**Содержание**

Введение…………………………………………………………………….4

Глава 1 – Теоретические основы применения стратегий на рынке услуг………………………………………………………………………………..6

1.1 Сущность и понятие конкурентных стратегий……………………….6

1.2 Виды конкурентных стратегий………………………………………..8

1.3 Факторы выбора конкурентной стратегии на основе стратегической сегментации………………………………………………………………..….....15

Глава 2 – Проблемы и направления разработки и развития конкурентных стратегий………………………………………………………...26

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Галактика»…………..26

2.2 Анализ конкурентного положения предприятия…………………...28

2.3 Разработка стратегических позиций ООО «Галактика»……………37

2.4 Выбор стратегии развития на основе матрицы БКГ (Бостонской консультативной группы)……………………………………………………….52

Заключение………………………………………………………………..57

Список использованной литературы…………………………………….61

Приложение 1……………………………………………………………..62

**Введение**

На рынке услуг конкурентная стратегия — это основной играющий инструмент на предприятии руках менеджеров, который позволяет двигаться и достигать поставленные цели предприятия на рынке услуг. На рынке услуг конкурентная работа должна вестись обдуманно и целенаправленно, необходимо разработать конкурентную стратегию предприятия на рынке услуг, необходимо разработать план поставленных целей для реализации услуг на рынке, проанализировать выходы предприятия на новые сегменты рынка. Для конкурентной стратегии при реализации услуги на рынке при разработанном плане, нужно ясно понимать какую функцию должны выполнять сотрудники предприятия, это ставит задачи для выхода новые сегменты рынков и создает условия для слаженной работы менеджеров из разных подразделений для получения взаимосвязанных и целенаправленных целей предприятия.

Основной и общей разработкой является, цель конкурентной стратегии на рынке услуг является разработка программы работы предприятия, которая будет направлена на получение максимальной прибыли, что характеризует стратегическое управление предприятия с положительной стороны и определяет его основным звеном на рынке услуг[[1]](#footnote-1).

При формировании рынка услуг, конкуренция является основным и мощным фактором между предприятия, который влияет на факторы роста развития и экономической эффективности предприятия. На предприятии при оказании услуги или готового изделия, предприятие всегда должно находиться в конкурентной борьбе не только со своими прямыми конкурентами предприятий по оказанию услуг, но такого, же товара, но и товара заменителя. И постоянно находясь в конкурентной ситуации, предприятие осуществляет реализацию услуги и должна осуществлять в поставленные сроки и надлежащего качества по более низкой стоимости услуг, чтобы быть конкурентоспособными с другими предприятиями на рынке.

На рынке услуг стратегия – это основной рычаг управление при соотношении методов и основных подходов на предприятии которая характеризует формы управления предприятием, которая направленная на улучшения и повышения объемов производительности всего предприятия в целом, которое повлечет увеличение прибыльности и улучшения экономических показателей предприятия.

В курсовой работе будет рассматриваться предприятие Общество с ограниченной ответственность ООО «Галактика».

При написании курсовой работы основной целью на примере предприятия ООО «Галактика» будет являться рассмотрение и изучение максимальной работы предоставления услуг на рынке, где проведу анализ объектов предприятия и рассмотрю процессы, влияющие на эффективности предприятия, и конкурентоспособности предприятия на рынке услуг.

Для написания курсовой работы на примере предприятия ООО «Галактика» были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотрение и проработка теоретических основ конкурентной стратегии предприятия, где будет рассмотрено:

* основные задачи и функции, которые осуществляются на методах стратегического управления предприятия на рынке услуг:
* развитие стратегии для принятия управленческого решения в конкурентной среде предприятия.

1. Проведу анализ основных технико-экономических показателей:

* рассмотрю общую краткую характеристику предприятия;
* произведу расчеты по данным технико-экономическим показателям;

1. Рассмотрю и предложу методы усовершенствования конкурентной стратегии в управлении предприятием.

**Глава 1- Теоретические основы применения стратегий на рынке услуг**

**1.1 Сущность и понятие конкурентных стратегий  
Конкуренция** **на рынке услуг** — это самый основной и необходимый фактор для предприятия, который учитывает возможность развития компании в целом и дает добиться успеха на рынке. Для развития каждого предприятия именно конкуренция дает возможность, выбрать правильную стратегию компании и определяет ее компоненты:

* инновационное развитие данного рынка;
* возможность вложения капитала для развития предприятия;
* корпоративную культура предприятия и т.д.

**Конкурентная стратегия предприятия –** это возможный поиск нищи для положительного развития предприятия на рынке или отрасли. Конкурентная стратегия обеспечивает возможность развития предприятия на долгосрочной основе, получать предприятию максимальную прибыли и выхода на новый сегмент рынка.

Для правильной разработки конкурентной стратегии на предприятии необходимо разобрать два вопроса и найти на них ответы:

* Первый вопрос – на сколько привлекательна отрасль на рынке услуг, по которому направлению предприятие готова вести деятельность в долгосрочной перспективе для получения прибыли и доходности.
* Второй вопрос – какие основные факторы нужно рассмотреть для конкурентной стратегии на рынке предоставления услуг.

Для нахождения правильного ответа на эти вопросы и проблемы которые поставлены перед предприятием по выбору направления конкурентной стратегии, должно иметь привлекательность самой услуги для конечного потребителя. Конкурентное преимущество на рынке услуг увеличивается с возможность потребительских ценностей, при которой предприятие может развивать для покупателей своих услуг.

Материальная ценность — это денежные средства, которые покупатель услуг готов платить, и вытекает из пропорции, что продавец услуг готов предложить меньшую ценовую стоимость, чем конкуренты за такую же услугу, или за уникальные услуги которые предлагают более высокую стоимость.

При разработке начального этапа конкурентной стратегии необходимо провести комплексный анализ рынка услуг. Основным фактором привлекательности компании будет служить – прибыльность услуги на рынке, поэтому конкурентная стратегия на рынке услуг должна соответствовать правилам конкуренции, которые определяют привлекательность компании.

А завершающим этапом разработки конкурентной стратегии – это выбор правильной цели для использования всех основных правил, а в лучшем случае – изменение и разработка этих правил в пользу компании по предоставлении услуг на рынке. На любом предприятии основные правила конкуренции определяются основными конкурентными принципами, изложенными американским экономистом М. Портером:

* + появлением новых конкурентов;
  + угрозой товаров-субститутов;
  + конкурентными преимуществами покупателей;
  + конкурентными преимуществами поставщиков;
  + конкуренцией среди уже существующих производителей.

Степень работы основных принципов могут варьироваться от отрасли к отрасли, где основные принципы благоприятны, и многие конкуренты получают максимальную прибыль. Но в основном прибыльность компании в определенной отрасли зависти не только от высокой стоимости на услуги на рынке но и от использования и применения в отрасли высоких технологий, что позволяет компании быть более успешнее и более качественнее оказание услуги за короткий период времени.

**1.2 Виды конкурентных стратегий**

Для развития предприятия в рыночных отношениях необходимо выбрать стратегическое управления, где разнообразие очень большое. Рассмотрим два основных подхода конкурентных стратегий:

* априорный подход – рассматривает тип стратегий которые формируются на основе теоретических и концептуальных моделях, где проверяются и анализируются данные на основе эмпирических показателях.
* апостериорный подход – этот подход классификаций стратегий и заключается в том, что формируется на основе изучения и анализа эмпирических данных, самым основным в этом подходе служит выявления наиболее основных стратегических переменных, которые будут формировать основу при создании типологии конкурентной стратегии. При использовании этого подхода анализ стратегической конкуренции позволяет разработать разнообразие стратегий, для использования предприятием для оказания услуг на рынке, потому что этот метод несет в себе готовые применения теоретических моделей которые основываются на эмпирическом подходе. Рассмотрим преимущественное использование апостериорного подхода при разработке конкурентной стратегии на рынке услуг:

1)  макросреда деятельности услуг на рынке отличается развитием высокого уровня нестабильности на рынке, что способствует развитию основных требований, предъявляемых к стратегии - это способность гибкости услуги;

Рассмотрим основные классификации стратегий на рынке услуг:

* повышенный уровень принятия решения;
* основная разработка концепции достижения предприятием конкуренции на рынке услуг;
* стадия жизненного цикла спроса на услуги на рынке;
* конкурентное положение предприятия в бизнесе;
* распределение риска в действиях предприятии.

Рассмотрим точки зрения разработки и развития конкурентной стратегии на рынке услуг предприятия, то наибольший интерес представляет собой классификация стратегии из уровня разработки и принятия стратегических решений которую предложил И. Ансоффом где он определил, что корпоративная стратегия любого предприятия является основным аспектом развития и управления компании и распространяется на все направления ее деятельности.

Корпоративная стратегия – состоит из основных действий, которые предпринимает предприятие для завоевания и утверждения своих основных позиций на данном рынке услуг, где использует основные рычаги для управления делами предприятия, что позволяет завладеть всем портфелем данного предприятия по оказанию услуг на рынке.

Деловая (конкурентная) стратегия предприятия – это стратегия, которая концентрируется на основных действиях и разработках, связанных с управлением на предприятии для обеспечения высоких показателей в определенной сфере оказания услуг, которые характеризуют хозяйствование стратегической зоне. Деловая конкуренция основывается на определенном методе, что характеризует сущность деловой конкурентной стратегии и обосновывается на том, чтобы завоевать сильные стороны в долгосрочном периоде, которые характеризуют конкурентные преимущества предприятия.

Функциональная стратегия предприятия – это план управления предприятием который определяет управления текущей деятельности или отдельного подразделения для функционального направления внутри предприятия.

Операционная стратегия предприятия – это более конкретные стратегические мероприятия направлены на ключевые оперативные решения и подходы в ежедневных оперативных задач, которые имеют основную стратегическую важность.

Все основные перечисленные стратегии между собой взаимосвязаны, важнейшим условием развития и процветания предприятия на рынке услуг и служит обоснованием для реализации стратегического плана на каждом уровне управления предприятием.

В борьбе конкурентных стратегий одним из основных проектов был основан на анализе и оценки конкурентоспособности предприятия и разработки плана конкурентного статуса, данный проект был разработан М. Портером и он выделил три основные базовые конкурентные стратегии предприятия, при помощи которых предприятие может в конкурентной борьбе обеспечить преимущества:

1. Стратегия лидерства (доминирования) предприятия по затратам – которая представляет конкурентную стратегию предприятия и позволяет уменьшить себестоимость продукции, чем у конкурентов, путем преимуществ внутри предприятия, и использования более современных технологий.

2. Рассмотрим вторую базовую стратегию по М. Портеру – которая характеризует дифференциацию услуги предприятия. Дифференциация услуги или продукции предназначена для покупателей товаров или услуг, которые готовы оплатить больше денежных средств, но за более высокое качество или за более широкий выбор предоставления услуг предприятия. Дифференциация подразделяется на:

* горизонтальную;
* вертикальную.

Дифференциация услуги или товара позволяет фокусировать на определенном сегменте рынка (потребительской нише услуг), что характеризует определенными потребностями в товарах или услугах для улучшения качества, и удовлетворения клиента.

