

**ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА  
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**М. В. Стаканова, Д. В. Галушко**

*Брянский государственный технический университет, Россия*

Научный руководитель Е. Н. Скляр

В условиях обострения конкуренции любой организации необходимо оценивать свой конкурентный потенциал и иметь в распоряжении инструментарий для его развития.

В связи с этим встает вопрос о выборе инструментария оценки и развития конкурентного потенциала предприятия, который позволит оперативно определять внутренние возможности и слабости организации, обнаруживать скрытые *резервы* в целях повышения эффективности ее деятельности.

Конкурентный потенциал предприятия состоит:

- 1) из организационно-управленческого потенциала;
- 2) из финансово-экономического потенциала;
- 3) из научно-технического и инновационного потенциалов;
- 4) из производственного потенциала;
- 5) из рыночно-сбытового потенциала;
- 6) из социального потенциала [1].

Для развития конкурентного потенциала предприятия необходимо разработать программу, охватывающую все вышеперечисленные элементы.

Остановимся на выборе методики оценки и развития рыночно-сбытового потенциала. Анализ показал, что важными задачами программы по развитию рыночно-сбытового потенциала исследуемого предприятия являются разработка, внедрение и регулярное проведение дифференциации клиентов, а также разработка условий сотрудничества для каждой их группы. Суть программы заключается в предоставлении либеральных финансовых условий наиболее добросовестным партнерам, соблюдающим сроки оплаты. Причем предлагаемый инструментарий по развитию рыночно-сбытового потенциала имеет следующие цели:

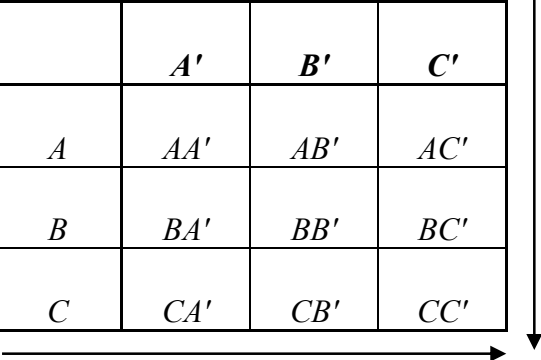
- максимизацию притока денежных средств;
- внедрение системы скидок вместо нескольких разрозненных;
- создание системы анализа влияния размера скидок на финансовые результаты деятельности организации;
- установление целевых ориентиров для различных сегментов рынка;
- увязка вознаграждения персонала отдела сбыта в зависимости от вклада в общий финансовый результат деятельности организации [2].

Методика по развитию рыночно-сбытового потенциала предполагает создание групп клиентов, которые будут разделяться по ряду признаков: объемы реализации и своевременность оплаты. Для каждой группы будут разработаны индивидуальные условия сотрудничества (скидки, предоставление отсрочки платежа, дополнительные услуги).

Для анализа клиентов компании предлагается использовать метод *ABC*, связанный с широко распространенным в природе явлением, известным, как правило «80-20» Парето. Суть метода *ABC* состоит в том, что в соответствии с целью анализа выбирается классификационный признак. Далее осуществляется ранжирование в порядке убывания или возрастания этого классификационного признака.

В данной работе для дифференциации клиентов *ABC*-анализ проводится в два этапа по двум критериям: объему закупок каждого клиента за определенный плановый период и задолженность на 1 рубль отгруженной продукции. Поэтому используемый метод был назван как *ABC – A'B'C'*-анализ. Наложением результатов *A'B'C'* – на данные *ABC*-анализа получаем матрицу, позволяющую дифференцировать клиентов компании по вышеуказанным критериям. Для каждой из девяти группы клиентов необходимо разработать индивидуальные условия сотрудничества, которые будут способствовать реализации принципа: «Каждому клиенту компании – индивидуальный подход!».

	<i>A'</i>	<i>B'</i>	<i>C'</i>
<i>A</i>	<i>AA'</i>	<i>AB'</i>	<i>AC'</i>
<i>B</i>	<i>BA'</i>	<i>BB'</i>	<i>BC'</i>
<i>C</i>	<i>CA'</i>	<i>CB'</i>	<i>CC'</i>



Матрица *A'B'C'*-анализа

Итак, суть *A'B'C'*-анализа заключается в следующем:

– на первом этапе в качестве классификационного признака использовалась комплексная оценка, показывающая среднемесячную величину задолженности на один рубль отгруженной продукции. Такую оценку можно получить, используя данные по объему реализации и оплате за месяц по каждому клиенту;

– на втором этапе по данным отгрузки строилась диаграмма, отражающая суммарный объем реализации с первого числа месяца на каждый день исследуемого месяца. Площадь под построенной диаграммой характеризует объем реализации клиента, распределенный во времени. Обозначим ее  $S_{\text{отгрузки}}$ . Единица измерения: рубли · дни;

– по данным об оплате аналогичным образом строилась диаграмма, отражающая суммарный размер оплаты на каждый день месяца. Эта диаграмма должна строиться с нулевого числа месяца, что позволяет учитывать сальдо клиента на начало месяца. Площадь под построенной диаграммой характеризует сумму оплаты клиента, распределенную во времени. Обозначим ее  $S_{\text{оплаты}}$ . Единица измерения: рубли · дни.

