

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент  
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
А. Васильева А.В. Васильева  
« 07 » 06 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО  
«АМИТ»

Исполнитель  
студент группы 472 об-2

06.06.18.

Б.В. Пистоль

Руководитель  
доцент, канд. экон. наук

06.06.2018 - А. Васильева

А.В. Васильева

Консультант  
по экономической части  
доцент, канд. экон. наук

06.06.2018 - А. Васильева

А.В. Васильева

Нормоконтроль

06.06.2018 Е.Матейш

Е.О. Матейш

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева  
И.О. Фамилия

« 15 » 01 2018 г.

**ЗАДАНИЕ**

К бакалаврской работе студента Пистоль Бориса Владимировича

1. Тема бакалаврской работы (проекта) Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АМИТ»

(утверждено приказом от 29.12.2017 № 3300-УД)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 06.06.18

3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту): учебная литература, периодические издания, бухгалтерская финансовая отчетность предприятия

4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих проработке вопросов):

1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «АМИТ»

3 Пути повышения конкурентоспособности ООО «АМИТ»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) Методы оценки конкуренции Предприятия, должностная инструкция маркетолога

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, к.э.н.

7. Дата выдачи задания 15.01.18.

Васильева Анжелика Валерьевна, доцент,

Руководитель бакалаврской работы (проекта)

к.э.н.

Фамилия, Имя, Отчество, Учленая степень, Ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 15.01.18

(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа на степень бакалавра содержит 105 с., 14 рисунков, 31 таблицу, 57 источников.

КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ, МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Конкурентоспособность это один из важнейших факторов обеспечивающий устойчивое развитие экономики организации. Анализ конкурентоспособности организации является неременным условием рыночного успеха. Именно это и определило выбор темы. Тема весьма актуальна, поскольку только конкурентоспособная организация способна эффективно функционировать в рыночной экономике.

Объект исследования ООО «АМИТ». Предметом данной дипломной работы является методы анализа конкурентоспособности организаций.

Целью данной работы является разработка комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АМИТ» на рынке кондиционеров г. Благовещенска.

В работе проеден анализ внутренней и внешней среды ООО «АМИТ» и предложен комплекс мероприятий, по повышению конкурентоспособности ООО «АМИТ», включающий в себя рекомендации: по совершенствованию системы сбыта, по продвижению предприятия на рынке, ассортиментной политике. Чистый дисконтированный доход (NPV) больше нуля, индекс доходности (PI).  $2,66 PI > 1$ , внутренняя норма доходности (IRR) выше нормы дисконта это означает что, проект эффективен и свидетельствует о возможности принятия данного проекта к реализации.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Понятие «конкурентоспособность»: определение, виды, факторы	8
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	22
1.3 Мероприятия на повышение конкурентоспособности предприятия	34
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «АМИТ»	41
2.1 Краткая характеристика ООО «АМИТ»	41
2.2 Анализ внутренней среды ООО «АМИТ»	45
2.3 Анализ внешней среды ООО «АМИТ»	57
2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «АМИТ»	69
3 Пути повышения конкурентоспособности ООО «АМИТ»	78
3.1 Обоснование предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АМИТ»	78
3.2 Разработка мероприятий по расширению ассортимента ООО «АМИТ»	84
3.3 Экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий и рекомендаций	89
Заключение	95
Библиографический список	100
Приложение А Методы оценки конкурентоспособности предприятия	106
Приложение Б Должностная инструкция маркетолога	109

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире главной задачей деятельности любого предприятия является стремление быть успешным на рынке товаров и услуг при жесткой конкуренции. В нынешних условиях рыночной экономики главной целью практически для любой организации является расширение и сохранение занимаемых позиций на рынке или его сегменте, и непосредственно, получение стабильной прибыли или ее рост. Для достижения данной цели необходимо ориентироваться на то, чтобы максимизировать прибыль предприятия, а это, в свою очередь можно добиться путем достижения высокой конкурентоспособности. Чтобы быть конкурентоспособными, предприятия вынуждены постоянно развивать и совершенствовать свою деятельность.

В современных условиях развития рыночной экономики особую важность для успешного функционирования предприятия приобретают вопросы развития конкурентных преимуществ, таких как повышение качества и понижение цены, так как предприятие должно уметь быстро реагировать на все изменения, происходящие на рынке, и сделать оно может это только тогда, когда будет соблюдать эти условия.

Актуальность темы исследования заключается в том, что в рыночных условиях особое значение приобретает проблема повышения конкурентоспособности предприятия. В настоящее время трудно найти сегмент рынка, где не происходили бы устрашающая борьба между основными конкурентами. Это соперничество в основном выдает неорганизованный характер - вместо разработки уникальных свойств товаров к улучшения своего имиджа организации готовят мелкие и крупные пакости друг другу. Кроме того, такое поведение не приносит никому пользы, больше всего от этого проигрывают, естественно, покупатели.

Под натиском конкуренции предприятия обречены на поиск методов и средств повышения эффективности и качества управления. Оценка конкурентоспособности предприятия может прояснить сложившуюся экономическую си-

туацию, определить положение предприятия на рынке, выявить слабые места организации, выдвинуть решения назревших проблем в производстве, менеджменте или сбыте.

Целью данной работы является разработка комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АМИТ» на рынке кондиционеров г. Благовещенска.

Задачи:

- изучить понятие виды, факторы конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ внутренней и внешней среды ООО «АМИТ»;
- провести оценку конкурентоспособности ООО «АМИТ»;
- определить мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «АМИТ», рассчитать экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий.

Объект исследования – ООО «АМИТ»

Предмет исследования конкурентоспособность ООО «АМИТ»

Теоретическую и методологическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам конкуренции, конкурентоспособности.

Таки авторы как Абдокова Л.З., Алексенко А.А., Лейсле Т.В. Береговая И.Б., Калиева О.М., Лужнова Н.В. Дубровина Т.А. Ишкинина Г.Ш., Виничук О.С. Мовсаров Р.Д., Джабраилов Х.В. Мокропуло А.А. Посохов И.М., Чепижко Е.В. Старцев П.В. раскрывают вопросы терминологии, понятийного аппарата и необходимости конкурентоспособности для организации.

Авторы Аверясова О.А. Карловская М.А. Акименко С.А., Кобец Е.А., Трофимова В.О. Алексейчева Е.Ю., Магомедов М.Д. Вашко Т.А., Максименко И.А., Кравченко Е.С., Скорик А.А. Меркулов И.С. Миронова О.П. Наговицина Л.П., Ширяева Т.Ю., Сорокина Л.А. Сафиуллин Н.З., Сафиуллин Л.Н. Севостьянова О.Г. Семеркова Л.Н., Дивненко З.А. Станкевич А.А. Сукманов Э.В., Еремина Л.В. Толстых Т.О., Тупикина Ю.Е. Целикова Л.В. рассматривают различные вопросы состояния и проблемы управления конкурентоспособностью ор-

ганизации

Более подробно рассматривают факторы, влияющие на конкурентоспособность следующие авторы Басенко В.П., Дианова В.А., Борщева А.В., Ильченко С.В. Зотов А.В. Курбатова Е.С. Лазаренко Н.В., Коваленко А.П. Лебедев Е.А., Капустина А.А. Минигалеева К.И. Москалев М.В., Валиахметов С.Н., Москалев С.М. Попова Ю.Л.

Отдельное направление в отечественной литературе это рассмотрение и предложение методов и методик по оценке конкурентоспособности организации – это и Васильева А.В., Кузина Е.Л., Василенко М.А., Кулик Е.И., Козлова А.В. Мельникова С.А. Терехова А.А.

В работах современных авторов рассматриваются вопросы общей теории экономической конкуренции и конкурентоспособности предприятия. Обосновывается необходимость, и определяются направления применения системного подхода в исследовании экономической конкуренции. Представлена методология анализа формирования конкурентоспособности предприятия.

Информационной основой исследования послужили: нормативно-правовые издания, учебная литература, научная литература, периодические издания, материалы ООО «АМИТ».

Методологическую основу исследования составили общие, частнонаучные и специальные методы познания (диалектический, историко-логический, системно-аналитический, статистический). В работе использовались следующие методы: SWOT, PREST анализы, анализ макроокружения, анализ модели 5 сил, построение конкурентного профиля и конкурентной карты.

Научная новизна исследования заключается в анализе современного трактовки понятия «конкурентоспособность организации», практического применения результатов проведенного анализа конкурентоспособности ООО «АМИТ» в научном обосновании рекомендаций по ее повышению.

Структура работы определяется поставленной целью и задачами исследования. ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, а также приложений.



# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие «конкурентоспособность»: определение, виды, факторы

Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26,07,2006 № 135-ФЗ дает определение: «Конкуренция – соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке».<sup>1</sup>

Меркулов И.С характеризует конкуренцию как борьбу производителей за предпочтения потребителя. Главное содержание устойчивости экономической системы, которая основывается на рыночных механизмах является конкуренция и конкурентная борьба.<sup>2</sup>

Для понятия «конкурентоспособность» понятие «конкуренция» является первичным. В Толковом словаре Ожегова определение понятия «конкурентоспособность» трактуется как способность выдержать конкуренцию, противостоять конкурентам.

Несмотря на актуальность и полноту освещения проблемы конкурентоспособности предприятия в научной литературе, единого мнения относительно определения данного понятия не сложилось.

Борщева А.В. конкурентоспособность организации определяет, как превосходство организации по отношению к иным организациям данной сферы внутри государства и за его рубежами. Называя конкурентоспособность организации условной величиной, характеризующей действительную и вероятную способность организации в существующих ситуациях конструировать, изготавливать и реализовывать продукцию (товары, услуги), которые по существенным

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «О защите конкуренции» // СПС КонсультантПлюс, 2018.

<sup>2</sup> Меркулов И.С. Анализ подходов к определению понятия "конкурентоспособность предприятия" // Факторы успеха. – 2017. – № 2 (9). С. 57.



свойствам наиболее интересны для потребителя, чем товары их конкурентов.<sup>3</sup>

Конкурентоспособность не является свойством организации, так как конкурентоспособность организации может быть оценена только лишь в пределах категории организаций, имеющих отношение к одной и той же области, или предприятий, выпускающих подобного рода продукцию. При сравнении между собой организаций, в пределах государства или крупного экономического рынка, под силу раскрыть конкурентоспособность предприятия.

Объектом конкуренции являются факторы внешней среды. за данные факторы ведется борьба между участниками рынка.

Субъектами конкуренции являются участники рынка, между которыми ведется конкурентная борьба за удовлетворение личностных интересов. Например, субъектом конкуренции может быть производитель продукции (предприятие, отрасль, регион), так и потребитель данной продукции.

Предметом конкуренции является носитель определенных качеств и свойств, представляющих интерес для различных рыночных субъектов.

Для того, чтобы организация была конкурентоспособной по отношению к другим компаниям на рынке, тем более важен совершенно новый подход в реализации процессов управления и производства, на что в частности ориентированы те, которые являются лидерами в прошлом.

Многовариантность определения понятия "конкурентоспособность" обусловлена тем, что существует несколько уровней этой характеристики хозяйствующего субъекта. Таким образом, выделяется конкурентоспособность продукции, предприятий и организаций, отраслей и сфер деятельности, а также конкурентоспособность стран. Каждый последующий уровень основан на предыдущем. Таким образом, конкурентоспособность страны зависит от конкурентоспособности отрасли, которая, в свою очередь, обусловлена конкурентоспособностью предприятий отрасли. Для некоторых компаний, конкурентоспособность каждого вида продукции и услуг имеет большое значение. Таким об-

---

<sup>3</sup> Борщева А.В., Ильченко С.В. Факторы конкурентоспособности предприятия // Бизнес и дизайн ревю. – 2018. – № 1 (9). С. 6.

разом, существует тесная взаимосвязь между всеми уровнями конкурентоспособности. Эта взаимосвязь приводит к важному выводу: конкурентоспособность продукции является базовым понятием, т. е. строится на всех остальных уровнях конкурентоспособности. Под конкурентоспособностью продукции понимается степень ее привлекательности для потребителя. В то же время, привлекательность означает возможность удовлетворения целого комплекса требований потребителей.

Некоторые исследователи считают, что понятия «конкурентоспособность продукции» и «конкурентоспособность предприятия» идентичны. Например, Белоусова Д.С. понимает конкурентоспособность предприятия как реальная и потенциальная способность проектировать, производить и реализовывать товары в реальных условиях, которые являются более привлекательными для потребителей, чем товары конкурентов по ценовым и неценовым характеристикам.<sup>4</sup>

Но отметим, что конкурентоспособность товара необходима для обеспечения конкурентоспособности предприятия, но это не единственное условие.<sup>5</sup> Организация может не быть конкурентоспособной, но в то же время выпускать продукцию, характеризующуюся высоким уровнем конкурентоспособности. Таким образом, нельзя отождествить понятия конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности предприятия. Эти понятия отличаются:

– степенью охвата. Конкурентоспособность продукции – необходимо рассматривать по каждому виду (наименованию) продукции. Конкурентоспособность организации в качестве объекта анализа использует всю номенклатуру и весь ассортимент предприятия. Конкурентоспособность предприятия включает в себя рассмотрение всех направлений производственно-экономической деятельности организации;

– субъектом оценки. Потребитель – это субъект оценки конкурентоспо-

---

<sup>4</sup> Белоусова Д.С. Понятие и сущность конкурентоспособности. факторы, влияющие на конкурентоспособность // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2016. – № 15-2. С. 72

<sup>5</sup> Борщева А.В., Ильченко С.В. Факторы конкурентоспособности предприятия // Бизнес и дизайн ревю. – 2018. – № 1 (9). С. 7.

способности товара, так как конкурентоспособность товара характеризуется степенью удовлетворенности потребителя. Оценку конкурентоспособности организации осуществляют и потребитель и сам производитель, так как сама организация принимает решение о целесообразности выпуска той или иной продукции. При этом общее между понятиями является то, что признание и той, и другой происходит на рынке;

– периодом жизненного цикла. У продукции и организации разные периоды жизненного цикла. В долгосрочном периоде жизненный цикл организации значительно продолжительнее, чем жизненный цикл продукции.

Отталкиваясь от экономического содержания понятия конкуренция, многие авторы (А. Г. Мокроносов<sup>6</sup>, И. Н. Маврина и др.) акцентируют свое внимание на различных аспектах конкурентоспособности, при определении самого понятия «конкурентоспособность». Поэтому общепризнанного определения конкурентоспособности, как и конкуренции в научном сообществе нет. В настоящее время нет существует ни одного определения которое могло бы все-сторонне отразить ее сущность как экономической категории.

Исследователи предлагают собственные трактовки понятию «конкурентоспособность», дополняя понятие этой экономической категории уже существующие. Что видно из ниже предложенных примеров определений конкурентоспособности предприятия.

Рассмотрение конкурентоспособности с позиции рынка и внешней среды. Это общее понятие конкурентоспособности, базирующееся на свойствах конкретных объектов (например, товара). Так, например, определение Фатхутдинова Р.А.: «конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет возможность выдерживать

---

<sup>6</sup> Мокроносов А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. С. 41

конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.»<sup>7</sup>

Селезнев А. дает следующее определение конкурентоспособности организации: «обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику».<sup>8</sup>

Конкурентоспособность является свойством конкурирования на рынке. При этом перечисляются условия и показатели конкурентоспособности. «Конкурентоспособность предприятия – это характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.»<sup>9</sup>

Конно Т. Определяет понятие в следующей трактовке: «Конкурентоспособность предприятия – совокупность характеристик, включающих в себя: захваченную предприятием долю рынка, способность предприятия к производству, сбыту и развитию, способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели»<sup>10</sup>.

Таким образом, мы имеем представление конкурентоспособности предприятия в качестве относительной категории. Определяющим фактором в понимании определения «конкурентоспособность» является либо внутренняя и внешняя деятельность фирмы, либо ценовые и неценовые характеристики продукции.

---

<sup>7</sup> Старцев П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятий» и «конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство. – 2014. - № 16 (262). С.8.

<sup>8</sup> Мухина И.А. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие - 2-е изд., стер. - Москва : Издательство «Флинта», 2017. С. 183.

<sup>9</sup> Посохов И.М., Чепижко Е.В. Эволюция теоретических подходов к концепции конкурентоспособность // Theoretical & Applied Science. – 2017. – № 4 (48). С. 177.

<sup>10</sup> Старцев П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятий» и «конкурентное преимущество» / П.В. Старцев // Российское предпринимательство. – 2014. – № 16 (262). С. 6.

Для определения понятия «конкурентоспособность» необходимо учитывать свойства объекта исследования. Это свойство организации (фирмы) используется при оценке конкурентоспособности в разрезе способности конкурировать на рынке и занимать лидирующие позиции.

Курбатова Е.С. сравнивает «конкурентоспособность» с «эффективностью». Раскрывая сущность «конкурентоспособности через данное сравнение. Курбатова Е.С. Рассматривает четыре ситуации:<sup>11</sup>

- «эффективность» и «конкурентоспособность» одно и то же;
- «эффективность» является частью «конкурентоспособности»;
- «конкурентоспособность» является частью «эффективности»;
- и каждое понятие существует самостоятельно.

В первой ситуации конкурентоспособность и эффективность отождествляются, то есть являются одним понятием. Определение «конкурентоспособности организации» – это интегральная числовая характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые организацией результаты за определенный период времени. А определение «эффективности» – это способность организации исполнять задуманные цели. В этом случае оба этих понятия ориентируются на достижение конечной цели, результата.

Во второй ситуации, где эффективность является составляющей понятия конкурентоспособности. Понятие «конкурентоспособность» выступает в более широком смысле, чем «эффективность». Здесь эффективность выступает в роли индикатора конкурентоспособности. Традиционно определение эффективности это отношение затрат к результатам. А в этом случае эффективность определяется, как отношение полученного экономического эффекта, конечного результата к затратам ресурсов и факторов, обуславливающих приобретение этого результата.

Третья ситуация предполагает, что понятие «эффективность» выступает в более широком смысле, чем «конкурентоспособность». Эффективность чаще

---

<sup>11</sup> Курбатова Е.С. Проблема отличия понятий эффективность и конкурентоспособность в структуре современной экономики // Science Time. – 2018. – № 1 (49). С. 20

рассматривают в более широком смысле чем только как отношение результата к затратам. Так у Г. Клейнера эффективность рассматривается как комплексный показатель, состоящий из экономической, целевой и технологической эффективности.<sup>12</sup> Адизес А. определял эффективность четырьмя функциями: «производство результатов, администрирование организации, определение глобального направления организации, создание ценностей внутри компании.»<sup>13</sup> Бабань Ю.А. расширила термин «эффективность» и отождествила его с понятием «состоятельность». При этом выделив различные виды «состоятельности»: рыночную, экономическую, финансовую, коммерческую, непроизводственную, инвестиционную, экологическую, социальную.

При данном подходе конкурентоспособность организации представляется как совокупность характеристик самой организации, которые определяются уровнем использования ее организационных и социально-экономических факторов, потенциала, позволяющего создавать продукцию (услугу), которая была бы более привлекательной для потребителей. Из этого вытекает определение конкурентоспособности как некой относительной и интегральной характеристики, которая отражает преимущества и привлекательность для потребителя своей продукции или услуг от продукции или услуг конкурентов.

Из этого получается, что конкурентоспособность организации при этом подходе является элементом, используемым при оценке эффективности организации. Конкурентоспособность оценивается в сравнении с другими аналогичными организациями, а эффективность показывает степень достижения поставленных целей (экономической, производственной, социальной, трудовой и т.д.) при минимизации или постоянстве затрат.

Выделим основные позиции которые должны быть в понятии конкурентоспособность организации, основываясь на рассмотренных выше подходах определения конкурентоспособности организации:

---

<sup>12</sup> Белоусова Д.С. Понятие и сущность конкурентоспособности. факторы, влияющие на конкурентоспособность // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2016. – № 15-2. С. 72.

<sup>13</sup> Там же.

– конкурентоспособность организации не тождественна конкурентоспособности продукции. Конкурентоспособность продукции является базой для остальных уровней конкурентоспособности, а для конкурентоспособности организации оно является составной частью;

– при рассмотрении конкурентоспособности организации как относительной категории, обязательно точно устанавливать базу сравнения. Это дает более объективный результат в ее оценки;

– конкурентоспособность организации является переменной с течением времени величиной;

– понятие конкурентоспособность организации выражающееся в способности организации приспособляться к изменяющимся условиям среды, как внешней так и внутренней;

– понятие конкурентоспособности организации как показателя отражает возможность бескризисной деятельности предприятия;

– понятие конкурентоспособности организации является комплексным, сложным показателем.

Говоря о конкурентоспособности необходимо раскрыть ее сущность. Мельникова С.А. определяет сущность конкурентоспособности организации через способность хозяйствующего субъекта выдерживать конкуренцию в сравнении с другими организациями на каком-либо рынке, а также удовлетворять спрос потребителей на товары и услуги.<sup>14</sup>

Рассматривая основу формирования конкурентоспособности организации можно выделить систему его конкурентных преимуществ. Так Агапова М.А. определяет конкурентные преимущества как «те характеристики и свойства товара, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами».<sup>15</sup>

Выделяют различные признаки классификации конкурентных преиму-

---

<sup>14</sup> Мельникова С.А. Методы повышения конкурентоспособности организации // Современные исследования. – 2018. – № 1 (05). С. 26.

<sup>15</sup> Агапова М.А. Управление конкурентными преимуществами предприятия // Карельский научный журнал. – 2017. – Т. 6. – № 3 (20). С. 82.



ществ. Отразим классификацию признаков ниже на рисунке 1.<sup>16</sup>

Признак	Виды преимуществ		Примеры преимуществ
	Отношение к системе	Внешние (по отношению к системе)	
Внутренние (в системе)		Модульная автоматизированная технология. Квалифицированные кадры организации	
Сфера возникновения	Природно-климатические	Страна, богатая природными ресурсами. Экономически выгодное географическое положение страны.	
	Социально-политические	Низкий уровень общей преступности в стране.	
	Технологические	Высокий удельный вес прогрессивного оборудования в организации, отрасли, стране. Низкий уровень износа основных производственных фондов. Высокий уровень новых информационных технологий.	
	Культурные	Высокая организационная культура.	
	Экономические	Устойчивая налоговая система. Наличие в организациях отлаженной системы менеджмента. Достаточное финансирование НИОКР и образования. Качественная кредитно-финансовая система страны.	
Содержание фактора	Качество товара (услуги)	Известная в мире торговая марка. Высокая надежность объекта. Красивый и современный дизайн, комфортность.	
	Цена товара	Низкие издержки производства за счет использования эффекта масштаба. Высокий уровень унификации. Безотходная технология	
	Затраты у потребителя товара	Меньший по сравнению с конкурентами удельный расход ресурсов на эксплуатацию товара. Высокая ремонтпригодность товара.	
	Качество сервиса товара	Гарантии в сопроводительной документации. Наличие гарантийного обслуживания товара. Качественная упаковка товара	
Метод или средство получения	По наследству	Природные ресурсы страны. Известная торговая марка товара.	
	Обучение	Квалифицированные специалисты по отдельным направлениям и отраслям науки и практики.	
	Внедрение новшеств (инноваций)	Создание товаров на основе патентов. Внедрение патентованной новой технологии. Внедрение ноу-хау в области менеджмента.	
	Перемещение	Перемещение организации в район с хорошим климатом и дешевыми ресурсами	
Место реализации	Рабочее место	Научная организация труда. Автоматизированное рабочее место	
	Организация	Система менеджмента, ориентированная на достижение конкурентоспособности.	
	Регион	Качественная производственная инфраструктура региона. Устойчивая кредитно-финансовая система в регионе.	
	Отрасль	Наличие отраслевого центра научно-технической информации.	
	Страна	Действие государственной программы повышения конкурентоспособности страны. Наличие стратегических (на 15-20 лет) программ	
Мя реализация	Стратегические	Повышение квалификации кадров. Развитие НИОКР.	
	Тактические	Современная система рекламы. Эффективная система мотивации труда. Соблюдение графика ремонта оборудования	
Вид получаемого эффекта от реализации	НТП	Получения патента. Увеличение удельного веса прогрессивных технологических процессов 5-го уклада. Освоение новых технологий.	
	Экологический	Уменьшение выбросов вредных компонентов. Уменьшение отходов производства. Улучшение экологичности выпускаемых товаров.	
	Социальный	Улучшение условий труда и отдыха. Увеличение продолжительности жизни работников. Повышение уровня образованности работников.	
	Экономический	Прирост объема продаж. Прирост удельной прибыли. Сокращение срока окупаемости инвестиций и др	

Рисунок 1 – Признаки классификации конкурентных преимуществ организации

<sup>16</sup> Мельникова С.А. Методы повышения конкурентоспособности организации // Современные исследования. – 2018. – № 1 (05). С. 26.