3. Рассмотрим третью базовую стратегию по М. Портеру – эта стратегия основывается на дифференциации или лидерство по затратам (издержкам) и применяется в рамках основного сегмента на рынке услуг.

Для достижения конкурентного преимущества предприятие должно определить и выбрать только одно направление базовой конкуренции стратегии М. Портер, потому что может привести к основной ошибке для предприятия использовать все базовые стратегии одновременно.

Рассмотрим также «биологический» подход который входит в состав классификаций конкурентных стратегий, и подразделяется на четыре стратегии конкуренции на рынке услуг:

1. Виолентная («силовая») стратегия предприятия – это стратегия которая определяет доминирования на рынке услуг, она расположена на высокую производительность услуг и снижение затрат (издержек) предприятия, и снижение стоимости предоставления услуг.

2.  Патиентная (нишевая) стратегия предприятия – это стратегия которая основывается на выпуске ограниченного количества услуг или продукции высокого качества. Предприятие которое выбирает такую стратегию, стремится уклониться от соперничества с конкурентами и ведущими предприятиями оказывающими подобные услуги и найти на рынке услуг собственную нишу, недоступную для виолентов.

3.  Коммутантная (приспособительная, соединяющая) стратегия предприятия – это стратегия которая направленная на максимально быстрое удовлетворение небольших по объему услуг на рынке в краткосрочном периоде времени которые часто меняют свои потребностей в услуги.

4.  Эксплерентная (пионерская) стратегия предприятия – это стратегия которая ориентируется на радикальные меры и нововведения для создания новых потребностей в услуги и спроса на принципиально новую услугу предприятия.

Основным важным критерием, на рынке услуг могут быть классифицированы конкурентные стратегии, которые занимают основную долю рынка услуг, принадлежащие предприятиям. Рассмотрим, Ф. Котлер определил основные четыре направления конкурентной стратегии:

1. стратегии лидера рынка;

2. «бросающего вызов»;

3. «следующего за лидером»;

4. аутсайдера («нишера»).

Рассмотрим более подробно, лидер рынка это занимающий доминирующую позицию предприятия, который может использовать в своей деятельности управления следующий основной набор стратегий:

- расширение первичного спроса;

- оборонительную и наступательную стратегию.

Стратегия первичного спроса предприятия была направлена на выявления новых потребителей на услугу, т.к расширяя базовый рынок, лидер приносит большую пользу всей совокупности конкурентов, действующих на рынке услуг.

Стратегии «бросающего вызов» показывает в своей деятельности предприятие по оказанию услуг, не занимающая доминирующие позиции, данное предприятие может либо выбрать стратегию следования за лидером, либо выбрать стратегию атаки лидера.

Выделяют два вида атаки:

- фронтальную;

- фланговую.

Фронтальная атака заключается – это использование против конкурентов тех же средств, которые конкуренты применяет против нас, не пытаясь обнаружить его самые слабые места предприятия.

Фланговая атака – это борьба с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен его потенциальной рынок услуг.

«Следующий за лидером» - это конкурент с наименьшей долей рынка услуг, который выбирает путь адаптации и хочет все свои решения согласовать с конкурентами, что чаще всего приведет к олигополистическому месту на рынке услуг, где будет высокая стоимость на услуги и может быть нанесен ущерб самой компании.

«Специалист» (аутсайдер, «нишер») – это направление которое интересуется только одним или несколькими сегментами рынка услуг, а не рынком в целом.

Одним из основных характеристик классификации конкурентных стратегий следует отметить размер самого предприятия. Большие предприятия, в отличие от маленьких предприятий, имеют возможность осуществления массового стандартизованного предоставления услуг, а также увеличения деятельности предприятия. Но в зависимости от пропорционального роста размеров предприятия снижается ее гибкость, таким образом, доминирующей стратегией крупных предприятий можно рассматривать стратегию предоставления услуг массового спроса. Главное и основное достоинство стандартных услуг состоит в возможности развития эффективное предприятия.

Средние по размерам предприятия могут успешно развиваться, если будут придерживаться нише которая специализирует, что они могут разработать и выбрать один основной из четырех видов стратегии роста предприятия:

1. сохранения;

2. «поиска захватчика»;

3. лидерства в нише;

4.выхода за рамки ниши.

В рыночных условиях в конкурентной борьбе с большими предприятиями, маленькие предприятия по предоставлению сферы услуг на рынке могут использовать свои основные преимущества:

* гибкость и мобильность.

М.И. Кныш рассматривает следующие стратегии маленьких предприятий (основная цель применения стратегий состоит в том, чтобы предприятия в полном объеме могло использовать свои мощности):

1)  деятельность предприятия в сферах, традиционно обслуживаемых только малым предприятием;

2)  стратегию копирования;

3)  стратегию оптимального размера (стратегия заключается в освоении мелкомасштабных и специализированных рынков, т.е. тех областей деятельности, в которых крупное производство неэффективно, а оптимальным является малое предприятие);

4)  стратегию участия в продукте крупных фирм, или стратегию интеграции (организация выполняет функции субпоставщика несложных деталей или полуфабрикаты для более крупной компании (виолента или патиента));

5)  стратегию использования преимуществ крупной фирмы (мелкое предприятие сотрудничает с крупным на условиях товарного, производственного или делового франчайзинга).

**1.3** **Факторы выбора конкурентной стратегии на основе стратегической сегментации**

Основные факторы влияющие на процесс разработки и реализации конкурентной стратегии на рынке услуг, это соответствие в целом базовых этапов которые включают в себя:

* основной анализ на внешнем рынке услуг;
* проведение исследования на внутреннем рынке услуг;
* разработка и определение конкурентной стратегической цели, и выполнение поставленных задач перед предприятием;
* проведение анализа на рынке услуг и выбора альтернативной стратегии предприятия;
* принятия у реализации стратегического решения.

На каждом из перечисленных этапов можно выделить самостоятельное значение, которое будет применяться при разработке и реализации для принятия конкурентных стратегий на рынке услуг, и методов их достижения. Для выполнения поставленных задач необходимо выполнить следующие обязательные условия разработки и реализации конкурентных стратегий по каждому направлению стратегической зоны для достижения больших результатов.

Основной анализ на внешнем рынке услуг предприятия характеризует собой процесс управления организационного мониторинга, который определяет развитие предприятия в настоящим и будущем времени и какие угрозы предприятие ожидают, что негативно будет влиять на способность предприятия достигать ее поставленные цели. Для выполнения данного анализа необходимо рассмотреть целый набор факторов как внешней так и внутренней среды предприятия, которые будут раскрывать способности данного предприятия и достижения поставленных целей и задач на рынке услуг. Основной анализ на внешнем рынке услуг предприятия базируется на основной теории систем, которые позволяют предприятию быть открытыми и активно работать над развитием в общем и на выход на новые сегменты рынка. При проведении анализа предприятие преследует только одну основную цель – это обеспечение своевременного управления предприятием как на внешнем и на внутреннем рынке для достижения основных целей и задач предприятия. Для достижения необходимой нише предприятия не обходимо разделить условно методику на общую среду (макро внешнюю среду), оперативную среду ( микро внешнюю среду) и внутреннюю среду (аутосреду). При рассмотрении методики общая среда (макро внешняя) характеризуется уровнем внешней среды предприятия которая состоит из определенных механизмов, которые характеризуют основные направления и масштабы которые имеют непосредственное влияние на управление предприятием.

Анализ непосредственного окружения (оперативной среды, микро внешней среды) необходим для хозяйствующих субъектов, так как это служит для дальнейшего воздействия на микро - внешнюю среду предприятия.

С основной точки направления при формировании для развития конкурентной стратегии предприятия самым важным и основным фактором служит развитие оперативной среды, предприятия которой следует считать конкуренцию в отрасли, и при этом возникает необходимость проведения отраслевого анализа. Основной целью данного анализа является выработка стратегии по привлекательности основной услуги в данной отрасли. Такое исследование характеризует правильное направление динамике на рынке услуг, определить правленое направление выбранной структуры предприятия, выявить основные существующие угрозы, разработать основные факторы развития и успеха услуг на рынке с учетом выбранной стратегии предприятия.

Исследование рынка услуг служит одной из важнейших механизмов анализа отрасли, которая позволяет разработать и реализовать конкурентные стратегии предприятия на рынке услуг, что предполагает проведение конъюнктурного анализа рынка услуг, а также диагностики конкурентной среды на рынке услуг.

Основная и главная проблема проведение анализа конкурентов на рынке услуг связана выявлением объектом исследования, потому что наблюдение за всеми конкурентами очень сложно, их количество очень большое, и такая задача невозможна. Одним из основных механизмов, на основе которого можно провести сегментации конкурентов на рынке услуг и соответственно выделить их стратегическое направление, это является размер рыночной доли предприятия, определяющий их основное конкурентное положение и конкурентный статус на рынке услуг.

Предприятия одной стратегической направленности являются основными соперниками, в тот же период когда предприятия из разных расположенных групп вряд ли вообще могут конкурировать на рынке услуг.

Для определения основного своего конкурента, что надо знать? Можно выделить основные данные о конкуренте:

* количественные данные;
* фактические данные;
* субъективные данные.

Количественные данные характеризуют напрямую компанию, является ли она конкурентом, какие услуги она оказывает, кто является постоянным клиентом услуг, как осуществляется продвижение данной услуги на рынок.

Качественная характеристика характеризуется предприятие, на сколько предприятие известное, квалификацию сотрудников, рассматривает качество предоставляемой услуги, какая система управления, для предприятия такая информация будет субъективной.

Для определения деятельности конкурентов, необходимо ее проанализировать, узнать направление, для этого могут служить источники информации:

* статистические данные;
* прейскурант цены на дынные услуги;
* средства массовой информации (радио, телевидение);
* каталоги по предоставлению услуги, выставочные экземпляры, разные рекламы;
* годовая отчетность предприятия, мнения экспертов и покупателей.

Для выбора конкурентной стратегии следует хорошо знать конкурентов которые позволяет не только разработать рычаги конкурентной борьбы, но и оценить согласованную работу на рынке услуг, потому что прямая конкуренция всегда ведет к банкротству предприятие.

По результатам исследований на внутреннем рынке услуг организация должна выявить основные переменны которые характеризуют как сильные стороны предприятия, так и слабые, в процессе анализа также характеризуется важность предприятия на рынке услуг и его основные преимущества.

Важность проведения внутреннего анализа на рынке услуг, характеризуют основные изменения управления предприятием в целом при переходной экономике: что характеризует постепенным переходом от производственной к маркетинговой ориентации управления.

Результатами анализа на рынке услуг позволяют выделить следующие рычаги проведения анализа внутреннем рынке услуг:

* проверка комплексного состояния всех составных частей подсистемы и элементов всего предприятия в целом;
* системный анализ на предприятии - это подход в соответствии с которым предприятие рассматривается как сложная экономическая система, которая реализуется в сфере экономических систем и состоящая различного ряда подсистем;
* принцип динамики и сравнительного анализа на предприятии по оказанию услуг - это фактор согласно которому происходит оценка основных показателей которые осуществляются в динамике, а при оценка сравнения с аналогичными факторами конкурирующих организаций;
* фактор для учета региональной и отраслевой спецификации предприятия.