Разница между  $S_{\text{отгрузки}}$  и  $S_{\text{оплаты}}$  характеризует задолженность клиента, распределенную во времени. Обозначим ее  $S_{\text{задолженности}}$ .

$$S_{\text{задолженности}} = S_{\text{отгрузки}} - S_{\text{оплаты}}$$

Отношение  $S_{\text{задолженности}}$  к  $S_{\text{отгрузки}}$  определяет среднемесячную величину задолженности на один рубль отгруженной продукции. Полученная оценка является без-

размерной величиной. Обозначим ее  $Q$  (заметим, что чем меньше величина  $Q$ , тем добросовестнее партнер):

$$Q = S_{\text{задолженности}} / S_{\text{отгрузки}};$$

- после расчета комплексной оценки для каждого клиента, проводить ранжирование клиентов в порядке возрастания  $Q$ ;
- на следующем этапе проводился *ABC*-анализ по величине отгрузки за определенный плановый период;
- была заполнена матрицу *ABC – A'B'C'*-анализа;
- для каждой из девяти полученных групп были разработаны индивидуальные условия сотрудничества.

Для использования описанного метода была разработана программа в среде Excel, позволяющая рассчитывать комплексную оценку  $Q$  для каждого клиента компании на основании данных бухгалтерии.

Рекомендации по условиям сотрудничества с различными группами клиентов сведены в данную таблицу.

**Рекомендации по условиям сотрудничества,  
полученные по результатам анализа**

Признак	<i>A'</i>	<i>B'</i>	<i>C'</i>
<i>A</i>	1. Размер скидки 10 % при условии предоплаты 2. Предоставление возможности отсрочки платежа на 15 дней при снижении скидки до 5 % 3. Бесплатная доставка	1. Размер скидки 7 % при условии предоплаты 2. Предоставление возможности отсрочки платежа на 15 дней при снижении скидки до 3% 3. Бесплатная доставка	1. Размер скидки 5 % при условии предоплаты 2. Предоставление возможности отсрочки платежа на 15 дней без предоставления скидки
<i>B</i>	1. Размер скидки 10 % при условии предоплаты 2. Предоставление возможности оплаты в два этапа: предоплата 50 %, отсрочка оплаты оставшейся суммы на 10 дней, при снижении скидки до 5 % 3. Бесплатная доставка	1. Размер скидки 7 % при условии предоплаты 2. Предоставление возможности оплаты в два этапа: предоплата 50 %, отсрочка оплаты оставшейся суммы на 10 дней, при снижении скидки до 3 % 3. Доставка по низким ценам	1. Размер скидки 5 % при условии предоплаты 2. Предоставление возможности оплаты в два этапа: предоплата 50 %, отсрочка оплаты оставшейся суммы на 10 дней без предоставления скидки
<i>C</i>	1. Размер скидки 10 % при условии предоплаты. 2. Предоставление возможности оплаты в два этапа: предоплата 70 %, отсрочка оплаты оставшейся суммы на 10 дней, при снижении скидки до 5 % 3. Доставка по низким ценам	1. Размер скидки 7 % при условии предоплаты 2. Предоставление возможности оплаты в два этапа: предоплата 70 %, отсрочка оплаты оставшейся суммы на 10 дней, при снижении скидки до 3 %	1. Размер скидки 5 % при условии предоплаты 2. Предоставление возможности оплаты в два этапа: предоплата 70 %, отсрочка оплаты оставшейся суммы на 10 дней без предоставления скидки

Итак, предлагаемый метод развития рыночно-сбытового потенциала позволяет организации получить следующие конкурентные преимущества:

- 1) создать продуманную систему оценки работы с партнерами;
- 2) ввести систему индивидуальных скидок;
- 3) создать систему анализа влияния скидок на финансовые результаты деятельности компании.

#### Л и т е р а т у р а

1. Фомин, П. А. Особенности оценки производственного и финансового потенциала промышленных предприятий / П. А. Фомин, М. К. Старовойтов. – Режим доступа : <http://www.cis2000.ru>.
2. Чернышева, Г. Н. Диагностика потенциала предприятия / Г. Н. Чернышева, Е. В. Лавренова. – Режим доступа : <http://www.immf.ru>.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОНТРОЛЛИНГА ЗАКУПНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

О. И. Макарова

*Брянский государственный технический университет, Россия*

Научный руководитель Е. Н. Скляр

*Контроллинг* рассматривается как концепция системного менеджмента управления организацией или отдельным функциональным процессом для обеспечения успешных в долгосрочной перспективе бизнес-коммуникаций.

Деятельность предприятия в области закупок преследует цель найти и предоставить с минимальными издержками материальные ресурсы, необходимые для производственного процесса. В некотором смысле сюда относится обеспечение сырьевыми, вспомогательными и производственными (основными) материалами. В этой основной функции выделяют две составные части:

- 1) приобретение соответствующих товаров, т. е. количественное и качественное обеспечение предприятия материалами;
- 2) логистика обеспечения, т. е. предоставление необходимого товара (материала) в нужное время, в соответствующем месте, в необходимом для производства количестве. В дальнейшем транспортирование и складирование товаров будем относить к логистике.

В рамках контроллинга закупок в первую очередь рассматривается приобретение производственных факторов и информационное обеспечение процесса приобретения. Контроллинг закупок призван предоставить подразделениям по снабжению всю информацию о закупаемых материалах, необходимую для принятия решений о покупке, определить верхний предел цен на покупаемые материалы (исходя из цен производимых товаров). Контроллер должен таким образом организовать функционирование подразделения по снабжению, чтобы оно оптимально обеспечивало предприятие материалами (необходимо согласование работы службы снабжения с потребностями предприятия).

Контроллинг – система интегрированного информационного обеспечения, планирования и контроля, ориентированная на структуры прибыльности и риска деятельности предприятий в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе на базе стратегических целей.