Под конкурентными преимуществами понимается ценность, обеспечивающая превосходство предприятия над конкурентами. Конкуренция обязывает участников рынка создавать и развивать конкурентные преимущества.

Важная предпосылка достижения конкурентоспособности организации является определение факторов, влияющих на изменение ее общего уровня. Проведение анализа факторов, выявляет сильные и слабые стороны деятельности организации и ее ближайших конкурентов, что является базой для разработки мер по повышению конкурентоспособности организации.

Например, Мовсаров Р. Д. к факторам конкурентоспособности организации относит:<sup>17</sup>

- качество продукции или услуг. Повышая качество выпускаемой продукции (услуг), организация стимулирует расширение спроса на свою продукцию или услуги, тем самым повышает свою конкурентоспособность;

- цена. Повышения конкурентоспособности происходит за счет дифференциации и умеренного снижения цен;

- маркетинговая стратегия;

- исследование рынка;

- обслуживание. Повышая качество обслуживания клиентов, организация формирует доверие у потребителей, и соответственно повышает свою конкурентоспособность.

Совокупность факторов конкурентоспособности предприятия подразделяют на внешние факторы, на которые организация не может оказывать влияния и внутренние объективные критерии, которые определяют возможности организации по обеспечению собственной конкурентоспособности (рис. 2).

Одной общей классификации факторов нет. Так, например, Лазаренко Н.В. дает свою классификацию видов внешних факторов:<sup>18</sup>

- конкурентоспособность отрасли;

---

<sup>17</sup> Мовсаров Р.Д., Джабраилов Х.В. Конкурентоспособность предприятия // Наука и образование сегодня. – 2018. – № 1 (24). С. 21.

<sup>18</sup> Лазаренко Н.В., Коваленко А.П. Оценка и факторы повышения конкурентоспособности предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7 (7). С. 26.

Факторы конкурентных преимуществ	
Внутренние	Внешние
технологические факторы	международные факторы
производственные факторы	политические факторы
маркетинговые факторы	экономические факторы
управленческие факторы	социально-демографические факторы
экологические факторы	правовые факторы
информационные факторы	научно-технические факторы
факторы восприятия	культурные факторы

Рисунок 2 – Виды факторов конкурентных преимуществ организации<sup>19</sup>

- конкурентные позиции предприятий, длительно функционирующих на данном рынке;
- конъюнктура рынка;
- однородность рынка;
- конкурентоспособность товаров на рынке;
- возможность технических нововведений в отрасли и др.

В основе обеспечения конкурентоспособности товара на рынке лежит достижение конкурентных преимуществ организации в соотношении качества, сервиса и цен. Также, причиной успешности товара на рынке может быть влияние прочих факторов (рекламы, престижа марки или «бренда» и т.п.).

На уровень конкурентоспособности организации существенно влияют степень совершенства технологии производства, научно-технический уровень и использование изобретений и других объектов промышленной и интеллектуальной собственности, внедрение современных средств автоматизации производства и т.д.

По нашему мнению, к факторам, оказывающим наиболее существенное влияние на уровень конкурентоспособности организации, можно отнести:

- совершенство организационной структуры управления и уровень кадрового обеспечения;
- уровень менеджмента, определяющий внутривыпускную культуру организации;

<sup>19</sup> Наговицина Л.П., Ширяева Т.Ю., Сорокина Л.А. Факторы успеха и конкурентоспособность организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 1 (62). С. 69.

- уровень развития системы материально-технического снабжения и сбыта продукции (работ, услуг) организации;
- эффективность стратегии развития производственно-хозяйственной деятельности организации;
- конкурентоспособность продукции (работ, услуг) организации;
- инвестиционно-инновационная деятельность организации;
- финансово-экономическое состояние организации;
- долгосрочные капиталовложения в производство;
- эффективность использования всех видов ресурсов (резервов, средств, возможностей) организации.

Из произведенного сравнительного анализа понятия конкурентоспособности организации как интегральной характеристики, можно представить основные ее составляющие:

- конкурентоспособность товаров (работ, услуг);
- эффективность процессов производства;
- эффективность процессов управления;
- сложившаяся организационная культура;
- конкурентоспособность персонала;
- финансовое положение;
- эффективность маркетинговой деятельности и т.д.

Изучив факторы внешней и внутренней среды, можно сделать вывод, что с одной стороны конкурентоспособность организации является совокупностью характеристик самой организации, а с другой стороны характеристик внешних факторов, которые влияют на нее. Факторы могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние. При положительном влиянии, они становятся конкурентными преимуществами, а при отрицательном - конкурентными проблемами.

На рисунке 3 представлен перечень организационных изменений в зависимости от их влияния на конкурентоспособность предприятия (пунктиром отмечено взаимное влияние изменений).

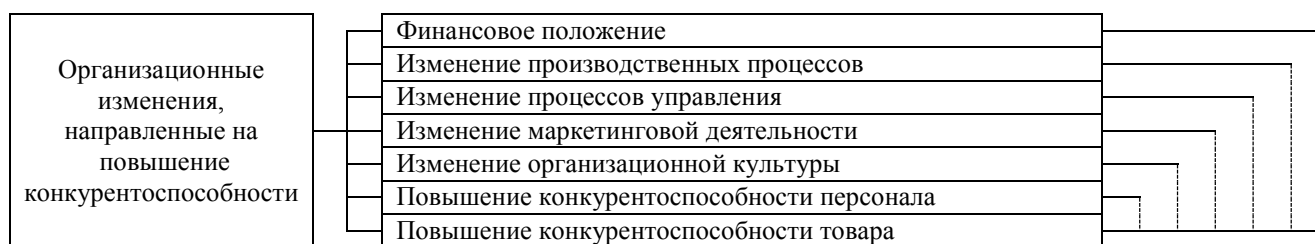


Рисунок 3 – Организационные изменения в зависимости от их влияния на конкурентоспособность предприятия

Лазаренко Н.В., Коваленко А.П. в своей работе «Оценка и факторы повышения конкурентоспособности предприятия» для системы управления конкурентоспособностью организации предусматривают реализацию ряда последовательных этапов<sup>20</sup>:

- 1) анализ показателей, характеризующих уровень конкурентоспособности предприятия, включая анализ факторов внешней и внутренней среды;
- 2) формализация метода оценки конкурентоспособности предприятия;
- 3) выделение отдельных признаков и установление по ним ограничений;
- 4) определений количественных значений отдельных признаков;
- 5) проведение оценки конкурентоспособности предприятия;
- 6) разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Информационно-аналитическая система управления конкурентоспособностью организацией формируется на основе программно-целевого комплекса управления конкурентными преимуществами организации на основе прогнозного когнитивного моделирования.

Выбор стратегии управления конкурентным потенциалом организации основывается на комплексном, многопрофильном учете взаимодействия всех его составляющих (производство, маркетинг, менеджмент, персонал, финансы и др.).<sup>21</sup>

Повышение конкурентоспособности организации целесообразно рассмат-

<sup>20</sup> Лазаренко Н.В., Коваленко А.П. Оценка и факторы повышения конкурентоспособности предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7 (7). С. 27.

<sup>21</sup> Кондрашкина И.И., Арзамаскин В.О. Конкурентный потенциал как основа управления конкурентоспособностью предприятия // Studium. – 2018. – № 1 (46). С. 7.

ривать как долгосрочный поэтапный процесс поиска и реализации оптимальных управленческих решений во всех сферах ее деятельности, осуществляемый планомерно, в соответствии с выбранной стратегией развития, с учетом изменений, которые происходят во внешней среде и состоянии средств самой организации.

К организационным мероприятиям повышения конкурентоспособности организации можно отнести следующие:

- обеспечение приоритетности продукции;
- выявление преимуществ товара по сравнению с заменителями;
- изменение качества изделия и его технических параметров с целью учета требований потребителя и его конкретных запросов;
- выявление и использование ценовых факторов повышения конкурентоспособности продукции;
- освоение новых приоритетных сфер использования продукции;
- выявление недостатков товаров-аналогов, которые выпускают конкуренты;
- изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров;
- дифференциация продукции, что обеспечивает относительно устойчивые предпочтения потребителей, которые отдаются определенным видам взаимозаменяемых товаров;
- воздействие непосредственно на потребителя путем проведения активной рекламной маркетинговой деятельности, предоставления товарного кредита и т.д.

Применение вышперечисленных мероприятий, внедрение инноваций и фундаментальных научных и технических разработок в производство, позволяет организации повышать уровень своего потенциала и эффективности осуществления хозяйственной деятельности в целом.

Практическая реализация вышперечисленных мер, наряду с внедрением организационных изменений на определенном этапе развития предприятия,

способствует обеспечению и повышению конкурентоспособности организации.

Обобщая, можно сделать следующие заключительные выводы:

– Конкурентоспособность организации определяется при сравнении с другими организациями данной отрасли или рынка, т.е. подразумевается способность организации использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутренних и внешних рынках.

– Конкурентоспособность организации зависит от факторов: конкурентоспособность товаров на внешнем и внутреннем рынках; конкурентоспособность отрасли; емкость рынка; легкость доступа на рынок; однородность рынка; конкурентные позиции конкурентов; вид производимого товара; возможность технических новшеств в отрасли; конкурентоспособность региона и страны.

– Особенность планирования для организации является поиск путей, направленных на создание конкурентного преимущества с целью выживания в неблагоприятных внешних условиях.

Разработав и внедрив необходимые факторы, хозяйствующие субъекты могут рассчитывать на успешность и конкурентоспособность начатого дела.

Таким образом, по-нашему мнению, наиболее точным является следующее определение конкурентоспособности предприятия: конкурентоспособность предприятия – это комплексное сложное свойство предприятия, которое выражает его способность в любой период времени обеспечивать свои конкурентные преимущества, получать прибыль и иметь эффективную деятельность, а также быстро и эффективно приспосабливаться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды и рынка.

## **1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия**

Под конкурентоспособностью организации можно понимать его способность осуществлять производственную и сбытовую деятельность настолько эффективно, чтобы оказывать конкурентам должное сопротивление. Для оценки степени (возможности) сопротивления возникает необходимость оценки конкурентоспособности. Это сравнительная оценка, для определения степени



превосходства организации над другими в условиях конкуренции. То есть, необходимо определить уровень конкурентоспособности.

Определение уровня конкурентоспособности является обязательным этапом процесса формирования конкурентной стратегии организации, выступает предпосылкой разработки оптимальных конкурентных стратегий и минимизации рисков в рыночной деятельности организации.

Анализ экономической литературы (Береговая И.Б., Васильева А.В., Вашко Т.А., Деркачева Е.А., Ишкинина Г.Ш., Кузина Е.Л., Кулик Е.И., Милантьев А.В., Москалев М.В., Пономарева Т.Н., Тельнова Н.Н., Терехова А.А., Толстых Т.О., Целикова Л.В.) показал многообразие используемых методов определения уровня конкурентоспособности предприятия.

Выбираемый метод для оценки уровня конкурентоспособности предприятия должен соответствовать функциональной полноте и достоверности оцениваемых данных и способствовать уменьшению временных затрат и средств при их определении.

Лазаренко Н. В. группирует основные методы оценки конкурентоспособности организации по следующим критериям:<sup>22</sup>

- обобщение мнений экспертов-оценщиков;
- описание конкурентной борьбы;
- оценка уровня конкурентоспособности продукции (работ, услуг);
- экономико-математический анализ показателей: целевого дохода (прибыли), денежных потоков, стоимости бизнеса и т.д.;
- определение интегрального (общего) коэффициента на основе финансовых и технико-экономических показателей.

Кулик Е. И. все подходы разделяет на три направления, которые ориентируются на характеристики, разграниченные по своей направленности.<sup>23</sup>

Первый подход основан на анализе показателей организации по сравне-

---

<sup>22</sup> Лазаренко Н.В., Коваленко А.П. Оценка и факторы повышения конкурентоспособности предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7 (7). С. 27.

<sup>23</sup> Кулик Е.И., Козлова А.В. Теоретические основы определения уровня конкурентоспособности предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7 (7). С. 22.

нию с предшествующим периодом. При данном анализе учитывается изменение конкретных показателей (чаще всего финансовых) во времени (сравнение отчетного года с предыдущим):

1) чистая/общая прибыль к объему реализации продукции, годовой темп прироста реализации, отношение объема продаж к критическому объему выпуска, число выпущенной продукции на одного работника;

2) общая и чистая рентабельность предприятия, рентабельность собственного капитала и производственных фондов;

3) отдача активов и основных фондов, оборачиваемость оборотных фондов и дебиторской задолженности, банковских активов, отдача собственного капитала;

4) коэффициент ликвидности, индекс постоянного актива, коэффициент автономии, обеспеченность запасов.

Например, в производственном процессе анализируют структуру ассортимента, удельный вес каждого продукта в общем объеме сравнивают с плановым показателем, а для изучения динамики качества сравнивают с предыдущим периодом. Таким образом может быть рассчитана доля рынка как изменение доли рынка сравнимо с предыдущим периодом.

Эта методика позволяет выявить недостатки и наметить пути дальнейшего развития. Но без учета внешних факторов улучшение деятельности организации только по сравнению с показателями предыдущего периода может не дать ожидаемого положительного эффекта.

Второй подход установления уровня конкурентоспособности основан на анализе показателей текущей деятельности организации. Здесь проводится оценка уровня конкурентоспособности на основе теории эффективной конкуренции. Проводится оценка эффективности работы каждого структурного подразделения и, использования ими ресурсов. Она основывается на оценки 4-х групп, в которых определены критерии конкурентоспособности:

– показатели, характеризующие конкурентоспособность товара, а именно - его качество и цена;

– показатели эффективности управления оборотными средствами: автономность предприятия в аспекте внешнего финансирования, кредитоспособность, стабильное развитие;

– показатели эффективности менеджмента производственного процесса: степень экономичности затрат при производстве, рациональности использования основных фондов, совершенство технологии, организация труда;

– показатели эффективного управления сбытовой сетью и маркетинговыми средствами при продвижении товара на рынок (реклама, стимулирование).

Экспертным путем определяются коэффициенты весомости для каждой группы, для ранжирования групп показателей.<sup>24</sup> По данным показателям может быть проведена оценка по 10-бальной шкале.

По результатам проведения данного анализа организация может определить, на каком из трех уровней конкурентоспособности находится она:

- первый уровень характеризует организацию товародвижения на уровне первой рыночной ниши;

- второй уровень характеризует соответствие продукции стандартам, установленным конкурентами;

- третий уровень характеризует успех в конкурентной борьбе за производство, качество продукции;

- четвертый уровень характеризует предприятия мирового класса, которые бросают вызов любым конкурентам и работают в любом аспекте производства.

Эта методика не имеет неизменных критериев оценки и поэтому является только условной и не совсем точной. Существенным недостатком этого подхода является отсутствие прогнозируемой информации относительно конкурентоспособности и развития конкурирующих организаций. Поэтому необходимо, прежде всего провести сравнительную оценку хозяйственных объектов, являющихся носителями свойства конкурентоспособности, без этого анализа под-

---

<sup>24</sup> Зотов А.В. Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия // Экономика, социология и право. – 2017. – № 2. С. 9.

держание уровня конкурентоспособности и повышение его уровня субъективно.

Третий подход к определению уровня конкурентоспособности уже основан на сравнении конкурентоспособности организации с другими (явными или потенциальными конкурентами) в данной отрасли как внутри страны, так и за ее пределами

При сравнении организации с лидерами рынка в том или ином сегменте рынка необходимо обращать внимание на существование разных конкурентов: прямые, производящие аналогичную товары; косвенные, производящие товары-субституты; потенциальные конкуренты, производящие такой вид товаров или услуг, который может удовлетворить ту или иную конкретную потребность каким-либо иным образом (конкуренты из разных отраслей и сфер деятельности).<sup>25</sup>

Организация-конкурент должна соответствовать некоторым условиям, для того что бы сравнение было правильным, корректным. К этим условиям можно отнести:

- соизмеримость свойств товаров по тождественности потребностей которые может товар удовлетворить;
- соизмеримость фазы жизненного цикла, в которой функционирует организация;
- соизмеримость сегментов рынка, для которых предназначен выпускаемый товар.

В таких случаях правильнее и удобнее будет использовать рейтинговую оценку для сравнения организации с организациями-конкурентами.

Показатели должны отвечать принципу актуальности. Они рассчитываются на основе реально имеющейся информации и должны отражать самые важные аспекты хозяйственной деятельности и финансового состояния организации. Но как правило, об организациях-конкурентах и их деятельности нет от-

---

<sup>25</sup> Залозная, Д.В. Учебное пособие по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятия» - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. С. 78.

крытой полной информации. Существующая сложность доступа или отсутствие информации о конкурентах и их деятельности может послужить причиной субъективного мнения организации о своем превосходстве. Что в последствии может привести к принятию нерациональных и катастрофических для деятельности организации управленческих решений.

Этим методом рассчитывается конкурентоспособность организации относительно другой, а не уровень конкурентоспособности в общем.

Исходя из вышеизложенного, а также с учетом положительных и отрицательных сторон каждого подхода, мы будем использовать основные принципы оценки конкурентоспособности организации:

1) системность - основой для оценки уровня конкурентоспособности должны выступать результаты системного анализа влияния факторов как внешней, так и внутренней среды организации;

2) комплексность - исследование конкурентоспособности организации должно основываться на оценке эффективности деятельности за текущий период, а также на определении конкурентной позиции организации относительно предприятий-конкурентов, которые взяты за базу сравнения;

3) объективность - результаты оценки уровня конкурентоспособности организации должны основываться на полной и достоверной информации и отображать действительные конкурентные позиции организации;

4) непрерывность - процесс исследования и оценки уровня конкурентоспособности должен быть непрерывным для того, чтобы своевременно отреагировать на постоянные изменения конкурентной среды;

5) динамичность - основным заданием исследования уровня конкурентоспособности является прогнозирование изменений конкурентных позиций организации и разработка на этой основе эффективных управленческих решений;

6) оптимальность - в соответствии с этим принципом объектом исследования является не только сам уровень конкурентоспособности, но и степень эффективности его достижения.

Исходя из принципов, методика определения уровня конкурентоспособ-

ности должна включать несколько взаимосвязанных этапов:<sup>26</sup>

- определение цели и структуры оценки;
- выбор базы для сравнения, для оценки уровней конкурентоспособности организации в динамике за несколько лет, либо сравнения с организацией-конкурентом в рассматриваемый временной промежуток на конкретной рыночной отрасли;
- выбор параметров оценки организации и продукции;
- сбор информации как внутренней (на основе внутренней отчетности) так и внешней (на основе маркетинговых исследований или используя другие способы);
- выбор методов, по которому будет оцениваться уровень конкурентоспособности организации;
- оценка уровня конкурентоспособности деятельности организации.
- определение и оценка необходимого уровня конкурентоспособного организации;
- прогнозирование уровня конкурентоспособности организации;
- разработка комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- принятие соответствующих управленческих решений.

Таким образом, данная последовательность позволит определить текущий уровень конкурентоспособности организации, а также наметить меры для его повышения.

Сведем в таблицу известные нам методы оценки конкурентоспособности организации, раскрыв основные преимущества их (прил. А., табл. А1) Рассмотрим более подробно некоторые из них.

Признанный подход анализа конкурентоспособности – SWOT–анализ. Он позволяет провести совместное изучение как внешне, так и внутренней среды. SWOT-анализ позволяет составить и проработать перечень стратегических дей-

---

<sup>26</sup> Целикова Л.В. Об особенностях оценки и управления конкурентоспособностью субъекта хозяйствования в условиях рынка // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2017. – № 1 (20). С. 85

ствий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.<sup>27</sup>

Первым этапом проведения анализа выявляются слабые и сильные стороны. Это выявленные факторы внутренней среды, которые влияют на эффективность работы организации.

Затем формируются ответы на вопросы:

- какие у организации сильные стороны, на которых будет основываться стратегия;
- какие слабые стороны организации делают ее уязвимой в конкурентной борьбе, какие слабые стороны должна сгладить стратегия;
- какие возможности есть у организации, с использованием своих ресурсов и опыта, с развитием их вызовет рост конкурентоспособности организации; какие возможности являются наилучшими с точки зрения организации;
- какие угрозы есть у организации, от чего нужно обеспечить свою защиту.

Для установления связей между внутренними и внешними средами составляется матрица SWOT из 4-х полей. В каждом из четырех полей, необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые будут учтены при разработке стратегии поведения организации.

Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Матричный метод. Основой данного подхода является маркетинговая оценка деятельности организации и его продукции. В основе методики лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции организации. Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу

---

<sup>27</sup> Афонин, А.М. Пути повышения конкурентоспособности фирмы в условиях кризиса : учебное пособие / А.М. Афонин, Е.Д. Ицаков. - Москва : Проспект, 2016. С. 82.



системы координат: горизонталь – темпы роста/сокращения количества продаж; вертикаль – относительная доля продукции (услуг) организации на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются те организации, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.<sup>28</sup>

Преимущества данного метода заключаются в том, что при наличии информации об объемах реализации и относительных долях рынка конкурентов метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

Недостаток данного метода заключается в том, что он исключает проведение анализа причин происходящего и требует наличия достоверной информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.

Группа методов, основанных на оценке конкурентоспособности продукции организации основывается на идее что конкурентоспособность организации тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции.<sup>29</sup> Для определения конкурентоспособности продукции используются различные методы – это и маркетинговые и квалиметрические методы, в основе которых чаще лежит нахождение соотношения цена-качество.

Расчет фактических показателей конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности. А сами индексы определяются с учетом весовых коэффициентов путем суммирования частных индексов по каждому оцениваемому параметру.

Параметрический и экономические индексы конкурентоспособности позволяют рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности рассматриваемой продукции по отношению к конкурирующей продукции. Он определяется как отношение параметрического индекса к экономическому.

Далее определяется коэффициент конкурентоспособности организации путем нахождения средневзвешенного значения среди показателей по каждому

---

<sup>28</sup> Васильева А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. С. 54.

<sup>29</sup> Деркачева Е.А., Тешева А.Н. Экономический базис методического подхода к управлению конкурентоспособностью // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 1-2 (66-2). С. 668.

виду продукции, где весами является объем реализованной продукции соответствующего вида.

К очевидным преимуществам этого подхода можно отнести то, что он учитывает самую важную составляющую конкурентоспособности организации – конкурентоспособность ее продукции. А к недостаткам этого подхода можно отнести то, что он дает ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе организации, так как конкурентоспособность организации отождествляется с конкурентоспособностью продукции и не затрагивает аспекты деятельности организации.

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными является те организации, где наилучшим образом налажена работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов организации, то есть эффективность использования этих ресурсов. В основе подхода лежит оценка групповых показателей или критериев конкурентоспособности.<sup>30</sup>

Основа метода – балльная оценка способностей организации по обеспечению конкурентоспособности с точки зрения имеющихся ресурсов. Состав и структура оцениваемых способностей различный в разных методиках: от показателей себестоимости и финансовой устойчивости до способности предприятия адаптироваться к нововведениям.

В зависимости от метода, с целью оценки конкурентоспособности организации, полученные экспертные оценки подвергаются математической обработке. В основном, показатель конкурентоспособности организации находится путем вычисления средневзвешенного значения из полученных экспертных оценок с учетом удельного веса, который отводится каждой из оцененных способностей в достижении конкурентных преимуществ предприятия.

К преимуществам данного метода относят учет различных аспектов дея-

---

<sup>30</sup> Дубровина Т.А. Конкурентоспособность как концептуальная основа развития предприятия // Белгородский экономический вестник. – 2017. – № 1 (85). С. 107.

тельности организации. «В то же время лежащий в основе похода посыл о том, что показатель конкурентоспособности предприятия может быть определен путем элементарного суммирования способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ, является недоказанным, поскольку сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило не дает того же результата, что и вся система в целом».<sup>31</sup>

Комплексные методы. Методы, отнесенные к данному подходу, определены как комплексные в силу того, что оценка конкурентоспособности предприятия в рамках каждого из методов ведется на основании не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности предприятия. В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность предприятия есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу.<sup>32</sup>

Соотношение текущей и потенциальной конкурентоспособности в рамках интегрального показателя конкурентоспособности организации в зависимости от метода могут варьироваться. Так, в ряде случаев текущая (реальная) конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции, а потенциальная конкурентоспособность по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции.