В соответствии с основными показателями анализ на внутренним рынке предприятия происходит по определенным уровням, которые были разработаны и приняты для принятия управленческих решений и разработки конкурентной стратегии на предприятии. Основной сложностью проведения данного анализа на рынке услуг заключается в том, что управленческие решения этих основных уровнях тесно сотрудничают между собой, и имеют иерархическую структуру предприятия. На любом предприятии выделение основных уровней для принятия руководителем управленческого решения характеризует важным и основным шагом, который позволяет создать правильную структуру для достижения поставленных задач, которые подлежат решению любых задач на каждом уровне управления предприятием.

Для формирования и развития конкурентной стратегии на предприятии предполагает взаимосвязь отдельных стратегических зон на предприятии которые осуществляют хозяйствования определенных бизнес -единиц, что усложняет основную задачу и цель предприятия при анализе внутренней конкуренции предприятия, так как методы проведения внутреннего анализа предприятия таких объектов (стратегических ниш хозяйствования на данном предприятии).

При любом анализе конкурентной стратегии, возникает необходимость в разработке разных методов обоснованного анализа внутреннего рынка на предприятии при формировании и развитии конкурентных стратегий для получения максимальной прибыли. С точки развития и формирования конкурентных стратегий на предприятии это анализ макро внутренней среды рынка представляет, и осуществляется исследование предприятия его ресурсов и эффективности их использования. Макро анализ внутренней среды на рынке услуг предприятия это анализ конкурентоспособности и ликвидности предприятия, которое характеризует конкурентоспособность данного предприятия, в разных ракурсах развития улучшения условий рыночной конкуренции.

Сложнейшей проблемой при оценке конкурентоспособности предприятия на рынке услуг является определение ее критериев и основных показателей. Анализ оценки конкурентоспособности предприятия позволяет предприятию сформировать основной перечень критериев и группы показателей, которые используются при оценке конкурентоспособности предприятия на рынке услуг в процессе выработки и реализации ее конкурентных стратегий на предприятии, и эти критерии отобразим (табл. 1).

***Таблица №1 Основные (базовые) критерии и группы показателей конкурентоспособности предприятия на рынке услуг***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Критерии** | **Группы показателей** |  |
| Наличие и обеспеченность ресурсами на рынке услуг. | Это уровень характеризует предприятие:   * обеспеченности техникой для выполнения услуг на рынке; * здания, оборудование; * технологии для оказания услуг; * организация услуг на рынке; |  |
| Обеспеченность предприятия материально – техническим ресурсом для оказания услуг на рынке. | Источники и характеристики:   * материально-технического снабжения предприятия при оказании услуг; * численность персонала, надежность поставщиков и контрагентов; * характер отношения с поставщиками и потребителями. |  |
| Обеспеченность кадрами предприятия | Обеспеченность и квалификация основного состава предприятия:   * текучесть кадров на предприятии; * потребность в новых специальностях и сотрудниках; * основные отношения в коллективе. |  |
| Основная система управления предприятием на рынке услуг | Организационно - правовая форма предприятия: это характер и форма собственности предприятия.   * число уровней управления на предприятии; * распределение основных прав и обязанностей предприятия; * основные нормы для управления предприятия и затраты; * методы управления на предприятии; * стили управления руководства на предприятии; * система коммуникаций; * схема информационных потоков, их эффективное использование при наличии базы данных и информационных систем на предприятии. |  |
| Эффективность управления на предприятии. | К процессам эффективность управления на предприятии относятся:   * экономичность затрат на реализацию предоставления услуг, рациональность использования основных и оборотных фондов на предприятии. |  |
| Эффективность и деловая активность на предприятии и способность предприятия продвижение на рынке услуг | Уровень предоставления услуги;   * рентабельность оказания услуг; * уровень загрузки сотрудников работой по мощности помещения мощностей; * надежность поставщиков; * быстрота реакции на выполнении и оказание услуги; * объемы поставки сырья для выполнения поставленных задач пере предприятием; * инвестиционная привлекательность данной услуги. | |
| Конкурентоспособность предприятия на рынке услуг | * качество выполнения услуги; * цена предоставленных услуг. | |
| Финансовое состояние предприятия | * показатели имущественного положения предприятия; * показатели ликвидности и платежеспособности предприятия устойчивости. | |

Самым основным является этап разработки и принятие конкурентных стратегий это сопоставление критерий и показателей по группам для оценки микро уровней внутреннего анализа на рынке услуг, т.е. основных стратегических факторов для управления. При проведении анализа макро внутренней среды предприятия основные методы должны учитывать основные стратегии предприятия который позволяет открыть больше систем для хозяйствования и предлагает развитие в двух направлениях для анализа стратегических зон:

Первое направление нам характеризует исследование ресурсов предприятия, в определенной стратегической зоне, второе направление характеризует оценку эффективности производственно - сбытовой деятельности предприятия. Данные перечней и критериев отобразим при анализе макро внутренней среды предприятий в (табл. 2).

***Таблица №2 Перечень и критерии групп показателей, используемых при анализе стратегических зон предприятия.***

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерии** | **Группы показателей** |
| Обеспеченность и наличие предприятии ресурсами | Уровень обеспеченности предприятия необходимой:   * техникой, зданиями, оборудованием; * техническая исправность оборудования для оказания услуг; * возраст персонала; * применяемые новейшие технологии; * уровень организации выполнения услуги; |
| Обеспеченность и наличие материально- техническими ресурсами для оказания услуг | Основные характеристики материально – технического обеспечения:   * численность предприятия; * надежность поставщиков; * характеристика оборотных средств предприятия. |
| Обеспеченность предприятия кадрами | Квалификация и обеспеченность предприятия:   * текучесть кадров; * потребность в новых специальностях; |
| Эффективность деятельности предприятия на рынке услуг | Эффективность управления на рынке услуг:   * экономичность затрат; * рациональное использование производительности труда; * эффективное использование основных и оборотных фондов предприятия. |
| Конкурентоспособность услуги на рынке | Основные качества:   * качество оказанных услуг; * цена предоставленной услуги; * доля рынка; * конкурентный статус предприятия в данной стратегической зоне. |

Для формирования и развития конкурентной стратегии на рынке услуг основополагающим этапом считается анализ внутренней среды предприятия, которое должно отражать стратегию конкурентного потенциала в каждой зоне предприятия и стратегии в целом.

Под потенциалом стратегической конкуренции предприятию следует понимать всю совокупность ресурсов и рычагов для разработки и принятия к реализации основной конкурентной стратегии на рынке.

При формировании стратегически конкурентного потенциала предприятие использует только те доступные ресурсы, которые будут применены а в процессе принятия стратегических решений. При этом потенциал стратегической конкуренции должен формировать основные преимущества все сторон предприятия как внутренние ресурсы так и все критерии которые повлияют на положение организации услуг на рынке. Рассмотри два основных положения стратегического конкурентного потенциала предприятия:

1. Потенциал стратегической конкуренции определяется по сравнительному анализу предприятия среди конкурентов;

2. Потенциал стратегической конкуренции должен отображать основные положения предприятия на рынке услуг, его основной статус стратегии при конкурентной борьбе.

При анализе внутренней среды на предприятии должны разработать сложную программу, которая будет проведена для разных зон предприятия:

* микро внутренней среды предприятия;
* макро внутренней среды предприятия.

На основе комплексного анализа внешней и внутренней среды предприятия можно разработать основные ограничения для деятельности предприятия на рынке услуг, определить основные угрозы и возможности со стороны внешней среды предприятия, основное развитие перспективы предприятия, и поставленные стратегические достижения целей на рынке услуг.

При рассмотрении мер и вариантов развития, в процессе которых на основании оценки будут выбираться решения, которые смогут предприятию обеспечить достижение поставленных целей и задач, в рамках реализованных возможностей, которые смогут удовлетворить все принятые критерии для достижения эффективности на предприятии. При выборе стратегического процесса должно быть основана на альтернативах позиционирования стратегических зон, для отдельного оказания вида услуг. Для применения стратегического управления необходимо применить разработку корпоративных и деловых стратегий с помощью матричного инструмента анализа.

Анализ предприятия позволил определить следующие основные критерии для выбора альтернативных стратегических решений, которые мы рассмотрим:

* возможность развития или угрозы внешней среды;
* получение конкурентных преимуществ на рынке услуг;
* соответствие выбранной цели предприятия;
* выполнимость поставленной стратегии перед предприятием;
* учет взаимосвязей и критерии развития для достижения стратегий предприятия (стратегиями различного уровня).

Рассмотрим наиболее основной метод развития и оценки экономического воздействия для каждой альтернативы на разные периоды времени предприятия, и определим сценарии, в которых предусмотрено три варианта развития событий:

* оптимистический вариант события;
* пессимистический вариант события.
* вероятный вариант события.

Эти три сценария на предприятии адекватно показывают отношение предприятия к возможному риску, оказанию негативного давления как со стороны внешней так и внутренней среды предприятия, затрагивает личные интересы руководства на всех стадиях принятия решения, то они являются не объемлемым эффективным инструментом, с помощью которого происходит выбор стратегической альтернативы, для достижению поставленных целей предприятия.

Наиболее правильно обоснованными стратегиями предприятия, является процесс принятия и реализации конкурентных стратегий на предприятии, разработанный Н.С. Куприяновым, О.В. Михненковым, Т.С. Щербаковой20.

Эти подходы предлагают разбить основные процессы реализации стратегий на этапы:

* подготовка подробной информации, для использования на всех этапах реализации стратегии по оказанию услуг;
* разработка планирования, программирования, бюджетирование для принятия решений;
* реализация и выполнение поставленных решений;
* контроль на всех стадиях от принятия до реализации.

Основной ценность поставленной модели выделяется в том, что основные элементы будут зависеть от уровня внешних условий и функционирования предприятия, что и характеризует важность использования данной модели на Российском рынке услуг для предприятий, который будут функционировать в разных негативных условиях.

В условиях развитого Российского рынка и сильной конкуренции успеха добиваются лишь те предприятия, которые смогут создать и выполнить стратегии разных этапов для реализации долгосрочных задач и целей и достижения высоких результатов на рынке услуг.

**Глава 2 Проблемы и направления разработки и развития конкурентных стратегий**

**2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Галактика»**

Общество с ограниченной ответственностью «Галактика» является коммерческой организацией по оказанию услуг на рынке, зарегистрированной по адресу: 347931, Россия, Ростовская область, г. Таганрог, ул. Дзержинского, д. 135.

История развития компании началось 21 мая 2009 году. Основное назначение предприятия – предоставление услуг по монтажу, диагностике технического состояния медицинского оборудования и аппаратуры.

27 февраля 2009 года ООО «Галактика» получила лицензию «На осуществление деятельности по оказанию услуг по диагностике технического состояния медицинского оборудования».

Коллектив компании состоит из профессионалов, которые имеют высшее техническое образование и стаж работы по специальности боле 15 лет. Специалисты прошли обучение, повысив свою квалификацию в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования.

Оплата труда работников Общества осуществляется в соответствии с «Положением по оплате труда» и согласно действующим государственным нормативам.

