

**СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ  
ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И РЕНТАБЕЛЬНОСТИ**  
**Modern concept of enterprise management based on its competitiveness and profitability**

Л. Н. Петрова, ст. преподаватель Уральского государственного аграрного Университета  
(Екатеринбург, Карла Либкнехта, 42)

**Аннотация**

В условиях развития рыночной экономики, расширения прав и самостоятельности предприятий принципиально меняется содержание целей экономического поведения и всей хозяйственной деятельности как торговых, так и производственных предприятий. Непременным требованием становится переход к формированию производственных программ и ассортимента продукции на основе тщательного изучения потребительского спроса. Это требует четкой системы последовательного проведения в жизнь социально-активной производственно-сбытовой политики, способствующей удовлетворению общественных и индивидуальных потребностей в соответствующей продукции; повышению конкурентоспособности выпускаемых изделий; ускорению реализации производимых товаров и оборачиваемости вложенных средств.

Современная концепция управления предприятием состоит в том, что вся ее деятельность (научно-техническая, производственная, сбытовая, по техническому обслуживанию и т.п.) основывается на знании потребительского спроса и его изменения в перспективе. Иными словами, система маркетинга предполагает производить продукцию и виды услуг в объеме полного сбыта и ставит тем самым производство продукции (услуг) в функциональную зависимость от спроса.

Главным фактором успешной деятельности компании является правильный выбор предлагаемых ей товаров (услуг), т.е. сферы ее деятельности. Естественно, что для получения исчерпывающих ответов в этой области необходимо проводить анализ рыночных условий и собственных возможностей.

**Ключевые слова:** управление предприятием, конкурентоспособность, рентабельность, рыночная экономика, производственные программы, потребительский спрос, система маркетинга.

**Abstract**

In the context of the development of a market economy, expanding the rights and independence of enterprises, the content of the goals of economic behavior and all economic activities of both commercial and industrial enterprises is fundamentally changing. The transition to the formation of production programs and product range based on a thorough study of consumer demand becomes an indispensable requirement. This requires a clear system of consistent implementation of a socially active production and sales policy that contributes to meeting the public and individual needs for the corresponding products; improving the competitiveness of manufactured products; accelerating the sale of manufactured goods and the turnover of invested funds.

The modern concept of enterprise management is that all its activities (scientific and technical, production, sales, maintenance, etc.) are based on knowledge of consumer demand and its changes in the future. In other words, the marketing system assumes to produce products and types of services in the volume of full sales and thus puts the production of products (services) in functional dependence on demand. The main factor of the company's success is the correct choice of products (services) offered to it, i.e. the scope of its activities. Naturally, in order to get comprehensive answers in this area, it is necessary to analyze market conditions and own opportunities.

**Keywords:** enterprise management, competitiveness, profitability, market economy, production programs, consumer demand, marketing system.

Рассмотрим современную концепцию управления предприятием на основе его конкурентоспособности и рентабельности на примере предприятия «Бау Центр», которое является филиалом холдинга «ВМ corporation».

«ВМ corporation» - одно из крупнейших российских компаний по продаже строительных и отделочных материалов. Компания существует на рынке Самарской области 12 лет. Центральный офис компании находится в городе Тольятти, он же является самым крупным областным центром розничной торговли и имеет сеть магазинов в городах Тольятти и Самаре. Тщательно разработанная сбытовая система «ВМ corporation», включает два направления сбыта: оптовые продажи со склада головного предприятия, ориентированные на региональных оптовиков и крупные розничные сети, и региональный сбыт через сеть филиалов. Уникальные складские комплексы в Тольятти 5 000 кв.м. и Самаре 3 500 кв.м., оборудованы в соответствии с наиболее прогрессивными технологическими требованиями, с удобными подъездными путями и ж/д путями. Использование современного оборудования на складах позволяют расширять ассортимент в соответствии с запросами рынка, осуществлять поставки товара клиентам оперативно и с неизменно высоким качеством.