Положительными сторонами этого подхода является то, что он учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности организации, но и его возможную динамику в будущем.

В качестве недостатков данной группы методов можно отметить то, что конкретные способы и приемы, используемые при определении текущей потенциальной конкурентоспособности, в конечном счете, воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов.

---

<sup>31</sup> Дубровина Т.А. Конкурентоспособность как концептуальная основа развития предприятия // Белгородский экономический вестник. – 2017. – № 1 (85). С. 107.

<sup>32</sup> Кондрашкина И.И., Арзамаскин В.О. Конкурентный потенциал как основа управления конкурентоспособностью предприятия // Studium. – 2018. – № 1 (46). С. 7.

В практике экономического анализа ни один существующих подходов оценки конкурентоспособности не нашел широкого применения. Это позволяет сделать вывод о том, что универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия в настоящее время не существует. Это обусловлено тем, что предлагаемые подходы обладают целым рядом недостатков.

Так как уровень конкурентоспособности организации является относительным показателем и поэтому может быть определен только в результате сравнения. Все предлагаемые методики строятся исходя из этого правила. Но на каждом из уровней оценки существуют свои проблемы. Так, например, использование экспертной оценки отдельных показателей качества продукции в достаточно полной и сформированной методике оценки конкурентоспособности конкретных товаров делает результаты анализа субъективными. Анализ конкурентоспособности организации сводится к выбору определенного набора параметров, по которым производится сравнение, и от выбора тех или иных сторон деятельности организации зависит исход оценки.

По нашему мнению, наиболее полную информацию предоставляет метод, основанный на теории эффективной конкуренции, который дает представление о конкурентоспособности организации, охватывая наиболее важные аспекты ее хозяйственной деятельности.

В теоретическом плане разработка некоей комплексной и применимой ко всем без исключения объектам методики представляется задачей очень трудоемкой и практически неосуществимой. Гораздо более значимые достижения могла бы иметь разработка наиболее общих положений по проведению данной оценки, которые легко адаптировались бы к особенностям разных объектов.

Итак, по своей сути понятие «конкурентоспособность организации» отражает состояние, характеризующее реальную либо потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников. Однако такого подхода для практического применения в аналитической деятельности явно недостаточно.

Возникшая потребность количественной оценки конкурентоспособности

привела к разработке категории «уровень конкурентоспособности организации». Данное понятие, отражает степень превосходства конкурентоспособности одной организации над другими, позволяя провести сравнение большого количества участников экономического соревнования.

Уровень конкурентоспособности является относительным показателем и его расчет основан на сравнении по ключевым параметрам оцениваемой организации и базы сравнения. Развитие теории конкурентоспособности, очевидно, носит критериальный характер, когда результаты исследования и оценки зависят от набора оцениваемых составляющих элементов любого объекта. Формирование и описание наиболее важных критериев является дальнейшим направлением развития теории конкурентоспособности.

Таким образом, уровень конкурентоспособности организации определяется на основании комплексного подхода, содержащего системы определенных показателей, по которым анализируется деятельность организации как по сравнению с предыдущим периодом, так и на текущий период, а также проводится сравнение с организацией-лидером. Только при таком подходе можно получить наиболее точные и объективные результаты.

### **1.3 Мероприятия на повышение конкурентоспособности предприятия**

Существуют три уровня обеспечения конкурентоспособности предприятия: стратегический, тактический и оперативный. На стратегическом уровне обеспечение конкурентоспособности предполагается путем проведения мероприятий на повышение инвестиционной привлекательности предприятия. На тактическом уровне конкурентоспособность характеризует состояние самого предприятия. На оперативном уровне повышение конкурентоспособности – это проведение мероприятий на повышение конкурентоспособности продукции.

Рыночная экономика диктует всем без исключения организациям постоянной искать новые пути повышения эффективности и результативности деятельности и конкурентоспособности. Сейчас новое основывается на базе внедрения новых технологий и активизации предпринимательской инициативности.

Базовыми могут стать мероприятия по усовершенствованию информации-

онной обеспеченности, поскольку владение своевременной и достоверной информацией является основой эффективной коммерческой деятельности. С этой целью в организациях: вводятся компьютерный учет товаров на складе, партнерских отношений, организации обладают информационными базами данных (юридических, бухгалтерских и др.). Для принятия своевременных решений в организации необходимо иметь возможность оперативно собирать информацию. Поэтому должна быть взаимосвязь с баз данных по направлениям деятельности.

Главной задачей управления организацией является определение политики деятельности, а именно всего комплекса нормативно-правовых требований к управлению. Данный комплекс включает в себя:

- основы осуществления предпринимательской деятельности организацией;
- основные цели, сферы деятельности, объекты;
- требования к ее организации.

Эффективность управленческих действий организацией – это управление всевозможными направлениями деятельности и функционирования самой организации. Одним из основных условий функционирования в современной рыночной обстановке требуется уделять большое внимание финансовому управлению организацией.

Деятельность организации направлена на определение финансовой политики фирмы обычно включает два взаимосвязанных направления – доходную и расходную части. Развитие данных направлений зависят от финансового положения организации, тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Следует уделять большое внимание финансовому управлению ресурсами, предоставленные в оборотные средства, что позволит в будущем увеличить уровень эффективной деятельности компании.

По результатам анализа конкурентоспособности предприятия разрабатывается комплекс мероприятий по обеспечению его конкурентных преимуществ.

Можно провести систематизацию мероприятий по следующим признакам:<sup>33</sup>

- по направлениям деятельности предприятия;
- по временному эффекту проводимых мероприятий (на долгосрочный или краткосрочный период);
- по объему ресурсов, необходимых для выполнения мероприятий;
- по показателям, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия.

Формирование программы мероприятий сопровождается разработкой концепции конкурентоспособности организации как составляющей концепции коммерческой деятельности. В программе взаимоувязываются единовременные и долговременные мероприятия с мероприятиями, требующими значительных ресурсов.

Единовременные мероприятия направлены на улучшение отдельных сторон деятельности организации. Они не требуют привлечения значительных финансовых ресурсов. К этим мероприятиям относятся, например, совершенствование ассортиментной политики и рекламы и реализация конкурентоспособного товара.

Мероприятия на долгосрочный период определяют конкурентоспособность и стабильность работы организации в перспективе. Разработка таких мероприятий зависит от:

- целей и задач предприятий в конкурентной борьбе;
- методов организации работы, обеспечивающих конкурентную устойчивость;
- поведения предприятия на рынке в направлении расширения деятельности или ее прекращения.

Габибова М. Ш. в своей работе выделяет следующие пути повышения конкурентоспособности предприятия<sup>34</sup>:

- 1) Поиск более совершенных форм повышение качества выпускаемой

---

<sup>33</sup> Лукашенко, М.А. Экономика. Университет «Синергия», 2017. – Ч. 1. С. 188.

<sup>34</sup> Габибова М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). 2015. С. 86.



продукции (услуг).

2) Постоянное использование нововведений. Поддержание контактов с научно-исследовательскими организациями и инвестирование научных разработок, направленных на повышение качества продукции

3) Сбыт товаров в те сегменты рынка, где наиболее высокие требования к качеству и сервисному обслуживанию.

4) Постоянное обучение и переподготовка кадров, повышать материальную заинтересованность работников и улучшать условия труда.

5) Использование только высококачественного сырья и материалов.

6) С целью установления потребностей покупателей, проводить маркетинговые исследования рынка.

7) Для выявления своих сильных и слабых сторон проводить анализ конкурентов.

8) Использовать наиболее эффективные рекламные мероприятия.

9) Зарегистрировать свой товарный знак и использовать фирменные марочные изделия.

Существует несколько методов повышения конкурентоспособности предприятия:

– рост объемов реализации продукта (услуг или работ). Само увеличение объемов реализации не приносит повышение конкурентоспособности. Так как не учитываются расходы, прибыль и другие важные показатели деятельности организации. При использовании данного метода повышения конкурентоспособности необходимо определить объем реализации товаров или услуг, при котором будет обеспечена как минимум безубыточная производственная деятельность;

– улучшение качества выпускаемого продукта, что окажет влияние на: ускорение НТП, увеличение экспорта, освоение новых рынков, процветание. Решение проблемы качества продукта поднимает имидж организации у покупателей, становится залогом выхода на новый рынок (в том числе и внешний),

получение максимальной прибыли;

– бенчмаркинг – это систематический, непрерывный поиск и изучение передового опыта конкурентов и игроков смежных отраслей, постоянное сравнение желаемых результатов и изменений бизнеса с разработанной эталонной моделью. На основании полученных сведений необходимо обеспечить поддержку системы постоянных улучшений результативности деятельности.

– уменьшение расходов. Это традиционный метод повышения конкурентных преимуществ. В данном случае в выигрышном положении будет находиться та организация, которая проводя мероприятия по производству и продвижению своего товара (услуг) достигло меньших затрат, чем конкуренты. Реализация этого метода требует скоординированной работы всего персонала по совершенствованию технологий производства, менеджмента персонала и организационной культуры, логистики и НИОКР. Организации постоянно анализируют затраты на всех стадиях жизни товара (услуг). Важную роль здесь играют маркетологи, которые непрерывно проводят мониторинг рынка, функционально-стоимостной анализ, отслеживают новейшие технологии, а также расходы предприятий-конкурентов.

Существуют три разных способа, используя которые организация может сократить свои затраты на единицу продукции благодаря эффективной организации своих внутренних операций: экономия за счет ассортимента, за счет масштаба и за счет накопленного опыта:

1) Экономия за счет ассортимента. Цель планирования ассортимента в том, чтобы подобрать синергетический «портфель» товаров (услуг). Цель – это экономия, возникающая, когда различные товары имеют общий набор затрат. Организация, которая планирует свой ассортимент для максимизации общих издержек, способна довести свои дополнительные затраты до более низкого уровня по сравнению с дополнительными затратами конкурентов, имеющих менее эффективные ассортименты;

2) Экономия за счет масштаба. Масштаб – это размер фирмы, измеряемый

как ее долговременный устойчивый уровень выпуска. Практически в любом виде работ, начиная от закупок и заканчивая производством, продвижением и сбытом, существует тенденция к снижению величины затрат по мере роста объемов производства. Существует целый ряд предпосылок использования экономии за счет масштаба:

- возможно возведение более крупных объектов капитального оборудования, при котором затраты растут не в прямой пропорции, а медленнее.

- дополнительные постоянные издержки, связанные, например, с разработкой продукции, ниже, из расчета на единицу продукции, если их можно разделить на большее количество таких единиц;

- рост масштабов позволяет отдельным работникам трудиться над решением более специализированных задач, повышая свой профессионализм и снижая потери времени при переходе от одной задачи к другой;

- более эффективные производственные процессы оправданы только при больших масштабах производства.

3) Экономия за счет накопленного опыта – это сокращение издержек, которое возникает с ростом кумулятивных объемов производства, что отличает ее от экономии за счет масштаба, зависящей от текущего объема производства. Старая и молодая компании в том или ином году могут иметь одинаковые объемы производства, добиваясь одинаковой экономии за счет масштаба. Однако более старая компания с более высоким кумулятивным объемом выпуска за предшествующие годы может иметь более низкие издержки благодаря большей экономии за счет накопленного опыта. Экономия на издержках за счет накопленного опыта строится на обучении в процессе деятельности: чем больше компания производит, тем больше она узнает о том, как сделать производство эффективным. Согласно исследованиям Бостонской консультационной группы (BCG), экономия на затратах за счет накопленного опыта затрагивает не только стоимость рабочей силы, но и стоимость капитала, управления, исследований и маркетинга.

Таким образом, можно сделать вывод, что необходимо ведение менедж-

мента целыми комплексами факторов, с целью выбора наиболее значимых и первостепенных в условиях ограниченности ресурсов организации. Так как управление организацией с целью повышения ее конкурентоспособности и эффективной деятельности в целом по организации включает комплекс элементов: ассортимент предлагаемой продукции, ценовая политика, запасы компании, управление сотрудниками, финансами и финансовыми итогами деятельности организации. И поэтому надо выявить самые важные и оптимальные направления деятельности, которые требуют систематической корректировки.

Таким образом формируются мероприятия на повышение конкурентоспособности организации. Для совершенствования деятельности организации необходимо разработать схему формирования системы управления, которая позволит осуществлять общую координацию процессов постановки и достижения целей, рационализацию процессов управленческих решений, направленных на стабильный рост эффективности производства предприятия.

Используя эти пути, предприятие сможет повысить как свою конкурентоспособность, так и укрепить свою финансовую устойчивость.

Проблемы повышения конкурентоспособности отечественной продукции являются одними из наиболее сложных и актуальных. Необходимо, чтобы они находили свое решение на уровне российских регионов, т. к. именно здесь происходит непосредственное воплощение в жизнь намечаемых проектов.

## 2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «АМИТ»

### 2.1 Краткая характеристика ООО «АМИТ»

Общество с ограниченной ответственностью «АМИТ» создано в 1990 году. Полное наименование организации – общество с ограниченной ответственностью «Амурские Информационные Технологии». Общество руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом, а также Уставом организации. Место нахождения Общества: Россия, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Зейская, 156/2.

При регистрации компании АМИТ, была выбрана организационно-правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью, характер собственности в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации – частная собственность.

ООО «АМИТ» обладает правами юридического лица с момента его государственной регистрации в установленном порядке, имеет расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать и штамп со своим наименованием и указанием места нахождения Общества, бланки установленного образца, товарный знак и знаки обслуживания. Общество создано на неограниченный срок деятельности.

ООО «АМИТ» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Компания несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ей имуществом. Участник общества несет риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенного им вклада в уставный капитал общества. Учредителем является физическое лицо Колотий Сергей Иванович, он же является единственным участником общества – генеральный директор.

Уставный капитал 54 000 тыс.руб.

ООО «АМИТ» – динамично развивающаяся компания, в настоящее время развивающаяся по нескольким направлениям:

– розничная и оптовая продажа компьютерной, климатической и бытовой

техники;

– сервисные услуги по ремонту, обслуживанию и монтажу компьютерной, климатической и бытовой техники;

– розничная и оптовая продажа строительных и отделочных материалов.

Основной вид деятельности – это оптовая продажа климатического оборудования: кондиционеров, масляных радиаторов, обогревателей инфракрасных, тепловых завес, пушек, увлажнителей воздуха.

По общероссийскому классификатору видов экономической деятельности основной вид деятельности: 46.90 Торговля оптовая неспециализированная.

Дополнительный вид деятельности: 47.41 Торговля розничная компьютерами, периферийными устройствами к ним и программным обеспечением в специализированных магазинах, 62.01 Разработка компьютерного программного обеспечения, 62.02 Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий.

Для реализации вышеуказанных направлений функционирует розничная торговая сеть.

Торговая сеть состоит из магазинов и торговых центров в городах Благовещенске, Белогорске, Свободном и Хабаровске. Эффективную работу торговой сети обеспечивают торговые базы в г. Благовещенске и г. Хабаровске. Говоря о масштабах деятельности организации, несмотря на то, что компания успешно ведет деятельность на протяжении 26 лет, ее можно отнести в разряд предприятий малого бизнеса.

Магазин «АМИТ» является основной торговой точкой реализации климатического оборудования, который располагается в г. Благовещенске ул. Зейская, 156/2.

ООО «АМИТ» - крупная компания, владеющая интернет–магазином, магазинами бытовой и компьютерной техники, климатического оборудования и строительных материалов. Сайт [amit.ru](http://amit.ru).

На все предлагаемые к продаже товары действует гарантия производителя.

Далее исследуем деятельность ООО «АМИТ» за 2015-2017 гг. По результатам экономического анализа можно сделать выводы, с какой эффективностью работает предприятие и члены ее коллектива, насколько много требуется усилий и затрат на производство продукции и предоставления услуг.

Динамика основных показателей деятельности ООО «АМИТ» представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «АМИТ» за 2015-2017 гг

Показатели	Годы			Отклонение относительно 2015 г.		Отклонение относительно 2016 г.	
	2015	2016	2017	абсолютный прирост	темпа роста, в процентах	абсолютный прирост	темпа роста, в процентах
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	249780	260730	269049	19269	107,71	8319	103,19
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	225555	232055	240267	14712	106,52	8212	103,54
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	24225	28675	28782	4557	118,81	107	100,37
4. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	12310	12313	12557	247	102,01	244	101,98
5. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	3434	3954	4363	929	127,05	409	110,34
6. Численность персонала, чел.	65	70	70	5	107,69	0	-
7. Выручка на одного работающего, тыс. руб.	3842,77	3724,71	3843,56	0,79	100,02	118,85	103,19
8. Среднемесячная заработная плата, руб.	15,78	14,66	14,95	-0,83	94,74	0,29	101,98
9. Фондоотдача, руб.	72,74	65,94	61,67	-11,07	84,78	-4,27	93,52
10. Рентабельность продаж, %.	9,7	11	10,7	1	110,31	-0,3	97,27

В исследуемом периоде наблюдается рост выручки от продаж в ООО «АМИТ». Выручка от продаж в 2017 г. составила 269049 тыс. руб., что на 7,71 % больше относительно 2015 г. Так же, наблюдается рост себестоимости про-

даж. Но скорость увеличения меньше чем выручки. Так себестоимость продаж в 2017 г. составила 240267 тыс. руб., что на 6,5 % больше чем в 2015 гг.

Но относительно 2016 г. рост себестоимости составил 3,54 % а рост выручки 3,19 %. Что повлияло на темп роста валовой прибыли. Так в 2017 г. валовая прибыль составила 28782 тыс. руб., что на 18,81 % больше чем в 2015 г. и на 0,37 % чем в 2016 гг.

Численность персонала за три года выросла на 5 чел. (на 7,69 %). Фонд оплаты труда в 2017 г составил 4363 тыс. руб., что на 2,01 % и 1,98 % больше относительно 2015-2016 гг. Но среднемесячная заработная плата в исследуемом периоде сократилась на 0,83 тыс. руб. относительно 2015 г. (на 5,26 %), а относительно 2016 г. выросла на 0,29 тыс. руб. (на 1,98 %).

Выручка на одного работающего в исследуемом периоде выросла незначительно относительно 2015 г. (на 0,02 %), а относительно 2016 г. на 3,19 %.

Среднегодовая стоимость основных средств выросла на 929 тыс. руб. (на 27,05 %) относительно 2015 г. и на 409 тыс. руб. (на 10,34 %). Но фондоотдача снизилась в исследуемом периоде. Так в 2017 г. фондоотдача составила 61,67 руб. реализованного товара (выпущено) на единицу производственных фондов, что на 11,07 руб. (15,22 %) и на 4,27 руб. (на 6,48 %) ниже относительно 2015-2016 гг. соответственно.

Показатель рентабельности продаж характеризует важнейший аспект деятельности компании – реализацию основной продукции, то есть она показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции. Рентабельность продаж в 2017 г. составила 10,7 %. В исследуемом периоде это больше на 1 % относительно 2015 гг., но меньше на 0,3 процентных пункта относительно 2016 г.

Организация ООО «АмИТ» являлась поставщиком в 20 государственных контрактах на сумму 2 609 633,34 руб.

Проанализируем динамику прибыли от продаж, прибыли до налогообложения, ее составных элементов, чистой прибыли по данным отчета о финансовых результатах. Проведем оценку изменения в структуре прибыли. В резуль-



тате превышения темпов роста себестоимости над темпами роста выручки показатель валовой прибыли снизился в 2017 г. Изменение показателей прибыли ООО «АМИТ» за 2015-2017 гг. приведено на рисунке 4.

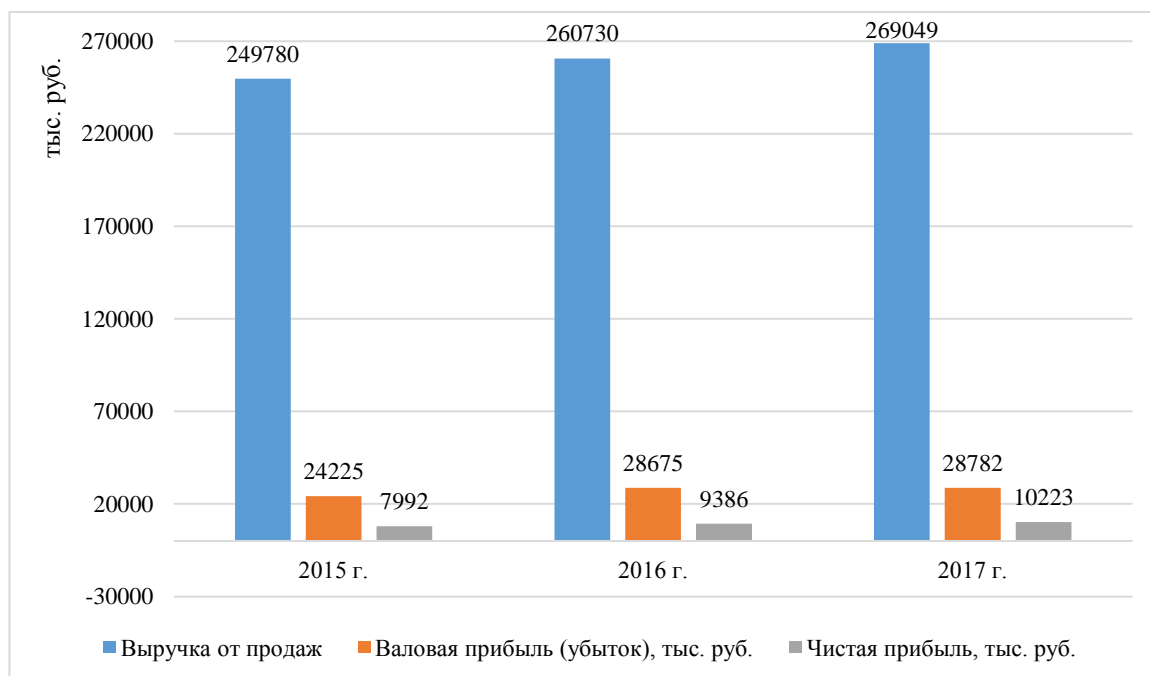


Рисунок 4 – Динамика финансовых результатов ООО «АМИТ»

Как показано на рисунке 4 чистая прибыль в 2017 г. составила 10223 тыс. руб. Относительно 2015-2016 гг. наблюдается рост чистой прибыли. Так она выросла на 2231 тыс. руб. (на 27,9 %) и на 837 тыс. руб. (на 8,9 %) относительно 2015-2016 гг. соответственно.

Таким образом, предварительная оценка финансовых результатов свидетельствует о росте прибыльности предприятия. Рост полученной прибыли произошел в основном в результате увеличения объемов реализации товаров за счет роста спроса и покупательской способности.

## 2.2 Анализ внутренней среды ООО «АМИТ»

Внутренняя среда ООО «АМИТ» представлена такими факторами, как маркетинг, технология, организационная культура, кадры фирмы, внутриорганизационные процессы.

Организационная структура ООО «АМИТ». На рисунке 5 представлена схема организационной структуры ООО «АМИТ». В нее входят такие функциональные отделы как: дирекция, состоящая из Генерального директора, коммерческого директора, переводчика, отдел бухгалтерии, главного ревизора, кадровой службы, отдел технического и информационного обеспечения, группа по внедрению программы 1 С, а также магазины, база стройматериалов и центральный склад, непосредственно взаимодействующие между собой.

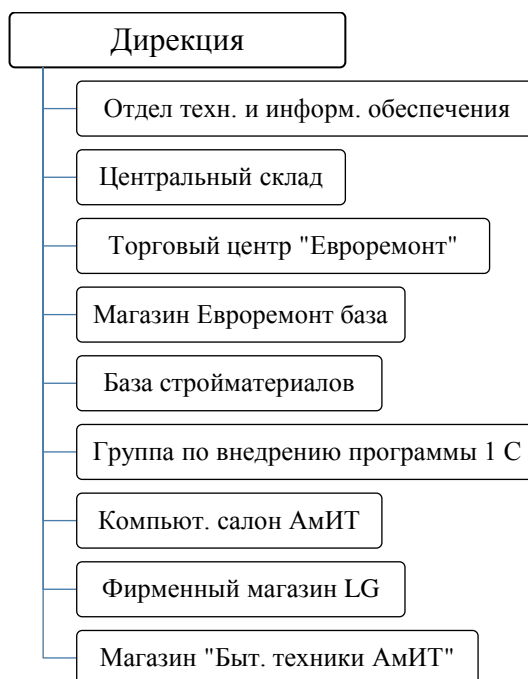


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «АМИТ»

Организационную структуру ООО «АМИТ» можно охарактеризовать как линейно-функциональную. Линейные звенья принимают решения, а функциональные отделы исполняют. Данная система способствует быстрому осуществлению действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим, а также стабильности полномочий и ответственности за персоналом.<sup>35</sup>

Положительные стороны организационной структуры ООО «АМИТ» заключаются в следующем:

<sup>35</sup> Лужнова Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. С. 184.