Организационно – правовые, имущественные и финансовые отношения ООО «Галактика» с посторонними организациями, юридическими лицами, строятся на договорной основе в соответствии с Гражданским кодексом.

Целью деятельности Общества с ограниченной ответственность является привлечение прибыли и развитие предприятия.

**Основные виды деятельности:**

1. Выполнение услуг по диагностике технического состояния перед ремонтом медицинского оборудования в больницах, стационарах, стоматологических клиниках:

* предоставление услуг по монтажу оборудования и техобслуживанию медицинского оборудования;
* проведение диагностики аппаратуры для приема, записи и воспроизведение звука;
* по оказанию услуг по контролю технического состояния медицинского оборудования;
* консультирование перед установкой медицинского оборудования;
* диагностика печатные схемы (платы);
* оказание услуг по установке ангиографическая INNOVA 3100 IQ;
* проведение диагностики и оказание услуг по установке передвижной С- образной рамкой Ziehm Vision,включая диагностику основных блоков и узлов: системы позиционирования, система мониторинга хирурга, стойка реконструкции изображений, высоковольтные генераторы.

Организационная структура предприятия ООО «Галактика» схема №1:

Бухгалтер

Генеральный директор

Обслужи-вающий персонал

Отдел по кадрам и общим вопросам

Главный бухгалтер

Инженеры по техническому обслуживанию

Заместитель генерального директора по техническому обслуживанию

Заместитель генерального директора по региональному развитию

Коммерческий директор

**2.2 Анализ конкурентного положения предприятия**

Платежеспособность и ликвидность предприятия – это основные показатели которые связаны между собой для подведения оценки на предприятии по ликвидности и платежеспособности и используются для структурного анализа на основании баланса и осуществления расчетов основных финансовых коэффициентов ликвидности и платежеспособности.

Коэффициент ликвидности – это коэффициент который характеризует предприятие способность платить по своим обязательствам (займам), и рассчитывается соотношением величины затрат (задолженность) и ликвидность средств (денежных средства для погашения долгов).

Для проведения анализа формирования финансовых результатов следует использовать следующие источники информации:

* «Баланс предприятия»
* "Отчет о финансовых результатах и их использовании"

Ликвидность предприятия характеризуется по степени оборачиваемости капитала предприятия, т.е. скорости превращения в денежные средства, активы предприятия можно разделить на следующие основные группы ликвидности:

А-1 – Активы наиболее ликвидные – к таким активам можно отнести я статьи баланса - денежных средств предприятия и краткосрочные финансовые вложения.

А - 12014 = 1534 + 0 = 1534 (тыс. руб.);

А - 12013 = 9843 + 0 = 9843(тыс. руб.);

А - 12012 = 263 + 0 = 263(тыс. руб.).

А - 2 – Активы быстро реализуемые – готовая продукция на складе, предоставленная услуга, отгруженные товары и дебиторская задолженность в краткосрочном периоде (сроком погашения в течении 12 месяцев).

А - 22014 = 212732(тыс. руб.);

А - 22013 = 162374(тыс. руб.);

А - 2 2012 = 156911(тыс. руб.).

А - 3 – Активы которые медленно реализуемые – производственные запасы и незавершенное производство.

А - 32014 = 689090 - 193 = 688897(тыс. руб.);

А - 32013 = 438691 - 185 = 438506(тыс. руб.);

А - 32012 = 322834 - 228 = 322606(тыс. руб.).

А - 4 – Активы которые трудно реализуемы – основные средства (оборудования, здания, сооружения), незавершенное строительство, долгосрочные финансовые вложения, нематериальные активы.

А - 42014 = 700665 = 700665(тыс. руб.);

А - 42013 = 610760 = 11798(тыс. руб.);

А - 42012 = 565529 (тыс. руб.).

**Анализ пассивов предприятия**

В балансе Пассивы предприятия составляются по группам и по степени срочности их оплаты:

П - 1 – Обязательства наиболее срочные – к ним можно отнести кредиторская задолженность и займы и кредиты банка.

П - 12014 = 706893(тыс. руб.);

П - 12013 = 381259(тыс. руб.);

П - 12012 = 271033(тыс. руб.).

П - 2 - Обязательства среднесрочные – к ним можно отнести краткосрочные займы и кредиты банка, и заемные средства у партнеров.

П - 22014 = 8730 (тыс. руб.);

П - 22013 = 537243(тыс. руб.);

П - 22012 = 230453(тыс. руб.)

П - 3 – Обязательства долгосрочные – к ним можно отнести долгосрочные займы кредиты.

П - 32014 = 484093 (тыс. руб.);

П - 32013 = 0 (тыс. руб.);

П - 32012 = 289312(тыс. руб.).

П - 4 – Собственный (акционерный) капитал, находившийся постоянно в распоряжении предприятия[4].

П - 42014 = 398578(тыс. руб.);

П - 42013 = 297093(тыс. руб.);

П - 42012 = 247204(тыс. руб.).

После проведения анализа ликвидности баланса на предприятии следует составить соотношение по итогам проведенных групп по активу и пассиву предприятия. Баланс на предприятии считается абсолютно ликвидным если будет выполнено следующее соотношение:

1. А-1 > П-1; 2. А-2 > П-2;

3. А-3 >П-3; 4. А-4 < П-4.

Распределим группы активов и пассивов на предприятии, данные занесем в таблицу 3:

***Таблица №3***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели ликвидности** | **2014 год** | **2013 год** | **2012 год** |
| **А1> П1** | 1534 < 706893 | 9843 < 381259 | 263 < 271033 |
| **А2 > П2** | 212732 > 8730 | 162374 < 537243 | 156374 < 230453 |
| **А3 > П3** | 688897 > 484093 | 438506 > 0 | 322606 > 289312 |
| **А4 < П4** | 700665 > 398578 | 381259 > 297093 | 271033 > 247204 |

После расчета ликвидности используем данные для расчета коэффициента текущей (общей ликвидности) – которая характеризует платежеспособности предприятия и является необходимой мерой.

Нормальное значение – 2 и более.

КТП = ;

КТП2014 = = 1,26;

КТП2013  = = 0,67;

КТП2012 = = 0,96.

Рассчитаем коэффициент абсолютной (денежной ликвидности) – который характеризует соотношение самых ликвидных активов к краткосрочным обязательствам.

Нормальное значение – 0,2 и более.

Ка.л. =

Ка.л2014 . = = = 0,002;

Ка.л2013. = = = 0,011;

Ка.л2012. = = = 0,001.

Используя данные рассчитаем коэффициент быстрой ликвидности – которые нам показывают способность предприятия осуществлять погашение по своим текущим обязательствам за счет продажи ликвидных активов.

Нормальное значение от 1 и выше.

Кбл = ;

Кбл2014 = = = 0,30;

Кбл2013 = = = 0,19;

Кбл2012 = = = 0,31.

Используя данные рассчитаем коэффициент ликвидности при мобилизации средств.

Оптимальное значение данного коэффициента 0,5 – 0,7.

Клмс  = ;

Клмс2014 = = = 0,97;

Клмс2013 = = = 0,48;

Клмс2012 = = = 0,65.

Данные по коэффициента ликвидности занесем в таблицу № 4.

***Таблица №4***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Показатель** | **расчет и значение** | | | **изменение**  **( + ; - ).**  **За 2014 -2013 года** |
| **2014 год** | **2013 год** | **2012 год** |
| 1 | Коэффициент текущей ликвидности | 1,26 | 0,67 | 0,96 | 0,59 |
| 2 | Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,002 | 0,011 | 0,001 | - 0,009 |
| 3 | Коэффициент быстрой ликвидности | 0,30 | 0,19 | 0,31 | 0,11 |
| 4 | Коэффициент ликвидности при мобилизации средств | 0,97 | 0,48 | 0,65 | 0,49 |

На основании полученных данных сделаем график ликвидности.

(рис.1)

На основании сделанного анализа предприятия можно сделать следующие выводы, что бухгалтерский баланс ООО «Галактика» являются не ликвидными, а структура предприятия не удовлетворительной т.к. общий коэффициент ликвидности на конец отчетного периода имеет значение 1,26 т.е. меньше 2.

Коэффициент абсолютной (денежной ликвидности) – меньше нормального значения на конец отчетного периода 0,002 т.е. меньше 0,2.

Коэффициент абсолютной ликвидности имеет значение меньше 1, что говорит о не кредитоспособности предприятия, и у предприятия нет возможности платить по своим обязательствам.

**Анализ показателей прибыльности и рентабельности предприятия**

Коэффициенты рентабельности и эффективности при использовании основного имущества предприятия отображают прибыльность предприятия при деятельности и рассчитывается как соотношение полученной прибыли к статьям затрат.

Это основополагающая группа коэффициентов и показателей, так как характеризует результаты выполненного анализа, и позволят предприятию принимать решения для вложения собственных *средств* в тот или иной новый проект или бизнес, который характеризует целесообразность основной деятельности предприятия и является результирующей ее ценой.

Для проведения оценки эффективности деятельности предприятия рассчитаем рентабельность предприятия ООО «Галактика» за 2014, 2013, 2012 года.

Для основного проведения анализа при формировании финансовых результатов следует использовать следующие источники информации:

* «Баланс предприятия»
* "Отчет о финансовых результатах и их использовании"

Произведем анализ рентабельности продаж – это показатель характеризует доходность вложений в основное производство.



Р*п2014 =* = = - 0,06;

Р*п2013* = \* 100%= = - 0,14.

Рассчитаем рентабельность капитала – это характеризует какую прибыль получает предприятие с каждого вложенного рубля в активы.



ROA 2014 = = 0.012;

ROA 2013 = = 0,015.

Рассчитаем рентабельность собственного капитала – это показатель характеризует величину прибыли получаемой предприятием с каждого 1 рубля вложенного в предприятие собственниками.



Рск2014 = = 0,047;

Рск2013 = = 0,062.

Рассчитаем период окупаемости собственного капитала – это показатель характеризует продолжительность периода времени, которое необходимо для полного возмещения величины собственного капитала и чистой прибыли предприятия, поэтому как быстро окупаемые считаются предприятия у которых показатель равен от 1 до 5.



Пок2014 = = 2143 дней;

Пок2013 = = 1632 дня.

Данные анализа коэффициентов прибыльности и рентабельности предприятия занесем в таблицу 5.

Таблица 5. – Расчёт и анализ показателей прибыльности и рентабельности.

***Таблица №5***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели и формулы расчёта** | **Расчётное числовое значение показателя** | | | |
| ***2014*** | ***2013*** | ***2012*** | ***Изменения (+;-)*** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Рентабельность продаж | - 0,06 | - 0,14 | - | - 0,08 |
| Рентабельность капитала | 0,012 | 0,015 | - | - 0,003 |
| Рентабельность собственного капитала | 0,047 | 0,062 | - | - 0,015 |
| Период окупаемости собственного капитала | 2143 | 1632 | - | 511 |

На основании полученных данных сделаем выводы и график.

(рис. 2)

На основании полученных данных сделаем выводы.

