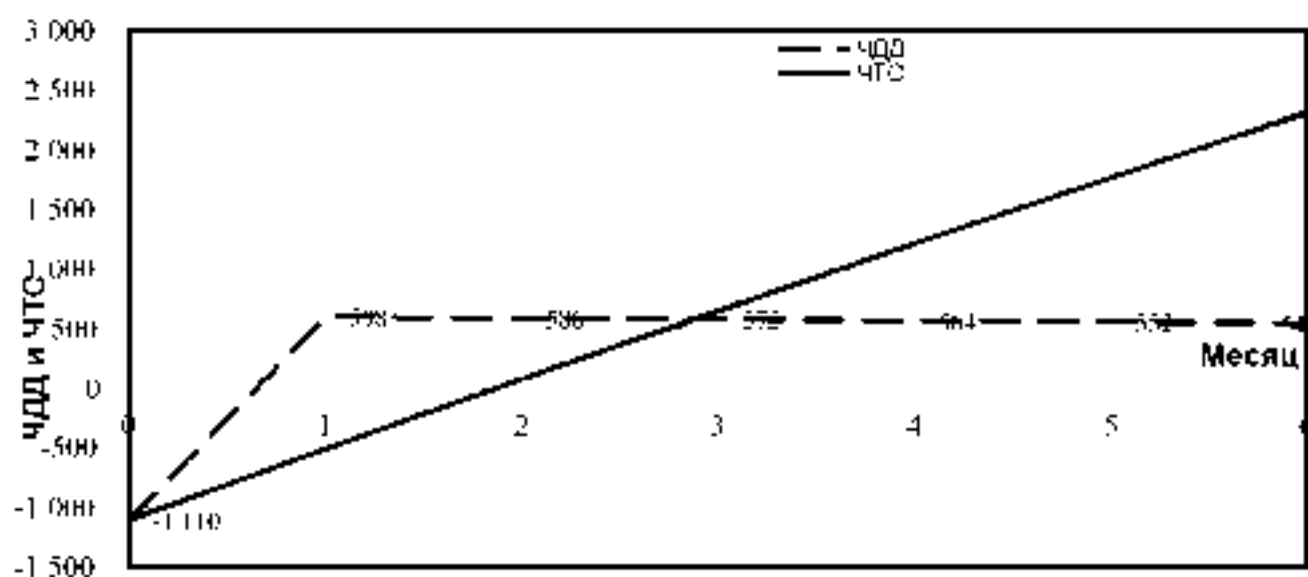


Рисунок 13 – График ЧДД и ЧТС

Показатели оценки экономической эффективности проекта представлены в таблице 18.

Таблица 18 – оценка экономической эффективности проекта

Показатель	Значение	Оценка
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	5341	>0
Индекс доходности (PI)	5,81	>1
Срок окупаемости	0,87	<6 месяцев
Внутренняя норма доходности (IRR), %	55%	>24% (годовая ставка дисконтирования)

Подробный расчёт окупаемости составлен в таблице 19.

Таблица 19 Расчет окупаемости

Период	Операционный доход тыс. руб.	Коэффициент дисконтирования	ЧДД тыс. руб.	ЧТС тыс. руб.
0	-1110	1	-1110	-1110
1	610	0,98	598	-512
2	610	0,96	586	74
3	610	0,94	575	649
4	610	0,92	564	1213
5	610	0,91	552	1765
6	610	0,89	542	2307
7	610	0,87	531	2838
8	610	0,85	521	3359
9	610	0,84	510	3869
10	610	0,82	500	4369
11	610	0,80	491	4860
12	610	0,79	481	5341

Итоговая чистая приведенная стоимость проекта (чистый денежный доход) – 5341 тысяч рублей, период окупаемости – 0,87, индекс доходности – 5,81, внутренняя норма рентабельности – 55%. Данные свидетельствуют о том, что при условиях достоверности исходных данных проект выглядит экономически привлекательным. В ходе разработки проекта в компании ООО «АЛШПРОМГРУПП», были определены основные цели, которые позволяют достичь ожидаемых результатов. Были оценены варианты и выбрана стратегия развития ООО «АЛШПРОМГРУПП». По всем рассчитанным параметрам проект внедрения CRM системы для совершенствования системы клиентского сервиса и повышения конкурентоспособности, является экономически эффективным и принесет прибыль.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены вопросы управления конкурентоспособностью компании ООО «АЛЛПРОМГРУПП», занимающейся торговлей промышленного и строительного оборудования.