– освобождение руководителя ООО «АМИТ» от анализа и решения оперативных проблем. Обязанности руководителя контролировать функционирование организации (соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, выполнение функций), в том числе за исправностью оборудования, достаточным ассортиментом;

– глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

– есть возможность привлечения к работе специалиста по работе с населением.

Минусы организационной структуры ООО «АМИТ»:

– недостаточно четко определена ответственность;

– отсутствие тесных взаимосвязей между структурными подразделениями;

– чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно - подчинение по иерархии управления.

Это затрудняет оперативность действий, тратится значительное на поиски того, кто сможет решить возникшую проблему и объяснение сути проблемы, затем дожидаться, когда все обсудят и дадут окончательный ответ. Если нужного человека на месте не оказалось, то возникает еще одна проблема: как его найти.

ООО «АМИТ» сумела завоевать довольно большое число постоянных клиентов, ей необходимо осуществление деловой стратегии, нацеленной на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции на рынке. По мнению директора ООО «АМИТ», для реализации данной стратегии, во-первых, необходимо четко понимать потребности клиентов. Следует выслушивать их мнение и учиться удовлетворять их интересам. Он считает, что утверждение «клиент всегда прав» никогда не должно оспариваться его подчиненными. Если кто-то остался недовольным качеством изготовленной продукции, менеджер обязательно примет это во внимание и данный заказ будет переделан. Большое внимание должно уделяться качеству обслуживания своих клиентов. Директор ООО «АМИТ» всегда настаивает на том, чтобы каждому заказ-

чику или человеку, интересующемуся услугами фирмы, было уделено достаточное количество внимания, и чтобы всем клиентам было приятно работать с данной организацией.

Качество товара и услуг – это второе основное условие завоевания фирмой конкурентного преимущества.<sup>36</sup> Поддержание на высоком уровне качества товара и услуг способно обеспечить выживаемость организации в условиях рынка, поскольку ведет к увеличению объемов выпуска, росту цен и, следовательно, росту выручки от реализации продукции. На достижение качества продукции ООО «АмИТ» направлены усилия всех его работников. Значение повышения качества очень велико, но оно требует немалых затрат. Во-первых, необходима замена оборудования на более новое и совершенное; во-вторых, нужно стимулировать труд работников, чтобы они стремились к созданию высококачественной продукции; также следует покупать материалы более высокого качества и, следовательно, более дорогостоящие. Но все эти затраты должны окупить себя благодаря полученной прибыли.

Также для достижения конкурентного преимущества ООО «АмИТ» развивает профессионализм своих работников. Профессионализм представляет собой специфический опыт работы и навыки, которыми не обладают конкуренты и которые они не могут приобрести за короткий отрезок времени. Профессионализм работников является одним из основных условий оказания услуг высокого качества. Работники ООО «АмИТ» обучаются новым технологиям. Являются сертифицированными специалистами от торговых марок реализуемых кондиционеров.

Также ООО «АмИТ» стал участником электронных аукционов. Электронные аукционы позволяют покупателям приобрести товары по сниженным ценам, а продавцам – сократить время оборота товара. Организация выиграла несколько аукционов на достаточно крупные заказы.

Можно сделать вывод в ООО «АмИТ» нет разработанной единой страте-

---

<sup>36</sup> Сукманов Э.В., Еремина Л.В. Качество и конкурентоспособность продукции – важнейшие показатели эффективности деятельности предприятия // Вектор экономики. – 2017. – № 9 (15). С. 25.

гии развития. Работа ведется в разных направлениях стихийно, по типу от проблемы к проблеме. Как минус можно отметить что в организации нет выделенного отдела и сотрудника занимающегося маркетинговым исследованием.

Внутриорганизационные процессы включают коммуникацию, координацию и принятие управленческих решений.

Коммуникация. ООО «АмИТ» отличается высокой степенью компьютеризации в вопросах обмена информацией. Имеется доступ к Internet, внутри компании компьютеры объединены в одну сеть (Intranet). Есть и внутренняя телефонная сеть. Что касается манеры общения в ООО «АмИТ» ведется в неформальном стиле: сотрудники общаются открыто, называя друг друга по имени. В компании создается дружественная, теплая атмосфера (что характерно для малых предприятий). Преимущество отдается устным распоряжениям (упор делается на то, что работники будут ответственно и добросовестно выполнять свою работу без непрерывного надзора сверху). Приказы и другие официальные документы оформляются в письменном виде, только когда ситуация требует соблюдения формальностей (например, приказ о введении штатного расписания, приказ о введении в действие руководства по качеству,).

Координация. Все основные процессы в ООО «АмИТ» контролирует директор. Он следит за организацией правильной и оперативной работы организации. Внутри подразделений ведут контроль начальники отделов. Они же управляют производством, рекламой и сбытом и отчитываются за деятельность своих сотрудников перед директором. Все основные вопросы организационного и производственного характера решаются на общих собраниях, где учитывается мнение каждого сотрудника, тем самым обеспечивается согласованность действий.

Для улучшения координации в ООО «АмИТ» применяется группировка по целям. Так, например, организация сбыта, рекламная деятельность и исследование рынка направлены к одной общей цели. Все они способствуют достижению определенного объема продаж или обеспечению определенной доли

рынка. Необходима их постоянная связь, чтобы обеспечивать правильный ассортимент сбыта. Поэтому эти работы сгруппированы вместе, образуя отделы.

На рисунке 6 представлена схема взаимодействия основных бизнес-процессов ООО «АМИТ»

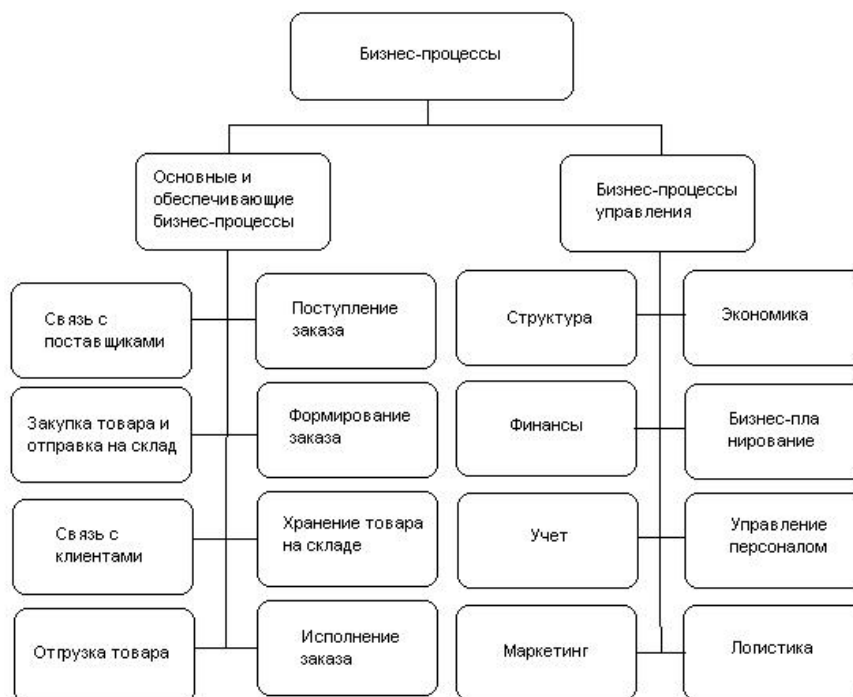


Рисунок 6 – Основные бизнес-процессы ООО «АМИТ»

Основными проблемами бизнес-процессов ООО «АМИТ» являются риски, связанные с поставками заказов на склады, увеличении расходов в процессе выполнения заказа.

Так же можно выделить проблемы, возникающие на складах. Невнимательное отношение к ним может привести к падению качества обслуживания клиентов, увеличению операционных расходов и штрафных санкций. Характерными проблемами на складе являются:

- бюрократия – увеличивающийся «поток» бумажной работы;
- невысокая скорость и точность выполнения заказов;
- несоблюдение требуемых правил и приоритетов в работе с клиентами;
- неэффективное использование пространства склада;
- слабый контроль работы персонала;

- проблемы получения аналитической отчетности по складу;
- путаница с множеством единиц измерения товара.

В результате моделирования, и визуализации путем построения схемы и анализа основных бизнес-процессов, в данной работе были выявлены некоторые недостатки и возможные аспекты автоматизации, которая бы позволила повысить эффективность и сократить затраты, особенно временные. Как говорилось выше, в ООО «АМИТ» для осуществления деятельности используется информационная система «1С: Предприятие». Поэтому автоматизация бизнес-процесса «Склад» предполагает доработку существующей конфигурации «Управление торговлей» в информационной системе «1С: Предприятие» по направлению «Распределение товаров по торговым точкам». Осуществленные доработки позволят сократить трудовые и временные затраты логистики, а также позволит более эффективно осуществлять распределение товаров.

Принятие решений в ООО «АМИТ» осуществляется различными способами, которые зависят от того, к какой области относится проблема.

Заключение договора с поставщиком, подрядчиком, арендодателем, принятие решения относительно оплаты счетов от партнеров осуществляется с помощью программы электронного согласования.

Решения, относящиеся к снабжению магазинов товаром, принимаются на основе заказов от заведующих магазинами, а также на основании имеющихся остатков на складе.

Движение документов решения которых относятся к работе персонала (должностные инструкции, регламент работы штатное расписание) осуществляются следующим образом: руководитель отдела кадров подготавливает проект, которые затем обсуждает с генеральным директором, вносятся корректировки, затем документ утверждается.

Реализация решений может происходить несколькими способами:

- Первое. Путем назначения ответственных лиц или отделов. Установление сроков выполнения. Например, это решения, принятые высшим руково-

дящим звеном. Контроль осуществляется, как правило, лицом принимающим решение, задачей которого является отслеживание хода исполнения всех этапов реализации.

– Второе. Путем делегирования полномочий. Например, такие решения принимаются высшим и средним звеном управления, и реализуются путем заключения договоров. Это решения, касаются вопросов, не связанных с прямой деятельностью ООО «АМИТ» (реализация рекламных проектов, строительные работы и т.д.). В случае делегирования полномочий контроль предполагает сопоставление конечного результата с целью принятого решения.

– Третье. Самостоятельная реализация. Например, решения, связанные с исполнением непосредственных обязанностей сотрудников. Такие решения принимаются каждым сотрудником организации в ходе его деятельности. В случае самостоятельной реализации принятого решения сотрудник осуществляет самоконтроль.

Основной вида товаров, реализуемого ООО «АМИТ» являются климатические системы – кондиционеры. Проведем анализ ассортимента кондиционеров ООО «АМИТ». Изменение структуры ассортимента кондиционеров за 2015-2017 гг. представим в виде диаграммы, рисунок 7.

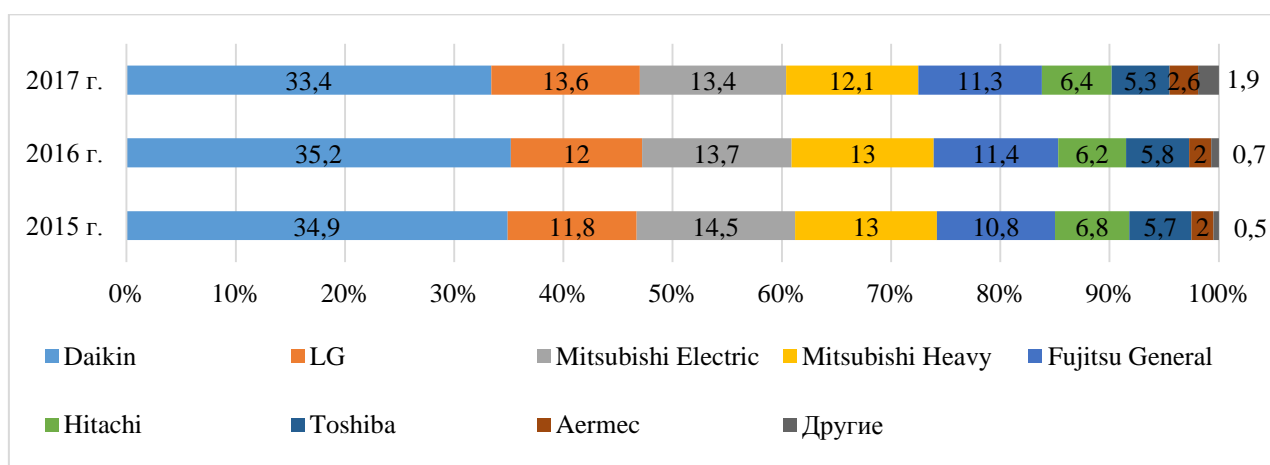


Рисунок 7 – Структура ассортимента кондиционеров ООО «АМИТ»

Из рисунка 7 видно, что в ООО «АМИТ» представляет практически все известные бренды кондиционеров. В анализируемом периоде 2015-2017 гг. на



первом месте по количеству представленной техники находится бренд Daikin – 234 ед., что составляет 33,4 % от общего объема ассортимента. В 2016 г. произошло увеличение продажи данного товара, что видно по увеличению доли в структуре ассортимента с 34,9 % (2015 г.) до 35,2 %. Но в 2017 г. удельный вес данного вида кондиционеров снизился до 33,4 %, что ниже на 1,5 процентный пункт относительно 2015 г. Уменьшение доли в структуре ассортимента говорит о том, что самый дорогой премиум-класса бренд, теряет спрос, но все еще является лидером. На втором месте в 2017 г. находится бренд LG – 13,6 % (95 шт.). положение этого бренда в исследуемом периоде показывает рост, так в 2015 г. удельный вес составлял лишь 11,8 %. Рост за три года на 1,8 процентный пункт. С небольшим отставанием идет третий бренд - Mitsubishi Electric, он представлен 13,4 % (94 шт.) от общего количества техники. Однако в 2015-2016 гг. он находился на втором месте, так как составлял 14,5 % (86 шт.) и 13,7 % (82 шт.) соответственно. Медленно увеличение количества наименований бренда отрицательно сказывается на его долю в ассортименте ООО «АМИТ». Четвертое место занимает бренд Mitsubishi Heavy. В 2017 г. доля в общей структуре товара составила 12,1 %, что показывает небольшое снижение спроса на данный бренд с 13 %. Пятое место занимают кондиционеры марки Fujitsu General. В исследуемом периоде показывают рост популярности. Так с 2015 г. удельный вес вырос с 10,8 % до 11,3 %. Так же можно выделить и бренд Hitachi удельный вес в структуре товаров составляет 6,4 % в 2017 %, небольшое сокращение относительно 2015 г. (на 0,4 процентных пункта).

Остальные бренды за исследуемый период составляют небольшие части от ассортимента, это – Toshiba – 5,3 %, Aermec – 2,6 %, группа Другие – 1,9 %. (Gree, DAX, Panasonic, McQuay, Hyundai, Winia, Sanyo, MDV, Midea, Ballu, Kentatsu. За исключение бренда Panasonic, все остальные являются брендами второй и третьей групп - среднего класса и эконом-класса, из этого можно сделать вывод, что ООО «АМИТ» практически не заинтересован в реализации техники этих сегментов. Представляет их для широты ассортимента. В основном магазин ориентирован на бренды первой группы – премиум-класса, так как они являются наиболее дорогими

и позволяют быстрее получать прибыль от реализации.

Проведем анализ торгового ассортимента кондиционеров ООО «АМИТ», для этого определяем его ширину, полноту, устойчивость, новизну и рациональность, таблица 2.

Таблица 2 – Динамика ассортимента кондиционеров ООО «АМИТ» в 2015-2017 гг

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Количество наименований кондиционеров (брендов), (базовая 22 ед.)	17	19	19
Широта ассортимента	0,77	0,86	0,86
Количества моделей кондиционеров в наличии	37	43	44
Количество моделей кондиционеров, по прейскуранту магазина	43	48	48
Полнота ассортимента	0,82	0,88	0,94
Фактическое количество моделей кондиционеров на складе:			
1 проверка	31	33	35
2 проверка	32	35	32
3 проверка	29	30	24
4 проверка	37	43	44
Устойчивость ассортимента	0,94	0,95	0,86
Количества новых моделей кондиционеров	4	5	7
Коэффициент новизны	0,11	0,1	0,1

В 2017 г. ООО «АМИТ» реализует 19 различных брендов кондиционеров. Коэффициент широты ассортимента в 2017-2016 гг. равнялся 0,86, что на 0,09 больше чем в 2015 г. (на 2 бренда дольше) . Это говорит о достаточно широком ассортименте в ООО «АМИТ». Фактическое количество моделей достаточно для того, чтобы потребители смогли выбрать в соответствии со своими потребностями и материальными возможностями кондиционер в ООО «АМИТ»

Ассортиментным минимумом (прейскурант) ООО «АМИТ» в 2017 г. предусмотрено наличие 48 моделей кондиционеров, а фактически в продаже присутствует 44. Таким образом коэффициент полноты ассортимента в 2017 г. составил 0,94, что говорит о достаточной полноте, так этот показатель достаточно высок. значит и высока вероятность того, что потребительский спрос на кондиционеры удовлетворен.

Устойчивость ассортимента – способность набора товаров удовлетворять спрос на одни и те же товары. Особенностью кондиционеров является наличие устойчивого спроса на них. В ООО «АМИТ» проводятся проверки склада на предмет наличия по прейскуранту. Так за 2017 г. сотрудниками магазина ООО

«АМИТ» было проведено 4 проверки, по одной каждый квартал. При первой проверке было выявлено 35 моделей, при второй - 32 модели, при третьей - 24 моделей, при четвертой - 44 модели. Кондиционеры – товар сезонного потребления, это объясняет колебания количества моделей, выявленных при проверках. Коэффициент устойчивости составляет 0,86. Следовательно на протяжении года в магазине представлены в наличии 86 % кондиционеров. ООО «АМИТ» старается в течение всего года обеспечивать требуемое разнообразие техники. Однако в сезоны продаж, весной и летом, количество моделей уменьшается, осенью продажи замедляются, и идет восстановление ассортимента.

Новизна ассортимента характеризует появление новых разновидностей товаров за определенный период времени и оценивается коэффициентом новизны. Коэффициент новизны – способность удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых товаров. Коэффициент новизны ассортимента в 2017 г. составляет 0,10 %. Таким образом, степень обновления кондиционеров в ассортименте ООО «АМИТ» составляет всего 10 %, что является крайне неудовлетворительным показателем. Если брать для сравнения магазин ООО «Климатические системы», то у него действительная широта ассортимента кондиционеров составляет 83 моделей, при этом количество новых моделей за 2017 г. составило 41 моделей, соответственно коэффициент новизны будет равен 0,49 %, что в пять раз превосходит ООО «АМИТ». При этом у ООО «Климатические системы» ассортимент насчитывает меньше моделей кондиционеров, а обновление идет чаще.

Рациональность ассортимента – способность набора товаров наиболее полно удовлетворять реально обоснованные потребности разных сегментов потребителей. Для расчета коэффициентов рациональности ассортимента использовался экспертный метод. Был проведен опрос экспертов, в качестве которых выступали сотрудники магазина – продавцы-консультанты, администратор, начальники отделов, менеджеры. Они оценивали ассортимент кондиционеров, (широта, полнота, устойчивость и новизна) представленных в ООО «АМИТ». Приглашено 8 экспертов, которые оценивали по четырехбалльной шкале. За самый значимый показатель, по мнению экспертов, проставлялся ранг четыре,

за наименее значимый – один. По этим оценка были рассчитаны коэффициенты весомости. Данные оформлены в виде таблицы 3.

Таблица 3 – Оценка ассортимента кондиционеров ООО «АМИТ»

Показатели	Оценки экспертов								Итого	Значение коэффициентов весомостей
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Широта	4	3	2	4	4	4	4	3	28	0,35
Полнота	3	4	4	3	2	3	1	4	24	0,30
Устойчивость	2	2	3	1	3	2	3	2	18	0,23
Новизна	1	1	1	2	1	1	2	1	10	0,12
Итого	10	10	10	10	10	10	10	10	80	-

Проанализировав таблицу 3, можно сделать следующие выводы: наибольшее значение коэффициента весомости получил показатель широта ассортимента – 0,35, набрав при этом самое большое количество оценок экспертов (28); затем идет показатель полнота ассортимента - коэффициент весомости составил 0,30, оценки экспертов были незначительно хуже (24); на третьем месте находится показатель устойчивость ассортимента, набравший 0,23, сумма оценок экспертов была еще ниже (18); самым низким показателем экспертами была выбрана новизна ассортимента - всего 0,12, минимальные оценки (10).

При принятии решений, многие эксперты проявляли единодушие. Практически нет сильных колебаний в выставленных оценках. Показатели широты, полноты и устойчивости имеют уверенные позиции, это говорит о том, что руководство магазина имеет четкое представление о предпочтения покупателей. Однако, совпадение мнений экспертов и коэффициента новизны свидетельствуют о том, что новизна ассортимента - уязвимое место, для устранения которого необходимо принимать срочные решения.

К таким можно отнести: поиск новых производителей, имеющих большее количество и новые модели кондиционеров; перезаключение договоров с существующими поставщиками и производителями, для увеличения новизны ассортимента кондиционеров.

Рассчитаем коэффициент рациональности:

$$K_p = 0,86 \cdot 0,35 + 0,94 \cdot 0,30 + 0,86 \cdot 0,23 + 0,10 \cdot 0,12 = 0,79 \%$$

Ассортимент кондиционеров в ООО «АМИТ» соответствует ожиданиям покупателей на 79 %, что является удовлетворительным.

Таким образом, оценивая основные экономические показатели предприятия необходимо сказать, что за последние три года ООО «АМИТ» остается относительно стабильной и конкурентоспособной на рынке компьютерной, климатической и бытовой техники.

Для оптимизации ассортимента, руководству ООО «АМИТ» необходимо поработать над его новизной, именно новых моделей кондиционеров так сильно не хватает для повышения количества покупателей.

### **2.3 Анализ внешней среды ООО «АМИТ»**

Для анализа конкурентоспособности ООО «АМИТ» необходимо провести анализ внешней макросреды организации. Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или способные оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.<sup>37</sup>

От уровня факторов, таких как политических, социально-экономических, технических, и других развития региона и страны зависит эффективность функционирования организации, так как она является компонентом региона (страны) как глобальной по отношению к ней системы. Одни факторы макросреды, например, внешнеэкономическая политика, налоговая система, и др., влияют на эффективность функционирования организации напрямую, другие - косвенно.

Для определения состава стратегических факторов конкурентного преимущества фирмы приведем классификацию факторов макросреды в таблице 4.

Наиболее сильными факторами макросреды в процессе деятельности организации ООО «АМИТ» являются социально-природные, экологические и экономические факторы.

---

<sup>37</sup> Милантьев А.В. Методологические основы управления конкурентоспособностью // Студенческая наука XXI века. – 2016. – № 1-2 (8). С. 211.

Таблица 4 – Факторы макросреды деятельности ООО «АМИТ»

№ п/п	Компоненты блоков
1	Социальная, коммуникационная сферы и природно-географическая
2	Научно-техническая и технологическая и сферы
3	Экономическая и финансовая сферы
4	Политическая и правовая сферы
5	сегмент рынка: отношения с потребителями и партнерами, уровень конкуренции
6	Зона капиталовложений – инвестиций
7	Зона новых технологий и научно-технических информационных ресурсов
8	Зона сырьевых, топливных, энергетических и материально-технических ресурсов
9	Зона трудовых ресурсов - рынок труда
10	Группы стратегического влияния

От состояния экономики в стране и отрасли в целом зависит и функционирование самой организации. Так, в частности, отрицательная политическая ситуация и несовершенство законодательств не позволяют организации развиваться в процессе становления. Отрицательные негативные тенденции и спад в экономике страны будут препятствовать развитию организации, особенно на первоначальных этапах ее развития. Низкий уровень развития техники и технологии замедляет производственный процесс в организации. Высокий уровень конкуренции способствует повышению качества товаров и реализации прочих методов стимулирования собственных продаж предприятия.

Рассмотрим возможности и угрозы развития ООО «АМИТ» построив матрицу возможностей и угроз по пяти факторам внешней среды: экономическим, социальным, политическим, технологическим и природным, таблица 5.