На основании сделанных расчетов можно характеризовать, что все показатели и коэффициенты рентабельности на конец отчетного периода уменьшились, что отрицательно влияет предприятие в целом. Увеличение рентабельности предприятия происходит за счет увеличения прибыли предприятия от реализации услуг на рынке, и за счет увеличения чистой прибыли. На предприятии уменьшиласьрентабельность продажза счет снижения 0,08% прибыли от продаж (оказания услуг). Снижение произошло и у рентабельность капитан на конец отчетного периода на 0,003, что характеризует отрицательно предприятие. Снизились показатели и коэффициент рентабельности собственного капитала на конец отчетного периода на 0,015. Увеличился показатель и коэффициент окупаемости собственного капитала на конец отчетного периода на 511 дней, что не очень хорошо характеризует предприятие и благоприятно влияет на него в целом.

Предприятию ООО «Галактика» необходимо в полное мере использовать все свои производительные мощности для оказания услуг, сократить простои персонала и оборудования для материальных ресурсов.

**2.3 Разработка стратегических позиций ООО «Галактика»**

На предприятии при выборе основной стратегии необходимо рассмотреть те основные факторы которые повлияют на будущие события, которые могут пойти не так как предприятие планировало, и затормозить выполнение поставленных задач и достижение полученной цели. Поэтому необходимо заранее предусмотреть, где будет выбрана не правильное направление, и предусмотреть рычаги предотвращения будущего ущерба. Для этой цели предприятию необходимо провести стратегический анализ по методики учета внешних факторов предприятия, названная "Анализ РЕSТ - факторов". При проведении анализа РЕSТ - факторов анализируются по основным факторам которые оказывают непосредственное влияние на предприятие в целом:

* социальные факторы;
* технологические факторы;
* экономические факторы;
* политические факторы.

Рассмотрим воздействие этих фактор на наше предприятие по оказанию услуг на рынке, сформируем матрицу РЕSТ - анализа.

1)Политические факторы (среда) – это основные факторы которые влияют на среду предприятия при совокупности норм законов как в государственных учреждений так и основных структур, которые ограничивают и влияют на деятельность компании и отдельных лиц в обществе.

2)  Экономическая среда – это соотношение факторов которые влияют на способность потребителя покупать и развитие основной структуры потребления услуги или товара. Основные колебания в сфере экономических факторов играют переменные факторы, к таким относятся доход населения, минимальный прожиточный уровень, кредитные и процентные ставки в банке, которые оказывают большое влияние на развитие рынка. При этом предприятие должна заранее предугадать эти возможные колебания и изменения с помощью основных методов экономического прогнозирования. Экономический спад на предприятии или возможный краткосрочный подъем не всегда сказывается отрицательно на деятельности предприятия, но это лишь может произойти в той ситуации, если предприятие своевременно произведет адаптацию к основным изменениям экономических факторов на рынке.

3)  Культурная среда – это социальные институты и силы культуры, которые направлены на способность, формировать и воспринимать ценности развития и норм поведения. На предприятии для принятия маркетинговых решений руководитель может повлиять на некоторые факторы культурной среды, рассмотрим эти факторы:

* покупатель может быть привержен определенным культурным ценностям;
* определение вторичных культурных ценностей будущего покупателя.

4)  Научно-техническая среда – это силы предприятия которые способны к созданию новых технологий на предприятии за счет которых можно оказывать новые услуги и производить новые товары при тех же маркетинговых возможностях. В наше время на рынке хорошо развивается научно-техническая база, которая характеризуется быстрым развитием научно - технического прогресса в стране, для расширения сегментов рынка для применения научных разработок, при необходимости большего капиталовложений в научно - исследовательскую базу для деятельности предприятия и смещением от глобальных разработок в сторону маленьких усовершенствований контроля и развития технологического процесса в стране в целом.

Рассмотрим на примере нашего предприятия ООО «Галактика» в таблице № 6 Матрицу Pest- анализа, которая даст нам характеристику по основным факторам на рынке услуг.

***Таблица №6 Матрица Pest- анализа***

|  |  |
| --- | --- |
| **Политико-правовые факторы предприятия** | **Экономические факторы предприятия** |
| 1. Политическая нестабильность очень высокая, в постоянной перемене законодательства.  2. В налоговой системе много не доработок.  3. Политическая обстановка в стране не стабильная.  4. Экспортно-импортная обстановка нарушена из-за ведения санкций.  5. Нормативно-правовые базы в рыночной экономике несовершенны в целом и в области иностранных инвесторов для развития предприятия в целом. | 1. Нет стабильности национальной валюты.  2. Постоянный и не стабильный рост инфляции в целом.  3.Для предприятий высокий уровень налогов и внешнеторговых сборов (пошлин).  4. Предприятие подвержено сильному влиянию цен и зависит от поставщиков и подрядчиков.  5. В банках политика в отношении кредиторов. |
| **Социально культурные факторы предприятия** | **Технологические факторы предприятия** |
| 1. В стране затрудненная ситуация по демографическому развитию населения.  2. Очень низкий уровень дохода населения (средний уровень заработной платы) на предприятии.  3. Очень слабо развит маркетинг  ( реклама). | 1. Разработка и принятия на рынке новых конкурентов.  2. Нехватка как у предприятия финансирования на новые технологии и НИОКРа так и в стране в целом. |

После проведения анализа на предприятии из приведенной таблицы PEST – анализа мы наблюдаем, что наши услуги оказались под влиянием факторов внешней среды, и можно сделать вывод, что количество факторов влияющих положительно на компанию ООО «Галактика» намного меньше, чем отрицательных факторов которые преобладают над количеством негативно влияющих факторов. В связи с анализом, можно подвести итог, что общее влияние макроэкономических факторов на предприятии ООО «Галактика» на оказание услуг на рынке складывается отрицательно.

В таблице № 7 рассмотрим основные критерии оценки предприятия на рынке услуг со стороны заинтересованных групп.

***Таблица № 7 Основные критерии оценки предприятия***

|  |  |
| --- | --- |
| **Заинтересованные группы предприятия** | **Основные критерии оценки предприятия** |
| Покупатели | Основное развитие в соотношении цены и качества, доступность оказание услуг или приобретение товара, надлежащего качества оказанный сервис. |
| Правительство и межведомственные органы. | На предприятии необходимое значение имеет законодательство по налогообложению предприятия, и поддержки правительственных программ для предприятия. |
| Кредиторы (банки) для развития предприятия | Основные факторы оказывающее влияние – это надежность, основные условия выполнения поставленных задач. |
| Поставщики и партнеры | Для любого предприятия это своевременность выполнения своих обязанностей по платежам, стабильная работа, развитие и достижение новых контрактов. |
| Конкуренты | Конкуренция – это способность быстро проникновения на рынки которые имеют отраслевые преимущества. |
| Общественность | Общий вклад и развитие через выполнения своих обязанностей по уплате налогов и сборов, создание новых рабочих мест, вклад в развитие общества. |

**Сформируем матрицу ЕРАS - анализа.**

Данная методика может характеризовать предприятие при проведении анализа готовности предприятия отвечать на основные стратегические факторы внешней среды с учетом поставленных задач и развития этих факторов для будущего развития предприятия в целом.

Рассмотри основные этапы по факторам при заполнении указанной формы:

1.   В первом столбце мы отобразим 5—10 основных возможностей у предприятия и число основных угроз которые ожидают предприятие.

2. При анализе каждому основному фактору дается весомый критерий (значение) от единицы до нуля, где единица это важнейший критерий а ноль незначительный критерий, на основании этой оценки можно отобразить воздействие факторов на конкурентную стратегию предприятия. Основная сумма должна быть равна единицы, что характеризует и обеспечит предприятие нормированием.

3. После двух основных этапов, нам даем оценку каждому критерию (фактору) по пятибалльной шкале где оценка:

- « пять» - это высший бал т.е. (выдающийся);

- «четыре» - выше среднего балла;

- «три» - средний бал;

- «два» - ниже среднего балла;

- «единица» - отрицательный бал (т.е. незначимый).

Все основные оценки основаны на специальной оценке предприятия и реакции влияющие на основные факторы.

4.На этом этапе все оценки каждого фактора определяются путем взвешивания и умножаются на вес оценки, где осуществляется подсчет суммы взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка предприятия характеризует фактор каждой оценки и указывает на степень воздействия предприятия и на реакцию текущих факторов и прогнозируемых факторов внешней среды предприятия.

Рассмотрим данный анализ в таблице № 8 (EPAS – анализ)

***Таблица 8 ЕРАS - анализ***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Внешние стратегические факторы влияющие на предприятия** | **Вес** | **Оценка** | **Взвешенная оценка** |
| **Возможности предприятия** |
| Возможность обновления новых продуктов и выпуск на рынок. | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Уровень благоприятно влияющий на демографическую ситуацию в стране. | 0,09 | 5 | 0,45 |
| Развитие экономических факторов в России. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Способность снизить процентную ставку по кредиту или займу. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Возможность развития социальной мобильности населения. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Развитие активности потребителей на рынке | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Возможные угрозы предприятия | - | - | - |
| Развитие правительственной нестабильности в стране | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Национальной курс валюты и процентная ставка | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Высокие расходы на приобретение на энергоресурсы на предприятии. | 0,10 | 5 | 0,50 |
| Способность более низкой стоимости чем у конкурентов. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Завышенный рост цен на оборудование для работы предприятия. | 0,13 | 4 | 0,52 |
| Показатели по развитию и уровню инфляции в стране. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Общая суммарная оценка | 1,00 |  | 3.63 |

Из расчетов видно, что внешние стратегические факторы наиболее активно влияющие на предприятии – это возможность обновления новых продуктов и выпуск на рынок с оценкой 0,60, высокие расходы на приобретение на энергоресурсы на предприятии с оценкой 0,50 и завышенный рост цен на оборудование для работы предприятия. Общая суммарная оценка предприятия говори о том, что предприятие ООО «Галактика» на данном этапе при прогнозируемом факторе внешней среды находится на среднем уровне. Она составляет общую оценку 3,63 балла. Предприятие ООО «Галактика» готово к внешним угрозам очень слабо.

При внешнем окружении предприятия и его основные силы влияют на внутреннюю среду предприятия в целом. После проведения данного анализа развитие предприятия ООО «Галактика» осуществляется в технически - сложной зоне воздействия и изменяющейся среде предприятия в целом, это характеризует тем, что у предприятия большой объем сложной информации и оказание услуг по диагностике высококвалифицированного оборудования. При этом при развитии любой сферы предприятия изделия быстро устаревают, и предприятию необходимо все время совершенствовать процессы и технологии по оказанию услуг. В ООО «Галактика» используются различные методы развития и возможности на изменения факторов внешней среды предприятия. Рассмотрим самые распространенные подходы:

* возможность расширение сфер деятельности предприятия на рынке услуг, или развития оказания услуг или работ для развития капитала как средство возможного уменьшения коммерческих издержек предприятия и риска при изменении факторов внешней среды на предприятии;
* возможность совершенствования организационной структуры на предприятии для управления и повышения качества его гибкости предоставляемых услуг на предприятии;
* возможность развития стратегическое управление на предприятии.

Основной стиль конкурентной стратегии на предприятия играет важную роль на воздействие внешней среды предприятия и это характеризует как стиль диверсификация предприятия. В узком обзоре данного смысла это слово можно рассмотреть под диверсификацией, что характеризует проникновение предприятий в различные отрасли, не влияющие на прямой цикл связи или функциональной зависимости от основной их деятельности занятости.