«ВМ corporation» сотрудничает и осуществляет прямые поставки с иностранными и отечественными производителями отделочных материалов:

- керамическая плитка Лира-Керамика, Воронежского и Печорского керамических заводов, итальянской фабрики D Imola и фабрики APARICI (Испания);
- керамический гранит и керамическая плитка фабрики «Керамин» - Белоруссия;
- германский производитель пластиковых углов и напольных плитингов «Volta»;
- сантехнические изделия (душевые кабины, углы, санфаянс, мебель для ванных комнат) шведского производителя «IFO», VORTEX (Германия), DELIGHT (Китай), гидромассажные ванны и душевые кабины «Apollo» и «DoctorJet»;
- окантовки для плитки производителей CEZAR и Mac (Польша);
- обои на флизелиновой основе под покраску «Версаль» фабрики «ЭДЕМ» г. Днепропетровск и многие другие товары.

«ВМ corporation» динамичная и постоянно развивающаяся компания. В период с 2002 по 2018 годы были открыты оптовые филиалы в городах России Москва, Екатеринбург, Ростов-на-Дону и Уфа.

В последние семь лет приоритетным направлением считается оптовая торговля. Первый оптовый центр, под названием «БауЦентр», был открыт в Самаре в 1999 году. А в 2017 г. организовали ещё один филиал оптово-розничной торговли в г. Уфе с аналогичным названием, анализу которого и посвящена данная работа.

Филиал «БауЦентр» в г.Уфа официально начал свою работу в апреле 2017 г.

Предметом деятельности «БауЦентр» является оптово-розничная торговля отделочными материалами. На рынке отделочных материалов компания функционирует уже 2 года. Компания «БауЦентр» имеет довольно широкий круг клиентов и потребителей, как в Уфе, так и в других городах Башкирии и России. Менеджеры фирмы постоянно и успешно работают над расширением клиентской базы. Компания регулярно участвует в выставках таких масштабных, как «Город. Архитектура. Строительство», «УралСтрой» и в других. Конкурентные преимущества филиала проявляются в следующем:

- наличие на складе большого объема продукции, по всем основным наименованиям;

- склад находится в удобном для погрузки месте, в черте города, в непосредственной близости к офису;
- осуществляются налаженные поставки по жесткому графику;
- работа под заказ в кратчайшие сроки;
- на складах поддерживается широкий ассортимент, около 2000 наименований;
- наличие конкурентоспособных цен по всему ассортиментному ряду;
- наблюдается гибкая система скидок;
- осуществляется индивидуальный подход к каждому клиенту, с учетом его интересов и условий.

Вся предлагаемая продукция обладает достаточной конкурентоспособностью для удержания и увеличения доли рынка.

Тип управления организацией можно охарактеризовать, как органический, т.е. решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях. Предприятие всегда готово к прогрессивным изменениям и преобразованиям, где правила работы формулируются в виде принципов, а не установок, а перед работниками ставятся динамичные, но четко определённые задачи.

Дерево целей «БауЦентра» строится по принципу детализации целей организации на каждом последующем уровне. Главная цель - максимизация прибыли, которую можно достичь при помощи расширения рынка сбыта, работой с каналами товародвижения в целях эффективного сбыта продукции, проведение анализа запросов и пожеланий потребителей, выявление неликвидных позиций и ввод новых конкурентоспособных позиций.

Миссия организации заключается в следующем. «БауЦентр» - Уфа стремится быть одной из лучших компаний на рынке строительных и отделочных материалов. И это проявляется во всех направлениях деятельности:

- в бизнесе – путем повышения эффективности работы;
- в работе с клиентами – путём удовлетворения потребностей клиентов, как по ассортименту, так и по качеству;
- во взаимоотношениях с персоналом – удовлетворение материальных потребностей работников за счет премирования и поощрений.

Характеристика элементов и форм реализации сбытовой политики «БауЦентр»-Уфа и политики продвижения товара на рынке.

Раскроем основные элементы сбытовой политики компании «БауЦентр»-Уфа:

На сегодняшний день фирма не располагает собственным автотранспортом, поэтому продукция, реализованная с собственных складов, транспортируется покупателем посредством самовывоза. Либо, товар идёт напрямую с завода производителя на склад покупателя железнодорожным транспортом или автотранспортом.

Вся продукция хранится на двух складах 540 кв.м и 780 кв.м. Склады оборудованы в соответствии с наиболее прогрессивными технологическими требованиями, с удобными подъездными путями, железнодорожными путями, а использование современного оборудования на складах позволяют расширять ассортимент в соответствии с запросами рынка, осуществлять отгрузку товара клиентам оперативно и с неизменно высоким качеством.