Таблица 5 – Возможности и угрозы развития ООО «АМИТ»

Факторы внешней макросреды	Возможности	Угрозы
1. Экономические	– расширение ассортимента услуг; – выход на новые рынки или сегменты рынка; – ослабление конкурентов – появление новых поставщиков; – снижение затрат на закупки	– отсутствие рекламы – появление новых конкурентов; – усиление конкурентного давления; – рост закупочных цен (цен на оборудование и материалы)
2. Политические	– получение государственного (муниципального) заказа	– неблагоприятная политика органов государственного управления
3. Социальные	– положительные отзывы и рекомендации клиентов	– снижение доходов жителей; – снижение спроса
4. Технологические	– появление новых технологий	
5. Природные	– экологическая обстановка в городе	

Из таблицы 5 следует, что комплекс мер по усилению конкурентных преимуществ и нейтрализации слабых сторон ООО «АМИТ» на рынке должен быть направлен на организацию, прежде всего, стратегического планирования в области управления в целом и маркетинга в частности.

В процессе ведения бизнеса особое внимание необходимо уделять выбору поставщиков, поскольку именно их отпускные цены прямым образом влияют на цены компании, занимающейся продажей импортных товаров.

Компании, с которыми в течении длительного времени сотрудничает АМИТ, имеют большой опыт на рынке бытовой, климатический, кухонной техники и строительных материалов. Среди основных можно назвать такие крупные предприятия, как ЗАО Аграрник, ООО Альфа-Строй, ООО Антарес ДВ, ООО Беркс, ООО Боларс ЮГ, ИП Бурдинский А.В., ООО Вайтдор, ООО Кнауф Гипс Байкал, ООО ЛГ Электроникс Рус, ООО Строй Арсенал, ООО Фортуна.

Наиболее благоприятной возможностью будет выход на новые сегменты рынка. Сейчас ООО «АМИТ» работает больше с крупными организациями, работа с частными лицами могла бы принести фирме значительную прибыль, так как спрос на системы вентиляции и кондиционирования в городе Благовещенске с каждым годом растет. Так же появление новых технологий может помочь ООО «АМИТ» создать и развить конкурентные преимущества. Поэтому развитие розничного сегмента необходимо.

Факторами, которые могут оказать негативное воздействие на конкурентную позицию фирмы будут усиление конкурентного давления и снижение доходов жителей.

В городе Благовещенск рынок систем кондиционирования и вентиляции растет с каждым днем. Все большее число жителей понимают необходимость этих услуг.

На сегодняшний день ООО «АМИТ» имеет 32 конкурента в городе Благовещенске, основные «Фартов», «Климат-сервис», «Климатические системы». Поскольку компания продает товар как оптом, так и в розницу, справедливо было бы разбить конкурентов на две группы: компании, конкурирующие с

ООО «АМИТ» в розничной торговле и в оптовой.

Для наглядности при проведении анализа первой группы рассмотрим диаграмму, изображенную ниже на рисунке 8.

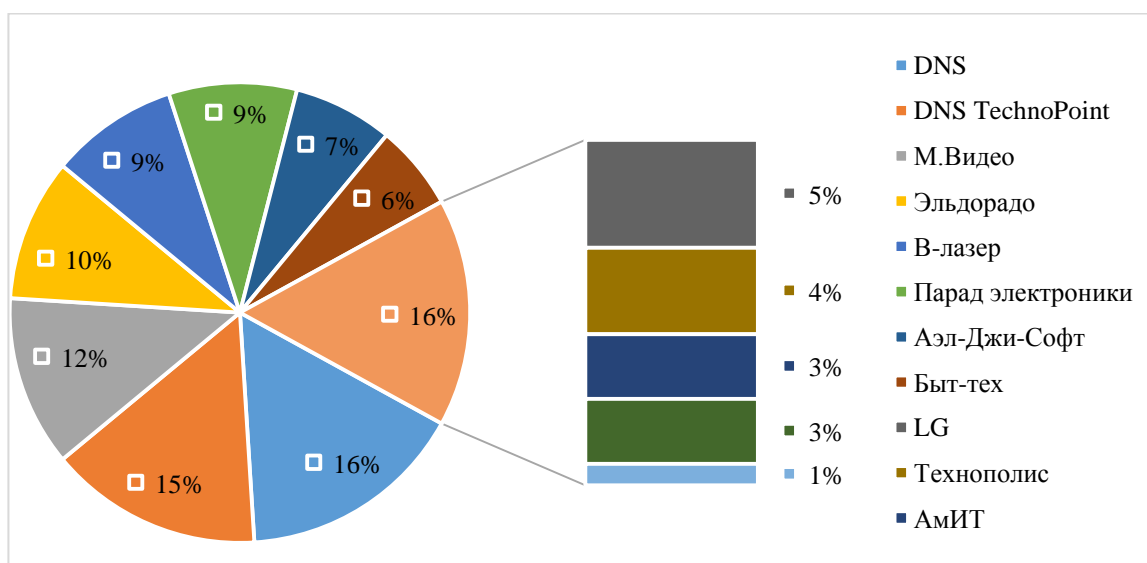


Рисунок 8 – Доля розничного рынка, занимаемая ООО «АМИТ» в г. Благовещенске, 2017 г.

По диаграмме мы можем судить о насыщенности рынка бытовой, климатической и компьютерной техники в городе Благовещенске. Причем, лидерами в данной отрасли можно считать пять компаний, занимающие 71 % от всего рынка бытовой техники в г. Благовещенск. Это такие компании как DNS – 16 %, TechnoPoint – 15 %, М.Видео – 12 %, В-лазер и Парк электроники по 9 %). Данные компании имеют положительную репутацию, широкую розничную сеть уверенную позицию на рынке и гибкую систему скидок.

Острая конкуренция на рынке заставляет торговые сети поддерживать высокий уровень сервиса, постоянно обновлять и расширять ассортимент товаров.

Что касается предприятия ООО «АМИТ» доля в розничном рынке составляет 3 %, так как основной упор в деятельности делается на оптовые продажи. Маркетинговая стратегия не в полной мере эффективна и бренд не достаточно узнаваем, что, естественно, оказывает влияние и на розничный спрос и на цену товара (компания вынуждена подстраиваться под цены лидеров).



Вторая часть рынка, это оптовый рынок. Конкурентами-оптовиками можно назвать компании: «Паритет», «Парад электроники», ЦВТ-Амур, Барьер-Амур. ООО «АМИТ» на их фоне имеет относительное преимущество и занимает четверть рынка, рисунок 9.

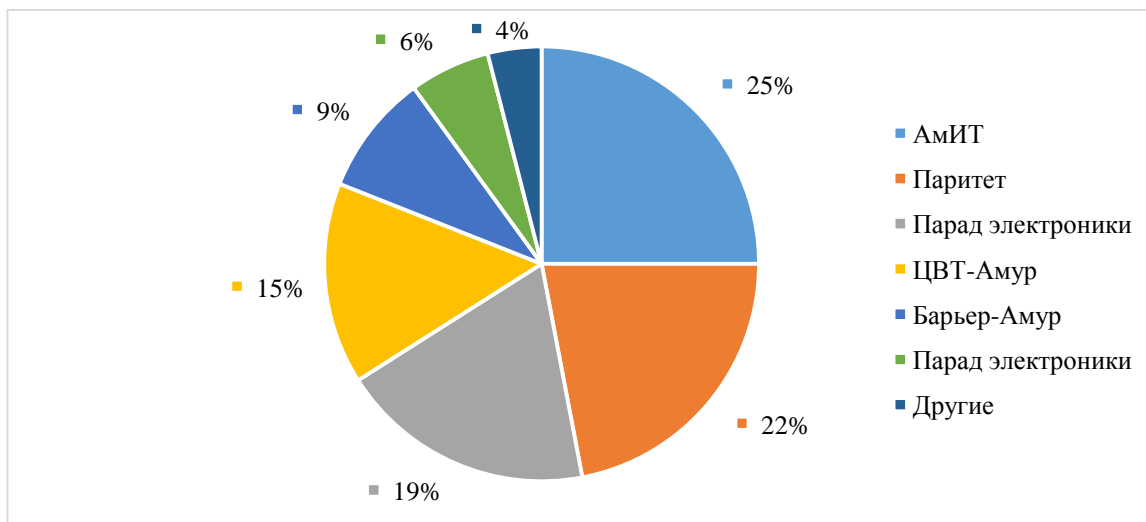


Рисунок 9 – Доля оптового рынка, занимаемая ООО «АМИТ» в г. Благовещенске, 2017 г.

Преимущество заключается в том, что эта ООО «АМИТ» работает на данном рынке уже довольно продолжительное время (26 лет), за которое наработала себе весомую клиентскую базу, приобрела надежных бизнес партнеров и поставщиков, предоставляемых ей выгодные условия при заключении сделок, и низкие цены на товары, а также завоевала репутацию надежного партнера, дилера.

Хотелось бы заметить, что в данном рыночном сегменте достаточно легко как создать бизнес, поскольку государственных барьеров как таковых не существует, так и выйти из данного сегмента, ввиду огромной конкуренции.

Далее проведем анализ условий конкуренции. Она сводится к оценке возможных угроз от появления новых конкурентов (таблица 6). В таблице рассмотрены факторы входа в отрасль: преимущество по издержкам, лояльность клиентов к определенной торговой марке, государственные (муниципальные) ограничения для входа в отрасль, устойчивые связи с поставщиками, доступ к

технологиям, ответная реакция действующих фирм.

Таблица 6 – Оценка угрозы появления новых конкурентов

Факторы - барьеры входа в отрасль (комментарий)	Удельный вес фак- тора	Оценка фактора
Лояльность клиентов к той или иной торговой марке. (Предпочтения клиентов к услугам определенной организации географически / отрасли, это существенный барьер для потенциальных конкурентов. Новые конкуренты при входе должны перекрыть высокую лояльность значительными инвестициями)	0,2	2
Преимущество по издержкам. (уровень издержек ниже конкурентных обеспечивает действующим организациям значительные преимущества в виде высоких барьеров входа для новых конкурентов)	0,05	4
Устойчивые связи с поставщиками (Существующие организации на рынке имеют своих поставщиков и давно работают с ним. Поставщики – определяющий фактор для организаций данного типа, так как они осуществляют свою деятельность на рынке вентиляционных систем. Входящим новым конкурентам в первую очередь нужно сформировать отношения с поставщиками оборудования, материалов и инструмента)	0,3	1
Доступ к технологиям. (Отсутствие квалифицированных кадров, опыта использования технологий, необходимость создания технически и технологически сложного процесса оказания услуг, могут эффективно закрыть вход в отрасль / территорию)	0,3	1
Государственные (муниципальные) ограничения для входа в отрасль / территорию. (Влияние этого фактора может выражаться в использовании таких мер, как лицензирование, введение стандартов, квотирование, льготное выделение помещений. Размытая государственная политика в отношении предпринимателей в отрасли / территории способствует внедрению новых конкурентов)	0,05	5
Ответная реакция действующих организаций. (Сила ответной реакции зависит от степени заинтересованности в данном рынке, наличия необходимых ресурсов, склонности действующих организаций к лидирующей роли, агрессивному поведению и пр. Чем выше вероятность и сила ответной реакции, тем труднее вход в отрасль / территорию)	0,1	4
Средневзвешенная сумма баллов	1	16
Коэффициент уровня угрозы появления новых конкурентов	1,85	

Появление новых конкурентов опасно тем, что они принимают на себя часть емкости рынка, ограничивая тем самым доли рынка действующих конкурентов. Возможность появления новых конкурентов зависит от ожидаемой реакции со стороны действующих на рынке организаций и от силы барьеров.

Степень угрозы появления новых конкурентов (1,85) не так высока.

Третий источник конкурентного давления в отрасли (территории) - появление услуг - заменителей (субститутов). Услуги - субституты предназначены для тех же клиентов, но отличаются от услуг прямых конкурентов способом удовлетворения потребности. Появление услуг - может существенно сократить рыночные доли действующих предприятий и ограничить потенциал их роста.

Оценку уровня угрозы от появления услуг-субститутов проведем в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка угрозы появления услуг - заменителей

Факторы, определяющие уровень угрозы со стороны услуг-заменителей (комментарий)	Удельный вес фактора	Оценка фактора
Уровень цен на услуги-субституты. (выше угроза появления услуг-субститутов, чем ниже цены на эти услуги-субституты)	0,5	4
Склонность клиентов к услугам-субститутам. (Склонность и возможность переключения клиентов на услуги-субституты выше будет, если будет снижаться степень привязанности клиентов к существующим организациям их услугам, формам предоставления услуг)	0,3	3
Издержки «переключения» клиентов на услуги-субституты. (Издержки перехода возникают в результате затрат на приспособление существующих услуг к услугам-заменителям, затрат на оборудование, затрат на переподготовку персонала, необходимое для использования услуг - заменителей и пр. Чем выше издержки перехода клиентов, тем выше угроза появления услуг - заменителей)	0,2	2
Средневзвешенная сумма баллов	1	9
Коэффициент уровня угрозы появления услуг-заменителей	3,3	

Уровень давления со стороны услуг-заменителей средний (3,3).

Степень влияния поставщиков на конкурентную ситуацию определяется наличием (отсутствием) альтернативных поставщиков. Значительную рыночную силу представляют собой поставщики, когда они могут влиять на деятельность организации стабильностью (нестабильностью) своих поставок и качеством своих изделий, ограничивать поставки, диктовать цены на свою продукцию. Оценку рыночной силы поставщиков проведем в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка рыночной силы поставщиков

Факторы, определяющие рыночную силу поставщиков (комментарий)	Удельный вес фактора	Оценка фактора
Наличие материалов, сырья и комплектующих.	0,1	0
Возможность поставщиков диктовать качество, свои цены, условия и сроки поставок.	0,1	1
Возможность и издержки переключения поставщиков на другие отрасли / территории. (Чем ниже возможность переключения поставщиков, тем меньше степень их давления на действующие в отрасли / территории организации)	0,1	1
Возможность и издержки переключения организации на других поставщиков. (Чем шире возможности переключения и ниже издержки перехода, тем ниже степень давления поставщиков)	0,5	2
Возможность прямого проникновения поставщиков в отрасль / территорию. (Чем шире возможности проникновения, тем выше давление поставщиков)	0,2	1
Средневзвешенная сумма баллов	1	5
Коэффициент рыночной силы поставщиков	1,4	

Уровень давления со стороны поставщиков минимален (1,4). ООО «АМИТ» сотрудничает с ведущими поставщиками кондиционеров, в основном это кондиционеры известных марок: Daikin, MITSUBISHI HEAVY, LG, Panasonic, Fujitsu, LESSAR, MIDEA, MitsubishiElectric. Следует заметить, что, хотя ООО «АМИТ» в основном торгует техникой из Японии и Кореи, она уже не сотрудничает напрямую с иностранными компаниями с 2011 года, а работает с посредниками в Москве, что справедливо повлияло на уровень цен на продукцию.

Таблица 9 – Влияние поставщиков на предприятие

Возможности	Угрозы
1. Наличие заменителей сырья, материалов и комплектующих	1. Сложность переключения предприятия на других поставщиков
2. Уменьшение влияния поставщиков за счет прихода новых поставщиков	2. Возможность прямого проникновения поставщиков в отрасль / территорию

Так показано в таблице 9 поставщики могут создавать дополнительные возможности и угрозы для ООО «АМИТ». Так новые поставщики дают возможности ООО «АМИТ» в выборе поставщиков сырья, материалов и комплектующих, выбор в поставщиков кондиционеров, той или иной марки новых марок, что ведет к расширению ассортимента. Сложность переключения ООО «АМИТ» на нового поставщика заключается в том, что нет еще стабильных связей, не отработаны договора, логистика, существует возможность что поставщик сам захочет работать на рынке г. Благовещенска.

Следующее направление – покупатели. Приведем анализ основных клиентов ООО «АМИТ». Общая характеристика целевых сегментов основных клиентов представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Общая характеристика целевых сегментов покупателей

Наименование целевого сегмента (группы покупателей)	Основные качественные и количественные признаки сегмента	Удельный вес группы покупателей (целевого сегмента)
1	2	3
1. Юридические лица	Юридические организации, такие как гостиницы, офисы коммерческих компаний, заводы, и пр., имеющие большую площадь и предполагающие большой объем работы, а так же юридические организации, с небольшими объектами для работы. (вышки МТС, Телеком)	0,7

1	2	3
2. Физические лица	Жители города, планирующие ремонт. Или просто желающие установить в свою квартиру систему вентиляции или кондиционирования. Владельцы загородных участков, как правило, обращаются при строительстве дома.	0,3

Клиентов мы разбили на юридические и физические лица. Основными клиентами ООО «АМИТ» являются юридические лица 70 %. Специфика потребительского спроса у организаций такого типа заключается в том, что постоянных клиентов у них нет. Это обусловлено тем, что, удовлетворив свои потребности в системе кондиционирования и вентиляции, дальнейшая необходимость в услугах пропадает. Однако, качественно проведя продажу, установку, оформив юридическое сопровождение сделки, профессионально совершив сделку можно заработать положительную репутацию, таким образом, непосредственные клиенты рекомендуют организацию своим близким и знакомым.

Оценку рыночной силы покупателей проведем по пятибалльной системе. Факторы, определяющие рыночную силу покупателей: доступ покупателей к информации об услугах, уровень концентрации покупателей, уровень покупательского спроса, чувствительность покупателей к уровню цен, лояльность к торговым маркам, чувствительность покупателя к качеству услуг и уровню обслуживания, значимость суммарных закупочных затрат для покупателя.

Результаты сведены в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка рыночной силы покупателей

Факторы, определяющие рыночную силу покупателей (комментарий)	Оценка фактора	
	Группа покупателей	
	1	2
1	2	3
Уровень концентрации покупателей. (Рыночная сила покупателей тем выше, чем меньше их численность и больше объем закупок. Крайний случай – монополия)	1	2
Чувствительность покупателей к уровню цен. (Чем выше чувствительность покупателей к ценам, тем интенсивней ценовая конкуренция в отрасли / территории, тем сильнее давление покупателей в организации)	1	4
Доступ покупателей к информации об услугах. (Чем шире информирован покупатель, тем больше возможность выбора и сильнее давление на организацию – поставщика)	3	1

Продолжение таблицы 11

1	2	3
Лояльность к торговым маркам. (Чем ниже привязанность покупателей к торговым маркам, тем выше их давление на поставщика)	2	3
Уровень покупательского спроса. (Высокий спрос позволяет организации – поставщику выбирать клиента и не опасаться давления со стороны покупателя)	1	4
Чувствительность покупателя к качеству услуг и уровню обслуживания. (Слабая чувствительность к качеству и сервису не способствует давлению покупателей на организацию)	5	5
Значимость суммарных закупочных затрат для покупателя. (Если затраты на товары, закупаемые клиентами составляют значимую долю их собственных издержек, способность торговаться и их рыночная сила возрастает)	1	1
Средняя сумма баллов	2	2,9
Интегральная оценка давления со стороны покупателей	2,27	

Интегральная оценка давления покупателей на ООО «АМИТ» ниже среднего (2,27).

Покупатели могут создавать дополнительные возможности и угрозы, отразим это в таблице 12

Таблица 12 – Влияние покупателей на предприятие

Возможности	Угрозы
1. Высокий спрос на услуги	1. Высокая чувствительность клиентов к уровню цен
2. Незначительные суммарные затраты для покупателя	2. Высокая чувствительность клиентов к качеству услуг и уровню обслуживания

Как показано в таблице 12 покупатели могут повлиять на интенсивность конкуренции, вынуждая производителей снижать цены, требуя более широкого ассортимента и пр. Влияние покупателей определяется их способностью диктовать свои условия. Подведем итоги оценки воздействия внешних сил конкуренции в таблице 13.

Таблица 13 - Общая оценка воздействия внешних сил конкуренции

Внешняя сила конкуренции	Интегральная оценка
Интенсивность внутриотраслевой конкуренции	4,2
Угроза появления новых конкурентов	1,85
Угроза появления товаров – заменителей	3,3
Способность поставщиков диктовать свои условия	1,4
Способность покупателей диктовать свои условия	2,27
Средняя оценка	2,64

По сведенным в таблицу 13 результатам видно, что наибольшую силу

влияния имеет интенсивность внутриотраслевой конкуренции (4,2), наименьшей способностью поставщиков диктовать свои условия (1,4).

Интенсивность внутриотраслевой конкуренции достаточно высокая ( $K_B = 4,2$ ), что свидетельствует о жесткой конкуренции на рынке.

Максимальное давление на рынок действует со стороны потенциального появления услуг-заменителей (интенсивность 3,3 балла). Уровни давления со стороны покупателей (2,27) и новых конкурентов (1,85) не превосходят средней отметки. Наименьшее давление наблюдается со стороны поставщиков (интенсивность 1,4 балла).

По полученным данным из таблицы 13 построим диаграмму воздействия пяти конкурентных сил на рынке установки систем кондиционирования и вентиляции, рисунок 10.

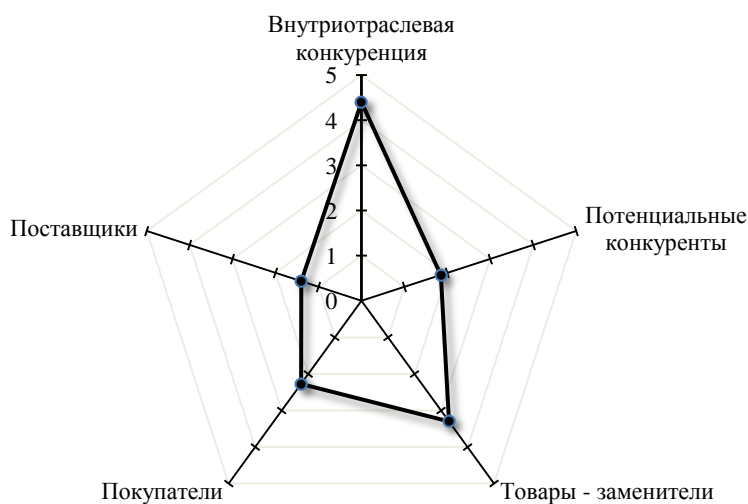


Рисунок 10 – Результирующие воздействия пяти конкурентных сил на рынке установки систем кондиционирования и вентиляции

На рынке установки систем вентиляции и кондиционирования общую конкурентную ситуацию можно охарактеризовать как относительно спокойную (средняя оценка 2,64 балла).

Таким образом, анализ рынка установки систем кондиционирования и вентиляции с помощью концепции «Пять сил Портера» показал, что данная отрасль является привлекательной для ведения бизнеса, поскольку значительное

влияние на отрасль оказывают рыночная власть потребителей (сила «вертикальной» конкуренции) и жесткой конкуренции на рынке (сила «горизонтальной» конкуренции).

В этой связи ООО «АМИТ» необходимо:

- обратить внимание на потребности потребителей для уменьшения их власти;
- более полным удовлетворением потребностей покупателей снизить угрозу появления товаров-заменителей;
- отслеживать рынок на предмет появления новых конкурентов, новых предложений конкурентов.

Далее проведем SWOT- анализ - метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих предприятие, таблица 14.

Таблица 14 – Матрица SWOT-анализа

	Сильные стороны	Слабые стороны
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокое качество услуг</li> <li>2. Современное оборудование</li> <li>3. Индивидуальный подход к каждому клиенту</li> <li>4. Устойчивые связи с поставщиками</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая доля рынка (сегмент)</li> <li>2. Отсутствие рекламы</li> <li>3. Отсутствие скидок</li> <li>4. Узкий ассортимент услуг</li> </ol>
Возможности	Стратегические действия	Стратегические действия
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокий спрос на услуги</li> <li>2. Расширение ассортимента услуг</li> <li>3. Выход на новые рынки или сегменты рынка</li> <li>4. Ослабление конкурентов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Завоевание прочной позиции на существующем рынке</li> <li>2. Обновление ассортимента услуг за счет нового, современного оборудования</li> <li>3. Получение контроля над клиентами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ценовое и неценовое стимулирование сбыта</li> <li>2. Привлечение новых клиентов, выход на новые сегменты рынка</li> </ol>
Угрозы	Стратегические действия	Стратегические действия
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая чувствительность клиентов к уровню цен, качеству услуг и уровню обслуживания</li> <li>2. Появление услуг-заменителей</li> <li>3. Появление новых конкурентов</li> <li>4. Сложности с заключением новых договоров и выработкой доверительных отношений с новым поставщиком</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Укрепление конкурентных преимуществ за счет качества услуг</li> <li>2. Получение гарантий от поставщиков</li> <li>3. Дополнительное обучение персонала, использование современного оборудования</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие маркетинговой деятельности</li> <li>2. Внедрение скидок для крупных клиентов</li> <li>3. Расширение дополнительных услуг</li> </ol>



Среди намеченных мероприятий наиболее существенными, позволяющими сформулировать цель и стратегию организации, обеспечивающими достижение проектного конкурентного профиля организации, являются следующие:

- развитие маркетинговой деятельности;
- привлечение новых клиентов;
- расширение ассортимента дополнительных услуг;
- ценовое и не ценовое стимулирование сбыта.