На основании данных проведем анализ основных критериев и показателей работы в отрасли. Рассмотрим основные показатели и критерии анализа работы отрасли:

* + в работе потенциальный и реальный объем отрасли;
  + основные стадии жизненного цикла предприятия и перспективы развития;
  + основная структура предприятия и основные наши конкуренты;
  + основная структура издержек предприятия в отрасли;
  + основная разработанная система для предоставления услуг и сбыта продукции;
  + разработанная система тенденция предприятия в отрасли;
  + основные принципы и факторы для успеха.

Основной целью отраслевого анализа на предприятии является характеристика для определения отдельных сегментов рынка как внутри отрасли так и отдельных услуг и определение привлекательности данного предприятия на рынке услуг.

Для проведения анализа конкурентной стратегии нам необходимо провести анализ при помощи М. Портера «пяти конкурентных сил», эта модель характеризует основное состояние конкуренции с другими предприятиями и служит отличным результатом для предприятия:

1. Основное направление конкурентной борьбы между предприятиями в отрасли;
2. Основные направления предприятий для завоевания основных ниш рынков и потребителей при помощи товаров – заменителей;
3. Проведение анализа на угрозы развития новых конкурентов на рынке.
4. Развитие рыночных отношений и средств воздействия при использовании с поставщиками и контрагентами рыночную власть;
5. Развитие рыночных отношений и средств воздействия при использовании услуг потребителями;

Рассмотрим конкуренцию между предприятиями в отрасли:

На сегодняшний день у компании ООО «Галактика» серьезных конкурентов очень много.

1. При конкуренции между предприятиями особую интенсивность оказывает основное влияние большое число конкурентов их возможности и размеры их компаний.

Самый основной рычаг при конкуренции оказывающий интенсивное влияние является это сниженная стоимость на товары и услуги и повышение качества на товары и услуги на предприятии. В этом случае предприятие, у которого снижены издержки на себестоимость услуги или товара, большее внимание должно уделяться контролю качества. Компания ООО «Галактика» не уступает своим конкурентам и даже можно сказать занимает лидирующую позицию на рынке, как по качеству оказания услуг так и по себестоимости оказанных услуг. Поэтому угрозы предприятию со стороны конкурентов просто отсутствует.

2. Рассмотрим на предприятие появление товара - заменителей.

Основные попытки на рынке предприятия из основных отраслей завоевать покупателей и потребителей при помощи товаров-заменителей для ООО «Галактика» большой проблемы это не имеет.

3. Проведение анализа на угрозы развития новых конкурентов на рынке.

На предприятии ООО «Галактика» угрозы развития новых конкурентов в первую очередь связана с проблемой входа на рынок услуг неожиданной реакции на это со стороны предприятий, действующих на рынке услуг.

На рынке услуг конкурентное давление со стороны разных предприятий, которые на рынке услуг только открываются, существует но не в больших объемах. Но это вход на рынок услуг в первую очередь связан с барьерами и не ожидаемой реакции со стороны других предприятий, которые находятся на этом рынке. В этом случае данным барьером могут стать:

Масштаб предприятия. Крупномасштабное развитие будет для предприятия непреодолимым барьером, который требует максимального вложения денежных средств для предприятия, и необходимо будет провести научно – исследовательские мероприятия.

* Но есть и отрицательные стороны, это невозможность доступа к основным системам, таких как тендерам, патентам, доступа к инновационным технологиям, так как другие предприятия имеющие такие распоряжения, и работающие на этом рынке уже долгое время.
* При выходе предприятия на новый рынок, предприятие несет большие издержки по сравнению с работающим предприятием в той же сфере, так как у этой компании имеется большой опыт и наработанные связи с поставщиками и покупателями. На сегодняшний день ООО «Галактика» имеет все возможности для увеличения объема оказания услуг и снизить свои основные затраты (издержки). А развитие продаж у конкурентом более минимален, и возможность снизить свои издержки не может, потому что это требует больших капиталовложений и затрат.
* Потребности предприятия в капитале. Они формируются для создания предприятия и стимулирования сбыта услуг на рынке для покрытия своих основных убытков.

Затраты (издержки) предприятия, которые не зависят от масштаба. При отсутствии основного доступа к качественным и дешевым источникам оказания услуг, отсутствие необходимых тендеров и патентов, авторских прав на их обладание, подготовленных квалифицированных работников на предприятии.

* Административные и политические преграды и барьеры на предприятии. Межведомственные и правительственные органы могут запрещать или ограничивать выход предприятия на новые рынки услуг путем введения лицензий на оказания и предоставления услуг, выдачи соответствующих разрешений на работу, разработки основных правил безопасности, разработанных стандартов загрязнения атмосферы и окружающей среды.

4.  Развитие рыночных отношений и средств воздействия при использовании с поставщиками и контрагентами рыночную власть в компании ООО «Галактика» очень высоки;

Развитие рыночных отношений и средств воздействия при использовании услуг потребителями.

Развитие рыночных отношений в компании ООО «Галактика» с покупателями и потребителями присутствует в большом объеме, т.к. покупатели и потребители рождают спрос на услуги и товары и предъявляют высокие требования качества услуг и товаров.

Рассмотрим структуру издержек предприятия на энергоресурсы.

Для оказания услуг на предприятие, например диагностике детали в этом случае предприятие становится крупным потребителем электричества. В общей сумме затраты (издержки) на энергоносители на предприятии составляют около 8% в общей себестоимости, при этом рост стоимости энергоносителей все время приводит к удорожанию себестоимости оказания услуг

1. Для развития предприятия, руководству приходится тратит много времени и средств на улучшения услуг на рынке. В основных целях улучшения услуг на рынке служит повышение квалификации основного персонала на предприятии, улучшения качества выполнения и оказания услуг.

2. Для развития системы сбыта услуг и продукции на предприятии. Для развития благоприятных материальных условий на предприятие необходима реализация своих основных целей и задач ООО «Галактика» которые осуществляют основную деятельность на рынке услуг: диагностику медицинского оборудования, а также в компании ООО «Галактика» работает высококачественный коллектив состоящий из профессионалов, которые имеют высшее техническое образование и стаж работы по специальности боле 15 лет. Специалисты прошли обучение, повысив свою квалификацию в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Московский государственный технический университет им. Баумана». Кроме этого предприятие оказывает свои основные услуги по всей России.

Основная часть потребителей и покупателей является организации (больницы), которые являются платежеспособными и ликвидными.

Предприятие ООО «Галактика» свою ценовую политики построила на основных исследованиях рынка предоставления услуг. Поэтому цены на оказания услуг всегда соответствуют рыночным тенденциям и выгодно отличаются от предложений других компаний города Таганрога.

Компания ООО «Галактика» свои договора и контакты по оказания услуг на рынке обеспечивает с помощью торгов (тендеров). Предприятие имеет в наличии свой транспорт, чтобы при экстренной ситуации (поломке медицинского оборудования) можно было быстро добраться до места.

Рассмотрим основные факторы успеха предприятия:

* + Имидж предприятия;
  + Доступная стоимость услуги для покупателей и потребителей;
  + Доступное географическое месторасположение предприятия

Основные запреты и барьеры входа на рынок услуг разделяются на не стратегические барьеры и стратегические барьеры. Нестратегические барьеры – это барьеры которые создаются под фундаментальными условиями отрасли и характеризуются факторами объективного характера предприятия в соотношении большей части которые остаются независимые от основной деятельности предприятия или не поддающиеся воздействию. Рассмотрим несколько видов нестратегических барьеров или объективных барьеров, среди которых можно характеризовать такие барьеры, как объем рынка услуг, положительный масштаб емкости предприятия, основные преимущества предприятия как уже действующих предприятий в отрасли так и в отношении затрат (издержек) предприятия данного по оказанию услуг на рынке. Необратимые затраты (издержки) для предприятия минимально эффективного оказания услуг, преимущества дифференциации услуги.

Стратегические барьеры предприятия планируют стратегию самой компании и формируют основные факторы субъективного характера предприятия, которые расположены в данной политике предприятия на рынке услуг. Данную экономическую деятельность предприятия можно характеризовать как активной конкурентоспособности предприятия, так как, предприятие активно воздействует на внешнюю среду общества. Стратегические барьеры на предприятии могут также характеризовать себя как в ценовой политике и сбытовой политике предприятия в особых качествах деятельности предприятия это держатели патентов, лицензий, товарных знаков. Для наращивания прочных деловых и партнерских связей и положительных отношений с поставщиками и покупателями услуг на рынке играет основную роль и задачу стратегический барьер.

Предприятие должно устанавливать следующие барьеры для новых предприятия и для вхождения новых предприятий на рынок услуг:

* налаживание прочных деловых связей с потребителями и покупателями;
* применение и использование льготных режимов расчетов с постоянными потребителями.

Покупатели и потребители используют компанию ООО «Галактика» и пользуются услугами, потому что:

* + Низкая стоимость оказания услуг;
  + Действующая постоянная система скидок на предприятии;
  + Возможность быстрого оказания услуг.

Основные мотивы и направления для приобретения услуг являются:

* + быстрый приезд инженера;
  + низкая стоимость соответствующая качеству оказания услуг;

Так как предприятие оказывает услуги по диагностике медицинского оборудования, то, соответственно, покупателем данного вида услуг может являться любое медицинское предприятие, которому необходимо наша предоставление услуги или оказании диагностики. Чаще всего нашими заказчиками являются государственные больницы, частные стоматологические клиники частные клиники, индивидуальные предприниматели.

Конкурентное преимущество предприятия - это основное положение предприятия на рынке услуг, которое позволяет ей преодолевать наступательные силы конкуренции и способность привлекать новых покупателей и удерживать старых потребителей. Услуги, которые оказывает ООО «Галактика» это надежные, технологичные, качественные показатели качества на рынке услуг. Основные конкуренты находятся в городе Ростове - на –Дону, городе Таганроге. Но для работы и развития конкуренты ООО «Галактике» не мешают, а только заставляют более разборчиво относиться к развитию стратегии на предприятии, более плодотворно развивать маркетинговые исследования, осуществлять внедрение нового оборудования и проводить модернизацию старого, совершенствованием предприятия в целом, которая строго выдерживает сроки оказания услуг и т.д. Конкурентные преимущества предприятия:

* Долгосрочные связи с потребителями и покупателями;
* Доступное географическое положение предприятия;
* Скорость предоставления услуги;
* Квалифицированные сотрудники предприятия;
* Развитие предприятия, и выход на новые сегменты рынка.

*Сильные стороны:*

* + Доступное географическое положение предприятия;
  + Осуществление работы с постоянными поставщики и контрагентами;
  + Быстрые сроки оказания услуг;
  + Стоимость оказания услуг низкая.

*Слабые стороны:*

* + Большие затраты на фонд заработной платы сотрудникам;
  + Отсутствие инвестиционных вложений;
  + Постоянное появление нового оборудования;

В ООО «Галактика» основными задачами и целями продвижения на рынке услуг занимается коммерческий директор.

Основные направления работы коммерческого директора:

1. Разработка и создание образа и имиджа предприятия:

-  Разработка и создание визитных карточек.