Специфика работы организации заключается в том, что основной акцент ставится на крупных оптовых покупателей – это юридические лица различных организационно-правовых форм, занимающиеся строительными и отделочными работами, либо имеющие

розничные точки продаж, а также бюджетные организации. На долю же физических лиц приходится около 15 % от общего объема реализуемой продукции.

Клиентская база предприятия состоит из 653 контрагентов, которых можно сегментировать следующим образом:

1. Крупные оптовые покупатели 42%
2. Средние оптовые покупатели 28 %
3. Мелкие строительно-отделочные фирмы и магазины 30 %

С юридическими лицами заключаются договора по трём формам оплаты:

1. Договор консигнации, с отсрочкой платежа от 5 до 30 дней.
2. Договор реализации, с условием погашения задолженности по мере реализации товара, но не реже 1 раза в месяц.
3. Договор предоплаты.

В реализации строительно-отделочных материалов основными конкурентами являются такие крупные фирмы как: ТД «Радуга», группа компаний «Марзо», «Сатурн», «СуперСтрой» и «ТоргСервис». Поскольку рынок строительных и отделочных материалов уже сформирован, и не является развивающимся, он поделен примерно в одинаковом объеме между крупными продавцами. В ходе проведенного анализа рынка строительных материалов, фирм – конкурентов и их основного ассортимента можно сделать вывод, что «БауЦентр» обладает преимуществом в ценах по основным позициям ассортимента, за счёт которых и делается большая часть товарооборота.

Отдельно следует отметить участие фирмы в специализированных выставках как в Уфе, так и в крупных городах России. Участие в выставках позволяет заключать договоры на поставку во время посещения выставки представителями покупателя или провести предварительные переговоры [2, с.71]. Выставки притягивают к себе большое число профессиональных деятелей рынка (производителей, посредников, потребителей), поэтому здесь можно провести большой объем маркетинговых исследований, получить последнюю информацию о товарах-новинках.

Реклама является, наиболее эффективной составляющей продвижения продукции [3, с.7760]. «БауЦентр» размещает свою рекламу в таких специализированных журналах как «Стройка», «Строительный рынок», «Товары и цены»; в рекламных газетах «Евразия» и «Курьер». Реклама в печатных изданиях является эффективным средством привлечения новых покупателей, как оптовиков, так и розницу. Той же цели служит размещение информации о товарном ассортименте и ценах, в справочно-информационной службе «Служба 50».

Эти рекламные мероприятия позволили создать имидж организации и продукции, узнаваемость как на рынках.

В среднем годовой бюджет компании на рекламу составляет около 250 тыс. рублей, где

$$ВР = \text{Товарооборот} - \text{НДС} - \text{Акцизы} \quad (1)$$

(Акцизы – отсутствуют)

$$ВД = ВР - \text{Стоимость товара в закупочных ценах} \quad (2)$$

Рентабельность продаж предприятия рассчитаем по формуле 3

$$\text{Рентабельность продаж} = \text{ПР} / \text{Вр} * 100 \quad (3)$$

Балансовая прибыль (БП) (т.к. отсутствуют вне реализационные доходы и расходы, и прочая прибыль) равна прибыли от реализации.

$$\text{Рентабельность по БП} = \text{БП} / \text{Товарооборот} * 100 \quad (4)$$

$$\text{Рентабельность по ЧП} = \text{ЧП} / \text{Товарооборот} * 100 \quad (5)$$

По результатам проведенного анализа деятельности оптово-розничной торговой организации «БауЦентр» можно сказать, что в целом деятельность компании является прибыльной, и, кроме того, в наличии имеются резервы увеличения рентабельности.

Анализируя рентабельность продаж и рентабельность по чистой прибыли, заметно значительное увеличение показателей за счёт увеличения товарооборота в 2018 г. Что касается производительности труда работников, то в 2018 г. она повысилась за счёт увеличения товарооборота на 12 %.

### **Библиографический список**

1. Марченко Т.И. Уровневое управление конкурентоспособностью предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2014. № 6. С. 144 – 146.
2. Чупина И. П. Формирование конкурентной среды на продовольственном рынке // Аграрный вестник Урала. 2012. № 11-2 (106). С. 70 – 72.
3. Krivtsov A.I., Polinova L.V., Chupina I.P. Managing change in the holding company as a factor in solving strategic problems of the region. International Journal of Environmental and Science Education. 2016. Т. 11. № 15. С. 7754-7762.