#### 2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «АМИТ»

Проведем оценку конкурентоспособности ООО «АМИТ» построив конкурентный профиль и карту конкуренции.

Для увеличения объемов розничных продаж кондиционеров ООО «АМИТ» необходимо проведения монтажных и сервисных работ. Монтажные работы производятся силами специализированной бригады. Наиболее популярными организациями, занимающимися установкой систем вентиляции и кондиционирования, являются: ООО «Климатические системы», ООО «Климат-сервис», ООО «Фартов». Следовательно, они составляют наибольшую конкуренцию ООО «АМИТ».

Для оценки положения организации к его конкурентам служит конкурентный профиль. Он дает возможность, как оценить преимущества ООО «АМИТ» по сравнению с аналогичными организациями, так и выявить его слабые места. Проведем оценку конкурентных позиций ООО «АМИТ». В таблице 15 представлены результаты оценки конкурентного потенциала деятельности ООО «АМИТ» и его основных конкурентов.

Таблица 15 – Оценка конкурентных позиций

Факторы, определяющие конкурентную позицию и конкурентную силу	ООО «АМИТ»	Конкуренты		
		«Фартов»	«Климат-сервис»	«Климатические системы»
1	2	3	4	5
1. Услуги				
1.1 Качество	5	4	5	5
1.2 Ассортимент	4	4	3	5
1.3 Гарантийный срок	5	3	4	5
1.4 Надежность	5	5	4	5
1.5 Уровень послепродажного обслуживания	5	4	4	5
1.6 Репутация	5	4	4	5

1	2	3	4	5
Сумма баллов по группе	29	24	24	30
2. Цена				
2.1 Прейскурантная цена	4	4	4	3
2.2 Скидки с цены (наличие, размер, условия)	4	3	5	4
2.3 Срок платежа	4	5	4	5
Сумма баллов по группе	12	12	13	12
3. Система сбыта				
3.1 Каналы распределения - прямой маркетинг	5	4	3	3
3.2 Степень охвата рынка	3	5	4	5
3.3 Сроки исполнения заказа	5	4	3	5
3.4 Система доставки	5	3	4	5
Сумма баллов по группе	18	16	14	18
4. Система продвижения				
4.1 Реклама для конечных потребителей	3	3	5	4
Сумма баллов по группе	3	3	5	4
Общая сумма баллов	62	53	56	64
Комплексная оценка уровня интенсивности внутриотраслевой конкуренции	$\frac{62 + 53 + 56 + 64}{4 * 14} = \frac{235}{56} = 4,2$			

Анализ проводился с помощью методов экспертной оценки. Общая оценка сравнивается с данными конкурирующей организацией. Из результатов экспертной оценки можем сделать вывод о сильных и слабых сторонах ООО «АМИТ» и его основных конкурентов. Для наглядного представления оценки, построим конкурентные профили<sup>38</sup> предприятия и основных конкурентов с помощью семантического дифференциала на рисунке 11.

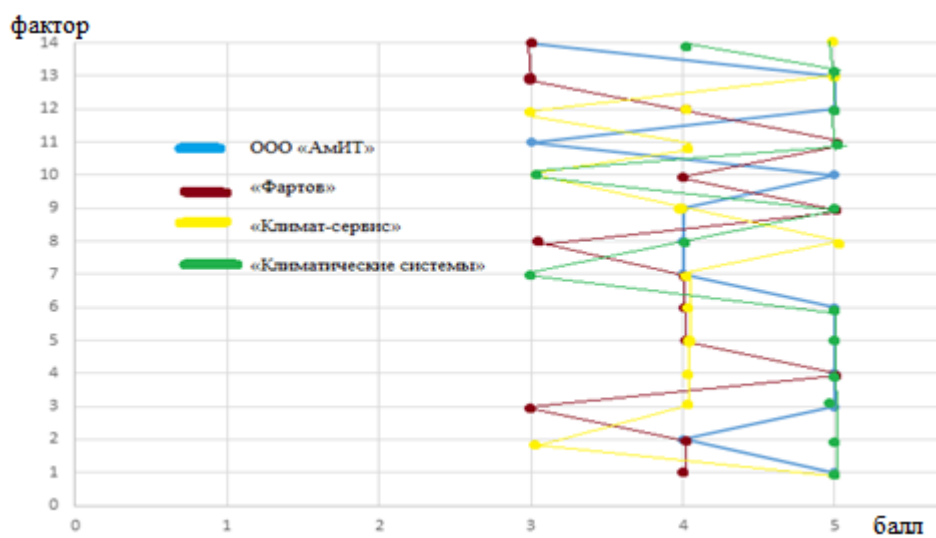


Рисунок 11 – Конкурентный профиль ООО «АМИТ» и его основных конкурентов

<sup>38</sup> Емадаков Р.Ю. Экономическая конкуренция и конкурентоспособность предприятия: теоретико-методологический анализ : монография ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2017. С. 97.

Как видно на рисунке 11 и из результатов экспертной оценки в таблице 15 можем сделать вывод о сильных и слабых сторонах ООО «АМИТ» и его основных конкурентов. ООО «АМИТ» имеет низкую оценку по двум направлениям: степень охвата рынка, реклама для конечных потребителей.

Доля ООО «АМИТ» в розничном рынке составляет всего 3 %. ООО «АМИТ» заняла пассивное положение в отношении рекламы. Как оптовый продавец ООО «АМИТ», работает постоянно с уже наработанной базой. Координация эффективной рекламы и продвижения товара – это текущая проблема предприятия. Самая эффективная реклама – «сарафанное радио», то есть отзывы довольных клиентов.

Из таблицы 15 видно, что ООО «Климатические системы» занимает лидирующую позицию, то есть активно использует все рассматриваемые инструменты маркетинга. Она получила наиболее высокую балльную оценку конкурентных преимуществ. Наиболее слабый конкурент - «Фартов», фирма «АМИТ» занимает второе место, что говорит о ее устойчивой позиции по отношению к конкурентам. На рынке установился высокий уровень конкуренции (оценка - 4,2 балла). Новым фирмам будет сложно попасть на рынок данных услуг. В таблицу 16 выпишем все сильные и слабые стороны ООО «АМИТ» и ее конкурентов, соотнося с данными из таблицы 15 и рисунка 11.

Таблица 16 – Оценка сильных и слабых сторон деятельности ООО «АМИТ»

Показатель	ООО «АМИТ»	Конкуренты		
		«Фартов»	«Климат-сервис»	«Климатические системы»
1	2	3	4	5
Сильные стороны	• качество услуг;		• качество услуг;	• качество услуг;
	• надежность;	• надежность;		• надежность;
	• гарантийный срок;			• гарантийный срок;
	• хорошая репутация;			• хорошая репутация;
	• уровень послепродажного обслуживания;			• уровень послепродажного обслуживания;
	• устойчивые связи с поставщиками			
	• сроки исполнения заказа			• сроки исполнения заказа;
	• система доставки;			• система доставки;
	• современное оборудование;			
	•квалифицированный персонал;	•квалифицированный персонал		•квалифицированный персонал

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• сроки платежа;</li> <li>• большая доля рынка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реклама;</li> <li>• развита система скидок;</li> <li>• стимулирование сбыта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• срок платежа;</li> <li>• большая доля рынка;</li> <li>• широкий ассортимент услуг;</li> </ul>
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> <li>• узкий ассортимент услуг;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• узкий ассортимент услуг;</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• низкая доля рынка (сегмент)</li> </ul>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• низкий гарантийный срок;</li> <li>• система скидок;</li> <li>• система доставки;</li> <li>• слабое влияние на поставщиков и покупателей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сроки исполнения заказа;</li> <li>• индивидуальный подход к каждому клиенту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неконкурентные цены;</li> <li>• индивидуальный подход к каждому клиенту</li> </ul>

Таким образом. Сильные стороны ООО «АМИТ», являются поставка и установка качественных кондиционеров, что опирается на устойчивые связи с поставщиками, наличие послепродажного обслуживания, хорошая логистика, обеспечивает соблюдение сроков исполнения заказов.

Слабые стороны, это узкий ассортимент, неудовлетворительная маркетинговая деятельность и низкая доля на рынке (3 %).

Далее в таблице 17 сравним сильные и слабые стороны ООО «АМИТ» с сильными и слабыми сторонами основных конкурентов: «Фартов», «Климат-сервис», «Климатические системы».

Таблица 17 – Сравнительная характеристика ООО «АМИТ» и его конкурентов

ООО «АМИТ»	Конкуренты		
	«Фартов»	«Климат-сервис»	«Климатические системы»
Сильные стороны предприятия по сравнению с конкурентами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• качество услуг;</li> <li>• гарантийный срок;</li> <li>• система доставки;</li> <li>• современное оборудование;</li> <li>• устойчивые связи с поставщиками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сроки исполнения заказа;</li> <li>• индивидуальный подход к каждому клиенту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• устойчивые связи с поставщиками;</li> <li>• преискуртантная цена;</li> <li>• индивидуальный подход к каждому клиенту</li> </ul>
Слабые стороны предприятия по сравнению с конкурентами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сроки платежа;</li> <li>• низкая доля рынка (сегмента)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• система скидок;</li> <li>• реклама;</li> <li>• стимулирование сбыта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• низкая доля рынка (сегмента);</li> <li>• узкий ассортимент;</li> <li>• реклама</li> </ul>

Из таблицы 17 видно, что ООО «АМИТ» имеет преимущества перед конкурентами: Так, например, относительно ООО «Фартов» лучше качество услуг, больше гарантийный срок, более гибче система доставки, используется современное оборудование для установок кондиционеров, и ООО «АМИТ» имеет устойчивые связи с поставщиками.

Но ООО «Фартов» имеет преимущества по получению платежей, сроки дебиторской задолженности меньше, и более высокая доля на рынке чем у ООО «АМИТ».

Оценив конкурентный потенциал, пришли к выводу, что на рынке установился высокий уровень конкуренции ( $K_B = 4,4$ ). Для ООО «АМИТ» основным конкурентом является фирма «Климатические системы». Слабые стороны ООО «АМИТ» в отсутствии скидок, стимулировании сбыта, узком ассортименте услуг, отсутствие рекламы, а также низкой доли рынка (сегменте).

Предполагаемый и текущий конкурентные профили изображены на рисунке 12.

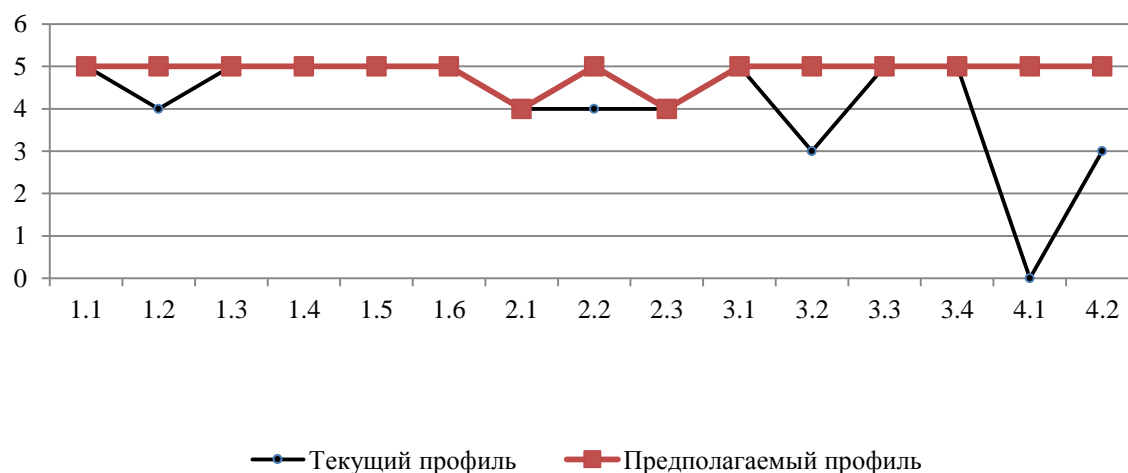


Рисунок 12 – Предполагаемый и текущий конкурентные профили ООО «АМИТ»

Из проведенного анализ можно сделать вывод о необходимости произвести изменения, по направлениям, по которым ООО «АМИТ» уступает конкурентам: ассортимент дополнительных услуг; Скидки с цены (наличие, размер, условия); Степень охвата рынка; Реклама для конечных потребителей.

Устранение недостатков возможно своими силами, над чем ведется постоянная работа.

Далее используем методику оценки конкурентоспособности фирмы, предложенную И.В. Головиным<sup>39</sup>. Данная методика основана на анализе причин и следствий конкурентной позиции фирмы. Причиной определенного уровня конкурентоспособности является ресурсный потенциал фирмы и действия ее руководства, направленные на извлечение выгод из его использования (стратегические факторы успеха), а следствием – оценка фирмы ее потенциальными клиентами (соответствие требованиям внешней среды).

С начала определим уровень стратегических факторов успеха ООО «АМИТ» и компаний конкурентов. За стратегическими факторами успеха возьмем факторы, определяющие конкурентную позицию и конкурентную силу, оцененные экспертами в таблице 18, где 1 – Качество, 2 – Ассортимент, 3 – Гарантийный срок, 4 – Надежность, 5 – Уровень послепродажного обслуживания, 6 – Репутация, 7 – Прейскурантная цена, 8 – Скидки с цены (наличие, размер, условия), 9 – Срок платежа, 10 – Каналы распределения - прямой маркетинг, 11 – Степень охвата рынка, 12 – Сроки исполнения заказа, 13 – Система доставки, 14 – Реклама для конечных потребителей.

Таблица 18 – Сводная таблица расчетов уровней стратегических факторов успеха ООО «АМИТ» и компаний-конкурентов

Конкуренты	Стратегические факторы успеха														$\sum a_i F$	Место
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
ООО «АМИТ»	0,016	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,258	2
«Фартов»	0,013	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,02	0,02	0,03	0,01	0,01	0,02	0,223	4
«Климат-сервис»	0,016	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,03 3	0,224	3
«Климатические системы»	0,016	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,01	0,03	0,02	0,02	0,03	0,278	1

<sup>39</sup> Васильева А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. С.87.

Таким образом получены количественные значения показателей, которые позволяют ранжировать исследуемые компании-конкуренты. Полученный рейтинг не будет отражать реальной конкурентоспособности организаций. Он лишь позволяет увидеть какая из организаций имеет наибольшее количество предпосылок для занятия лидирующего положения. Из таблицы 18 видно что ООО «АМИТ» занимает второе место, уступая первое место по выбору экспертов ООО «Климатические системы».

Для выявления уровня конкурентоспособности необходимо учесть оценку деятельности ООО «АМИТ» ее клиентами. Для составления рейтинга потребительских предпочтений на рынке использовали десять оценок, для проведения маркетингового исследования покупателей: 1) известность, 2) ассортимент, 3) качество товаров, 4) качество услуг по монтажу, 5) удобство совершения покупки, 6) удобный подъезд на автомобиле, 7) режим работы, 8) качество обслуживания, 9) скорость обслуживания, 10) уровень цен.

После сбора и обработки данных, рассчитаны относительные показатели ( $d_i$ ) по каждому показателю. Сумма относительных показателей должна составлять 100 %. Затем полученные результаты откорректированы с помощью весовых коэффициентов ( $a_i$ ).

В результате получены интегральные оценки привлекательности для потребителей каждого из конкурента, таблица 19.

Таблица 19 – Определение уровня потребительских оценок ООО «АМИТ» и компаний-конкурентов

Факторы	Вес ( $a_i$ )	ООО «АМИТ»		ООО «Фартов»		«Климат-сервис»		«Климатические системы»	
		$d_i$	$a_i \cdot d_i$	$d_i$	$a_i \cdot d_i$	$d_i$	$a_i \cdot d_i$	$d_i$	$a_i \cdot d_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Известность	0,13	12 %	0,016	32 %	0,042	30 %	0,039	26 %	0,034
Ассортимент	0,095	29 %	0,028	3 %	0,003	17 %	0,016	51 %	0,048
Качество товаров	0,13	15 %	0,020	10 %	0,013	27 %	0,035	48 %	0,062
Качество услуг по монтажу	0,13	43 %	0,056	5 %	0,007	38 %	0,049	14 %	0,018
Удобство совершения покупки	0,13	8 %	0,010	19 %	0,025	12 %	0,016	61 %	0,079
Удобный подъезд на автомобиле	0,065	3 %	0,002	0 %	0,000	50 %	0,033	47 %	0,031
Режим работы	0,065	21 %	0,014	9 %	0,006	56 %	0,036	14 %	0,009
Качество обслуживания	0,095	46 %	0,044	8 %	0,008	29 %	0,028	17 %	0,016

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Скорость обслуживания	0,095	13 %	0,012	5 %	0,005	42 %	0,040	40 %	0,038
Уровень цен	0,065	54 %	0,035	22 %	0,014	5 %	0,003	19 %	0,012
Сумма	1		0,236		0,121		0,295		0,348
Уровень потребительских оценок, в процентах			23,57		12,12		29,49		34,83

На основании полученных данных построим сводную таблицу конкурентоспособности компаний, таблица 20. Рассчитанные показатели являются основными для построения карты конкуренции, которой можно выделить типовые стратегические положения организации.

Таблица 20 – Сводная таблица конкурентоспособности компаний-конкурентов

Конкуренты	уровень СФУ, в процентах	уровень потребительских оценок, в процентах	Конкурентоспособность, в процентах	Место
ООО «АМИТ»	25,8	23,57	34,95	3
ООО «Фартов»	22,3	12,12	25,38	4
«Климат-сервис»	22,4	29,49	37,03	2
«Климатические системы»	27,8	34,83	44,56	1

Таким образом ООО «АМИТ» занимает третье место. Построим карту конкуренции, рисунок 13. ООО «АМИТ» находится в области «Вторжение». ООО «АМИТ» имеет высокий уровень стратегических факторов успеха, на достижение которого требуются большие затраты.

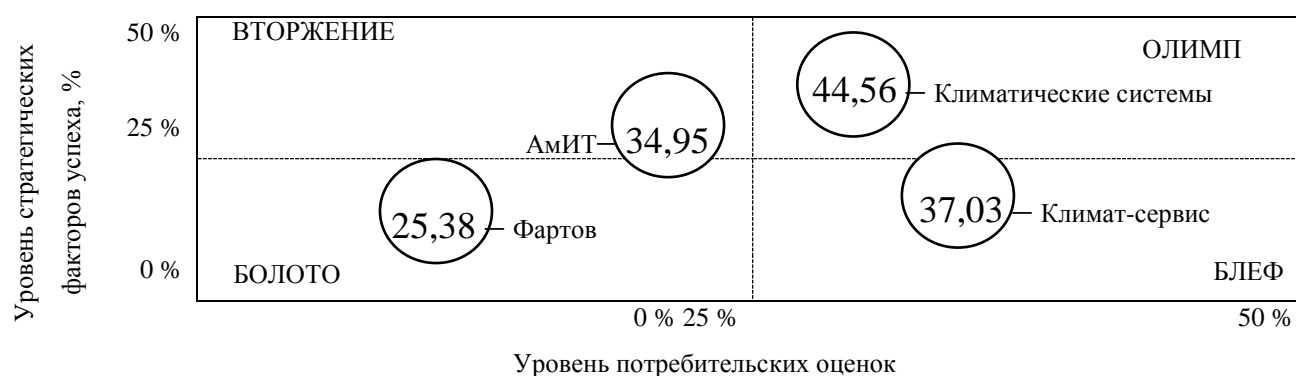


Рисунок 13 – Карта конкуренции

С другой стороны ООО «АМИТ» имеет низкий уровень потребительских оценок, основной причиной которого является недостаточная информирован-



ность розничных потребителей, а также ООО «АМИТ» занимает свою нишу на оптовых продажах, удовлетворяя потребности ограниченного круга клиентов. Основные усилия должны быть направлены на продвижение своих товаров.

Таким образом, по проведенному анализу конкурентоспособности ООО «АМИТ», для обеспечения достижения проектного конкурентного профиля организации можно предложить, следующие мероприятия:

- 1) развитие маркетинговой деятельности – ввод штатной единицы – маркетолога;
- 2) расширение ассортимента кондиционеров, за счет сокращения слабо спрашиваемых марок, поиска новых и закупки кондиционеров среднего и эконом-класса,
- 3) ценовое и не ценовое стимулирование сбыта для привлечения новых клиентов.

Обоснование предложенных мероприятий и их эффективность по повышению конкурентоспособности ООО «АМИТ» представим в следующей главе.

### 3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «АМИТ»

#### **3.1 Обоснование предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АМИТ»**

Проведенный в работе анализ позволил выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы ООО «АМИТ» на рынке кондиционеров в г. Благовещенске. Результаты исследования показали, что у предприятия много сильных сторон и на данном рынке она обладает рядом конкурентных преимуществ, но также есть и слабые стороны. По результатам проведенного анализа самыми слабыми сторонами являются отсутствие изучения рынка, отсутствие товарного запаса на складах представительств, эти показатели влияют на уровень прибыли компании, долю рынка компании и ее конкурентоспособность. Для того чтобы повысить конкурентоспособность организации на рынке ей необходимо ликвидировать слабые стороны и обратить внимание на существующие возможности, а также вести постоянный контроль по существующим угрозам.

Для обеспечения достижения проектного конкурентного профиля организации можно предложить, следующие мероприятия:

- 1) развитие маркетинговой деятельности – ввод штатной единицы – маркетолога;
- 2) расширение ассортимента кондиционеров, за счет сокращения премиум-класса и закупки кондиционеров среднего и эконом-класса,
- 3) ценовое и не ценовое стимулирование сбыта для привлечения новых клиентов.

Далее рассмотрим каждый пункт более подробно.

Рост объемов реализации товаров является наиболее перспективным и надежным средством обеспечения экономической устойчивости и конкурентоспособности ООО «АМИТ».

Увеличение массы продаваемых товаров невозможно без выполнения маркетинговых исследований потребительского рынка г. Благовещенск и

оценка спроса населения в том районе, в котором функционирует магазин и в перспективе расширения по все Амурской области.

Научная оценка спроса и конъюнктуры рынка и формирование на их основе товарного предложения не менее важны, чем многие другие стороны коммерческой деятельности. Данная работа не возможна без профессионального подхода. В штате ООО «АмИТ» нет квалифицированного специалиста, который грамотно может проводить маркетинговые исследования, проанализировать рынок, анализировать уровень удовлетворенности клиентов, разработать стратегию проведения рекламных мероприятий и т.д.

Маркетинговой деятельностью в ООО «АмИТ» занимаются заместитель директора и старший менеджер, данные сотрудники не имеют достаточную профессиональную подготовленность, поэтому маркетинговые исследования практически не проводятся, а рекламные компании, проводимые ООО «АмИТ» малоэффективны. Изучение рынка – это функция специалиста по маркетингу.

Для того чтобы служба маркетинга начала приносить ощутимую пользу ООО «АмИТ» необходимо решить ряд организационных проблем:

- ввести штатную единицу маркетолога-аналитика;
- определить и организационно оформить функции и задачи маркетолога, ввести критерии оценки его работы;
- установить порядок взаимодействия маркетолога с другими структурными подразделениями ООО «АмИТ».

Первостепенные задачи для специалиста должны стать:

- изучение рынка кондиционеров г. Благовещенск и Амурской области, выявление всех конкурентов;
- определение стратегий конкурентов, действующих в тех же сегментах;
- анализ сильных и слабых сторон конкурентов, ведь использование возможностей из сильных сторон конкурентов и недопущение слабых сторон организацией ведет к повышению конкурентоспособности;
- оценка возможных реакций со стороны организаций-конкурентов на

действия ООО «АМИТ» по повышению конкурентоспособности;

- сбор, обработка и анализ необходимой внутренней информации.

Постановка целей для маркетолога:

- увеличение количества новых клиентов;
- увеличение объема продаж не менее чем на 8 %;
- повышение качества услуг, а также ведение работ направленных на создание новых услуг.

При этом задача маркетолога заключается в том, чтобы постоянно держать курс на потребителя, постоянно следить за тем, что ему нужно, а также следить за деятельностью конкурентов, непрерывно координируя внутреннюю маркетинговую деятельность организации и продвижение услуг.

Для эффективного достижения целей и решения задач менеджер – маркетолог должен выполнять определенные функции, на которых следует остановиться подробнее.

Трудовые функции маркетолога ООО «АМИТ» должны включать три направления:

- обобщенная трудовая функция «Организация маркетинговых исследований»;
- обобщенная трудовая функция «Формирование системы маркетинговых коммуникаций»;
- обобщенная трудовая функция «Управление маркетинговой деятельностью».

В обязанности привлеченного сотрудника будут входить:

- организация разработки планов маркетинга и их оценка;
- определение «ключевых факторов успеха» и разработка комплекса маркетинговых усилий;
- разработка стратегий маркетинга на основе анализа конъюнктуры рынка, прогнозов развития отрасли;
- мониторинг рынка сбыта услуг, прогноз объема и структуры продаж

услуг в зависимости от внешней среды и возможностей организации, а также корректировка прогнозов;

- анализ объемов реализации услуг в аналогичных организациях в стране и в г. Благовещенске в частности;

- выработка предложений в области ценовой политики;

- составление бюджета маркетинга, составление отчетов по его выполнению;

- подготовка отчетов, информационных и аналитических материалов по вопросам конъюнктуры рынка и спроса на предоставляемые услуги предприятия;

- выбор и применение наиболее эффективных методов проведения рекламы, составление смет затрат на проведение рекламных мероприятий и осуществление контроля за ее соблюдением, составление отчетности по осуществлению рекламных мероприятий и мероприятий по стимулированию сбыта;

- изучение перспектив развития имеющихся рынков сбыта, а также выявление потенциальных рынков;

- анализ эффективности принятых маркетинговых решений;

- предоставление отчетной информации о проделанной работе руководителю.

Данные о должностных обязанностях маркетолога содержатся в должностной инструкции, представленной в Приложении Б.

Введение в состав персонала структурной единицы маркетолога в 2018 году составит 241 200 тыс. руб. (Заработная плата 15 000 руб./мес. (на первый год работы). Страховые взносы (34%)). Уровень заработной платы данного специалиста представлен Амурским центром занятости населения г. Благовещенска. Зарплата работников напрямую зависит от прибыли. При увеличении прибыли выдаются премии.

Ввод в штат маркетолога позволит разгрузить старшего менеджера и зам. директора предприятия, в результате чего они освободятся от лишней работы и

более качественно могут выполнять свои прямые обязанности, не отвлекаясь на дополнительные задания.

А маркетолог разработает более эффективную маркетинговую политику.

ООО «АМИТ» может рассчитывать на большую прибыль при если более качественно подобран ассортимент кондиционеров. Ассортиментная политика ООО «АМИТ», должна быть целенаправленной деятельностью в области обеспечения рынка кондиционерами, основанная на долгосрочном планировании, направленная на удовлетворение спроса потребителей с учетом оптимизации номенклатуры кондиционеров и обеспечения рентабельности всей деятельности.

Рассмотрим мероприятия по расширению и углублению ассортимента. Существует два пути расширения ассортимента: наращивание и насыщение.

Ассортиментная политика ООО «АМИТ» имеет комплексный характер. Постоянно ведутся работы по оптимизации ассортимента. Исключаются застойные модели. Проводится расширение и упорядочение ассортимента кондиционеров. Расширение ассортимента – эта работа по внедрению в продажу моделей кондиционеров новых брендов. Так, например, как видно из анализа ассортимента, проведенного во второй главе ООО «АМИТ» за 2017 г. увеличил объем представляемых кондиционеров на 188 моделей и ввел два новых бренда.

ООО «АМИТ» нашло свою нишу на рынке, исходя из сложившихся конъюнктурных условий, это больше оптовая продажа. Не смотря на наличие конкурентной обстановки на рынке ООО «АМИТ» удалось четко определить свою целевую аудиторию и вести успешную торговлю. Это особенно актуально при торговле дорогой техникой.

Из анализа ООО «АМИТ» проведенного во второй главе можно прийти к выводу, что ассортимент широко представлен кондиционерами премиум-класса, стоимость которых доходит до 300 000 руб. Элитный дивизион представлен топовыми моделями ведущих японских компаний Daikin, Toshiba, Fujitsu General, Matsushita Electric (Panasonic), Mitsubishi Heavy Industries и

Electric. Эти производители – «законодатели мод». Именно благодаря их ресурсам, опыту и поддержке инновационных разработок, климатическая техника с каждым днем становится все более совершенной и эффективной. Еще одно достоинство – высочайший контроль качества.

Кондиционеры премиального уровня обладают широчайшими функциональными возможностями, практически бесшумны, способны поддерживать идеальный микроклимат независимо от времени года.

Но судя по экономическим показателям за 2017 г. ООО «АмИТ», рост прибыли снижается. Поэтому считаю, что для того, чтобы вернуть рост прибыли, необходимо провести рационализацию ассортимента кондиционеров. Сократить линейку премиум-класса, увеличить линейки среднего и эконом-класса.

Так как, средний класс кондиционеров доступен более широкому кругу потребителей и характеризуется весьма приличным качеством по разумной цене. Элита представлена своими более простыми моделями, а популярные бренды Hitachi, LG, Electrolux, Gree – в основном инверторными и довольно функциональными сплит-системами.

Бюджетный сегмент велик и разнообразен. Здесь можно встретить доступные недорогие кондиционеры китайской сборки от известных марок Electrolux, Royal Clima и Aeronik, Hyundai, Airwell, Shivaki, Pioneer. Выбирая бюджетный кондиционер, важно обратить внимание на качество пластика, а при общих равных – стоит отдать предпочтение марке с более продолжительной гарантией.

Увеличить количество наименований до 45 в следующих брендах: Panasonic, Aermec, Gree, Hitachi, Hyundai/ Winia, McQuay, Sanyo, Ballu, DAX, Kentatsu, Midea, MDV. На данный момент их доля незначительна, они слабо представлены в магазине, но если увеличить их удельный вес в ассортименте, тогда будет необходимый выбор, увеличится спрос. Изменения в ассортименте, таким образом, позволят увеличить количество новых товаров, и соответственно увеличить коэффициент новизны, который является на данный

момент самым низким среди остальных.

За счет сокращения количества кондиционеров премиум-класса на 15,4 %, расширить ассортимент среднего и эконом-классов удастся на 17,2 %. Не привлекая дополнительных финансовых вложений.

Для развития ассортиментной политики ООО «АМИТ» было предложено пойти навстречу рядовым покупателям, имеющим средний доход, которые могут позволить себе приобрести технику среднего класса, также реализовывать кондиционеры с минимальной наценкой для увеличения товарооборота, захвата новых рынков.

Слабой стороной ООО «АМИТ» выявлено отсутствие товарного запаса на складах представительств и скорость выполнения. Для упразднения этой слабой стороны необходимо создать единую систему учета и регистрации отгрузок, обеспечить взаимодействие центрального склада со складами представительств, что приведет к уменьшению срока обслуживания клиентов. Постоянное следование принципу оперативности создаст ООО «АМИТ» преимущество перед большинством организаций-конкурентов.

ООО «АМИТ» реализует кондиционеры иностранного производства, кондиционеры поставляются в готовом виде, никаких конструкторских изменений, повышающих качество, вносить не представляется возможным. Единственное, что остается чтобы повысить качество товаров – тщательно и точно осуществлять приемку кондиционеров, соблюдать все необходимые условия хранения техники. Второе направление работать с фирмами поставщиками и пользователями в связке повышения потребительских качеств например выбор цвета кондиционера.

Таким образом, внедряя предложенные мероприятия ООО «АМИТ» сможет укрепить свои позиции и повысить конкурентоспособность на рынке кондиционеров г. Благовещенск.

### **3.2 Разработка мероприятий по расширению ассортимента ООО «АМИТ»**

Главная услуга розничной торговли – это предложение нужного товара в



нужное время с минимальными издержками для потребителя и общества.

Ассортимент кондиционеров в ООО «АМИТ» на 76 % соответствует ожиданиям покупателей, что является удовлетворительным. Но для его оптимизации необходимо поработать над его новизной, именно новых моделей кондиционеров так сильно не хватает для повышения количества покупателей. Структура себестоимости продаж в 2017 г. и в планируемом периоде представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Структура себестоимости продаж в 2017 г.

Показатель	2017 г.		2018 г. (план)		Изменение относительно 2017 г.	
	тыс. руб.	уд.вес, в процентах	тыс. руб.	уд.вес, в процентах	в тыс. руб.	удельного веса, в процентах
Себестоимость всего, тыс. руб.	240267	100	257648	100	17381	0
Премиум-класс (бренд Daikin), тыс. руб.	80249	33,4	80249	31,1	0	-2,3
LG	32676	13,6	32676	12,7	0	-0,9
Mitsubishi Electric	32195	13,4	32195	12,5	0	-0,9
Mitsubishi Heavy	29072	12,1	29072	11,3	0	-0,8
Fujitsu	27150	11,3	30408	11,8	3258	0,5
Hitachi	15377	6,4	17222	6,7	1845	0,3
Toshiba	12734	5,3	14262	5,5	1528	0,2
Aermec	6249	2,6	6999	2,7	750	0,1
Прочие	4565	1,9	0	0	-4565	-1,9
Новые бренды	0	0	14565	5,7	14565	5,7

Таким образом, как видно из таблицы 21 для оптимизации структуры ассортимента необходимо провести следующие мероприятия:

- провести работу по направлению поиска поставщиков и пополнить, с их помощью, ассортимент брендов, на данный момент отсутствующих, это – Acson (Эксон), Lessar (Лессар), Elektra (Электра), и Polaris (Поларис);
- изъять из ассортимента слабо представленные кондиционеры из группы Прочие (1,9 %) следующих брендов: Gree (0,2 %), DAX (0,3 %), McQuay (1,4 %), избавиться от экономически неэффективных моделей (распродажа, скидки);
- увеличить доли кондиционеров (среднего и эконом-класса) следующих брендов: Aermec, Hitachi Toshiba, Fujitsu на 12% каждый, для увеличения

количества их моделей.

Таким образом, будет изменена структура ассортимента, не изменяю объемов продаж премиум-класса кондиционеров, а расширяя линейку кондиционеров среднего и эконом-класса.

В таблице 22 представлен планируемый объем продаж после реализации предложенных мероприятий

Таблица 22 – Процентное соотношение объема продаж.

Объем продаж	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
Себестоимость Продаж	25764 8	25764 8	25764 8	25764 8	25764 8	25764 8	25764 8	25764 8	25764 8	25764 8	25764 8
Выручка от продаж, тыс. руб.	-	30918	61836	92754	123672	154590	185508	216426	247344	278262	309180
Валовая прибыль, тыс. руб.		- 22673 0	- 19581 2	- 16489 4	- 13397 6	- 10305 8	- 72140	-41222	-10304	20614	51532

Таким образом, как видно из таблицы 22 планируется, что ООО «АМИТ» будет приносить доход в размере 20614 тыс. руб. в первый планируемый год работы, уже при 90 % объемах продаж, а на конец года планируемая валовая прибыль 51532 тыс. руб.

Под стимулированием сбыта следует понимать комплекс мероприятий, призванных содействовать продаже продукции. Характерной особенностью этих мероприятий является то, что они напрямую не связаны с потребительскими свойствами продукции, в чем и заключается ее принципиальное отличие от традиционной рекламы, т.к. предполагается, что основные потребительские свойства уже известны потребителю.

Главная задача стимулирования сбыта – побуждение потребителя совершать закупки больших партий продукции и к регулярным коммерческим связям с предприятием. К основным мероприятиям по стимулированию сбыта относятся:

- участие производителя в выставках и ярмарках;
- организация работы демонстрационных залов;
- резкое снижение цены на продукцию и т.д.

– использование систем скидок.

По поводу мероприятий по внедрению системы скидок ООО «АМИТ» предлагаем следующее:

– участвовать в Амурском Экспофоруме и профессиональных выставках (Амурская инновационная выставка), заявлять о себе на рынке кондиционеров г. Благовещенск – затраты 1255 тыс. руб.

– стоимость установки кондиционера зависит от сложности условий, качества самой техники, однако любое снижение цены, даже незначительное, окажет приятное впечатление на покупателей. Поэтому предлагаем ввести скидку на монтажные работы по установке кондиционеров в зависимости от стоимости самой техники, чем выше стоимость – тем больше скидка.

Проведем расчет прироста выручки за счет мероприятия «Введение скидок на монтажные работы» проведен в таблице 23 на основании данных ООО «АМИТ» за 2017 г., поскольку мероприятие вводится по плану-график.

Таблица 23 – Расчет эффективности мероприятия «Введение скидок»

Виды	Количество покупателей, чел.		Размер скидки, в процентах	Средняя выручка от одного покупателя тыс. руб.		Размер выручки, тыс. руб.	
	2017	2018 (план)		2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
Покупка до 100 тыс. руб.	825	855	5	68	73	53294	59116
Покупка до 200 тыс.руб.	769	815	7	159	184	113712	139463
Покупка до 300 тыс.руб.	273	290	9	267	273	66331	72045
Покупка свыше 300 тыс. руб.	128	136	10	310	315	35712	38556
Итого	1995	2096				269049	309180

Таким образом, исходя из данных таблицы 23 прирост выручки от внедрения данного мероприятия составит:

$$\Delta V = 309180 - 269049 = 40131 \text{ тыс. руб.}$$

– кондиционеры, на которые устанавливается гарантийный срок работы и обслуживания - 5 лет, должны проходить самообслуживание не реже 1 раза в год специалистами магазина. Но если за этот срок оборудование выходит из строя, то только работа по ремонту осуществляется бесплатно, а за необходи-

мые запчасти покупатели должны оплачивать самостоятельно, также деталей для ремонта может не быть в наличии. Предлагаем магазину полностью взять эту заботу на себя. Это будет неоспоримым огромным преимуществом перед любым конкурентом;

– по аналогии с государственной программой «за сдачу старого автомобиля и доплату денежных средств, за неполную цену приобрести новый автомобиль». Предложить акцию с кондиционерами. В определенные месяцы, перед началом сезона работы кондиционеров – весной, ввести аналогичную акцию. С одной стороны, покупатели, которые захотят заранее подготовиться к жаркому лету, воспользуются этой возможностью.

Высокий уровень обслуживания покупателей и достигнутый соответствующий имидж магазина в этой области на потребительском рынке г. Благовещенска повышает его рыночную стоимость.

Для повышения качества обслуживания ООО «АМИТ» можно использовать следующие направления:

– обеспечить в магазине широкий, устойчивый и постоянно обновляющийся ассортимент кондиционеров, обеспечивающих удовлетворение спроса обслуживаемого контингента покупателей;

– применять в магазине эффективные методы продажи кондиционеров (комплексные, электронные), обеспечивающие наибольшие удобства и минимизацию затрат времени на совершение покупок;

– использовать средства внутримагазинной рекламы и информации;

– проводить высокую профессиональную подготовку кадров, непосредственно осуществляющих процесс обслуживания покупателей в торговом зале, постоянно организовывать обучение, подтверждение и повышение квалификаций персонала. (семинар по использованию новых технологий монтажа, Семинары производителей по новым маркам оборудования, Обучающий занятия, на получения сертификатов от производителей кондиционеров) – затраты 200 тыс. руб.;

– соблюдать установленные правила продажи и порядка осуществления торговли в магазине;

– организовать в торговом зале музыкальное оформление – это позволит избежать ситуации, в которой посетитель, входя в пустое помещение чувствует дискомфорт и в результате покидает магазин, так и не совершив покупки. Музыка в магазине создаст невидимые перегородки между посетителями, не мешая им нормально переговариваться, при этом, не отвлекаясь на разговоры других.

### **3.3 Экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий и рекомендаций**

Углубление и развитие мероприятий, предложенных нами позволит ООО «АМИТ» повышать свою конкурентоспособность, увеличивать долю рынка, что приведет к росту дохода.

Проведем оценку экономической эффективности внедряемых мероприятий. В рассматриваемом случае инвестирование - это использование денежных средств и основная его задача - получение наибольшего эффекта на вложенные средства. Анализ затрат по запланированным мероприятиям, направленных на увеличение конкурентоспособности представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Затраты на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АМИТ»

Мероприятие	Стоимость	Итого
Выставки	Амурская международная выставка-форум «АмурЭкспоФорум» Амурская инновационная выставка	30 000
Семинары	1.Январь 2019 г. - семинар по использованию новых технологий монтажа 2.Семинары производителей по новым маркам оборудования (Москва, СПб)	95 000
Повышение квалификации сбытового персонала	Обучающий тренинг по продажам на 20 человек	100 000
Повышение квалификации технических специалистов	Обучающий занятия, на получения сертификатов от производителей кондиционеров	100 000
Ввод штатной единицы маркетолог	Заработная плата 15 000 руб./мес. Страховые взносы (34%)	242 000
Оптимизация ассортимента	Дополнительная закупка кондиционеров новых марок и кондиционеров среднего класса	17 381 000
Итого		17 943 000

В таблице 24 указана стоимость проводимых мероприятий, на основании внутренних источников. Период проведения предложенных мероприятий следующий плановый год. На реализацию всех мероприятий решено выделить 17 943 000 руб. Из них, на реализацию по повышению и расширению ассортимента заложено 2 412 000 руб. – это ввод новой штатной единицы и 17381000 руб. дополнительная закупка кондиционеров, остальное на реализацию мероприятий по вводу системы скидок и стимулированию продаж.

В таблице 25 приведены расчеты прогнозных оценок реализации предлагаемого предлагаемых мероприятий в плановом году.

Таблица 25 – Прогноз результатов реализации мероприятий

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	итого год
Объем затрат на маркетинговое мероприятие в тыс. руб.	2 991	5 982	4 487	4 487	17 947
Цена услуг в тыс. руб.	49 373	97 076	46 626	46 626	239 701
Объем реализации, тыс.руб.	61 836	123 672	61 836	61 836	309 180
Себестоимость услуг в руб., тыс. руб.	52 364	103 058	51 113	51 113	257 648
Балансовая прибыль, тыс. руб.	9 472	20 614	10 723	10 723	51 532
Налог на прибыль (20 %), тыс.руб.	1 894	4 123	2 145	2 145	10 307
Чистая прибыль, тыс. руб.	7 578	16 491	8 578	8 578	41 225
Рентабельность, в процентах	12	13	14	14	13

Из таблицы 25 видно, что предполагаемая чистая прибыль на плановый год составит 41225 тыс. руб.

Основным показателем, свидетельствующим о прибыльности предлагаемых мероприятий, является рентабельность. На конец планируемого периода рентабельность продаж должна составить 13 %. В нашем случае, анализ наглядно демонстрирует о росте уровня рентабельности и значения чистой прибыли.

Для полного расчета экономической эффективности используются такие показатели, как:

- чистый дисконтированный доход (*NPV*), или интегральный эффект;
- индекс доходности (*PI*);
- внутренняя норма доходности (*IRR*).

Рассмотрим в таблице 26 состав денежных потоков ООО «АмИТ» на планируемый год.

Таблица 26 – Состав денежных потоков

Вид деятельности	Приток	Отток
Инвестиционная деятельность		Вложения – 17947 тыс. руб.
Операционная деятельность	1. Выручка от реализации 309180 тыс. руб.	1. Производственные издержки – 177866 тыс. руб. 2. Налоги – 61835 тыс. руб.
Финансовая деятельность	Привлеченные средства (дотации, субсидии, выпуск долговых ценных бумаг) Заемные средства – 17947 тыс. руб.	1. Затраты на возврат и обслуживание займов 21716 тыс. руб.

Вложения на реализацию мероприятий 17947 тыс. руб. В результате реализации мероприятий ООО «АмИТ» имеет возможность расширить ассортимент, с помощью дополнительной закупки кондиционеров новых марок и кондиционеров среднего и эконом класса, повысить качество ассортимента путем проведения качественных маркетинговых исследований, внедрения отдела маркетинга и штатной единицы, Проведение выставок и семинаров необходимо для ознакомления с продуктами и решениями ООО «АмИТ».

Таким образом приток денежных средств составляет 327127 тыс. руб. отток 279364 тыс. руб. Рассчитаем денежные потоки проекта для ООО «АмИТ»

Таблица 27 – Расчет денежного потока для проекта

Наименование показателя	Интервалы планирования				
	0	1	2	3	4
Притоки:		61836	123672	61836	61836
1. Выручка от реализации					
2. Заемные средства	17947				
<b>Итого притоков</b>	<b>17947</b>	<b>61836</b>	<b>123672</b>	<b>61836</b>	<b>61836</b>
Оттоки:	0	2991	5982	4487	4487
1. Капитальные вложения					
2. Налоги		12367	24734	12367	12367
3. Производственные издержки		37006	72342	34259	34259
5. Возврат и обслуживание кредита		0	2513	10230	8973
<b>Итого оттоков</b>	<b>0</b>	<b>52364</b>	<b>105571</b>	<b>61343</b>	<b>60086</b>
Денежный поток (NCF)	17947	9472	18101	493	1750
Денежный поток нарастающим итогом	17947	27419	45520	46013	47763

Основная цель мероприятий – это оптимизация ассортимента, за счет продвижение на рынок нового продукта. Поэтому для дальнейших расчетов возьмем величина поправки на риск 15 %. Темп инфляции не учитываем, формула (1):

$$(E) = \text{Безрисковая норма дисконта} + \text{Поправка на риск}, \quad (1)$$

$$E = 11 \% + 15 \% = 26 \%$$

Расчет коэффициента дисконтирования осуществляется по формуле (2):

$$DF_n = \frac{1}{(1+E)^n}, \quad (2)$$

где E – норма дисконта.

$$DF_0 = \frac{1}{(1+0,26)^0} = 1; DF_1 = \frac{1}{(1+0,26)^1} = 0, \text{ и т.д.}$$

Таблица 28 – Норма дисконта

период	0	1	2	3	4
норма дисконта	1,00000	0,79365	0,62988	0,49991	0,39675

Находим соответственно чистый дисконтированный доход для проекта и для заказчика. подставляя найденные величины денежного потока (NCF) в формулу (3).

$$NPV = NCF(0) + NCF(1) \cdot DF(1) + NCF(2) \cdot DF(2) + \dots + NCF(n) \cdot DF(n), \quad (3)$$

Таблица 29 – Чистый дисконтированный доход

Период	0	1	2	3	4
норма дисконта	1,00000	0,79365	0,62988	0,49991	0,39675
денежный поток	17947	9472	18101	493	1750
чистый дисконтированный доход	17947,00	7517,46	11401,49	246,45	694,31



$$NPV = 19859,71 \text{ тыс. руб.}$$

Положительное значение NPV при расчете, говорит о том, что целесообразно инвестировать денежные средства в проект.

Находим индексы доходности:

$$\text{Индекс доходности инвестиций} = 1 + \text{ЧД} / \sum I_0, \quad (4)$$

$$\text{Индекс доходности инвестиций} = 1 + 29816/17947 = 2,66.$$

ЧД (NCF) – чистый доход (накопленный эффект, сальдо денежного потока за расчетный период) 29816.

$\sum I_0$  – накопленный объем инвестиций 17947.

Индекс доходности дисконтированных затрат рассчитывается по формуле (5).

$$\text{ИДДЗ} = \text{NCF (прит)}/\text{NCF(отток)}, \quad (5)$$

Таблица 30 – Притоки и оттоки денежных средств для проекта

	0	1	2	3	4	итого
приток	17947	61836	123672	61836	61836	327127
Отток	0	52364	105571	61343	60086	279364

$$\text{ИДДЗ} = 327127 / 279364 = 1,17$$

$$\text{Индекс доходности дисконтированных инвестиций} = 1 + \text{ЧДД}/\text{PVI}, \quad (6)$$

$$\text{ИДДИ} = 1 + 19859,71/8384,84 = 3,37$$

ЧДД – это NPV

$$\text{PVI} = 0/(1+0,26)^0 + 2991/(1+0,26)^1 + 5982/(1+0,26)^2 + 4487/(1+0,26)^3 + 4487/(1+0,26)^4 = 8384,84$$

Сроком окупаемости проекта – период, в котором накопленное сальдо денежного потока становится неотрицательным.

Для проекта в целом срок окупаемости 1 квартал.

Путем подстановки в формулу NPV различных значений нормы дисконта (E) построим графическую зависимость NPV от нормы дисконта

Значение нормы дисконта (E), при котором NPV равно «0», и является внутренней нормой доходности (IRR).

Таблица 31 – Расчет внутренней нормы доходности

R	0,00	2	4	6	8	10	12	90000000000
NVP	47763,00	23155,42	20572,18	19671,72	19223,86	18958,18	18783,01	17947,00

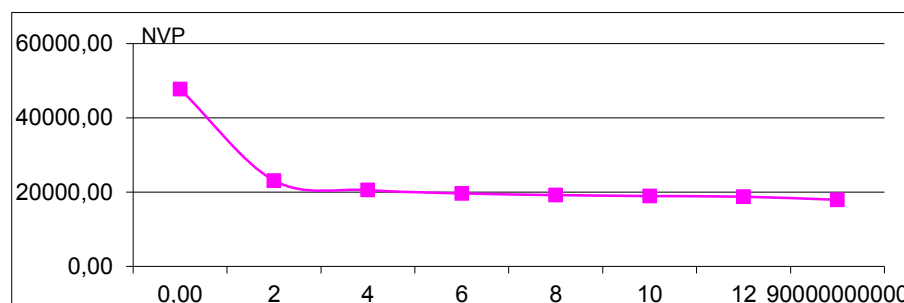


Рисунок 14 – Зависимость NPV от нормы дисконта

С увеличением нормы дисконта NPV уменьшается.  $IRR > r$ , проект обеспечивает положительную NPV и доходность. чистый приведенный доход оказывается положительной величиной при любом значении ставки  $i$ .

Подводя итог, можно сказать, что рассчитанная в данном подразделе экономическая эффективность, обеспечивает прибыльность внедряемого проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе ВКР были рассмотрены вопросы теоретических основ конкурентоспособности предприятия. Проблема конкурентоспособности актуальна, так как носит универсальный и всемирный характер. Конкурентоспособность предприятия – это сложная экономическая категория, которая отражает состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников. В работе систематизированы признаки классификации конкурентных преимуществ организации.

Рассмотрены видов факторов конкурентных преимуществ, приведена классификация их и организационные изменения, направленные на повышение конкурентоспособности организации.

Анализ экономической литературы показал многообразие используемых методов определения уровня конкурентоспособности предприятия. Наиболее часто применяются SWOT – анализ, концепция 5 сил, матричный метод, метод «конкурентной карты», интегральный показатель конкурентоспособности.

Во второй главе ВКР проводится анализ внутренней и внешней среды ООО «АмИТ». ООО «АмИТ» – динамично развивающаяся компания.

Внутренняя среда ООО «АмИТ» представлена такими факторами, как организационная культура, внутриорганизационные процессы, кадры фирмы, технология, организационная культура, маркетинг. Используемая организационная структура ООО «АмИТ» способствует быстрому осуществлению действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим, а также стабильности полномочий и ответственности за персоналом. Минусы отсутствие тесных взаимосвязей между структурными подразделениями.

Основными проблемами бизнес-процессов ООО «АмИТ» являются риски, связанные с поставками заказов на склады, увеличении расходов в процессе выполнения заказа. Так же можно выделить проблемы, возникающие на скла-

дах.

Проведен анализ основных экономических показателей деятельности ООО «АМИТ» за 2015-2017 гг. Выручка на 7,71 % больше относительно 2015 г. Скорость роста себестоимость продаж ниже скорости роста выручки Себестоимость продаж в 2017 г. составила 240267 тыс. руб., что на 6,5 % выше чем в 2015 г. Численность персонала за три года выросла на 5 чел. (на 7,69 %). Фонд оплаты труда в 2017 г вырос на 2,01 % относительно 2015г. Заработная плата относительно 2016 г. выросла на 0,29 тыс. руб. (на 1,98 %). Среднегодовая стоимость основных средств выросла на 929 тыс. руб. (на 27,05 %) относительно 2015 г. Но фондоотдача снизилась. Так в 2017 г. на 11,07 руб. (15,22 %) ниже относительно 2015г. Рентабельность продаж в 2017 г. составила 10,7 %. В исследуемом периоде это больше на 1 % относительно 2015 гг., но меньше на 0,3 процентных пункта относительно 2016 г. Таким образом, оценивая основные экономические показатели предприятия необходимо сказать, что за последние три года ООО «АМИТ» остается относительно стабильной и конкурентоспособной на рынке компьютерной, климатической и бытовой техники.

Далее проведен анализ ассортимента ООО «АМИТ» по товарной группе кондиционеров были определены его ширина, полнота, устойчивость, новизна и рациональность. ООО «АМИТ» представляет практически все известные бренды кондиционеров. Показатели широты, полноты и устойчивости имеют уверенные позиции, это говорит о том, что руководство магазина имеет четкое представление о предпочтения покупателей. Однако, совпадение мнений экспертов и коэффициента новизны свидетельствуют о том, что новизна ассортимента - уязвимое место, для устранения которого необходимо принимать срочные решения. К таким можно отнести: поиск новых производителей, имеющих большее количество и новые модели кондиционеров; перезаключение договоров с существующими поставщиками и производителями, для увеличения новизны ассортимента кондиционеров. Ассортимент кондиционеров в ООО «АМИТ» соответствует ожиданиям покупателей на 79 %, что является удовлетворительным.

Наиболее сильными факторами макросреды в процессе деятельности организации ООО «АМИТ» являются социально-природные, экологические и экономические факторы.

Комплекс мер по усилению конкурентных преимуществ и нейтрализации слабых сторон ООО «АМИТ» на рынке должен быть направлен на организацию, прежде всего, стратегического планирования в области управления в целом и стратегического маркетинга в частности.

Наиболее благоприятной возможностью будет выход на новые сегменты рынка. Сейчас ООО «АМИТ» работает больше с крупными организациями, работа с частными лицами могла бы принести фирме значительную прибыль, так как спрос на системы вентиляции и кондиционирования в городе Благовещенске с каждым годом растет. Так же появление новых технологий может помочь ООО «АМИТ» создать и развить конкурентные преимущества. Поэтому развитие розничного сегмента необходимо.

Факторами, которые могут оказать негативное воздействие на конкурентную позицию фирмы будут усиление конкурентного давления и снижение доходов жителей.

Доля ООО «АМИТ» в розничном рынке составляет 3 %, так как основной упор в деятельности делается на оптовые продажи 25 %.

Оценка условий конкуренции сводится к оценке 5 сил. На рынке установки систем вентиляции и кондиционирования общую конкурентную ситуацию можно охарактеризовать как относительно спокойную (средняя оценка 2,64 балла). Максимальное давление на рынок действует со стороны потенциально-го появления услуг - заменителей (интенсивность 3,3 балла). Уровни давления со стороны покупателей и новых конкурентов не превосходят средней отметки. Наименьшее давление наблюдается со стороны поставщиков (интенсивность 1,4 балла). Интенсивность внутриотраслевой конкуренции достаточно высокая ( $K_B = 4,2$ ), что свидетельствует о жесткой конкуренции на рынке.

ООО «АМИТ» имеет низкую оценку по двум направлениям: Степень охвата рынка и реклама для конечных потребителей. Для наглядного представ-

ления оценки, построим профили предприятия и основных конкурентов с помощью семантического дифференциала.

Сильные стороны ООО «АМИТ», являются поставка и установка качественных кондиционеров, что опирается на устойчивые связи с поставщиками, наличие послепродажного обслуживания, хорошая логистика, обеспечивает соблюдение сроков исполнения заказов. Слабые стороны, это узкий ассортимент, неудовлетворительная маркетинговая деятельность и низкая доля на рынке (3 %).

ООО «АМИТ» имеет преимущества перед конкурентами: Так, например, относительно ООО «Фартов» лучше качество услуг, больше гарантийный срок, более гибче система доставки, используется современное оборудование для установок кондиционеров, и ООО «АМИТ» имеет устойчивые связи с поставщиками. Оценив конкурентный потенциал, пришли к выводу, что на рынке установился высокий уровень конкуренции ( $K_b = 4,4$ ). Для ООО «АМИТ» основным конкурентом является фирма «Климатические системы». Слабые стороны ООО «АМИТ» в отсутствии скидок, стимулировании сбыта, узком ассортименте услуг, отсутствие рекламы, а также низкой доли рынка (сегменте). В работе построен предполагаемый и текущий конкурентные профили ООО «АМИТ»

Далее используя методику оценки конкурентоспособности фирмы, предложенную И.В. Головиным построена карта конкуренции. По расчетным данным ООО «АМИТ» занимает третье место. Уровень СФУ – 25,8 %, уровень потребительских оценок – 23,57 %. Конкурентоспособность – 34,95 %. ООО «АМИТ» находится в области «Вторжение». ООО «АМИТ» имеет высокий уровень стратегических факторов успеха, на достижение которого требуются большие затраты. С другой стороны ООО «АМИТ» имеет низкий уровень потребительских оценок, основной причиной которого является недостаточная информированность розничных потребителей, а также ООО «АМИТ» занимает свою нишу на оптовых продажах, удовлетворяя потребности ограниченного круга клиентов. Основные усилия должны быть направлены на продвижение

своих товаров.

Среди намеченных мероприятий наиболее существенными, позволяющими сформулировать цель и стратегию предприятия, обеспечивающими достижение проектного конкурентного профиля фирмы, являются следующие: Развитие маркетинговой деятельности, расширение ассортимента дополнительных услуг, ценовое и не ценовое стимулирование сбыта, привлечение новых клиентов. В работе проведен расчет экономического эффекта от реализации предлагаемых мероприятий. Основными планами развития ООО «АМИТ» на ближайшие три года является: увеличение совокупного объема продаж на 15 %; развитие новых направлений деятельности; расширение рынков сбыта; развитие партнерских отношений с производителями оборудования (повышение партнерских статусов, расширение технологических компетенций).

На конец планируемого периода рентабельность продаж должна составит 13 %.

Для полного расчета экономической эффективности используются такие показатели, как: Чистый дисконтированный доход ( $NPV$ ) больше нуля, Индекс доходности ( $PI$ ).  $2,66 PI > 1$ , Внутренняя норма доходности ( $IRR$ ) больше 0,26 это означает что, проект эффективен и свидетельствует о возможности принятия данного проекта к реализации.

Подводя итог, можно сказать, что рассчитанная в данном подразделе экономическая эффективность, обеспечивает прибыльность внедряемого проекта.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдокова, Л.З. Конкурентоспособность – главный фактор успеха деятельности организации // Успехи современной науки и образования. – 2017. – Т. 3. – № 3. – 215 с.
- 2 Аверясова, О.А. Исследование бенчмаркинга, как одного из инструментов управления конкурентоспособностью организации // Ростовский научный журнал. – 2017. – № 5. – 326 с.
- 3 Агапова, М.А. Управление конкурентными преимуществами предприятия // Карельский научный журнал. – 2017. – Т. 6. – № 3 (20). – С. 81-84.
- 4 Акименко, С.А. Бенчмаркинг как необходимая составляющая конкурентоспособности фирмы в современных условиях // Вектор экономики. – 2018. – № 1 (19). – 220 с.
- 5 Алексейчева, Е.Ю. Состояние и проблемы управления конкурентоспособностью отечественных предприятий // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. – 2017. № 2 (12). – 326 с.
- 6 Алексенко, А.А. Управление конкурентоспособностью предприятия // Управление современной организацией : опыт, проблемы и перспективы. – 2017. – № 2 (8). – 138 с.
- 7 Афонин, А.М. Пути повышения конкурентоспособности фирмы в условиях кризиса : учебное пособие / А.М. Афонин, Е.Д. Ицаков. - Москва : Проспект, 2016. – 198 с.
- 8 Басенко, В.П. Влияние кадровой политики на конкурентоспособность организации // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2017. – № 3 (19). – 120 с.
- 9 Белоусова, Д.С. Понятие и сущность конкурентоспособности. факторы, влияющие на конкурентоспособность // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2016. – № 15-2. – 130 с.
- 10 Береговая, И.Б. Концептуальная модель системы управления конкурентоспособностью предприятия // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2017.



– № 10. – 100 с.

11 Борщева, А.В. Факторы конкурентоспособности предприятия / А.В. Борщева, С.В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. – 2018. – № 1 (9). – 66 с.

12 Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева – Благовещенск : Изд-во АмГУ, 2013. – 114 с.

13 Вашко, Т.А. Стратегия и конкурентоспособность // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7 (7). – 125 с.

14 Деркачева, Е.А. Экономический базис методического подхода к управлению конкурентоспособностью // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 1-2 (66-2). – 820 с.

15 Дубровина, Т.А. Конкурентоспособность как концептуальная основа развития предприятия // Белгородский экономический вестник. – 2017. – № 1 (85). – 148 с.

16 Емадаков, Р.Ю. Экономическая конкуренция и конкурентоспособность предприятия : теоретико-методологический анализ : монография / Р.Ю. Емадаков ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2017. - 208 с.

17 Залозная, Д.В. Учебное пособие по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятия» / Д.В. Залозная, М.В. Тарадина. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 327 с.

18 Зотов, А.В. Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия // Экономика, социология и право. – 2017. – № 2. – 70 с.

19 Ишкинина, Г.Ш. Конкурентоспособность предприятия: сущность, факторы, подходы // Вестник научных конференций. – 2017. – № 2-1 (18). – 325 с.

20 Карловская, М.А. Конкурентоспособность торгового предприятия и возможные пути ее повышения // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. – № 7. – 305 с.

21 Кондрашкина, И.И. Конкурентный потенциал как основа управления конкурентоспособностью предприятия / И.И. Кондрашкина, В.О Арзамаскин. // Studium. – 2018. – № 1 (46). – 95 с.

22 Кравченко, Е.С. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2017. – № 6. – 115 с.

23 Кузина, Е.Л. Методы в управлении конкурентоспособностью корпораций // Инженерный вестник Дона. – 2017. – Т. 46. – № 3 (46). – 223 с.

24 Кулик, Е.И. Теоретические основы определения уровня конкурентоспособности предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7 (7). – 158 с.

25 Курбатова, Е.С. Проблема отличия понятий эффективность и конкурентоспособность в структуре современной экономики // Science Time. – 2018. – № 1 (49). – 253 с.

26 Лазаренко, Н.В., Оценка и факторы повышения конкурентоспособности предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7 (7). – 263 с.

27 Лебедеенко, Е.А. Разработка сбалансированной системы показателей эффективности управления конкурентоспособностью предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7 (7). – 290 с.

28 Лещенко, Е.В. Оперативно-тактическое управление конкурентоспособностью предприятия // Знание. – 2018. – № 4-2 (56). – 236 с.

29 Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с.

30 Лукашенко, М.А. Экономика : учебник : в 2 ч. / М.А. Лукашенко, Ю.Г. Ионова, П.А. Михненко и др. - Москва : Университет «Синергия», 2017. – Ч. 1. – 365 с.

31 Лысова, Е.А. Информационная поддержка управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2016. – № 38. – 250 с.

32 Мельникова, С.А. Методы повышения конкурентоспособности организации // Современные исследования. – 2018. – № 1 (05). – 300 с.

33 Меркулов, И.С. Анализ подходов к определению понятия "конкурентоспособность предприятия" // Факторы успеха. – 2017. – № 2 (9). – 160 с.

34 Милантьев, А.В. Методологические основы управления конкурентоспособностью // Студенческая наука XXI века. – 2016. – № 1-2 (8). – 240 с.

35 Минигалеева, К.И. Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур в современных условиях // Международный научно-исследовательский журнал. – 2017. – № 7-1 (61). – 150 с.

36 Миронова, О.П. Управление конкурентоспособностью предприятия // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. – № 7. – 270 с.

37 Мовсаров, Р.Д. Конкурентоспособность предприятия // Наука и образование сегодня. – 2018. – № 1 (24). – 245 с.

38 Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал унта, 2014. – 194 с.

39 Мокропуло, А.А. Конкурентоспособность как фактор устойчивого развития предприятия // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2017. – № 3 (19). – 159 с.

40 Москалев, М.В. О подходах к управлению конкурентоспособностью предприятий на основе бенчмаркинга // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2017. – № 2 (47). – 270 с.

41 Мухина, И.А. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие / И.А. Мухина. - 2-е изд., стер. - Москва : Издательство «Флинта», 2017. – 320 с.

42 Наговицина, Л.П. Факторы успеха и конкурентоспособность органи-

зации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 1 (62). – 150 с.

43 Пономарева, Т.Н. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: подходы к оценке и выбору показателей // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2016. – № 1. – 264 с.

44 Попова, Ю.Л. Финансовая конкурентоспособность // Economics. – 2017. – № 5 (26). – 118 с.

45 Посохов, И.М. Эволюция теоретических подходов к концепции конкурентоспособности // Theoretical & Applied Science. – 2017. – № 4 (48). – 257 с.

46 Сафиуллин, Н.З. Управление конкурентоспособностью предприятий / Монография. / Н.З. Сафиуллин, Л.Н. Сафиуллин – Казань : Изд-во Казанск. унта, 2008. – 189 с.

47 Севостьянова, О.Г. Управление конкурентоспособностью торгового предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 4 (65). – 423 с.

48 Семеркова, Л.Н. Управление стратегической конкурентоспособностью предприятия посредством использования конкурентной разведки (информационные технологии) // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – № 1-1. – 620 с.

49 Станкевич, А.А. Техническое регулирование в обеспечении конкурентоспособности предприятия // Апробация. – 2017. – № 1 (52). – 315 с.

50 Старцев, П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятий» и «конкурентное преимущество» / П.В. Старцев // Российское предпринимательство. – 2014. – № 16 (262). – 230 с.

51 Сукманов, Э.В. Качество и конкурентоспособность продукции – важнейшие показатели эффективности деятельности предприятия // Вектор экономики. – 2017. – № 9 (15). – 210 с.

52 Тельнова, Н.Н. Методы управления конкурентоспособностью предпринимательских структур // Экономика и управление: проблемы, решения. –

2018. – Т. 2. – № 1. – 179 с.

53 Терехова, А.А. Разработка модели управления конкурентоспособностью предприятия // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2017. – Т. 5. – № 7-1 (33-1). – 330 с.

54 Толстых, Т.О. Подходы к управлению конкурентоспособностью инновационного предприятия // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2017. – № 4 (23). – 280 с.

55 Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «О защите конкуренции» // СПС КонсультантПлюс, 2018.

56 Целикова, Л.В. Об особенностях оценки и управления конкурентоспособностью субъекта хозяйствования в условиях рынка // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2017. – № 1 (20). – 260 с.

57 Черненький, А.В. Управление конкурентоспособностью организаций на основе совершенствования мониторинга систем менеджмента качества // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2016. – № 2 (98). – 275 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Таблица А – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Название метода 1	Сущность метода 2	Преимущества 3
1. Оценка с позиции сравнительных преимуществ	Так как производство и реализация предпочтительнее в том случае, если издержки производства ниже, чем у ближайших конкурентов, то в качестве основного критерия, используемого в данном методе, являются низкие издержки.	Простота оценки уровня конкурентоспособности
2. Оценка с позиции теории равновесия	Каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. В этом случае у предприятия отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства, а, следовательно, нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора. Основным критерием в данном случае является наличие факторов производства, не используемых в полной мере.	Возможность определения внутренних резервов
3. Оценка исходя из теории эффективности конкуренции	Основным критерием при использовании структурного подхода к оценке конкурентоспособности предприятия является концентрация производства и капитала. Оценка конкурентоспособности при функционального подхода осуществляется с учетом соотношения цены, затрат и нормы прибыли.	
4. Оценка на базе качества продукции	Критерием конкурентоспособности является качество продукции.	Возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности
5. Профиль требований	С помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется сопоставление профилей.	Наглядность
6. Профиль полярностей	В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания от ближайших конкурентов.	
7. Матричный метод	В основу методики положен анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции.	
8. SWOT-анализ	Метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе результатов проведенного анализа выявить существующие возможности для развития предприятий.	
9. Построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности»	Оценка конкурентоспособности предприятия проводится по восьми факторам: - концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия; - качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню рыночных лидеров; - цена товара с возможной наценкой; - финансы; - торговля; - послепродажное обслуживание; - внешняя торговля предприятия; - предпродажная подготовка.	
10. Метод экспертных оценок	Метод основан на организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов	Позволяет быстро, без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки УР

Продолжение таблицы А

1	2	3
<p>11. Метод оценки основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия</p>	<p>Оценка конкурентоспособности предприятия включает следующие этапы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбор критериев для оценки конкурентоспособности предприятия;</li> <li>- расчет коэффициентов весомости выбранных критериев;</li> <li>-определение количественных значений единичных показателей;</li> <li>- расчет коэффициентов весомости выбранных единичных показателей;</li> <li>- расчет количественных значений критериев конкурентоспособности предприятия;</li> <li>- расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия.</li> </ul>	



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Должностная инструкция маркетолога

1. Общие положения:

1.1. Маркетолог относится к категории руководителей.

1.2. На должность маркетолога назначается лицо, имеющее профессиональное (экономическое) образование, (высшее; среднее) дополнительную подготовку по маркетингу, стаж работы в области маркетинга не менее (2 лет; 3 лет; др.)

1.3. Маркетолог должен знать:

1.3.1. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по организации маркетинга.

1.3.2. Основы маркетинга, его принципы, задачи и методы маркетинговых исследований.

1.3.3. Основы торговли.

1.3.4. Методы определения платежеспособности спроса на товары.

1.3.5. Порядок разработки планов продаж.

1.3.6. Основные технологические и конструктивные особенности, характеристики и потребительские свойства реализуемых товаров.

1.3.7. Методы изучения рыночной конъюнктуры и разработки прогнозов потребности в реализуемых товарах.

1.3.8. Основы рекламного дела.

1.3.9. Методы изучения мотивации отношения потребителей к товарам.

1.3.10. Способы и методы работы с дилерами, средствами массовой информации.

1.3.11. Принципы учета и составления отчетности о выполнении планов продаж.

1.3.12. Основы менеджмента, бюджетирования и бухгалтерского учета.

1.3.13. Основы трудового законодательства.

1.3.14. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

1.4. Назначение на должность менеджера по торговому маркетингу и освобождение от должности производится приказом руководителя предприятия.

1.5. Маркетолог подчиняется непосредственно директору

2. Должностные обязанности маркетолога:

2.1. Организует работу по исследованию основных факторов, влияющих на динамику потребительского спроса на товары, соотношение спроса и предложения на аналогичные виды товаров.

2.2. На основе результатов маркетинговых исследований разрабатывает общую стратегию торгового маркетинга предприятия; разрабатывает бюджет маркетинга, распоряжается финансовыми средствами, выделенными на маркетинговые мероприятия.

2.3. Проводит категоризацию и выявляет приоритетные группы потенциальных потребителей для разработки мероприятий, способствующих расширению рынка продаж товаров.

2.4. Оценивает перспективы развития рынка, перспективы предприятия по освоению и завоеванию того или иного сегмента рынка; разрабатывает стратегию выхода на рынок.

2.5. Определяет требуемый ассортимент товаров, ценовую политику на товары.

2.6. Разрабатывает предложения по индивидуализации товаров для передачи информации производителям или самостоятельному приданию товарам индивидуализирующих характеристик (упаковка, пр.).

2.7. Определяет каналы товарораспределения – их типы, характеристики, политику создания и использования; разрабатывает концепции создания дилерской и дистрибьюторской сетей.

2.8. Разрабатывает концепцию закупок (приобретения) товаров.

2.9. Разрабатывает методики поиска потенциальных продавцов и покупателей; руководит поиском продавцов и покупателей товаров; организует работу

по налаживанию связей с потребителями и оптовыми продавцами товаров; руководит договорной работой со сторонними организациями.

2.10. Организует сбор информации от потребителей об удовлетворенности товарами, претензиях и жалобах на товары; определяет формы и способы устранения недостатков в поступающих от потребителей претензиях и жалобах.

2.11. Поддерживает связь с рынком с помощью рекламы, службы информации для информирования потребителей и продвижения товаров; организует разработку стратегии рекламных мероприятий.

2.12. Разрабатывает меры по стимулированию (как активному – через систему скидок, поощрений и т.д., так и пассивному – через качество и дизайн товара, имиджевую политику) продаж.

2.13. Координирует работу торговых отделов (отделов продаж) со складскими службами, отделом информации и отделом рекламы.

2.14. Готовит предложения по формированию фирменного стиля предприятия и фирменного оформления рекламной продукции.

2.15. Анализирует эффективность проведения маркетинговых мероприятий; наблюдает за маркетинговыми кампаниями конкурентов, анализирует их, вносит коррективы в собственные маркетинговые мероприятия.

3. Маркетолог имеет право:

3.1. Представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с государственными органами, органами местного самоуправления, сторонними организациями по вопросам маркетинга продаж товаров.

3.2. Запрашивать от структурных подразделений предприятия информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

3.3. Взаимодействовать с руководителями всех структурных подразделений по вопросам торгового маркетинга.

3.4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.5. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

3.6. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений предприятия и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

3.7. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

3.8. Требовать от руководства торгового предприятия обеспечения организационно–технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

4. Маркетолог несет ответственность:

4.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, – в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, – в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

4.3. За причинение материального ущерба предприятию – в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.