2. Разработка и проведение рекламной деятельности предприятия.

* работа осуществляется как лично с потенциальным заказчиком так и по телефону.
* мобильной или городской телефонной связи.
* электронной связи, т.е через интернет.
* прямой рассылки рекламных материалов.
* щитовой рекламы.

**2.4 Выбор стратегии развития на основе матрицы БКГ (Бостонской консультативной группы)**

Матрица БКГ составляется на всю выпускаемую предприятием продукцию или на оказанные услуги, или, как сейчас принято говорить, на весь портфель его продуктов или услуг. В этом формате матрицу можно рассмотреть как портфельный анализ предприятия. Для ее составления отчета на предприятии необходимо по каждому товару или оказанной услуги иметься определенная информация:

* объем продаж или объем предоставленных услуг в стоимостном выражении, он представляется на матрице площадью круга;
* доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента, которая определяет горизонтальное положение круга в матрице;
* темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей продукцией, они определяют вертикальное положение круга в матрице.
* В основе построения и последующей интерпретации данных матрицы БКГ лежат следующие предпосылки:
* возрастание доли товара на рынке (следовательно, увеличение объем производства и продаж) снижает удельные из­держки на единицу продукции и увеличивает прибыль в результате относи­тельной экономии от увеличения объемов производства.
* валовая прибыль и общие доходы предприятия уве­личиваются пропорционально росту доли рынка предприятия;
* потребность в дополнительных средствах при поддержке предприятием достигнутой доли рынка растет пропорциональ­но темпу роста рынка;
* поскольку рост рынка каждого продукта в конечном счете сни­жается при приближении его к стадии зрелости жизненного цикла, для того, чтобы не потерять общих позиций на рынке, полученную предприятием прибыль следует на­правлять на производство продуктов, у которых есть тен­денции к росту.

1. Самым первым и основным этапом для проведения анализа является сбор данных (информации), где необходимо будет составить список оказанных услуг предприятием, которые будут анализироваться с помощью матрицы БКГ. После основного этапа нам необходимо собрать данные по объему оказанных услуг или получение прибыли за определенный период времени (т.е. за прошедший год).После этого нам необходимо собрать данные по нами конкурентам. Все основные данные занесем в таблицу № 9.

***Таблица №9 Сбор исходных данных.***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование оказанной услуги** | **Выручка тыс. руб.** | | **Объем продаж конкурента ООО «Энерго -Мед-Сервис» за 2014 год** |
| **2014 год** | **2013 год** |
| Диагностика технического состояния медицинского оборудования. | 95 | 80 | 82 |
| Диагностика оборудования перед монтажом | 92 | 95 | 83 |
| Проведение диагностики аппаратуры | 72 | 62 | 74 |
| Диагностика печатных схем (плат) | 52 | 52 | 53 |

2. На втором этапе анализа вычислим темп роста рынка за год. На этом этапе нам необходимо рассчитать увеличение объемов продаж за год. Если при анализе показатель темпа роста рынка более 10% - это рынок характеризует как быстрорастущий или рынок с высоким темпом роста. А если при анализе показатель менее 10% - это рынок характеризует как медленно растущий или рынок с низким темпом роста.

***Таблица № 10 Темп роста рынка.***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование оказанной услуги** | **Выручка тыс. руб.** | | **Объем продаж конкурента ООО «Энерго -Мед-Сервис» за 2014 год** | **Темп роста рынка в %** |
| **2014 год** | **2013 год** |
| Диагностика технического состояния медицинского оборудования. | 95 | 80 | 82 | 118,8% |
| Диагностика оборудования перед монтажом | 92 | 95 | 83 | 96,8% |
| Проведение диагностики аппаратуры | 72 | 62 | 74 | 116,1% |
| Диагностика печатных схем (плат) | 52 | 52 | 53 | 100,0% |

3. На третьем этапе мы вычислим отнительную долю рынка. Рассчитаем темпы прироста на рынке услуг и сделам подсчет анализируя относительную долю на рынке услуг. При рассчете будем использовать классический вариан – где мы возьмем объем оказанных услуг и поделим его на объем продаж нашего конкурента ООО «Энерго-Мед-Сервис».

***Таблица № 11 Относительная доля рынка услуг.***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование оказанной услуги** | **Выручка тыс. руб.** | | **Объем продаж конкурента ООО «Энерго -Мед-Сервис» за 2014 год** | **Показатели** | |
| **2014 год** | **2013 год** | **Темп роста рынка в %** | **Относи-тельная доля рынка** |
| Диагностика технического состояния медицинского оборудования. | 95 | 80 | 82 | 118,8% | 115,9% |
| Диагностика оборудования перед монтажом | 92 | 95 | 83 | 96,8% | 110,8% |
| Проведение диагностики аппаратуры | 72 | 62 | 74 | 116,1% | 97,3% |
| Диагностика печатных схем (плат) | 52 | 52 | 53 | 100,0% | 98,1% |

1. На четвертом этапе – мы строим матрицу БКГ (Бостонской консалтинговой группы).

(рис. 3)

После проведения анализа на предприятии и построение матрицы БКГ, мы наблюдаем, что наши оказанные услуги оказались в разных квадратах. Каждый из квадратов характеризует определенное значение и обозначается своим названием. Характеризуем каждое поле или основные 4-ре зоны, которые характеризуют соответствующую услугу, особенности развития услуги, рыночная стратегия на рынке услуг.

На основании проведенного анализа и построение матрицы БКГ можно сделать заключительный вывод что:

1. «Звездами» будет характеризоваться оказание услуг по диагностике технического состояния медицинского оборудования на рынке, так как роль предоставление этой услуги на рынке очень высока, а темп роста рынка равен 118,8% и относительная доля рынка 115,9%, что характеризует высокое соотношение реализации данной услуги.

2. «Дойные коровы» - будет характеризоваться оказание услуг по диагностике оборудования перед монтажом, что отличается снижением темпа роста на 22%, хотя доля рынка достаточно устойчива и высока.

3. «Дохлые собаки» - будет характеризоваться оказание услуг по проведению диагностике аппаратуры, что характеризует постоянный спрос на данную услугу, но доля рынка не большая и не растет.

4. «Дикие кошки» - будет характеризовать оказание услуг по диагностике печатных схем и плат, что характеризует доля рынка не самая высокая на уровне 100%, и тем роста более выше в данном сегменте и составляет 98,1%, что выше чем в сегменте «дохлые собаки» на 0,8%.

**Заключение**

Конкурентная стратегия на рынке услуг это основной хозяйствующий субъект экономике который исследуется очень давно, и характеризуется как теоретический аспект в экономике, так и практический аспект для основного анализа на предприятии. Стратегия конкуренции на предприятии представляет собой основной процесс становления и определения связи факторов и систем с основным окружением экономике, определяющим реализацию выбранного направления и основной цели и задачи для достижения поставленных задач перед предприятием. Конкурентная стратеги предприятия является детерминированной, если она вместе носит стохастический характер, т.е. формируется под влиянием случайных факторов.

Основной и главной проблемой при анализе конкурентов стратегии на предприятии является сложность выявления всех основных конкурентов, также очень сложно наблюдать за всеми конкурентами одновременно, поскольку конкурентных предприятий на рынке услуг очень много. Предложенная М. Портером стратегия и идея выделения основных стратегических групп конкурентов среди предприятий, а по основному направлению — сегментации конкурентов на рынке может сделать основной процесс анализа конкуренции предприятия управляемым. При анализе данный подход полезен в тех случаях, когда экономика предприятия или отрасли состоит из нескольких основных групп конкурентов, причем каждая основная группа занимает четко различаемую покупателями и потребителями, основную от других позицию на рынке услуг и имеет собственные способы работы с покупателями и потребителями.

Стратегическая группа конкурентов — это основное множество соперничающих предприятий в определенной отрасли экономике, имеющих основные направления развития. Такими направлениями могут быть характеризованы основные стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке услуг, схожие оказания услуг на рынке, каналы сбыта и реализации, сервис и другие элементы маркетинга на предприятии. Установить стратегическое направление — это значит определить основные барьеры предприятия, которые отделяют основное направление от различных направлений.

Проводя анализ предприятия ООО «Галактика » на основании приведенных расчетов и полученных данных сделаем вывод, что наконец отчетного периода на предприятии ООО «Галактика», финансирования и деятельность о оказанию услуг на рынке у предприятия оценка средняя, мы вычислили, что повысились темпы роста от объема реализации и предоставления услуг на рынке, и чистой прибыли.

В результате проведенного анализа предприятие сохранило привлекательность для инвесторов.

В структуре анализа активов предприятия по оказанию услуг на рынке доля основных средств увеличилась.

На основании анализа коэффициент ликвидности предприятия, нам характеризуют о не кредитоспособности предприятия и возможности банкротства этого предприятия в будущем периоде. Предприятие ООО «Галактика» не может восполнить платежеспособность т.к. не хватает ликвидных активов для реализации проектов. Данный недостаток можно реализовать путем привлечения инвестиций или продажи части основных средств.

Предприятию ООО «Галактика» необходимо более плодотворно использовать производительные мощности для оказания услуг, сократить простои оборудования, и более рациональное использование рабочей силы и материальных ресурсов на предприятии.

Как показывает результат нами проведенного анализа на предприятии ООО «Галактика» не является абсолютно устойчивым предприятием, и зависит в основном от кредиторов, и его затраты (издержки) и запасы не покрываются собственными оборотными средствами, а продолжительность операционного и финансового цикла увеличились, что не благоприятно для предприятия.

Фирма ООО «Галактика» имеет достаточно ресурсов для улучшения финансового состояния предприятия.

На основании проведенного анализа и построение матрицы БКГ можно сделать заключительный вывод что:

1. «Звездами» будет характеризоваться оказание услуг по диагностике технического состояния медицинского оборудования на рынке, так как роль предоставление этой услуги на рынке очень высока, а темп роста рынка равен 118,8% и относительная доля рынка 115,9%, что характеризует высокое соотношение реализации данной услуги.

2. «Дойные коровы» - будет характеризоваться оказание услуг по диагностике оборудования перед монтажом, что отличается снижением темпа роста на 22%, хотя доля рынка достаточно устойчива и высока.

3. «Дохлые собаки» - будет характеризоваться оказание услуг по проведению диагностике аппаратуры, что характеризует постоянный спрос на данную услугу, но доля рынка не большая и не растет.

4. «Дикие кошки» - будет характеризовать оказание услуг по диагностике печатных схем и плат, что характеризует доля рынка не самая высокая на уровне 100%, и тем роста более выше в данном сегменте и составляет 98,1%, что выше чем в сегменте «дохлые собаки» на 0,8%.

Конкурентная стратегия на предприятии ООО «Галактика» служит основной и неотъемлемой часть на рынке услуг. Конкурентная стратегия, характеризует основные занимающие позиции по оказанию услуг по техническому обслуживанию на рынке, и служит претендентом на лидерство в данном сегменте рынка. Если предприятию предложить (рекомендовать) конкурентную стратегию на рынке услуг, то по проведенному анализу, можно увидеть, что в некоторых сегментах бизнеса есть и слабые и сильные стороны. Ведь не смотря на слабые стороны предприятия ООО «Галактика» имеет сильную позицию среди основных конкурентов на рынке по оказанию услуг в сфере технического обслуживания, и хочет стать лидером и для этого необходимо применить целый комплекс конкретных действий по удержанию своих позиций и расширения основной доли рынка, для этого необходимо рассмотреть рекомендации:

* необходимо расширить основной перечень оказываемых услуг в сфере технического обслуживания;
* необходимо ввести новое оборудования, провести инновации на рынке технического обслуживания;
* необходимо разработать стратегию маркетинга на оказания услуг на рынке технического обслуживания;
* необходимо в штате иметь сотрудника, для экстренного выезда инженера, при аварийной ситуации в больнице или клиники.

**Список используемой литературы**

1. Мак-Дональд. М. Стратегическое планирование маркетинга. Спб: Питер, 2012. с. 76.

2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. — 206 с.

2.  Акимова И.М. Промышленный маркетинг. - Киев: Общество «Знания», 2011.-294 с.

3.  Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. - СПб: Питер, 2014 - 403 с.

4.  Боровских Н.В. Конкурентоспособность продукции птицеводства: -экономика, стратегия, управление: Монография. - Омск: Изо- во ФГОУВПО ОмГАУ, 2011- 196 с.

5.  Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2012.

6.  Глухов А. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения// Маркетинг. - 2013. - №2. - с.56 - 64.

7.  Голубков Е.П. Основы маркетинга. - М.: Изд-во «Финпресс», 2012. - 656 с.

8.  Динес В.А., Ларин В.Т, Лоскутов Р.Ю., Яшин Н.С. Конкурентоспособность и экономическая устойчивость предприятия. Саратов.: 2014.

9.  Зайцев Л. Г. Учебник: Стратегический менеджмент. Л.Г. Зайцев. М.И. Соколова. - М.: Юристь. 2013. - 416 с.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Бухгалтерский баланс**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **на** | | | **31 декабря** | **20** | **14** | **г.** | | | | | | Коды | | | |
| Форма по ОКУД | | | | | | | | | | | | 0710001 | | | |
| Дата (число, месяц, год) | | | | | | | | | | | | 31 | 12 | | 2014 |
| Организация | Общество с ограниченной ответственностью «Галактика» | | | | | | | | по ОКТМО | | | 60737000 | | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | | | | | | | | ИНН | | | 6154560490 | | | |
| Вид экономической деятельности | | Услуги по техобслуживанию и ремонту медицинского оборудования. | | | | | | | | по ОКВЭД | | 33.10.9 | | | |
| Организационно-правовая форма/форма собственности | | | | | | | Общество | | | |  |  | |  | |
| С ограниченной ответственностью. | | | | | | | | по ОКОПФ/ОКФС | | | | 1 23 00 | | 23 | |
| Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) | | | | | | | | | по ОКЕИ | | | 384 (385) | | | |

Местонахождение (адрес347931, Россия, Ростовская область, г. Таганрог, ул. Дзержинского, д. 135.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 31 | декабря | | |  | На 31 декабря | | | На 31 декабря | | |
| Пояснения1 | Наименование показателя 2 | 20 | | 14 | г.3 | | 20 | 13 | г.4 | 20 | 12 | г.5 |
|  |  |  | |  |  | |  |  |  |  |  |  |
|  | **АКТИВ** |  | | | | |  | | |  | | |
|  | **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |  | | | | |  | | |  | | |
|  | Нематериальные активы | ------ | | | | | 2 | | | 5 | | |
|  | Результаты исследований и разработок | ------- | | | | | ------ | | | ------ | | |
|  | Нематериальные поисковые активы | ------ | | | | | ------ | | | ------ | | |
|  | Материальные поисковые активы | ------ | | | | | ------ | | | ------ | | |
|  | Основные средства | 694 170 | | | | | 599 968 | | | 552 138 | | |
|  | Доходные вложения в материальные ценности | ------ | | | | | ------ | | | ------ | | |
|  | Финансовые вложения | 1 | | | | | 1 | | | 1 | | |
|  | Отложенные налоговые активы | 6 494 | | | | | 10 790 | | | 13 386 | | |
|  | Прочие внеоборотные активы | ------ | | | | | ------ | | | ------ | | |
|  | Итого по разделу I | **700 665** | | | | | **610 760** | | | **562 529** | | |
|  | **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |  | | | | |  | | |  | | |
|  | Запасы | 689 090 | | | | | 438 691 | | | 322 834 | | |
|  | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 193 | | | | | 185 | | | 228 | | |
|  | Дебиторская задолженность | 212 732 | | | | | 162 374 | | | 156 911 | | |
|  | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | ------ | | | | | ------ | | | ------ | | |
|  | Денежные средства и денежные эквиваленты | 1 534 | | | | | 9 843 | | | 263 | | |
|  | Прочие оборотные активы | 2 007 | | | | | 1 510 | | | 1 385 | | |
|  | Итого по разделу II | **905 555** | | | | | **612 603** | | | **481 621** | | |
|  | **БАЛАНС** | **1 606 220** | | | | | **1 223 363** | | | **1 047 150** | | |

Форма 0710001 с. 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | 31 декабряя | | | |  | На 31 декабря | | | | | На 31 декабря | | | | |
| Пояснения1 | Наименование показателя 2 | 20 | | | 14 | г.3 | | 20 | | 13 | г.4 | | 20 | | 12 | г.5 | |
|  |  |  | | |  |  | |  | |  |  | |  | |  |  | |
|  | **ПАССИВ** |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6** |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 245 172 | | | | | | 204 652 | | | | | 188 083 | | | | |
|  | Собственные акции, выкупленные у акционеров | ( | | ------ | | | )7 | ( | ------ | | | ) | ( | ------ | | | ) |
|  | Переоценка внеоборотных активов | 112 231 | | | | | | 112 491 | | | | | 116 151 | | | | |
|  | Добавочный капитал (без переоценки) | 93 918 | | | | | | 33 138 | | | | | ------ | | | | |
|  | Резервный капитал | 1 072 | | | | | | 1 063 | | | | | 1 039 | | | | |
|  | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | - 53 814 | | | | | | - 54 251 | | | | | - 58 070 | | | | |
|  | Итого по разделу III | **398 578** | | | | | | **297 093** | | | | | **247 204** | | | | |
|  | **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | Заемные средства | 484 093 | | | | | | ------ | | | | | 289 312 | | | | |
|  | Отложенные налоговые обязательства | 6 411 | | | | | | 6 458 | | | | | 6 947 | | | | |
|  | Оценочные обязательства | ------ | | | | | | ------ | | | | | ------ | | | | |
|  | Прочие обязательства | ------ | | | | | | ------ | | | | | ------ | | | | |
|  | Итого по разделу IV | **490 504** | | | | | | **6 458** | | | | | **296 260** | | | | |
|  | **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |  | | | | | |  | | | | |  | | | | |
|  | Заемные средства | 8 730 | | | | | | 537 243 | | | | | 230 453 | | | | |
|  | Кредиторская задолженность | 706 893 | | | | | | 381 259 | | | | | 271 033 | | | | |
|  | Доходы будущих периодов | ------ | | | | | | ------ | | | | | ------ | | | | |
|  | Оценочные обязательства | 1 515 | | | | | | 1 310 | | | | | 2 200 | | | | |
|  | Прочие обязательства | ------ | | | | | | ------ | | | | | ------ | | | | |
|  | Итого по разделу V | **717 138** | | | | | | **919 812** | | | | | **503 686** | | | | |
|  | **БАЛАНС** | **1 606 220** | | | | | | **1 223 363** | | | | | **1 047 150** | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Руководитель |  |  | В.В. Лысаков | Главный бухгалтер |  |  | В.В. Лысаков |
|  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| “ | 31 | ” | декабря | 20 | 14 | г. |

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именует указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показы

**Отчет о финансовых результатах**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **за** | | | **Январь-декабрь** | **20** | **14** | | **г.** | | | | | Коды | | | |
| Форма по ОКУД | | | | | | | | | | | | 0710002 | | | |
| Дата (число, месяц, год) | | | | | | | | | | | | 31 | 12 | | 2014 |
| Организация | Общество с ограниченной ответственностью «Галактика» | | | | | | | | по ОКТМО | | | 60737000 | | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | | | | | | | | ИНН | | | 6154560490 | | | |
| Вид экономической деятельности | | Услуги по техобслуживанию и ремонту медицинского оборудования. | | | | | | | | по ОКВЭД | | 33.10.9 | | | |
| Организационно-правовая форма/форма собственности | | | | | | Общество | | | | |  |  | |  | |
| С ограниченной ответственностью. | | | | | | | | по ОКОПФ/ОКФС | | | | 1 23 00 | | 23 | |
| Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) | | | | | | | | | по ОКЕИ | | | 384 (385) | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | За | | Январь - декабрь | | |  | | За | | Январь - декабрь | | |  | |
| Пояснения 1 | Наименование показателя 2 | 20 | | | 14 | г.3 | | | 20 | | | 13 | г.4 | | |
|  |  |  | | |  |  | | |  | | |  |  | | |
|  | Выручка 5 | 319 618 | | | | | | | 299 692 | | | | | | |
|  | Себестоимость продаж | ( | - 278 805 | | | | | ) | ( | - 08 541 | | | | | ) |
|  | Валовая прибыль (убыток) | 40 813 | | | | | | | - 8 849 | | | | | | |
|  | Коммерческие расходы | ( | - 2 520 | | | | | ) | ( | - 7 399 | | | | | ) |
|  | Управленческие расходы | ( | ------ | | | | | ) | ( | ------ | | | | | ) |
|  | Прибыль (убыток) от продаж | (38293 ) | | | | | | | - 16 248 | | | | | | |
|  | Доходы от участия в других организациях | ------ | | | | | | | ------ | | | | | | |
|  | Проценты к получению | ------ | | | | | | | ------ | | | | | | |
|  | Проценты к уплате | ( | - 32 835 | | | | | ) | ( | - 35 775 | | | | | ) |
|  | Прочие доходы | 28 202 | | | | | | | 102 214 | | | | | | |
|  | Прочие расходы | ( | - 27 774 | | | | | ) | ( | - 37 559 | | | | | ) |
|  | Прибыль (убыток) до налогообложения | 5 886 | | | | | | | 12 632 | | | | | | |
|  | Текущий налог на прибыль | ( | ------ | | | | | ) | ( | ------ | | | | | ) |
|  | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 929 | | | | | | | 1 721 | | | | | | |
|  | Изменение отложенных налоговых обязательств | 490 | | | | | | | 47 | | | | | | |
|  | Изменение отложенных налоговых активов | - 2 596 | | | | | | | - 4 294 | | | | | | |
|  | Прочее | - 3 598 | | | | | | | - 8 199 | | | | | | |
|  | Чистая прибыль (убыток) | **182** | | | | | | | **186** | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Руководитель |  |  | В.В. Лысаков | Главный бухгалтер |  |  | В.В. Лысаков |
|  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| “ | 31 | ” | декабря | 20 | 14 | г. |

1. Мак-Дональд М. Стратигическое планирование маркетинга. [↑](#footnote-ref-1)