В ходе дипломной работы были решены поставленные задачи, а именно:

- проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды ООО «АЛЛПРОМГРУПП»;
- проанализирована теория управления конкурентоспособностью, а также международный и отечественный опыт управления конкурентоспособностью на основе совершенствования системы клиентского сервиса;
- произведен анализ условий реализации проекта, описано содержание проекта, разработан проект;
- дана оценка экономической эффективности проекта.

В первой главе была проанализирована деятельность компании. Проанализированы внешние и внутренние факторы предприятия.

С помощью матрицы БКТ выявлены позиции предприятия на рынке. На основе STEEP-анализа исследована внешняя среда ООО «АЛЛПРОМГРУПП», в ходе чего было выявлено влияние на результаты деятельности предприятия внешних факторов: экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющей общества, научно-технического и технологического развития общества. Посредством анализа факторов конкуренции в отрасли по Портеру изучено конкурентное окружение предприятия.

Исследование внешней среды компании резюмируют профиль внешней среды, при построении которого факторы, наиболее значимые для отрасли в целом и конкретно для ООО «АЛЛПРОМГРУПП».

Также исследована внутренняя среда компании на основе модели «7S» МакКинси. Выявлены основные цели ООО «АЛЛПРОМГРУПП». Выявлен тип

организационной культуры и структура организации для определения типа организационной культуры, преобладающей в данной компании.

Итогом первой главы стал SWOT-анализ положения компании, который позволил сопоставить ее сильные и слабые стороны с угрозами и возможностями внешней среды.

Во второй главе дипломной работы рассмотрен опыт отечественной и зарубежной компаний улучшения клиентского сервиса.

В третьей главе выполнен выбор приоритетных направлений проектных изменений ООО «АЛЛПРОМГРУПП».

Разработан инвестиционный проект, позволяющий улучшить платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия. Проведен анализ экономической эффективности инвестиционного проекта.

Эффективность реализации проекта и его влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности ООО «АЛЛПРОМГРУПП». посредством расчета традиционных показателей эффективности инвестиционных проектов (ЧДД, ЧПС), выбран способ финансирования за счет внутренних средств, рассчитан дисконтированный срок окупаемости.

Разработанный проект планируется к запуску и реализации с 14.12.17, что подтверждает практическую значимость дипломной работы.

Таким образом для увеличения прибыли, повышения конкурентоспособности и совершенствование системы клиентского сервиса в ООО «АЛЛПРОМГРУПП» использовать разработанный в дипломной работе проект увеличения продаж.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алабугин, А.А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде. – Книга 1. Методология и теория формирования адаптационного механизма управления развитием предприятия: Монография. / А.А. Алабугин. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 362 с.
2. Алабугин, А.А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде. – Книга 2. Модели и методы эффективного управления развитием предприятия: Монография. / А.А. Алабугин – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 345 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Изд-во Экономика, 2000. – 519 с.
4. Борисов, Е.Ф. Экономическая теория / Е.Ф. Борисов – Москва: Изд-во Юрайт 2005. – 399 с.
5. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия / Л.Т. Гиляровская, Д.В. Лысенко, Д.А. Гиндовицкий – Москва: Изд-во Проспект, 2006. – 500 с.
6. Грудина, С. В. Актуальность внедрения фитнес-технологий в учебно-воспитательный процесс школьников [Текст] // Теория и практика образования в современном мире: материалы II междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, ноябрь 2012 г.) / С.В. Грудина. — СПб.: Реноме, 2012. — С. 70-72.
7. Ермасова, И.Б. Риск-менеджмент организации / И.Б. Ермасова. – Изд-во: Дашков и К, 2008. – 380 с.
8. Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова – 3-е издание, перераб. и доп. – Москва: Изд-во Бухгалтерский учет, 1999. – 352с.
9. Инновационная подготовка производства: учебное пособие / Н.К. Топузов, А.А. Дворниченко, Е.С. Сорокина, А.Е. Щелконогов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 228 с.
10. Кандалицев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием / В.Г. Кандалицев – Москва: Изд-во КноРус, 2006. – 224 с.

11. Каплан, Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон – 2-е изд.
12. Каплан, Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон – 2-е изд.
13. Котлер, Ф. Основы маркетинга, краткий курс: перевод с английского / Ф. Котлер – Москва: Изд-во Вильямс, 2008 – 656с.
14. Коттлер, Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф.Коттлер. – Санкт-Петербург: Изд-во Питер, 2006. – 464 с.
15. Маренков, Н.Л. Антикризисное управление / Н.Л. Маренков, В.В. Касьянов. – Ростов на Дону: Изд-во Феникс, 2004. — 512 с.
16. Матрица БКГ, <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/>
17. Основы управления персоналом: учебник / под ред. А.Я. Кибанова – Москва: Изд-во ИНФРА–М, 2002. – 304с.
18. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь – Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский – 4-е издание – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2005. – 480с.
19. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов: Учебник / В.В. Репин, В.Г. Елиферов – М: РИА «Стандарты и качество», 2009 г. – 408 с.
20. Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: Учебное пособие. / И.Б. Ромашова – Москва: Изд-во КНОРУС, 2006. – 336с.
21. СТО ЮУрГУ 21-2008 Стандарт организации. Система управления качеством образовательных процессов. Курсовая и выпускная квалификационная работа. Требования к содержанию и оформлению / Т.И. Парубочая, Н.В. Сырейщикова, А.Е. Шевелев. – Челябинск: ЮУрГУ, 2008. – 55 с.
22. СТО ЮУрГУ 21-2008 Стандарт организации. Система управления

качеством образовательных процессов. Курсовая и выпускная квалификационная работа. Требования к содержанию и оформлению / Т.И. Парубочая, Н.В. Сырейщикова, А.Е. Шевелев. Челябинск: ЮУрГУ, 2008. – 55 с.

23.Томашев, В.П. Финансовые аспекты антикризисного управления: учебное пособие по дипломному проектированию / В.П. Томашев. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – 65 с.

24.Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон – Москва: Изд-во Вильямс 2003. – 924 с

25.Топузов, Н.К. Управление инновационными проектами: учебное пособие / Н.К. Топузов, А.Е. Щелконогов, Е.С. Сорокина. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 250 с

26.Топузов, Н.К. Управление проектами: учебное пособие для слушателей программ подготовки управленческих кадров / Н.К. Топузов, А.Е. Щелконогов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2009. – 174 с.

27.Топузов, Н.К. Автоматизация сетевых методов планирования и управления на основе программы Microsoft Project: учебное пособие по лабораторной работе / Н.К. Топузов, А.Е. Щелконогов – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 34 с.

28.Финансовый анализ. Информационный справочник – <http://www.financial-analysis.ru/index.html>.

29.Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. Учебник / Фляйшер К., Бенсуссан Б — М: БИНОМ Лаборатория знаний, 2005 – 541 с

30.Хайдуков, И.Ф. Креативный менеджмент: Конспект лекций /И.Ф. Хайдуков – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2011. – 130 с.

31. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности: учебное пособие / Н.К. Топузов, В.П. Томашев, Е.С. Сорокина, А.Е. Щелконогов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 172 с.

32. Экономика предприятия. учебник для вузов / под ред. проф. В.Я.

Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ – Дана, 2002. – 718с.

33. SNW-анализ, – <https://www.scienceforum.ru/2015/1245/12790>

34. SWOT-анализ, – <http://www.mrкетинг.ru/page.php?ss=8&tp=P>

35. CRM (Customer Relationship Management), –

<http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml>