

Министерство науки и высшего образования 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
- *A. Васф* А.В. Васильева
« 11 » 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Исполнитель
студент группы 572 - об

11.06.2019 Васф
(подпись, дата)

Н. Д. Сеницкая

Руководитель
доцент, к.э.н.

- *A. Васф 11.06.2019*
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Консультант по
экономической части
доцент, к.э.н

- *A. Васф 11.06.2019*
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Нормоконтроль

EMas 11.06.2019
(подпись, дата)

Е. О. Матеишена

Министерство науки и высшего образования 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

УТВЕРЖДАЮ

A. Васильева Зав. кафедрой
А.В. Васильева
«15» 01 2019 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Сеницкой Натальи Дмитриевны

1 Тема выпускной квалификационной работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Пуск»

(утверждена приказом от 14.01.2019 № 26-Уч)

2 Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 11.06.2019г.

3 Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная, научная и периодическая литература по раскрытию основных понятий и категорий конкуренции, финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО «Пуск» за 2016 – 2018 гг.

4 Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия, анализ внешней и внутренней среды ООО «Пуск», обоснование и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Пуск».

5 Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): характеристика основных методов оценки конкурентоспособности предприятия, анализ факторов, оказывающих влияние на конкурентные преимущества ООО «Пуск», результаты оценки проблем недостаточного уровня конкурентоспособности ООО «Пуск»

6 Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Васильева Анжелика Валерьевна.

6 Дата выдачи задания 15.01.2019г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, кандидат экономических наук.

Задание принял к исполнению (дата) 15.01.2019г.

Клеф
(Подпись студента)

РЕФЕРАТ

Работа содержит 70 стр., 30 таблиц, 6 рисунков, 66 источников, 3 приложения.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, НИЗКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ, КОЛИЧЕСТВЕННАЯ И КАЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА, РЫНОК УСЛУГ

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности исследуемого предприятия.

В первой главе бакалаврской работы представлены теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия, исследованы методы оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

Во второй главе работы проведена оценка конкурентоспособности ООО «Пуск», выявлены низкие показатели деятельности и конкурентные преимущества.

В третьей главе бакалаврской работы предложены мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «Пуск», а также определена эффективность предложенных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия	7
1.1 Понятие, виды, факторы конкурентоспособности предприятия	7
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	14
1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия	17
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Пуск»	22
2.1 Краткая характеристика ООО «Пуск»	22
2.2 Анализ внутренней среды	24
2.3 Анализ отрасли	35
2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «Пуск»	40
3 Обоснование и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Пуск»	49
3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Пуск»	49
3.2 Разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Пуск»	51
3.3 Экономическое обоснование мероприятий	55
Заключение	61
Библиографический список	65
Приложение А Характеристика основных методов оценки конкурентоспособности предприятия	71
Приложение Б Анализ факторов, оказывающих влияние на конкурентные преимущества ООО «Пуск»	75
Приложение В Результаты оценки проблем недостаточного уровня конкурентоспособности ООО «Пуск»	78

ВВЕДЕНИЕ

Современные рыночные условия хозяйствования характеризуются конкурентной борьбой предприятий за потребителя. Используя различные способы увеличения потребительского спроса на производимые и реализуемые предприятиями товары, продукцию, работы или услуги, экономические субъекты, в первую очередь, стремятся к повышению собственной конкурентоспособности.

Значимость достижения и удержания конкурентоспособности предприятия на высоком уровне определяется постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями осуществления деятельности предприятий: чтобы оставаться на рынке определенных товаров, продукции, работ или услуг, предприятия должны поставлять на рынок качественные товары (продукцию, работы или услуги) по приемлемым ценам, способным привлечь потребителей, а также предоставить потребителям широкий выбор, посредством формирования широкого ассортимента товаров (продукции, работы или услуг). При этом предприятие должно быть финансово независимым, что становится возможным за счет получения определенной величины дохода, способной покрыть все производственные и иные затраты предприятия, а также обеспечить ему необходимую величину прибыли.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия включает в себя множество качественных и количественных показателей. При этом в современной науке существует множество определений указанного термина, который в общем виде, представляет собой свойство товара, продукции, работы или услуги, выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.

Отсутствие единого определения понятия «конкурентоспособность» породило множество методик ее оценки, которые основаны на трех основных подходах: графическом, факторном и стоимостном. Существующие методики оценки конкурентоспособности предприятия основываются на расчете уровня конкурентоспособности. При этом в целях получения более объективных мето-

дов оценки конкурентоспособности предприятия, следует применять несколько методик, основанных на разных подходах.

Оценка конкурентоспособности предприятия позволяет выявить его конкурентные преимущества и «низкие показатели» деятельности, что приводит к определению наиболее актуальных и острых проблем в деятельности экономического субъекта и разработке направлений повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

Актуальность выбранной темы исследования заключается в необходимости достижения высокого уровня конкурентоспособности предприятия, для реализации поставленных целей и задач руководством предприятия.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности исследуемого предприятия. Исходя из указанной цели, были определены следующие задачи исследования:

- раскрыть понятие, виды, факторы, а также методы оценки конкурентоспособности предприятия;
- определить мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности;
- представить результаты анализа внешней и внутренней среды объекта исследования;
- провести и представить результаты оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия;
- определить мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности исследуемого экономического субъекта;
- представить расчет показателей экономической эффективности предложенного мероприятия.

Предметом исследования являются методы оценки и способы повышения конкурентоспособности предприятия. Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Пуск». Период исследования: 2016 – 2018 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, виды, факторы конкурентоспособности предприятия

Современные условия рыночной конкуренции диктуют предприятиям необходимость постоянного мониторинга потребительских предпочтений в отношении определенных товаров, продукции, работ или услуг, исследования уровня развития и нововведений в определенной отрасли, изучение текущего финансового положения предприятий-конкурентов, а также иных аналогичных аспектов. Необходимость реализации указанных действий обусловлена значимостью достижения высокого уровня конкурентоспособности предприятия за счет реализации конкурентных преимуществ.

Понятие «конкурентоспособности» берет свое начало еще со времен Майкла Портера, который является создателем теории конкурентных преимуществ. Согласно работам М. Портера, конкурентоспособность определяется «способностью постоянно развиваться: первоначально добиваться конкурентного преимущества, изменяя основу, на которой осуществляется конкуренция, а затем сохранять свое преимущество, постоянно совершенствуя продукт, способы производства и другие факторы, причем так быстро, чтобы конкуренты не смогли их догнать и перегнать именно совершенствование и обновление – непрерывный процесс, который позволяет создать конкурентные преимущества».¹

Исследуя многочисленные труды ученых в области конкурентоспособности предприятий, следует сделать вывод о наличии множества подходов к определению понятия «конкурентоспособность». При этом понятие «конкурентоспособность» предприятия является неким производным от понятия «конкуренция». В современной науке выделяют три основных подхода к определению понятия «конкуренция»: поведенческий, структурный, а также функциональ-

¹ Комков Н.И. Многоуровневая структура и подходы к оценке экономической категории «конкурентоспособность» // Проблемы прогнозирования. 2017. № 4. С. 5.

ный.² Характеристика указанных подходов представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Общенаучные подходы к определению понятия «конкуренция»

Таким образом, конкурентоспособность является многогранной экономической категорией, которая во имеет массу трактовок. Необходимо отметить, что понятие «конкурентоспособность» в современной науке применяется к товарам (продукции) или услугам (работам), экономическим субъектам, трудовым ресурсам, городам, населенными пунктам и другим элементам экономической системы. Следовательно, рассматриваемое понятие может применяться к различным уровням экономической деятельности как определенного региона или страны, так и отдельного предприятия. Исследователями принято считать, что «конкурентоспособный объект – это продукт, создаваемый в рамках бизнес-проекта и способный обеспечить прибыль на конкурентных рынках. Т.е., конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке. Системно это может быть представлено в виде многоуровневой модели, упрощенная схема которой

² Старцев П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» // Креативная экономика. 2016. № 16. С. 6.

представляет «пирамиду конкурентоспособности».³



Рисунок 2 – Пирамида конкурентоспособности

Необходимо отметить, что между указанными понятиями существуют принципиальные отличия, которые выражаются в целевых функциях и целевых установках. При этом указанные понятия имеют массу сходств, которые в первую очередь выражаются в целях: достижение определенного уровня развития объекта, при котором будет обеспечена его жизнеспособность.

Таким образом, в общем виде, под конкурентоспособностью понимается «способность конкурировать на рынках товаров и услуг».⁴

Существуют также и иные понятия «конкурентоспособности», основные определения исследуемого термина с позиции разных авторов, представлены в таблице 1.

По мнению автора настоящей бакалаврской работы, суть термина «конкурентоспособность» наиболее полно отражает определение М. Портера, определяя, что понятие «конкурентоспособность» может быть отнесено к различным субъектам экономики (страна, регион, организация и т.д.), а также к това-

³ Моисеева, И.В. Теоретические подходы к изучению конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. 2015. № 3. С. 52.

⁴ Моисеева, И.В. Теоретические подходы к изучению конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. 2015. № 3. С. 53.

рам, продукции, работам и услугам. При этом рассматриваемое понятие позволяет определить, что конкурентоспособным предприятием является предприятие, обладающее определенным перечнем качественных и количественных характеристик, позволяющих ему осуществлять деятельность и развивать на рынке определенных товаров и услуг.

Таблица 1 - Основные определения понятия «конкурентоспособность предприятия» с позиции разных авторов

Автор	Определение
М. Портер	Конкурентоспособность – свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений
А. Чаплина	Возможность предприятия производить пользующуюся спросом продукцию в условиях достижения высокого уровня эффективности деятельности
М. Гельвановский	Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономических соревнований
Р.Ф. Фахрутдинов	Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке
Е.Дж. Визер	Способность фирмы приобрести, сохранить и увеличить долю на рынке
П.У. Зулкарпаев, Л.Р. Ильясова	Интегральная конкурентоспособность предприятия – это его способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать или уменьшать данную долю
М. Мексон, А. Альберт, Ф. Хедоури	Выраженная компетентность заключается в том, что фирма делает что-то лучше, чем ее конкуренты, т.е. сохраняет конкурентоспособность, позволяющую фирме привлекать и сохранять потребителей

Исходя из того, что конкурентоспособность охватывает различные аспекты деятельности экономических субъектов, выделяют следующие виды конкурентоспособности:

- товарный;
- микроуровень;
- мезоуровень;
- макроуровень.⁵

Характеристика указанных видов конкурентоспособности предприятия представлена в таблице 2.

⁵ Демин, С.А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях // Экономика и управление. 2017. № 3. С. 327.

Таблица 2 – Характеристика видов конкурентоспособности предприятия

Вид конкурентоспособности	Объект или субъект конкурентоспособности	Некоторые факторы конкурентоспособности
Товарный (конкурентоспособность товара)	Товары (продукция, работы или услуги)	- качество продукции, соответствие нормам и стандартам; - цена; - соответствие потребительскому спросу;
Микроуровень (конкурентоспособность предприятия)	Товаропроизводитель (предприятие)	- сравнительная конкурентоспособность продукции; - эффективность производственной деятельности; - финансовые показатели деятельности; - эффективность организации и сбыта продукции на рынке и его доля;
Мезоуровень (конкурентоспособность отрасли)	Объединение товаропроизводителей отрасли	- внутренняя структура отрасли; - влияние внешней среды; - конкурентоспособность отдельных элементов; - взаимодействие между элементами системы;
Макроуровень (конкурентоспособность региона или страны)	Народное хозяйство в целом, страновая конкурентоспособность, конкурентоспособность регионов	- инвестиционный климат; - научно-технический уровень; - конкурентоспособность промышленности и отраслей народнохозяйственного комплекса в целом; - экономическая безопасность; - рациональное национальное законодательство и его связь с международным правом;

Необходимо отметить, что по мнению исследователя Е.Б. Шелудько, обеспечение конкурентоспособности предприятия осуществляется на трех уровнях: «оперативный, тактический и стратегический:

- оперативный – это обеспечение конкурентоспособности продукции. Отличительной чертой конкурентоспособности в этом случае это показатель конкурентоспособности продукции;

- тактический – это конкурентоспособность на тактическом уровне обладает общим состоянием предприятия. Отличительной чертой является комплексный показатель состояния предприятия;

- стратегический – характеризует формирование инвестиционной привлекательности предприятия. Главным условием представляется рост стоимости

предприятия».⁶

На уровень конкурентоспособности предприятия влияют факторы внешней и внутренней среды. Факторы внешней среды позволяют определить отношение потребителей к предприятию и производимой им продукции или реализуемым товарам (работам, услугам). Факторы внутренней среды влияют на конкурентоспособность предприятия «изнутри», к таким факторам относятся: материально-производственные ресурсы, персонал, уровень финансового обеспечения, информационные ресурсы и другие. Общая характеристика факторов конкурентоспособности предприятия представлена на рисунке 3.

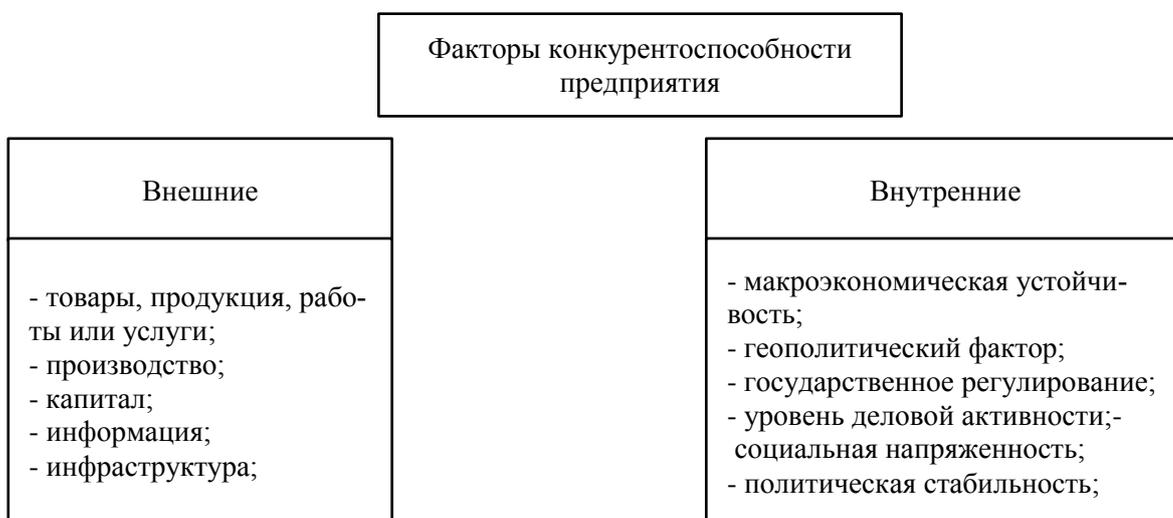


Рисунок 3 – Общая классификация факторов конкурентоспособности предприятия

При этом все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, классифицируют на: технико-экономические, коммерческие и нормативно-правовые факторы. Характеристика указанных факторов представлена в таблице 3.

В целях минимизации негативного влияния факторов внешне среды, предприятиям необходимы разработка и реализация мероприятий, направленных на достижение желаемого уровня конкурентоспособности.

⁶ Шелудько Е.Б. Конкурентоспособность предприятия: сущность, факторы и принципы // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. № 56. С. 4.

Таблица 3 – Характеристика факторов конкурентоспособности предприятия

Группы факторов	Характеристика
Технико-экономические факторы	Представляют собой: качество, продажную цену; затраты на использование, потребление продукции или услуги. Во многом это зависит от производительности, издержек производства и прочее
Коммерческие факторы	Формируют критерии реализации товаров на данном рынке и включают в себя: - конъюнктуру рынка; - предоставляемый сервис; - рекламу; - имидж предприятия;
Нормативно-правовые факторы	Определяют необходимость экологической, технической или иной другой безопасности применения товара на конкретном рынке, но также патентно-правовые требования

Для достижения указанной цели, по мнению Е.Б. Шелудько, необходимо придерживаться следующих принципов:

- «целенаправленность всех и каждого работника на действие;
- доведение действий до конца;
- налаженная обратная связь между предприятием его клиентами, упрощающая близость предприятия к клиенту;
- создание непринужденной и творческой атмосферы на предприятии;
- рост производительности благодаря желанию работать и эффективному использованию их способностей;
- умение твердо стоять на своем;
- простота организации, минимум уровней управления и служебного персонала;
- умение держать под жестким контролем наиболее важные проблемы и передавать подчиненным менее важные».⁷

Также в целях достижения высокого уровня конкурентоспособности, на предприятии следует разработать конкурентную стратегию, которая позволит достичь поставленных целей и задач и удерживать лидирующие позиции на рынке определенных товаров (продукции, работ или услуг) продолжительное время.

⁷ Шелудько, Е.Б. Конкурентоспособность предприятия: сущность, факторы и принципы // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. № 56. С. 6.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Методы оценки конкурентоспособности предприятия принято разделять на количественные и качественные методы. Количественные методы оценки конкурентоспособности предприятий основываются на финансовых показателях деятельности экономического субъекта (выручка, товарооборот, расходы, прибыль, показатели финансовой устойчивости, деловой активности, платежеспособности, рентабельности и другие). Качественные методы оценки конкурентоспособности предприятия основываются на балльной оценке различных критериев (ценовая политика, качество товаров (продукции, работ или услуг), ассортимент, качество обслуживания и другие).

Все многообразие подходов к оценке конкурентоспособности предприятия классифицировано в рамках трех основных подходов: графического, факторного и стоимостного. Характеристика указанных подходов представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Характеристика подходов к оценке конкурентоспособности предприятий ⁸

Подход к оценке конкурентоспособности предприятия	Методы оценки конкурентоспособности предприятия	Общий вид модели оценки конкурентоспособности предприятия	Сущность методов
1	2	3	4
Графический подход	Матричные методы		Конкурентоспособность предприятия повышают товары, имеющие большую долю на растущем рынке, а снижают – товары, имеющие незначительную долю на стагнирующих рынках
	Метод составления многоугольника конкурентоспособности		Совмещение многоугольников конкурентоспособности предприятий позволяет определить слабые и сильные стороны исследуемых субъектов
Факторный	Продуктовые методы	$K = \sum a_i \times k_i$	Конкурентоспособность предприятия как сумма показателей конкурентоспособности производимой им продукции с учетом ее удельного веса в общем объеме продаж

⁸ Тиханов, Е.А. Анализ и систематизация методов оценки конкурентоспособности предприятия // Фундаментальные исследования. 2016. № 10. С. 148.

1	2	3	4
	Операционные методы	$K_i = I_a : I_э$	Конкурентоспособность предприятия как сумма групповых показателей конкурентоспособности его функциональных подразделений с учетом их весомости для деятельности предприятия
	Комплексные методы	$K = K_{\text{текущая}} \times B_1 + K_{\text{потенциальная}} \times B_2$	Конкурентоспособность предприятия как средневзвешенное значение показателей его текущей и потенциальной конкурентоспособности
Стоимостной подход	Метод оценки стоимости бизнеса	K – стоимость предприятия	Рост стоимости предприятия как главный критерий его конкурентоспособности

В таблице 4 представлены следующие формулы:

- показатель конкурентоспособности предприятия, согласно продуктовым методам, определяется по следующей формуле:

$$K = \sum a_i \times k_i, \quad (1)$$

где K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

a_i – удельный вес i -го вида продукции в общем объеме продаж;

k_i – конкурентоспособность i -го вида услуги.⁹

$$k_i = П : Э, \quad (2)$$

где k_i – конкурентоспособность i -го вида услуги;

$П$ – параметрический индекс;

$Э$ – экономический индекс.¹⁰

Параметрический индекс отражает оценку совокупности свойств (параметров) анализируемой продукции относительно конкурирующей (эталонной) продукции и определяется путем суммирования частных параметрических ин-

⁹ Тиханов, Е.А. Анализ и систематизация методов оценки конкурентоспособности предприятия // Фундаментальные исследования. 2016. № 10. С. 149.

¹⁰ Криворотов, В.В. Оценка и повышение конкурентоспособности предприятия // Вестник УрФУ. 2015. № 4. С. 64.

дексов по каждому оцениваемому параметру анализируемого вида продукции с учетом соответствующих весовых коэффициентов:

$$\Pi = \sum b_i \times p_i, \quad (3)$$

где Π – параметрический индекс;

b_i – весовой коэффициент i -го параметра;

p_i – частный параметрический индекс i -го параметра продукции.¹¹

При этом, каждый из частных индексов по соответствующему параметру рассчитывается как отношение фактического значения оцениваемого параметра анализируемой продукции к значению соответствующего показателя конкурирующей продукции (либо эталонной продукции, выбранной за базу сравнения). Перечень оцениваемых параметров продукции, а также весовой коэффициент каждого из параметров устанавливаются экспертным путем:

$$p_i = g_a : g_э, \quad (4)$$

где p_i – частный параметрический индекс i -го параметра продукции;

g_a – фактическое значение оцениваемого параметра;

$g_э$ – эталонное значение оцениваемого параметра.

Экономический индекс определяется как отношение совокупных затрат потребления анализируемой продукции к совокупным затратам потребления конкурирующей (эталонной) продукции:

$$\mathcal{E} = Z_a : Z_э, \quad (5)$$

где \mathcal{E} – экономический индекс;

Z_a – совокупные затраты потребления анализируемой продукции;

¹¹ Тиханов, Е.А. Научные основы повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов // Научный журнал «Глобус». 2016. № 3. С. 30.

Z_3 – эталонные затраты потребления.

- конкурентоспособность предприятия, согласно операционным методам:

$$K_i = I_a : I_3, \quad (6)$$

где k_i – частный коэффициент эффективности по i -й операции;

I_a – значение i -го показателя исследуемого предприятия;

I_3 – эталонное значение i -го показателя.¹²

Чаще всего показатель конкурентоспособности предприятия находится путем вычисления средневзвешенного значения из частных коэффициентов эффективности, согласно формуле (1).

Характеристика групп методов оценки конкурентоспособности предприятия представлена в Приложении А.

Наличие множества методик оценки конкурентоспособности предприятия, а также их преимущества и недостатки, позволяют сделать вывод о необходимости применения нескольких методов оценки конкурентоспособности предприятия, что позволит получить более объективные и полноценные результаты оценки.

1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Учитывая разнообразие факторов, используемых при оценке конкурентоспособности предприятий, повышение конкурентоспособности финансово-хозяйствующего субъекта возможно за счет совершенствования деятельности предприятия по различным направлениям: увеличение объемов производства и продаж, расширение ассортимента услуг, повышение качества товаров (продукции, работ, услуг), повышение квалификации персонала, совершенствование качества обслуживания и др.

Необходимо отметить, что результаты реализации мероприятий по по-

¹² Дорощева, В.В. Методика оценки уровня конкурентоспособности предприятия // Известия ИГЭА. 2015. № 4. С. 90.

вышению конкурентоспособности предприятий, во многом зависят от сферы деятельности предприятия. Так, одними из основных конкурентных преимуществ в сфере производства, является качество продукции, в сфере торговли – ассортимент и ценовая политика, в сфере услуг – качество оказания услуг и т.д. Таким образом, разработка направлений повышения конкурентоспособности предприятия должна исходить не только из целей деятельности конкретного предприятия, но также из особенностей отрасли.

Разработке направлений повышения конкурентоспособности предприятия должна предшествовать оценка конкурентоспособности экономического субъекта, которая позволяет выявить конкурентные преимущества и «низкие показатели» деятельности предприятия. На основе результатов оценки конкурентоспособности предприятия, можно наиболее объективно определить направления повышения конкурентоспособности.¹³

Таким образом, конкурентоспособности предприятия являются:

- увеличение показателей рентабельности (эффективности) производства.

Достижение указанной цели возможно за счет применения современных производственных средств и технологий, что позволит не только увеличить объемы производства продукции, но и сократить производственные затраты на единицу произведенной продукции. Следует отметить, что рассматриваемый способ повышения конкурентоспособности предприятия нередко сопровождается существенными расходами.

Также следует отметить, что для отдельных предприятий необходимо различать потенциальную и реальную, т.е. действительную эффективность производства. Если уровень потенциальной эффективности зависит от внешних условий хозяйственной деятельности (наличия трудовых, сырьевых, энергетических ресурсов и т.п.) и прежде всего от общего уровня инновационного развития экономической системы, то реальная производительность в компании определяется в первую очередь уровнем управления и организации производ-

¹³ Рындина Ю.С. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. № 39. С. 143.

ства. Данный показатель может расти не только в результате снижения издержек производства за счет организационных или технических нововведений: значительным резервом реальной эффективности производства является осведомленность, информированность руководства компании относительно новой техники или методов организации труда;¹⁴

- совершенствование структуры выпускаемой продукции или ассортимента товаров (работ, услуг). Рассматриваемое направление повышения конкурентоспособности предприятия предполагает постоянное обновление товаров (продукции, работ или услуг), оптимизацию и диверсификацию структуры используемых в производстве ресурсов;

- совершенствование эстетических свойств товаров или продукции (цвет, дизайн, упаковка и т.д.). Указанное мероприятие позволяет увеличить потребительский спрос на реализуемые предприятием товары или продукцию, что непосредственным образом отражается на товарообороте и прибыли предприятия;

- концентрация производства. Рассматриваемое мероприятие предполагает увеличение инвестиций в инновационное развитие, перестановка трудовых ресурсов и т.д. Иными словами, концентрация производства представляет собой влияние инновационного развития на эффективность деятельности предприятия;

- сокращение производственных расходов. Данное мероприятие предполагает применение недорогих, при этом качественных материально-производственных запасов, а также оптимизацию штатной численности персонала. При этом сокращение производственных затрат бесконечно невозможно, в связи с чем, данное мероприятие следует применять совместно с другими направлениями повышения конкурентоспособности предприятия;

- повышение квалификации персонала. Трудовые ресурсы, несомненно, являются одним из основных ресурсов предприятия, которые способны суще-

¹⁴ Кудрявцева, К.А. Способы повышения конкурентоспособности предприятий // Креативная экономика. 2016. № 12. С. 123.

ственным образом повлиять на уровень конкурентоспособности предприятия. Персонал, обладающий высоким уровнем квалификации способен оптимизировать расходную часть бюджета предприятия и определить направления роста объемов производства и реализации товаров (продукции, работ и услуг);

- инновационное развитие предприятия. Необходимо отметить, что «инновационный фактор понижает издержки на макроуровне. В современных условиях инновационное формирование предприятий позволяет развивать такое строение производства, при которой темпы увеличения национальной прибыли в индивидуальном коллективном продукте превосходили бы темпы увеличения потребления вещественных ресурсов. В особенности высокий смысл заслуживает экономия сырья. Применение сырья, материалов, топлива существенно уменьшается при введении безотходной и малоотходной технологии. Немалое значение обладает абсолютное употребление повторных материальных ресурсов».¹⁵

Таким образом, в целях повышения конкурентоспособности предприятия, необходимо определить «болевые показатели», негативным образом сказывающиеся на уровне конкурентоспособности экономического субъекта, а также разработать и реализовать мероприятия, направленные на решение выявленных проблем. При этом, в целях повышения конкурентоспособности предприятия, следует применять комплекс мероприятий, который положительным образом скажется на группе показателей, отражающих результаты деятельности экономического субъекта.

Проведенное исследование теоретических основ оценки конкурентоспособности предприятия позволило определить, что исследуемое понятие включает в себе группу качественных и количественных показателей и представляет собой способность организации выживать в сложившихся рыночных и при этом кризисных условиях, а также конкурировать с другими предприятиями на рынке определенных товаров, продукции, работ или услуг.

¹⁵ Мухутдинова, Л.Р. Анализ и пути повышения конкурентоспособности предприятия // Журнал публикаций научных статей. 2015. № 2. С. 68.

Представленные методы оценки конкурентоспособности предприятия позволили определить, что рассмотренные методы основываются на трех подходах: графическом, факторном и стоимостном. На основе каждого подхода, разными авторами были разработаны различные методы оценки конкурентоспособности предприятия, которые обладают преимуществами и недостатками. В связи с чем, сделан вывод о необходимости применения нескольких методов с разными подходами, в целях получения более объективных и актуальных результатов оценки конкурентоспособности предприятия.

Представленные направления повышения конкурентоспособности позволили определить необходимость выявления наиболее проблемных аспектов деятельности предприятия и на их основе разработки мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия. При этом в целях комплексного воздействия на уровень конкурентоспособности экономического субъекта, следует применять несколько мероприятий.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «ПУСК»

2.1 Краткая характеристика ООО «Пуск»

Общество с ограниченной ответственностью «Пуск» было создано 09.10.2008 года. Лицензия была получена на предоставление услуг связи 10 июня 2015 года.

Общество с ограниченной ответственностью «Пуск» учреждено в целях осуществления производственной, научно-технической и хозяйственной деятельности, выполнения работ и осуществления услуг, предусмотренных предметом и основными задачами деятельности ООО «Пуск», в целях удовлетворения общественных потребностей и получения его Учредителем максимальной прибыли на вложенный капитал путем осуществления различных видов производственной, научно-технической и коммерческой деятельности, не противоречащих действующему законодательству Российской Федерации.

ООО «Пуск» расположено по следующему адресу: 676244, Амурская область, г. Зея, микрорайон Светлый, дом 28, офис 77.

ООО «Пуск» является юридическим лицом по российскому праву: имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

ООО «Пуск» в своей деятельности руководствуется Уставом, законодательством Российской Федерации и обязательными для исполнения актами исполнительных органов власти.

Режим рабочего времени установлен продолжительностью рабочей пятидневной недели с двумя выходными. В соответствии со внутренним трудовым распорядком для директора компании установлен ненормированный график работы, для сотрудников других категорий установлен восьми часовой рабочий день с 09:00 до 18:00, с перерывом на обед с 13:00 до 14:00. Режим внутреннего трудового распорядка отражен в трудовых индивидуальных договорах, заклю-

чаемых с гражданами при приеме на работу.

Предметом деятельности ООО «Пуск» является деятельность, направленная на удовлетворение общественных потребностей в получении услуг в области информационных технологий; консультаций по вопросам применения информационных средств; прочей вспомогательной деятельности в сфере информационных технологий; выполнение иных работ и оказание услуг.

В соответствии с предметом деятельности ООО «Пуск» целями деятельности его являются:

- осуществление деятельности в области информационных технологий;
- консультирование по вопросам применения средств вычислительной техники;
- консультирование по вопросам приобретения и эффективной эксплуатации вычислительных средств;
- разработка программного обеспечения, консультирование по вопросам внедрения, использования и сопровождения программных комплексов;
- обработка данных, включая подготовку и ввод данных, с применением технического и программного обеспечения и др.

Организационная структура ООО «Пуск» имеет линейно- функциональный тип, что обеспечивает быстрый обмен информацией между отделами организации. Выбор указанного типа линейной структуры обусловлен небольшой численностью персонала организации (по состоянию на 01.01.2018 г., численность персонала организации составляет 64 человека).

Организационная структура управления ООО «Пуск» представлена на рисунке 4.

Во главе организации находится генеральный директор, в прямом подчинении которого находятся: главный бухгалтер, начальник отдела продаж, а также начальник отдела монтажа.

Наиболее значительным по численности отделом, в исследуемой организации, является отдел монтажа, что обусловлено особенностями деятельности организации.

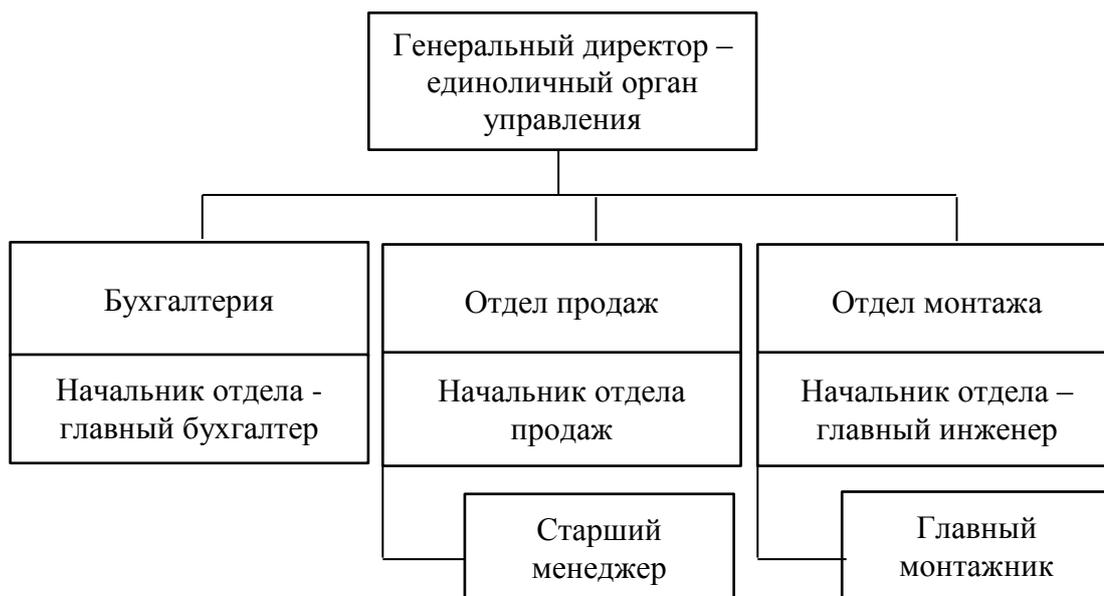


Рисунок 4 – Организационная структура управления
ООО «Пуск»

Иерархия подчинения прослеживается в организационной структуре компании. Распоряжения генерального директора ООО «Пуск» являются обязательными к исполнению всеми сотрудниками организации. Начальникам отделов подчиняются сотрудники отделов и исполняют функции и задачи, возложенные на них прямыми начальниками.

2.2 Анализ внутренней среды

В настоящее время, ООО «Пуск» придерживается стратегией фокусирования. Рынком сбыта Интернет-услуг является г. Зея и Зейский район Амурской области, потребителями Интернет-услуг являются как физические, так и юридические лица. Указанная стратегия не представляет собой утвержденный руководством документ, а является «негласной» стратегией.

Указанная стратегия была принята 2015 году, когда организация зарекомендовала себя как ответственного поставщика Интернет-услуг, соблюдающего все условия договоров поставки и требования качества. Способами достижения цели принятой стратегии достигается в организации с помощью фокусирования в г. Зея и Зейском районе Амурской области.

Стратегия ООО «Пуск», действующая на сегодняшний день, имеет вер-

ные способы достижения поставленных целей. ООО «Пуск» является одним из основных поставщиков Интернет-услуг в г. Зея и Зейском районе, в связи с чем, действующая стратегия не предполагает серьезных мероприятий по достижению основной цели, так как она уже достигнута. В связи с чем, имеется необходимость повышения уровня конкурентоспособности организации и увеличение клиентской базы.

Цель увеличения числа потребителей Интернет-услуг в ООО «Пуск», лежащая в основе стратегии организации, является долгосрочной. Но организация не сможет удовлетворить спрос все большего числа потребителей без увеличения персонала и материально-технического обеспечения. Попытки достижения цели увеличение потребителей на принесет максимальной прибыли при сохранении нынешнего объема оказания услуг.

В структуре управления ООО «Пуск» не предусмотрен отдел, занимающийся стратегическим планированием, в связи с чем в организации отсутствует четкое понимание сотрудниками и руководством целей действующей стратегии организации. Без стратегии целей концепции и способов их достижения невозможна адаптация стратегии к внешним изменениям. Внутренние процессы в организации должны ориентироваться на цели стратегии, а не на решение текущих местных задач. Для реализации стратегии организации выделяются определенные этапы развития и специфические задачи с точки зрения создания необходимых предпосылок для дальнейшего развития. Таким образом, стратегия ООО «Пуск» нуждается в некоторой корректировке, для этого в организации необходимо создание подразделения, либо возложение на определенного сотрудника задач стратегического менеджера. Изменение способов достижения целей стратегии ведет не только к ее достижению в более короткие сроки, но и достижению других, сопутствующих ей целей и задач.

В таблице 6 представлена динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Пуск» за 2016 – 2018 гг.

Таблица 5 - Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Пуск» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			Абсолютные отклонения, тыс. руб.		Относительные отклонения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Среднегодовая стоимость основных средств	10507	14656	17173	4149	2517	39,48	17,17
Оборотные активы	33508	34265	28963	757	-5302	2,26	-15,47
в том числе:							
- запасы	14010	10821	12287	-3189	1466	-22,76	13,55
- дебиторская задолженность	12792	14030	13318	1238	-712	9,68	-5,07
Собственный капитал	34124	39155	47583	5031	8428	14,74	21,52
Заемные средства	37362	38633	31980	1271	-6653	3,40	-17,22
в том числе:							
- долгосрочные обязательства	142	78	738	-64	660	-45,27	851,61
- краткосрочные средства	37220	38555	31242	1335	-7313	3,59	-18,97
Валюта баланса	71486	78088	78563	6602	475	9,24	0,61
Выручка от реализации	195418	224295	239723	28878	15428	14,78	6,88
Себестоимость продаж	176616	206101	217200	29485	11099	16,69	5,39
Прибыль от продаж	13517	12027	15530	-1490	3503	-11,02	29,12
Чистая прибыль	8790	6994	10382	-1796	3388	-20,43	48,44

В анализируемом периоде наблюдается увеличение среднегодовой стоимости основных средств организации, что связано с покупкой объектов основных средств и свидетельствует о модернизации производства. Увеличение среднегодовой стоимости основных средств организации произошло на 4 149 тыс. руб. за 2016 – 2017 гг. и на 2 517 тыс. руб. за 2017 – 2018 гг.

Отметим снижение стоимости оборотных активов ООО «Пуск» за 2017 – 2018 гг. на 5 302 тыс. руб., или на 15,47 %, при этом за 2016 – 2017 гг. наблюдается рост указанного показателя на 757 тыс. руб., или на 2,26 %. В составе оборотных активов ООО «Пуск» наблюдается снижение запасов за 2016 - 2017 гг. на 3 189 тыс. руб., или на 22,76 % в относительном выражении, что может свидетельствовать о снижении масштабов оказания услуг. При этом в 2017 – 2018 гг. отмечен рост показателя на 1 466 тыс. руб., или на 13,55 %.

Отметим увеличение дебиторской задолженности ООО «Пуск» за 2016 – 2017 гг. на 1 238 тыс. руб., или на 9,68 %, что свидетельствует об увеличении отсрочки платежей по приобретенным товарам и услугам. При этом за 2017 – 2018 гг. отмечено снижение показателя на 712 тыс. руб., или на 5,07 %.

Отметим, что анализируемом периоде наблюдается положительная динамика собственного капитала организации и отрицательная динамика заемного капитала, что свидетельствует об увеличении финансовой независимости организации от внешних источников финансирования. Снижение величины заемного капитала организации произошло на 53 821 руб., что составляет 14,41 % в относительном выражении. Указанная тенденция положительным может образом сказаться на уровне финансовой устойчивости организации, что снизит зависимость от внешних кредиторов.

Положительной тенденцией является увеличение имущества ООО «Пуск» с 71 486 тыс. руб. в 2016 г. до 78 563 тыс. руб. в 2018 г. Указанная тенденция свидетельствует об увеличении имущественного потенциала организации, и может свидетельствовать о расширении масштабов деятельности организации.

Отрицательной тенденцией, сложившейся в ООО «Пуск» за анализируемый период является незначительное превышение темпов прироста себестоимости реализованных услуг над темпом прироста выручки от продаж. Указанная тенденция может отрицательным образом сказаться на динамике прибыли от продаж при условии сохранения сложившейся тенденции.

Увеличение выручки от реализации организации произошло с 195 418 тыс. руб. в 2016 г. до 239 723 тыс. руб. в 2018 г. Увеличение себестоимости продаж произошло с 176 616 тыс. руб. в 2016 г. до 217 200 тыс. руб. в 2018 г. Положительная динамика выручки от реализации услуг организации свидетельствует об увеличении спроса на услуги ООО «Пуск», что привело к увеличению объемов реализации услуг.

В анализируемом периоде наблюдается положительная динамика прибыли от продаж. Отметим, что положительная динамика прибыли от продаж сви-

детельствует об увеличении результативности хозяйственной деятельности ООО «Пуск». Увеличение прибыли от продаж произошло с 13 517 тыс. руб. в 2016 г. до 15 530 тыс. руб. в 2018 г.. Об увеличении результативности деятельности ООО «Пуск» в целом свидетельствует положительная динамика чистой прибыли. Увеличение указанного показателя произошло с 8 790 тыс. руб. в 2016 г. до 10 382 тыс. руб. в 2018 г.

Таким образом, проведенное исследование позволило определить наличие положительных тенденций, наметившихся в организации, которые являются результатом реализации стратегии ООО «Пуск».

В целях оценки внутренней среды ООО «Пуск», в таблице 6 представлены результаты SWOT – анализа организации.

Таблица 6 - SWOT – анализ ООО «Пуск»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень деловой репутации в регионе присутствия; - наличие устойчивого уровня спроса на услуги; - наличие надежных поставщиков материалов; - положительная динамика финансовых результатов; 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточно эффективная система управления; - низкий уровень мотивации персонала; - недостаточно высокий уровень конкурентоспособности организации; - снижение финансовой устойчивости организации;
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - выход на новые рынки; - расширение ассортимента услуг; - совершенствование системы управления организацией; - повышение уровня конкурентоспособности; - совершенствование системы мотивации персонала; - улучшение финансового положения; 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение конкурентоспособности организации; - сокращение объема спроса на услуги; - снижение платежеспособности; - снижение рентабельности деятельности организации;

Развитие сильных сторон позволит ООО «Пуск» увеличить финансовые результаты деятельности организации и повысить уровень конкурентоспособности объекта исследования.

Система управления в ООО «Пуск» представлена совокупностью способов и методов воздействия на управляющую систему для достижения поставленных целей. Методы различаются мотивационной характеристикой, т.е. как ведут себя люди при применении к ним тех или иных методов. В процессе

управления ООО «Пуск» используется множество разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить и эффективно организовать выполнение функций менеджмента, этапов, процедур и операций, необходимых для принятия решений. В совокупности они выступают как методы менеджмента.

С целью проведения оценки системы управления, используемой в ООО «Пуск», проведем качественную оценку стиля управления руководителя. В ходе оценки воспользуемся следующими критериями:

- научно-технический и информационный уровень управления (наличие необходимых современных средств связи, компьютерных устройств, оргтехники, программного обеспечения и других аналогичных ресурсов);
- уровень квалификации персонала (образование, наличие дополнительного образования, опыт работы, наличие ученой степени);
- уровень квалификации руководителей организации (образование, наличие дополнительного образования, опыт работы, наличие ученой степени);
- актуальность, достоверность и полнота информации, используемой в деятельности учреждения;
- организационная культура (применение руководителями и сотрудниками организации норм и правил деловой этики, моральная обстановка в учреждении, частота возникновения конфликтных ситуаций).

Качественную оценку системы управления в ООО «Пуск» проведем по десятибалльной шкале (1- низкая степень организации, 10 – высокая степень организации) с применением результатов опроса сотрудников организации. Результаты оценки представим в таблице 7.

Таблица 7 – Качественная оценка системы управления в ООО «Пуск»

Показатели	Балл	Описание показателя
1	2	3
Научно-технический и информационный уровень управления	5	В организации имеются различные технические и информационные ресурсы, позволяющие эффективно выполнять текущие задачи в деятельности ООО «Пуск». При этом следует отметить, что далеко не всегда имеющиеся технические и информационные ресурсы позволяют достигать высокой эффективности управления в организации, что

1	2	3
		позволяет сделать вывод о недостаточной эффективности применяемых технических и информационных ресурсов в ООО «Пуск».
Уровень квалификации сотрудников	5	Сотрудники ООО «Пуск» имеют необходимый уровень квалификации, соответствующий занимаемой должности. Но недостаточно высокие фактические показатели деятельности организации, отличающиеся от плановых показателей, позволяют сделать вывод о необходимости повышения квалификации сотрудников ООО «Пуск».
Уровень квалификации генерального директора организации	8	Генеральный директор ООО «Пуск» имеют высокий уровень квалификации, что подтверждается результатами последних проведенных в Управлении аттестаций. Следует отметить, что постоянно меняющиеся условия деятельности организации, изменение внешних факторов развития различных сфер деятельности, а также развитие научно-технического прогресса, позволяют сделать вывод о необходимости организации должного контроля в отношении уровня квалификации руководства организации.
Актуальность, достоверность и полнота информации, используемой в деятельности организации	6	Ранее было указано, что в организации используются технические и информационные ресурсы, не позволяющие достичь высокого уровня деятельности ООО «Пуск». Указанное объясняется нередким использованием недостатком объективной и актуальной информации для принятия решений в организации, что негативным образом сказывается на деятельности ООО «Пуск» в целом.
Организационная культура	9	В ООО «Пуск» применяются нормы и правила деловой этики, позволяющие сделать вывод о высокой эффективности культуры в организации. Отметим, что указанные нормы и правила не имеют документального отражения. Также следует упомянуть либерально-демократический стиль управления руководителя организации, что позволяет сделать вывод о неполном применении требований норм и правил корпоративной этики сотрудниками организации.

Проведенная оценка системы управления в ООО «Пуск» на основе качественных показателей позволила сделать вывод о недостаточно высокой эффективности применяемой системы управления. Низкие показатели имеют критерии: научно-технический и информационный уровень управления, уровень квалификации служащих, а также актуальность, достоверность и полнота информации, используемой в организации.

Основным видом деятельности ООО «Пуск» является деятельность в сфере интернет-услуг (предоставление доступа к сети Интернет). Исходя из основной деятельности организации, складываются особенности производственной деятельности объекта исследования.

Основными этапами производственной деятельности ООО «Пуск» являются:

- прокладка кабеля из оптического волокна на территории заказчика услуги. ООО «Пуск» использует кабель из оптического волокна, который позволяет достичь наиболее высокой скорости доступа к сети Интернет, посредством улучшения качества передачи сигнала. Данный вид соединения обладает не только высокой скоростью, но и возможностью применения безлимитных тарифов. При таком тарифе не существует предела скачиваемого трафика, поэтому можно пользоваться интернетом без ограничений и на максимальной скорости;

- подключение кабеля к компьютеру или переносному устройству;

- настройка компьютера или переносного устройства, с целью получения доступа к сети Интернет;

- подключение устройств, обеспечивающих беспроводной доступ к сети Интернет (по желанию заказчика). При реализации рассматриваемого этапа производственной деятельности ООО «Пуск», подключение к устройству беспроводной связи осуществляется как с предоставлением такого устройства организацией, так при наличии устройства беспроводного доступа к сети у заказчика;

- проверка работоспособности устройств беспроводного доступа к сети Интернет;

- непосредственное подключение заказчика к сети Интернет.

Также ООО «Пуск» осуществляет послепродажное обслуживание беспроводных устройств доступа к сети Интернет.

В случае отсутствия на территории заказчика доступа к сети Интернет, ООО «Пуск» осуществляет проверку технических проблем дистанционно (без выезда сотрудника организации к местонахождению заказчика). При невозможности устранить имеющиеся неполадки дистанционно, ООО «Пуск» составляет заявку на выезд специалиста к местоположению заказчика. После чего, специалист организации осуществляет устранение текущих неполадок при подключении к сети Интернет на территории заказчика.

Следует отметить, что для производственных сотрудников ООО «Пуск»

действуют должностные регламенты, в которых описана последовательность действий специалиста организации при возникновении различных ситуаций. Строгое выполнение положений должностных инструкций и регламентов позволяет достичь высокий уровень результатов организации. В целях исследования результатов производственной деятельности ООО «Пуск», в таблице 8 представлены темпы роста рынка организации за 2016 – 2017 гг.

Таблица 8 – Динамика темпов роста рынка ООО «Пуск» за 2016 – 2018 гг.

Виды услуг	Выручка от реализации услуг, руб.			Темп роста, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2018 г. к 2016 г.
Доступ к Интернет-сет для физических лиц:	1232814	1516094	1587912	122,98	104,74	128,80
- скорость 250 Мб/с, стоимость 1500 руб.	322905	536195	528356	166,05	98,54	163,63
- скорость 200 Мб/с, стоимость от 1000 руб.	368589	395073	428576	107,19	108,48	116,27
- скорость 80 – 150 Мб/с, стоимость 800 руб.	257886	288254	325082	111,78	112,78	126,06
- скорость 40 – 150 Мб/с, стоимость от 600 руб.	136598	144824	152652	106,02	105,41	111,75
- скорость 20 – 60 Мб/с, стоимость от 500 руб.	84519	87226	84328	103,20	96,68	99,77
- скорость 5 – 20 Мб/с, стоимость от 350 руб.	62317	64522	68918	103,54	106,81	110,59
Доступ к Интернет-сети для юридических лиц	721362	726859	791321	100,76	108,87	109,70
Итого	1954176	2242953	2379233	114,78	106,08	121,75

Наибольшая величина выручки в ООО «Пуск» представлена услугами доступа к Интернет-сети для физических лиц, таким образом, наибольший спрос имеют указанные услуги. Темп роста выручки от оказания указанной группы услуг в ООО «Пуск» за 2016 – 2018 гг. составил 128,80 %. Следует отметить, что наибольший темп роста в группе указанных услуг имеет предоставление доступа к Интернет-сети для физических лиц, скоростью 80 – 150 Мб/с. Снижение объема услуг отмечено в отношении доступа к Интернет-сети со скоростью 20 – 60 Мб/с, темп роста показателя составил 99,77 % в 2016 – 2018 гг.

При этом выручка от оказания услуг по предоставлению доступа к сети Интернет для юридических лиц имеет положительную динамику, темп роста показателя составил 121,75 %. В таблице 9 представлен расчет доли рынка в ООО «Пуск» за 2016 – 2018 гг.

Таблица 9 – Расчет доли рынка ООО «Пуск» за 2016 – 2018 гг.

Виды услуг	Объем продаж Интернет-услуг на рынке г. Зея и Зейского района			Темпы роста рынка, %		Доля рынка, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Доступ к Интернет-сет для физических лиц:	11512316	11566124	12766942	100,47	110,38	10,71	13,11	12,44
- скорость 250 Мб/с, стоимость 1500 руб.	3063615	4248772	4562660	138,68	107,39	10,54	12,62	11,58
- скорость 200 Мб/с, стоимость от 1000 руб.	4041546	3702652	4226588	91,61	114,15	9,12	10,67	10,14
- скорость 80 – 150 Мб/с, стоимость 800 руб.	2558393	2027103	2214455	79,23	109,24	10,08	14,22	14,68
- скорость 40 – 150 Мб/с, стоимость от 600 руб.	1089298	890129	1012281	81,72	113,72	12,54	16,27	15,08
- скорость 20 – 60 Мб/с, стоимость от 500 руб.	456366	401224	408764	87,92	101,88	18,52	21,74	20,63
- скорость 5 – 20 Мб/с, стоимость от 350 руб.	303098	296244	342195	97,74	115,51	20,56	21,78	20,14
Доступ к Интернет-сети для юридических лиц	4554053	3354218	3944771	73,65	117,61	15,84	21,67	20,06
Итого	16066369	14920341	16711713	92,87	112,01	12,16	15,03	14,24

Таким образом, общая доля рынка ООО «Пуск» на рынке г. Зея и Зейского района в сфере предоставления доступа к Интернет-сети составляет 14,24 % в 2018 г. При этом наибольшая доля ООО «Пуск» отмечена в отношении

предоставления доступа к Интернет-сети со скоростью 20-60 Мб/с и 5-20 Мб/сек.

На основе сведений, представленных в таблицах 15 и 16, построена модифицированная матрица БКГ (рисунок 5).

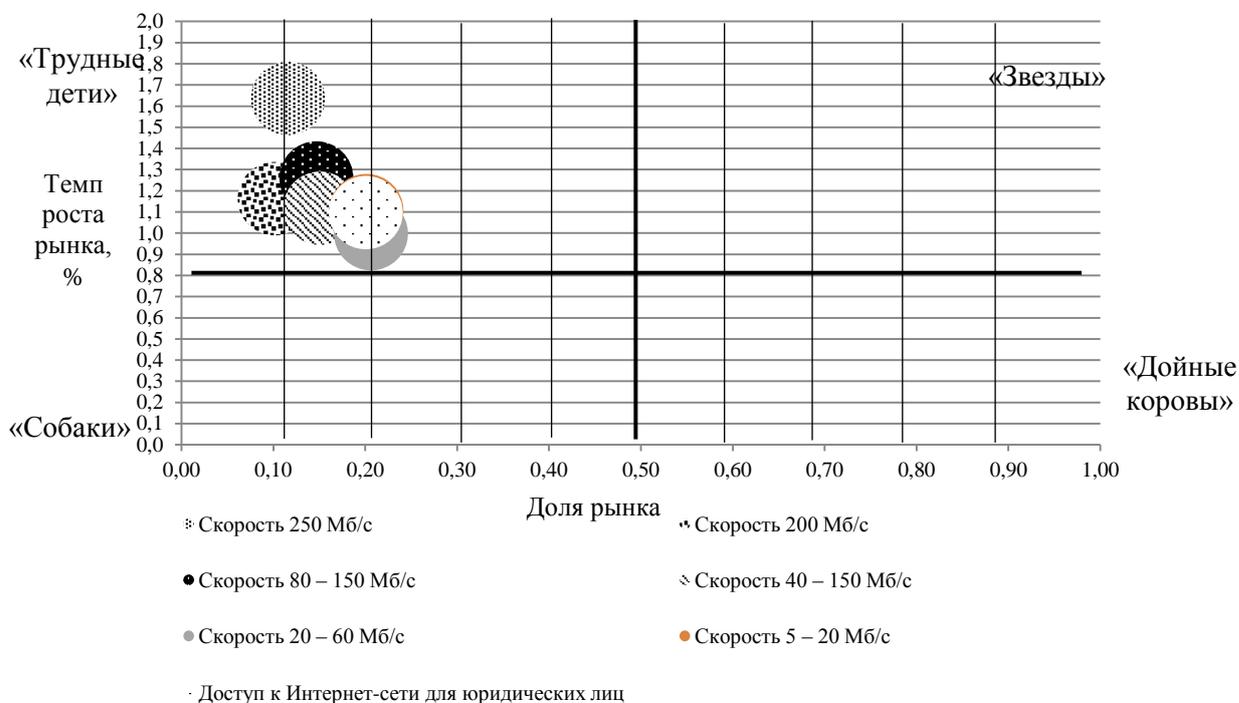


Рисунок 5 – Модифицированная матрица БКГ ассортимента услуг ООО «Пуск»

Наибольшая доля рынка отмечена в отношении доступа к Сети Интернет со скоростью 2500 Мб/с. При этом указанный вид услуг имеет небольшие темпы роста.

Необходимо отметить, что к категории «Трудные дети», следует отнести все услуги организации, в связи с их низкой долей рынка.

Таким образом, в целях дальнейшего развития деятельности ООО «Пуск», организации следует разработать мероприятия, направленные увеличение доли рынка и темпа роста услуг.

Проведенный анализ внутренней среды позволил выявить направления совершенствования, которые способны положительным образом сказаться на деятельности ООО «Пуск».

2.3 Анализ отрасли

Анализ внешней среды организации представлен анализом внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность организации. Анализ внешней среды принято разделять на анализ макросред и анализ мезосреды.

Анализ внешней среды ООО «Пуск» начнем с анализа макросреды, для ее анализа используется методика PEST-анализа (таблица 10).

Таблица 10 - PEST-анализ ООО «Пуск»

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none">- высокий уровень налогового бремени организаций в сфере Интернет-услуг;- нормы действующего законодательства в сфере регулирования деятельности организаций;- направления единой государственной политики в части развития деятельности организаций малого бизнеса;- направления государственной поддержки организаций малого бизнеса;- законодательные льготы для организаций малого бизнеса;	<ul style="list-style-type: none">- негативная экономическая ситуация в стране;- высокий уровень конкуренция на рынке Интернет-услуг;- уровень инфляции в стране;- цены на ресурсы;- уровень экономического развития Амурской области и г. Зея в частности;- наличие положительных или негативных процессов, протекающих на территории Амурской области и г. Зея в частности;- сниженная процентная ставка по коммерческим кредитам для организаций малого бизнеса;
Социально-демографические факторы	Технико-технологические факторы
<ul style="list-style-type: none">- структура социально-активного населения;- тенденции образа жизни;- уровень жизни и доходов населения;- изменение предпочтений потребителей в сфере Интернет-услуг;- дифференциация предпочтений населения в части Интернет-услуг исходя из возраста и социального статуса;	<ul style="list-style-type: none">- развитие информационных технологий в сфере Интернет-услуг;- развитие научно-технического прогресса в сфере Интернет-услуг;- широкое распространение беспроводных средств доступа к сети Интернет;

Необходимо отметить, что представленные факторы макросреды способны оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность ООО «Пуск», при этом организация не в состоянии повлиять на увеличение влияния факторов внешней среды или минимизацию их негативного воздействия.

Для определения наиболее существенных для ООО «Пуск» факторов внешней среды, в таблице 12 представлены результаты оценки внешних факторов. Оценка факторов проведена с использованием пятибалльной шкалы: 1 – наименьшее влияние фактора на деятельность организации; 5 – наибольшее

влияние фактора на деятельность организации. Оценка каждого фактора отражает субъективное мнение автора настоящей бакалаврской работы, сформированное в процессе исследования особенностей деятельности организации. Также в ходе оценки факторов внешней среды определено направление влияния конкретного фактора на деятельность ООО «Пуск»: положительное или отрицательное (условные обозначения: «+» или «-»).

Таблица 11 – Оценка факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность ООО «Пуск»

Группы факторов	Факторы	Оценка влияния фактора (балл от 1 до 5)	Направление воздействия фактора («+», «-»)
1	2	3	4
Политические факторы	Высокий уровень налогового бремени организаций в сфере Интернет-услуг	4	-
	Нормы действующего законодательства в сфере регулирования деятельности организаций	3	-
	Направления единой государственной политики в части развития деятельности организаций малого бизнеса	3	+
	Направления государственной поддержки организаций малого бизнеса	3	+
	Законодательные льготы для организаций малого бизнеса	4	+
Среднее		3,4	+
Экономические факторы	Негативная экономическая ситуация в стране	4	-
	Уровень конкуренция на рынке Интернет-услуг	5	-
	Уровень инфляции в стране	4	-
	Цены на ресурсы	5	-
	Уровень экономического развития Амурской области и г. Зея в частности	4	+
	Наличие положительных или негативных процессов, протекающих на территории Амурской области и г. Зея в частности	4	+
	Сниженная процентная ставка по коммерческим кредитам для организаций малого бизнеса	4	+
Среднее		4,29	-
Социально-демографические факторы	Структура социально-активного населения	3	-
	Тенденции образа жизни	3	+
	Уровень жизни и доходов населения	4	+
	Изменение предпочтений потребителей в сфере Интернет-услуг	5	-
	Дифференциация предпочтений населения в части Интернет-услуг исходя из возраста и социального статуса	5	+

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4
Среднее		4	+
Технико-технологические факторы	Развитие информационных технологий в сфере Интернет-услуг	5	+
	Развитие научно-технического прогресса в сфере Интернет-услуг	4	+
	Широкое распространение беспроводных средств доступа к сети Интернет	5	-
Среднее		4,67	+

Сведения, представленные в таблице 11 позволяют сделать вывод о том, что наибольшее влияние на деятельность ООО «Пуск» оказывают технико-технологические факторы, при этом влияние указанной группы факторов, по большей части, положительное: представленная группа факторов оказывает стимулирующее влияние на ООО «Пуск».

Также положительное влияние на деятельность ООО «Пуск» оказывают политические факторы, что обусловлено развитием направлений государственной поддержки организаций малого бизнеса. Следует отметить положительное влияние социально-демографических факторов на деятельность ООО «Пуск», обусловленное повсеместным развитием Интернет-услуг. При этом экономические факторы оказывают негативное влияние на деятельность организации, что связано в основном с наличием нестабильной экономической ситуации в стране и регионе.

Следующим этапом анализа является оценка факторов мезосреды, к которым относятся: поставщики, конкуренты, покупатели, а также рыночные условия деятельности организации. Характеристика факторов мезосреды ООО «Пуск» представлена в таблице 12.

Представленные факторы мезосреды способны оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность ООО «Пуск».

Таблица 12 – Характеристика факторов мезосреды по модели пяти сил М. Портера

Факторы мезосреды	Характеристика факторов
Угроза появления новых игроков на рынке	В настоящее время рынок Интернет услуг г. Зея и Зейского района близок к насыщению, услуги по подключению к Интернет-сети и предоставлению дальнейшего доступа оказывают три организации: ПАО «Ростелеком», ООО «Пуск» и ООО «Теле Нет». Уровень конкуренции на рынке Интернет-услуг в г. Зея и Зейском районе достаточно высок, большая доля рынка принадлежит ПАО «Ростелеком». При этом выход на рынок затруднен высоким уровнем конкуренции. В связи с чем, появление на рынке новых игроков маловероятно
Рыночная власть поставщиков	Поставщики ООО «Пуск» представлены поставщиками товаров и услуг. К поставщикам товаров относятся: поставщики товаров, поставщики канцелярских товаров для административного персонала, поставщики офисной мебели и офисной техники, а также прочие поставщики Поставщики услуг представлены поставщиками торговых площадей, поставщиками тепловой и электрической энергии, а также прочими поставщиками услуг. При этом основным поставщиком ООО «Пуск» является При завышении цен на услуги ООО «Пуск» также увеличатся, что чревато потерей части клиентской базы. Угроза рыночной власти поставщиков достаточно велика.
Рыночная власть покупателей	Покупатели ООО «Пуск» представлены платежеспособным населением различного возраста, вне зависимости от пола, социальной принадлежности и прочих факторов. При этом покупателями Интернет-услуг являются как физические, так и юридические лица. Таким образом, рыночная власть покупателей достаточно велика.
Внутриотраслевая конкуренция	В настоящее время рынок Интернет услуг г. Зея и Зейского района близок к насыщению, услуги по подключению к Интернет-сети и предоставлению дальнейшего доступа оказывают три организации: ПАО «Ростелеком», ООО «Пуск» и ООО «Теле Нет». Большая доля рынка принадлежит ПАО «Ростелеком». Таким образом, на рынке Интернет-услуг в г. Зея и Зейском районе, внутриотраслевая конкуренция имеет высокий уровень
Угроза появления заменителей	Трудно представить современного человека без возможности доступа к Интернет-сети. Интернет-услуги используются как физическими, так и юридическими лицами. В связи с чем, появление услуг – заменителей маловероятно

В целях более детального исследования факторов мезосреды ООО «Пуск», в таблице 14 представлена оценка факторов мезосреды ООО «Пуск». Оценка факторов проведена с использованием пятибалльной шкалы: 1 – наименьшее влияние фактора на деятельность организации; 5 – наибольшее влияние фактора на деятельность организации. Оценка каждого фактора отражает субъективное мнение автора бакалаврской работы, сформированное в процессе исследования особенностей деятельности организации. Также в ходе оценки факторов внешней среды определено направление влияния конкретного фактора на деятельность ООО «Пуск»: положительное или отрицательное

(условные обозначения: «+» или «-»).

Таблица 13 – Оценка факторов мезосреды ООО «Пуск»

Факторы	Вес критерия	Оценка влияния фактора (балл от 1 до 5)	Взвешенная оценка
Поставщики	0,20	4	0,8
Покупатели	0,30	5	1,5
Конкуренты	0,30	5	1,5
Рыночные условия	0,20	4	0,8
Среднее	1,00	18	4,6

Таким образом, в целом, факторы мезосреды оказывают существенное влияние на деятельность ООО «Пуск». При этом негативное влияние факторов мезосреды возможно минимизировать на уровне организации.

Наиболее влияние на деятельность ООО «Пуск» оказывают покупатели и конкуренты. Следует отметить, что изменение ассортимента услуг и совершенствование ценовой политики, осуществляется исходя из потребностей потребителей организации. Также деятельность конкурентов ООО «Пуск», в части направлений деятельности, ценовой политики и уровня оказания услуг, существенным образом сказывается на деятельности ООО «Пуск».

На основе проведенного анализа внешней среды и конкурентных преимуществ ООО «Пуск», составлена матрица возможностей организации (таблица 14).

Таблица 14 – Матрица возможностей ООО «Пуск»

Воздействие	Вероятность		
	Высокая	Средняя	Слабая
Сильное	Развитие информационных технологий в сфере Интернет-услуг	Снижение налогового бремени в результате изменения налогового законодательства	Снижение конкуренции в отрасли
Умеренное	Развитие системы государственной поддержки субъектов малого бизнеса	Увеличение льгот для субъектов малого бизнеса	Снижение процентной ставки по коммерческим кредитам в кредитных организациях
Слабое	Снижение уровня инфляции	Появление альтернативных услуг	Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей

В таблице 15 представлена матрица угроз ООО «Пуск».

Таблица 15 – Матрица угроз ООО «Пуск»

Воздействие	Вероятность		
	Высокая	Средняя	Слабая
Сильное	Рост конкуренции в отрасли	Большее распространение беспроводного доступа в Интернет-сеть	Рост темп инфляции
Умеренное	Расширение перечня услуг конкурентами	Сокращение объемов государственной поддержки субъектов малого бизнеса	Ухудшение экономического развития региона
Слабое	Рост цен на ресурсы	Рост процентной ставки по коммерческим кредитам в кредитных организациях	Ухудшение политической ситуации в мире

Развитие указанных возможностей ООО «Пуск» позволит организации усовершенствовать свою деятельность и расширить ее масштабы. Реализация угроз, напротив, приведет к ухудшению финансового положения ООО «Пуск» и снижению конкурентоспособности.

2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «Пуск»

ООО «Пуск» обладает необходимым уровнем конкурентоспособности, что подтверждается основной целью деятельности организации: создание услуг и реализация товаров, уровень качества которых соответствует требованиям потребителей. Данная цель определяет задачи деятельности организации, направленные на создание конкурентоспособных услуг, обеспечивающих прирост доходов компании и увеличение доли рынка интернет услуг.

Для повышения уровня конкурентоспособности ООО «Пуск», организация стремится к повышению качества услуг интернет связи.

Преимуществом деятельности ООО «Пуск» является соблюдение сотрудниками норм и правил корпоративной этики, что обеспечивает вежливое отношение персонала организации с контрагентами, а также между собой. Отметим, что персонал ООО «Пуск» раз в три года проходит аттестацию, результаты которой сказываются на величине оплаты труда сотрудников. Но не смотря на это, основной внутренней проблемой в деятельности ООО «Пуск» является недостаток уровня квалификации персонала.

Далее рассмотрим факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность услуг ООО «Пуск», согласно методике оценки конкурентных преимуществ, разработанных М. Портером. Внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность товаров и услуг были рассмотрены ранее, при изучении факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность организации в целом. Поэтому в таблице 16 рассмотрим внутренние факторы.

Таблица 16 – Характеристика факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность услуг ООО «Пуск»

Факторы	Факторы
Патентоспособность (новизна) конструкции (структуры, состава) товара	В настоящее время ООО «Пуск» не занимается собственными разработками, в связи с чем, уровень патентоспособности является низким.
Рациональность организационной и производственной структур системы	Высокий уровень нагрузки на руководителей организации, что снижает эффективность деятельности организации.
Конкурентоспособность персонала	Персонал ООО «Пуск» имеет недостаточно высокий уровень квалификации, что негативным образом сказывается на эффективности деятельности персонала и организации в целом.
Прогрессивность информационных технологий	ООО «Пуск» использует современные информационные технологии, которые позволяют повысить эффективность деятельности организации.
Прогрессивность технологических процессов и оборудования	В ООО «Пуск» постоянно совершенствуются бизнес-процессы, применяются современные информационные системы, что позволяет повысить конкурентоспособность организации.
Уровень системы управления	В ООО «Пуск» не используются автоматизированные системы управления

Проведенная оценка преимуществ деятельности ООО «Пуск», показала, что организация не обладает конкурентными преимуществами, позволяющими существенным образом увеличить долю рынка и клиентскую базу.

В целях повышения уровня конкурентоспособности ООО «Пуск», в организации должны быть разработаны мероприятия, направленные на усиление имеющихся преимуществ организации, которые смогут стать конкурентными.

Следует отметить, что негативной тенденцией, выявленной в ходе анализа, является низкий уровень конкурентоспособности ООО «Пуск». Преимущества деятельности организации, выявленные в ходе анализа, не являются конкурентными.

Ранее было указано, что основными конкурентами ООО «Пуск» являются: ПАО «Ростелеком» и ООО «Теле Нет». В целях характеристики конкурентов ООО «Пуск», в таблице 17 представлен профиль конкурентов.

Таблица 17 – Профиль конкурентов ООО «Пуск»

Профили	ПАО «Ростелеком»	ООО «Теле Нет»
Объем продаж услуг в 2018 г., тыс. руб.	283 169 510	14 528 016
Численность персонала, чел.	158 812	212
Количество филиалов, ед.	79	8
Темп роста рынка, %	102,8	104,6
Основное направление деятельности	Интернет, телевидение	Интернет, телевидение
Ассортимент услуг	Широкий	Средний
Стратегия	Переход от оператора связи к интегрированному провайдеру цифровых услуг	Стратегия диверсификации (расширение перечня услуг)

Для оценки конкурентоспособности ООО «Пуск», использованы факторы конкурентоспособности. Оценка проведена по пятибалльной шкале (1 – наименее явное преимущество; 5 – наиболее явное преимущество). Для каждого критерия определим значимость, которая будет представлена в долях. Результаты оценки представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Оценка факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность услуг ООО «Пуск» и его конкурентов

Критерии	Значимость, доли	ООО «Пуск»		ПАО «Ростелеком»		ООО «Теле Нет»	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8
Патентоспособность (новизна) конструкции (структуры, состава) товара	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Рациональность организационной и производственной структур системы	0,18	3	0,54	5	0,90	4	0,72
Конкурентоспособность персонала	0,23	3	0,69	5	1,15	4	0,92

1	2	3	4	5	6	7	8
Прогрессивность информационных технологий	0,25	3	1,75	4	1,00	3	0,75
Прогрессивность технологических процессов и оборудования	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Уровень системы управления	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Итого	x	x	2,83	x	4,15	X	3,34

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, ООО «Пуск» имеет низкий уровень конкурентоспособности, по сравнению с другими организациями, оказывающими деятельность в сфере Интернет-услуг.

Проведенная оценка показала, что наибольшими конкурентными преимуществами обладают услуги ПАО «Ростелеком». Среди рассмотренных преимуществ ООО «Пуск», ни одно из них не является в настоящее время конкурентным. Отметим, что при усилении и оптимизации следующих преимуществ, они могут стать конкурентными: прогрессивность информационных технологий, прогрессивность технических процессов и оборудования, а также уровень системы управления.

Также в целях оценки конкурентоспособности ООО «Пуск», использована конкурентная карт, для ее построения, в таблице 20 представлены необходимые сведения.

Таблица 19 – Исходные данные для построения конкурентной карты

Показатели	ООО «Пуск»	ПАО «Ростелеком»	ООО «Теле Нет»	ООО «Гуд Нет»
Доля рынка, %	0,08	94,62	4,85	0,44
Темп роста рынка, %	106,9	102,8	104,6	105,6

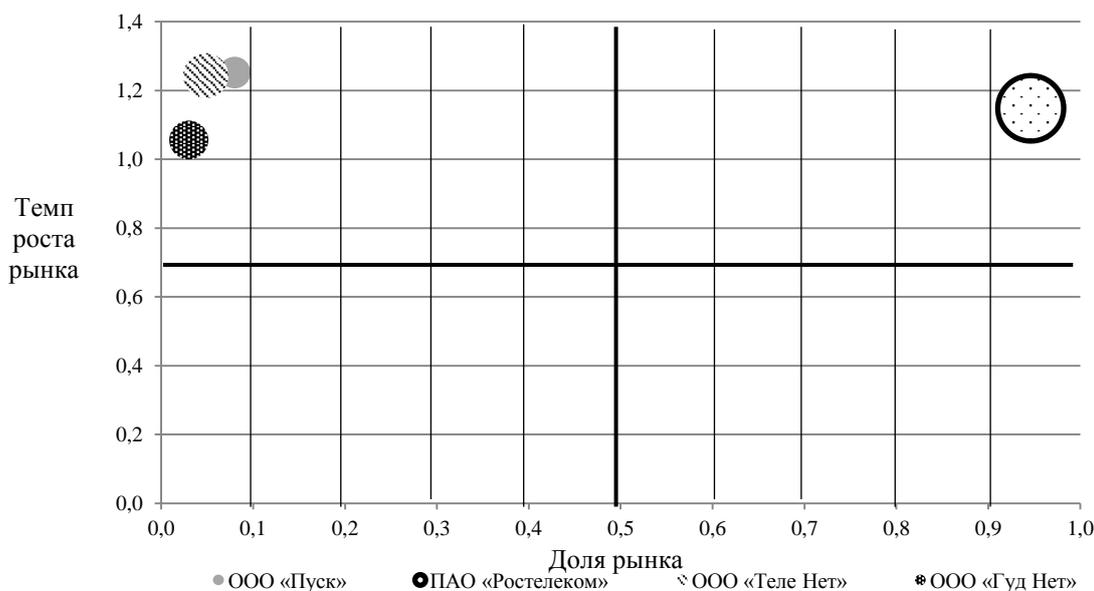


Рисунок 6 – Карта конкурентов

Таким образом, наибольшую долю рынка и темп роста рынка имеет ПАО «Ростелеком», что определяет его высокий уровень конкурентоспособности. При этом наименьший уровень конкурентоспособности, согласно представленным сведениям, имеет ООО «Гуд Нет».

Достаточно распространенной методикой оценки конкурентоспособности организаций, является методика «4Р», основными критериями которой являются: продукт (услуга), цена, регион и каналы сбыта, а также продвижение на рынке. Оценка проведена по пятибалльной шкале: 1 – низкий уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию, 5 – наибольший уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию. Результаты оценки представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Оценка конкурентоспособности ООО «Пуск» по методике «4Р»

Критерии	Значимость, доли	ООО «Пуск»		ПАО «Ростелеком»		ООО «Теле Нет»	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8
Продукт	0,31	19	0,99	27	1,39	19	0,99
- надежность	0,07	3	0,21	5	0,35	3	0,21
- престиж торговой марки	0,04	3	0,12	5	0,2	3	0,12

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5	6	7	8
- стиль	0,04	3	0,12	5	0,2	3	0,12
- уникальность дополнительных услуг	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
- многовариантность набора изделий и услуг	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12
- широта ассортимента	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Цена	0,18	14	0,86	15	0,9	12	0,72
- розничная	0,07	5	0,35	5	0,35	4	0,28
- скидка с цены	0,07	5	0,35	5	0,35	4	0,28
- условия и порядок расчетов	0,04	4	0,16	5	0,2	4	0,16
Регион и каналы сбыта	0,19	9	0,57	15	0,95	11	0,7
- стратегия сбыта	0,05	3	0,15	5	0,25	3	0,15
- вид распределения продукта	0,06	3	0,18	5	0,3	3	0,18
- степень охвата рынка	0,07	3	0,21	5	0,35	4	0,28
- регион сбыта	0,06	3	0,18	5	0,3	4	0,24
Продвижение на рынке	0,32	17	0,32	25	1,34	17	0,92
- формы рекламы	0,06	3	0,06	5	0,3	4	0,24
- где размещается реклама	0,05	3	0,05	4	0,2	3	0,15
- бюджет рекламы	0,05	4	0,05	4	0,2	3	0,15
- частота появления рекламы	0,06	3	0,06	4	0,24	3	0,18
- участие в выставках	0,05	2	0,05	4	0,2	2	0,1
- упоминание в средствах массовой информации	0,05	2	0,05	4	0,2	2	0,1
Итого	1,00	59	2,74	82	4,58	59	3,33

Наибольший уровень конкурентоспособности имеет ПАО «Ростелеком». Высокими показателями конкурентоспособности организации являются: продукт (услуга), цена, регион и каналы сбыта, а также продвижение на рынке. Следует отметить, что низким показателем конкурентоспособности ООО «Пуск» является регион и каналы сбыта.

В таблице 21 представлены результаты оценки конкурентоспособности организаций на основе критериев, которые по мнению автора настоящей работы, наиболее полно отражают уровень конкурентоспособности организаций,

осуществляющих деятельность в сфере Интернет-услуг. Оценка проведена по пятибалльной шкале: 1 – низкий уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию, 5 – наибольший уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию. В качестве экспорта выступила автор работы.

Таблица 21 – Результаты оценки конкурентоспособности ООО «Пуск» и его конкурентов

Критерии	Значимость, доли	ООО «Пуск»		ПАО «Ростелеком»		ООО «Теле Нет»	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
Ассортимент услуг	0,14	4	0,56	5	0,7	4	0,56
Широта услуг	0,12	4	0,48	5	0,6	4	0,48
Обновляемость услуг	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Рекламная деятельность	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Мониторинг качества оказываемых услуг	0,11	3	0,33	5	0,55	3	0,33
Уровень квалификации персонала	0,11	4	0,44	5	0,55	3	0,33
Качество предоставляемых услуг	0,12	4	0,48	5	0,6	4	0,48
Дополнительные услуги	0,11	3	0,33	5	0,55	3	0,33
Техническая поддержка	0,12	3	0,36	5	0,6	4	0,48
Итого	1,00	31	3,49	43	4,83	32	3,60

Таким образом, наибольший уровень конкурентоспособности имеет ПАО «Ростелеком». При этом уровень конкурентоспособности ООО «Пуск» выше, чем у ООО «Теле Нет». «Низкими показателями» конкурентоспособности ООО «Пуск» являются: обновляемость услуг, рекламная деятельность, мониторинг качества оказываемых услуг, дополнительные услуги и техническая поддержка.

Проведенное исследование деятельности ООО «Пуск» позволило, что организация обладает возможностями, реализация которых позволит усовершенствовать деятельность хозяйствующего субъекта.

Проведенное исследование позволило определить высокий уровень конкуренции в сфере Интернет-услуг. При этом было определено, что наибольший уровень конкурентоспособности на рынке Интернет-услуг в России, обладает

ПАО «Ростелеком». Организация создана в 1993 г. За период деятельности, организацией было создано 79 филиалов, по предварительным оценкам, в компании работают около 158,8 тыс. человек. Большой масштаб деятельности, наличие широкого ассортимента услуг, высокий уровень квалификации персонала, а также наличие дополнительных услуг, создают явные конкурентные преимущества ПАО «Ростелеком», отличающие его от других участников рынка Интернет-услуг.

Современные условия рыночной конкуренции в сфере Интернет-услуг диктуют необходимость постоянного мониторинга уровня развития конкурентов, в целях определения текущего уровня конкурентоспособности таких организаций, выявления конкурентных преимуществ и «низких показателей» деятельности. Подобное исследование необходимо в целях поддержания высокого уровня собственной конкурентоспособности.

Следует отметить, что рынок Интернет-услуг не стоит на месте, технологии доступа к Интернет-сети постоянно развиваются. Невнимание к указанному фактору способно привести к существенному отставанию в развитии хозяйствующего субъекта, что чревато снижением финансовых показателей, деловой репутации и уровнем конкурентоспособности.

Учитывая вышесказанное, небольшим организациям, осуществляющим деятельность на рынке Интернет-услуг, не легко принимать на себя действующие условия конкурентной борьбы. При этом ПАО «Ростелеком» имеет высокий уровень деловой репутации и широкое признание потребителей, что также создает множество трудностей при входе на рынок для вновь созданных организаций.

Необходимо отметить, что действующие участники рынка Интернет-услуг России также сталкиваются с множеством проблем, среди которых следует выделить: низкий уровень спроса на услуги, недостаточный уровень финансирования, отсутствие явных конкурентных преимуществ, отличающих определенную организацию от конкурентов, а также иные проблемы.

Таким образом, современный рынок Интернет-услуг характеризуется:

- высоким уровнем конкурентной борьбы;
- присутствие конкурентов, имеющих наибольшую долю рынка и высокий уровень конкурентоспособности;
- существенное влияние предпочтений потребителей, определяющее направления развития деятельности организаций.

В указанных условиях, в целях повышения конкурентоспособности, организациям исследуемой сферы деятельности, приходится организовать постоянный мониторинг в отношении развития основных конкурентов, чтобы не отставать в собственном развитии.

ООО «Пуск» осуществляет деятельность на территории г. Зея и Зейского района Амурской области. Масштаб деятельности организации – малый. Также особенности деятельности организации характеризуются небольшим перечнем услуг, недостаточно развитой стратегией сбыта, недостаточным уровнем финансирования, а также наличие иных проблем, не позволяющих организации создать явные конкурентные преимущества, которые позволят организации достичь более высоких результатов деятельности.

Ранее проведенное исследование позволило определить, что на деятельность ООО «Пуск» оказывают негативное влияние факторы внешней среды, в составе которых следует выделить: нестабильная экономическая ситуация в стране, высокий уровень конкуренции в сфере Интернет-услуг, высокий уровень инфляции, а также стабильно высокий рост цен на ресурсы. Указанные факторы внешней среды также создают дополнительные трудности для дальнейшего развития и повышения конкурентоспособности ООО «Пуск».

3 ОБОСНОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ПУСК»

3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Пуск»

Стабильность функционирования организации определяется конкурентоспособностью ее товаров, работ или услуг, которые обеспечивают успех деятельности организации в современных условиях рыночной конкуренции.

Рост конкуренции на рынке Интернет-услуг определяет необходимость для организаций разрабатывать новые услуги, повышать качество оказания услуг, а также развивать новые направления деятельности. При этом качество оказываемых услуг, является одним из основных конкурентных преимуществ организации, обеспечивающей ей успешное развитие и стабильность функционирования.

Качество оказываемых услуг ООО «Пуск» является важным условием для стабильного развития экономики г. Зея и Зейского района. В связи с чем, руководство организации стремится обеспечить должный контроль над качеством оказываемых услуг, при этом в ООО «Пуск» действует система мотивации персонала, стимулирующая организацию к более качественному оказанию услуг и достижению удовлетворенности потребителей Интернет-услуг на рынке г. Зея и Зейского района. Таким образом, достижение высокого уровня качества оказания услуг в ООО «Пуск» является одним из основных факторов конкурентоспособности исследуемой организации. В связи с чем, в целях достижения высокого уровня конкурентоспособности ООО «Пуск», руководство организации стремится реализовать комплекс мероприятий, направленных на повышение качества оказываемых услуг. Для этого в организации реализуются контрольные следующие мероприятия:

- коммуникации с потребителями по вопросам их удовлетворенности качеством оказываемых услуг;
- мониторинг технических сбоев при оказании Интернет-услуг;

- мониторинг результатов работы персонала на основе качественных и количественных показателей работы.

Помимо качества оказываемых Интернет-услуг, их ассортимент также оказывает существенное влияние на конкурентоспособность ООО «Пуск». В современных условиях широкого развития сферы Интернет-услуг, потребители стремятся выбрать поставщика в указанной сфере, предлагающих дополнительные услуги: Интернет-телевидение, система телеконференций и др.

В современных условиях, ООО «Пуск» оказывает только услуги по предоставлению доступа к Интернет-сети для физических и юридических лиц, а также техническое обслуживание. В целях повышения уровня конкурентоспособности ООО «Пуск», организации следует расширить перечень имеющихся услуг в целях развития конкурентных преимуществ организации.

Для реализации указанных конкурентных преимуществ, руководство ООО «Пуск» стремится к приему на работу только сотрудников, имеющих соответствующий уровень квалификации, при этом, учитывая недостаточный уровень конкурентоспособности организации и наличие «низких показателей», выявленных при оценке уровня конкурентоспособности организации, возможно сделать вывод о необходимости повышения квалификации персонала ООО «Пуск». Указанное направление позволит повысить качество оказываемых услуг (указанный аспект является одним из основных факторов конкурентоспособности организации), а также организовать эффективную систему мониторинга ассортимента услуг конкурентов ООО «Пуск», что приведет к росту уровня конкурентоспособности исследуемой организации.

Таким образом, необходимость повышения конкурентоспособности ООО «Пуск» обусловлена:

- недостаточно высокими темпами роста доходов и прибыли;
- недостаточно высокими показателями рентабельности деятельности организации, имеющими тенденцию к снижению.

Разработка и реализация мероприятий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности ООО «Пуск» позволит достичь следующих ре-

зультатов:

- рост доли рынка в отрасли;
- увеличение клиентской базы;
- повышение спроса на услуги организации;
- оптимизация финансового положения.

Таким образом, повышение уровня конкурентоспособности ООО «Пуск» позволит комплексным образом оптимизировать деятельность организации и повысить низкие показатели ее деятельности.

Следует отметить, что при разработке направлений повышения конкурентоспособности организации, следует исходить из результатов проведенного исследования конкурентных преимуществ и конкурентоспособности, что позволит предложить наиболее объективные и эффективные мероприятия, способные комплексно улучшить деятельность организации.

3.2 Разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Пуск»

Ранее проведенный анализ конкурентоспособности ООО «Пуск» позволил определить, что организация обладает высоким уровнем конкурентоспособности. При этом в целях повышения уровня конкурентоспособности ООО «Пуск», организация стремиться к повышению качества услуг интернет связи. Также необходимо отметить, что в ходе проведенного анализа, были выявлены следующие «низкие показатели» конкурентоспособности ООО «Пуск»:

- патентоспособность (новизна) конструкции (структуры, состава) товара;
- уровень системы управления;
- прогрессивность технологических процессов и оборудования.

Также в ходе анализа было определено, что основными конкурентами ООО «Пуск» являются: ПАО «Ростелеком» и ООО «Теле Нет». При этом наибольшую долю рынка и наиболее высокий уровень конкурентоспособности имеет ПАО «Ростелеком».

Проблемами, которыми привели к недостаточному уровню конкурентоспособности ООО «Пуск» являются:

- небольшой масштаб деятельности организации (ш. Зeya и Зейский район Амурской области);

- узкий перечень услуг организации (подключение физических и юридических лиц к сети Интернет);

- отсутствие необходимого объема свободных денежных средств для дальнейшего развития деятельности организации;

- неэффективная рекламная деятельность.

Указанные проблемы оказывают существенное влияние на уровень конкурентоспособности исследуемой организации. В целях определения причин выявленных проблем, в таблице 22 представлен причинно-следственный анализ проблем недостаточного уровня конкурентоспособности организации.

Таблица 22 – Причинно - следственный анализ проблем недостаточного уровня конкурентоспособности организации

Проблемы 1	Причины 2	Следствия 3
Небольшой масштаб деятельности организации (ш. Зeya и Зейский район Амурской области)	<ul style="list-style-type: none"> - наличие ресурсов, позволяющих осуществлять деятельность только на территории г. Зeya и Зейского района Амурской области; - отсутствие необходимого объема финансовых ресурсов для расширения масштаба деятельности; - высокий уровень конкуренции в отрасли, являющийся барьером для выхода на новые рынки; 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточный уровень конкурентоспособности организации; - ограниченная сфера влияния; - ограниченный объем оказания услуг; - ограниченная величина финансовых результатов;
Узкий перечень услуг организации (подключение физических и юридических лиц к сети Интернет)	<ul style="list-style-type: none"> - позиция руководства в отношении перечня услуг; - отсутствие финансовых ресурсов для мониторинга рынка Интернет-услуг и расширения перечня услуг; 	<ul style="list-style-type: none"> - ограниченная сфера влияния; - ограниченный объем оказания услуг; - недостаточный уровень конкурентоспособности организации;
Отсутствие в организационной структуре организации отдела, занимающегося стратегическим планированием, в виду небольшой численности организации	<ul style="list-style-type: none"> - небольшая численность персонала (организация относится к субъектам микро бизнеса); - позиция руководства об отсутствии необходимости увеличения штата сотрудников, в целях внедрения отдела стратегического планирования; - отсутствие в организации сотрудников, имеющих знания и опыт работ в сфере стратегического планирования, что не позволяет возложить на кого-либо сотрудника организации направления стратегии- 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточный уровень конкурентоспособности организации; - отсутствие возможности мониторинга новшеств на рынке Интернет-услуг; - отсутствие в организации направлений стратегического развития; - иные негативные последствия, связанные с отсутствием в организации стратегического планирования;

1	2	3
	ческого планирования;	
Неэффективная рекламная деятельность	- невнимание руководства к рассматриваемой проблеме; - недостаток свободных денежных средств;	- снижение эффективности маркетинговой деятельности; - потеря части потенциальных потребителей;

Таким образом, негативными последствиями имеющихся проблем в часть уровня конкурентоспособности ООО «Пуск», являются:

- недостаточный уровень конкурентоспособности организации;
- ограниченная сфера влияния на рынке Интернет-услуг г. Зея и Зейского района;
- ограниченный объем оказания услуг;
- ограниченная величина финансовых результатов;
- отсутствие возможности мониторинга новшеств на рынке Интернет-услуг;
- отсутствие в организации направлений стратегического развития;
- потеря части потенциальных потребителей.

Основным негативным последствием имеющихся проблем, является недостаточный уровень конкурентоспособности организации.

В целях исследования выявленных проблем недостаточного уровня конкурентоспособности ООО «Пуск» и определения наиболее приоритетной проблемы, проведен их анализ с использованием метода экспертных оценок. В качестве экспертов для проведения анализа, приглашен управленческий персонал организации: генеральный директор (эксперт 1), начальник отдела продаж (эксперт 2), начальник отдела монтажа (эксперт 3), главный бухгалтер (эксперт 4). Для выявленных проблем разработана система критериальной оценки, для каждого критерия определена значимость (вес), общая сумма весов равна «1». Оценка проведена с использованием десятибалльной шкалы: 1 – наименее значимая проблема по рассматриваемому критерию; 10 – наиболее значимая проблема по заданному критерию. Результаты проведенной оценки представлены в Приложении В.

Обобщенные результаты оценки проблем недостаточного уровня конкурентоспособности ООО «Пуск» представлены в таблице 23.

Таблица 23 - Обобщенные результаты оценки проблем недостаточного уровня конкурентоспособности ООО «Пуск»

Эксперт	Проблемы недостаточного уровня конкурентоспособности			
	Небольшой масштаб деятельности организации (г. Зея и Зейский район Амурской области)	Узкий перечень услуг организации (подключение физических и юридических лиц к сети Интернет)	Отсутствие отдела, занимающегося стратегическим планированием	Неэффективная рекламная деятельность
Генеральный директор	2,38	3,94	1,63	1,69
Начальник отдела продаж	1,8	3,15	1,25	1,25
Начальник отдела монтажа	2,19	3,21	1,56	1,5
Главный бухгалтер	2,63	4,00	1,95	1,73
Итого	8,99	14,4	6,38	6,16

Таким образом, наибольший совокупный балл получили проблема узкого перечня услуг организации (подключение физических и юридических лиц к сети Интернет) и неэффективная рекламная деятельность, что определяет их значимость. Исходя из результатов проведенной оценки, в целях повышения уровня конкурентоспособности ООО «Пуск», следует разработать направления расширения перечня услуг организации и совершенствования рекламной деятельности. В качестве мероприятия предлагается внедрить услуги Интернет-телевидения, а также разработать тарифы для Интернет-телевидения.

В целях определения особенностей реализации указанного мероприятия, следует представить их характеристику (таблица 25).

Следует отметить, что все расходы по подключению Интернет-телевидения, которые понесет ООО «Пуск», будут включены в счет на оплату потребителям. Ожидаемыми результатами реализации предложенных мероприятий являются:

- увеличение клиентской базы;

- рост объемов оказания услуг;
- увеличение экономических показателей деятельности организации;
- повышение уровня конкурентоспособности.

Таблица 24 – Характеристика мероприятия, направленного на повышение уровня конкурентоспособности ООО «Пуск»

Мероприятия	Характеристика
Внедрение Интернет-телевидения	<p>Реализация рассматриваемого мероприятия предполагает приобретение дополнительного вида оборудования, а именно, приставки Smart TV. Стоимость приставок существенно варьируется в зависимости от моделей и производителей.</p> <p>Стоимость услуг Интернет-телевидения предлагается установить на уровне средних цен конкурентов, в целях получения высокого уровня потребительского спроса на услуги.</p> <p>Следует отметить, что для обеспечения эффективной реализации рассматриваемой услуги, в ООО «Пуск» потребуется принять в штат двух новых сотрудников, в должностные обязанности которых будут входить задачи по подключению услуги Интернет-телевидения</p> <p>В рамках рассматриваемого мероприятия, предлагается применить следующие тарифы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - базовый тариф – 350 руб. в месяц (доступ к 100 телеканалам); - оптимальный – 550 руб. в месяц (доступ к к 140 телеканалам); - максимальный – 1000 руб. в месяц (доступ ко всем имеющимся платным телеканалам). <p>Цены на тарифы установлены на основании действующих цен конкурентов</p>
Совершенствование рекламной деятельности	<p>В рамках мероприятия предлагается реализовать следующие рекламные средства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - реклама на телевидении: средняя стоимость услуг по размещению рекламы на телевидении г. Зея и Зейском районе, в месяц, составляет 30 тыс. руб.; - реклама на баннерах г. Зея: средняя стоимость размещения рекламы на одном баннере города, составляет 15 тыс. руб. В рамках мероприятия, предлагается разместить рекламу на двух баннерах;

Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит усовершенствовать деятельность ООО «Пуск», а также повысить уровень конкурентоспособности организации, что имеет особо важное значение в действующих условиях рыночной конкуренции.

3.3 Экономическое обоснование мероприятий

В рамках предложенных мероприятий ожидается, что основными потребителями услуг Интернет-телевидения станут действующие потребители услуг доступа к сети Интернет.

Таблица 25 - Расходы на реализацию мероприятия

Показатели	Значения показателей за 2020 (помесячно), тыс. руб.												Значения показателей за 2021 (поквартально), тыс. руб.				Значения показателей за 2022 г., тыс. руб.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Приобретение приставок Smart TV	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	546,77	546,77	546,77	546,77	2250,50
Расходы на оплату труда дополнительным сотрудникам, занятым подключением услуг	64,0	64,0	64,0	64,0	64,0	64,0	64,0	64,0	64,0	64,0	64,0	64,0	197,57	197,57	197,57	197,57	813,19
Отчисления во внебюджетные фонды	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	60,06	60,06	60,06	60,06	247,21
Реклама на телевидении	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	92,61	92,61	92,61	92,61	381,18
Реклама на баннерах	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	92,61	92,61	92,61	92,61	381,18
Итого	320,6	320,6	320,6	320,6	320,6	320,6	320,6	320,6	320,6	320,6	320,6	320,6	989,62	989,62	989,62	989,62	4073,26

Таким образом, ежемесячные расходы ООО «Пуск» в 2020 г. составят 320,6 тыс. руб., ежеквартальная величина расходов организации в 2021 г. составит 989,62 тыс. руб., общая величина расходов в 2022 г. составит 4 073,26 тыс. руб. Общая величина расходов на реализацию мероприятия в ООО «Пуск» с учетом коэффициента роста рынка, представлена в таблице 27.

По предварительным оценка, действующее число потребителей услуг доступа к сети Интернет в ООО «Пуск», составляет 823 потребителя. По оценкам руководства ООО «Пуск», ожидается, что услуги Интернет-телевидения подключат не менее 70 % действующий потребителей, т.е. не менее 576 потребителей. Исходя из представленных данных, в таблице 26 представлен расчет расходов на реализацию предложенного мероприятия. Показатели определены на основе среднего темпа роста рынка телекоммуникационных услуг на рынке Амурской области: 2016 г. – 95,4 %, 2017 г. – 106,3%, 2018 г. – 107,0 %¹⁶, таким образом, средний темп роста рынка составляет 102,9 % ((95,4 % + 106,3 % + 107,0 %) : 3).

Таблица 26 – Расходы на реализацию мероприятия

Расходы	Величина расходов, тыс. руб.	Пояснения
Приобретение приставок Smart TV	6 562,78	Величина расходов определена исходя из ожидаемой численности потребителей услуг Интернет-телевидения (576 чел.) и средней стоимости одной приставки в размере 3 690 руб.
Расходы на оплату труда дополнительным сотрудникам, занятым подключением услуг	2 371,47	Планируется установить новым сотрудникам должностной оклад в размере 32 тыс. руб. в месяц, потребуется 2 новых сотрудника
Отчисления во внебюджетные фонды	721,45	С сумм заработной платы нового персонала, будут уплачены страховые взносы в следующих размерах: - 22 % - взносы на обязательное пенсионное страхование; - 5,1 % - взносы на обязательное медицинское страхование; - 2,9 % - взносы в фонд социального страхования (на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством); - 0,04 % - взносы в фонд социального страхования (страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний). Общий размер страховых взносов в ООО «Пуск» составляет 30,4 %
Итого	9 655,7	

¹⁶ Амурский статистический ежегодник за 2018 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://amurstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/amurstat/ru/publications/official_publications/electronic_versions/. (дата обращения: 17.06. 2019).

Согласно сведениям, представленным в таблице 26, общая величина расходов на внедрение предложенных мероприятий за 2020 – 2022 гг., составит 9 655,7 тыс. руб.

Учитывая планируемую численность потребителей услуг Интернет-телевидения, в таблице 27 представлен расчет доходов от внедрения новых услуг. Изменение доходов определено на основе среднего темпа роста рынка телекоммуникационных услуг Амурской области. Таким образом, ежемесячные доходы ООО «Пуск» в 2020 г. составят 433,3 тыс. руб., ежеквартальная величина доходов организации в 2021 г. составит 1337,7 тыс. руб., общая величина доходов в 2022 г. составит 5 505,8 тыс. руб.

Общая величина доходов на реализацию мероприятия в ООО «Пуск» с учетом коэффициента роста рынка, представлена в таблице 27.

Таблица 27 – Расчет доходов от реализации мероприятия

Показатели	Значение показателя	Пояснения
Численность потребителей услуг Интернет-телевидения, чел.	366	По предварительным оценка, действующее число потребителей услуг доступа к сети Интернет в ООО «Пуск», составляет 523 потребителя. По оценкам руководства ООО «Пуск», ожидается, что услуги Интернет-телевидения подключат не менее 70 % действующий потребителей, т.е. не менее 366 потребителей.
Средняя стоимость услуг, тыс. руб.	0,70	Средняя стоимость услуг определена как среднее арифметическое от представленных расценок на услуги: $(350 + 550 + 850) : 3$
Величина доходов от оказания услуг, тыс. руб.	9 493,3	Доходы определены исходя из прогнозной численности потребителей Интернет-услуг и средней стоимости услуг. Величина доходов определена на год
Возмещение затрат на приобретение приставок Smart TV, тыс. руб.	6 562,9	Величина показателя определена исходя из ранее представленных расчетов (таблица 27)
Итого доходы, тыс. руб.	16 056,2	

Таким образом, общая величина доходов от реализации предложенных мероприятий, составит 16 056,2 тыс. руб.

В целях определения экономической эффективности от реализации предложенного мероприятия, в таблице 30 представлены необходимые сведения.

Таблица 28 - Расчет доходов от реализации мероприятия

Показатели	Значения показателей за 2020 (помесечно), тыс. руб.												Значения показателей за 2021 (поквартально), тыс. руб.				Значения показателей за 2022 г., тыс. руб.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Величина доходов от оказания услуг	256,2	256,2	256,2	256,2	256,2	256,2	256,2	256,2	256,2	256,2	256,2	256,2	790,9	790,9	790,9	790,9	3255,3
Возмещение затрат на приобретение приставок Smart TV	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	177,1	546,8	546,8	546,8	546,8	2250,5
Итого	433,3	433,3	433,3	433,3	433,3	433,3	433,3	433,3	433,3	433,3	433,3	433,3	1337,7	1337,7	1337,7	1337,7	5505,8

Таблица 29 – Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Показатели	Значения показателей за 2020 (помесечно), тыс. руб.												Значения показателей за 2021 (поквартально), тыс. руб.				Значения показателей за 2022 г., тыс. руб.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Доходы, тыс. руб.	433,3	433,3	433,3	433,3	433,3	433,3	433,3	433,3	433,3	433,3	433,3	433,3	1337,7	1337,7	1337,7	1337,7	5505,8
Расходы, тыс. руб.	320,6	320,6	320,6	320,6	320,6	320,6	320,6	320,6	320,6	320,6	320,6	320,6	989,62	989,62	989,62	989,62	4073,26
Экономический эффект, тыс. руб.	112,7	112,7	112,7	112,7	112,7	112,7	112,7	112,7	112,7	112,7	112,7	112,7	348,08	348,08	348,08	348,08	1432,54
Экономическая эффективность, %	35,17	35,17	35,17	35,17	35,17	35,17	35,17	35,17	35,17	35,17	35,17	35,17	35,17	35,17	35,17	35,17	35,17

Таким образом, ежемесячный экономический эффект (прибыль) ООО «Пуск» в 2020 г. составит 112,7 тыс. руб., ежеквартальная величина прибыли организации в 2021 г. составит 348,08 тыс. руб., общая величина прибыли от реализации мероприятия в 2022 г. составит 1432,54 тыс. руб.

В таблице 31 представлены обобщенные результаты показателей экономической эффективности предложенного мероприятия.

Таким образом, внедрение услуг по подключения Интернет-телевидения в ООО «Пуск» позволит увеличить прибыль организации на 6 400,5 тыс. руб., при этом экономическая эффективность мероприятия составляет 66,30 %, что подтверждает целесообразность реализации предложенного мероприятия.

Таблица 30 – Обобщенные показатели экономической эффективности предложенных мероприятий

Показатели	Значение показателя	Пояснения
Доходы, тыс. руб.	11 878,94	Показатель включает в себя доходы ООО «Пуск» от подключения услуг Интернет-телевидения и возмещения затрат на приобретение приставок Smart TV, тыс. руб.
Расходы, тыс. руб.	16 056,2	Показатель включает в себя затраты на приобретение оборудования и фонда заработной платы нового персонала
Экономический эффект, тыс. руб.	4 177,26	Показатель определен как разница между доходами и расходами, связанными с реализацией мероприятия
Экономическая эффективность, %	35,17	Показатель определен как отношение экономического эффекта к расходам, связанным с реализацией мероприятия в относительном выражении

Эффективность реализации предложенных мер выразится в росте конкурентоспособности ООО «Пуск». Также, внедрение дополнительной услуги, позволит организации получить новое конкурентное преимущество.

Необходимо отметить, что внедрение дополнительных услуг в ООО «Пуск», имеет управленческую эффективность, которая выразится в совершенствовании системы управления организацией. Таким образом, предложенное мероприятие позволит комплексным образом оптимизировать деятельность ООО «Пуск».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность является многогранной экономической категорией, которая во имеет массу трактовок. Необходимо отметить, что понятие «конкурентоспособность» в современной науке применяется к товарам (продукции) или услугам (работам), экономическим субъектам, трудовым ресурсам, городам, населенными пунктам и другим элементам экономической системы. Следовательно, рассматриваемое понятие может применяться к различным уровням экономической деятельности как определенного региона или страны, так и отдельного предприятия. Принято считать, что конкурентоспособный объект – это продукт, создаваемый в рамках бизнес-проекта и способный обеспечить прибыль на конкурентных рынках. Т.е., конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке. Системно это может быть представлено в виде многоуровневой модели, упрощенная схема которой представляет «пирамиду конкурентоспособности».

Методы оценки конкурентоспособности предприятия принято разделять на количественные и качественные методы. Количественные методы оценки конкурентоспособности предприятий основываются на финансовых показателях деятельности экономического субъекта (выручка, товарооборот, расходы, прибыль, показатели финансовой устойчивости, деловой активности, платежеспособности, рентабельности и другие). Качественные методы оценки конкурентоспособности предприятия основываются на балльной оценке различных критериев (ценовая политика, качество товаров (продукции, работ или услуг), ассортимент, качество обслуживания и другие). При этом все многообразие подходов к оценке конкурентоспособности предприятия классифицировано в рамках трех основных подходов: графического, факторного и стоимостного.

Учитывая разнообразие факторов, используемых при оценке конкурентоспособности предприятий, повышение конкурентоспособности финансово-хозяйствующего субъекта возможно за счет совершенствования деятельности

предприятия по различным направлениям: увеличение объемов производства и продаж, расширение ассортимента услуг, повышение качества товаров (продукции, работ, услуг), повышение квалификации персонала, совершенствование качества обслуживания и др.

Проведенная оценка деятельности ООО «Пуск» позволила сделать следующие выводы. Стратегия ООО «Пуск», действующая на сегодняшний день имеет верные способы достижения поставленных целей. ООО «Пуск» является одним из основных поставщиков Интернет-услуг в г. Зeya и Зейском районе, в связи с чем, действующая стратегия не предполагает серьезных мероприятий по достижению основной цели, так как она уже достигнута. В связи с чем, имеется необходимость повышения уровня конкурентоспособности организации и увеличение клиентской базы.

Цель увеличения числа потребителей Интернет-услуг в ООО «Пуск», лежащая в основе стратегии организации, является долгосрочной. Но организация не сможет удовлетворить спрос все большего числа потребителей без увеличения персонала и материально-технического обеспечения. Попытки достижения цели увеличение потребителей на принесет максимальной прибыли при сохранении нынешнего объема оказания услуг.

Наибольшая величина выручки в ООО «Пуск» представлена услугами доступа к Интернет-сети для физических лиц, таким образом, наибольший спрос имеют указанные услуги. Темп роста выручки от оказания указанной группы услуг в ООО «Пуск» за 2016 – 2018 гг. составил 128,80 %. Следует отметить,, что наибольший темп роста в группе указанных услуг имеет предоставление доступа к Интернет-сети для физических лиц, скоростью 80 – 150 Мб/с. Снижение объема услуг отмечено в отношении доступа к Интернет-сети со скоростью 20 – 60 Мб/с, темп роста показателя составил 99,77 % в 2016 – 2018 гг. При этом выручка от оказания услуг по предоставлению доступа к сети Интернет для юридических лиц имеет положительную динамику, темп роста показателя составил 121,75 %.

Общая доля рынка ООО «Пуск» на рынке г. Зeya и Зейского района в сфе-

ре предоставления доступа к Интернет-сети составляет 14,24 % в 2018 г. При этом наибольшая доля ООО «Пуск» отмечена в отношении предоставления доступа к Интернет-сети со скоростью 20-60 Мб/с и 5-20 Мб/сек.

Проведенная оценка конкурентоспособности ООО «Пуск» позволила определить, что основными конкурентами ООО «Пуск» являются: ПАО «Ростелеком» и ООО «Теле Нет». Следует отметить, что преимуществом деятельности ООО «Пуск» является соблюдение сотрудниками норм и правил корпоративной этики, что обеспечивает вежливое отношение персонала организации с контрагентами, а также между собой. Отметим, что персонал ООО «Пуск» раз в три года проходит аттестацию, результаты которой сказываются на величине оплаты труда сотрудников. Но не смотря на это, основной внутренней проблемой в деятельности ООО «Пуск» является недостаток уровня квалификации персонала. При этом ООО «Пуск» имеет низкий уровень конкурентоспособности, по сравнению с другими организациями, оказывающими деятельность в сфере Интернет-услуг.

Проведенная оценка показала, что наибольшими преимуществами обладают услуги ПАО «Ростелеком». Среди рассмотренных преимуществ ООО «Пуск», ни одно из них не является в настоящее время конкурентным. Отметим, что при усилении и оптимизации следующих преимуществ, они могут стать конкурентными: прогрессивность информационных технологий, прогрессивность технических процессов и оборудования, а также уровень системы управления.

В целях исследования выявленных проблем низкого уровня конкурентоспособности ООО «Пуск», проведен их анализ с использованием метода экспертных оценок. В качестве экспертов для проведения анализа, приглашен управленческий персонал организации. Проведенная оценка показала, что наибольший совокупный балл получили проблемы узкого перечня услуг организации (подключение физических и юридических лиц к сети Интернет) и неэффективной рекламной деятельности, что определяет значимость указанных проблем. Исходя из результатов проведенной оценки, в целях повышения уров-

ня конкурентоспособности ООО «Пуск», следует разработать направления расширения перечня услуг организации. В качестве мероприятия предлагается внедрить услуги Интернет-телевидения, а также разработать тарифы для Интернет-телевидения.

В рамках предложенного мероприятия установлено, что все расходы по подключению Интернет-телевидения, которые понесет ООО «Пуск», будут включены в счет на оплату потребителям.

Ожидаемыми результатами реализации предложенных мероприятий являются:

- увеличение клиентской базы;
- рост объемов оказания услуг;
- увеличение экономических показателей деятельности организации;
- повышение уровня конкурентоспособности.

В рамках предложенных мероприятий ожидается, что основными потребителями услуг Интернет-телевидения станут действующие потребители услуг доступа к сети Интернет. По предварительным оценкам, действующее число потребителей услуг доступа к сети Интернет в ООО «Пуск», составляет 523 потребителя. По оценкам руководства ООО «Пуск», ожидается, что услуги Интернет-телевидения подключат не менее 70 % действующих потребителей, т.е. не менее 366 потребителей. Согласно представленным расчетам, общая величина расходов на внедрение предложенных мероприятий, составит 11 878,87 тыс. руб., общая величина доходов от реализации предложенных мероприятий, составит 16 056,2 тыс. руб. Внедрение услуг по подключения Интернет-телевидения в ООО «Пуск» позволит увеличить прибыль организации на 4 177,6 тыс. руб., при этом экономическая эффективность мероприятия составляет 35,17 %, что подтверждает целесообразность реализации предложенного мероприятия. Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит усовершенствовать деятельность ООО «Пуск», а также повысить уровень конкурентоспособности организации, что имеет особо важное значение в действующих условиях рыночной конкуренции.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М.: Новости, 2016. - 87 с.
- 2 Амурский статистический ежегодник за 2018 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://amurstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/amurstat/ru/publications/official_publications/electronic_versions/. (дата обращения: 17.06.2019).
- 3 Андрианов, В.Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В.Д. Андрианов // Мировая экономика и международные отношения. – 2017. - № 3. – С. 12 – 16.
- 4 Анферова, Е.А. Теоретические подходы к определению понятия конкурентоспособности фирмы / Е.А. Анферова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2017. - № 1. – С. 56 – 59.
- 5 Батаева, А.С. Факторы конкурентоспособности предприятия / А.С. Батаева // Известия Тульского государственного университета. – 2017. - № 3. – С. 121 – 124.
- 6 Болодурина, В.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / В.А. Болодурина // Международный научно – исследовательский журнал. – 2015. - № 2. – С. 54 – 57.
- 7 Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Юрайт, 2015. – 174 с.
- 8 Воронов, Д.С. Конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность его продукции / Д.С. Воронов // Экономика и бизнес. – 2015. - № 3. – С. 54 – 59.
- 9 Воронов, Д.С. Обзор методов оценки конкурентоспособности предприятия / В.С. Воронов // Издательская Группа «Воронов и Партнеры». – 2016. - № 2. – С. 134 – 137.
- 10 Воронов, Д.С. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий / Д.С. Воронов. – М.: Юрайт, 2016. – 184 с.

11 Воронов, Д.С. Эконометрический анализ метод оценки конкурентоспособности / Д.С. Воронов // Издательская Группа «Воронов и Партнеры». – 2016. - № 3. – С. 178 – 181.

12 Габибова, М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габибова // Молодой ученый. – 2015. - № 3. – С. 85 – 87.

13 Гашина, В.Е. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / В.Е. Гавшина // Экономика и бизнес. – 2018. - № 2. – С. 47 – 49.

14 Головихин, С.А. Теоретические основы определения конкурентных преимуществ предприятия / С.А. Головихин, С.М. Шипилова // Молодой ученый. - 2015. – № 2. – С. 14 – 18.

15 Грибов, В. Конкурентоспособность продукции / В. Грибов, В. Грузинов // Экономика и управление. – 2017. - № 3. – С. 154 – 156.

16 Гугелев, А.В. Конкурентоспособность субъектов хозяйствования: проблемы обеспечения и методы регулирования / А.В. Гугелев, Н.С. Яшин // Вестник СГСЭУ. - 2016. - № 7. – С. 36 – 41.

17 Данилов, И.А. Ретроспективный анализ трактования терминов «конкурентоспособность» и «конкурентное преимущество» отечественными и зарубежными авторами / И.А. Данилов, Е.В. Волкова // Вестник Челябинского государственного университета. - 2018. - № 3 (184). - С. 132 - 136.

18 Демин, С.А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях / С.А. Демин // Экономика и управление. – 2017. - № 3. – С. 325 – 329.

19 Довгань, И.А. Математический расчет конкурентоспособности предприятия / И.А. Довгань // Международный научный вестник. – 2017. - № 3. – С. 158 – 162.

20 Долинский, М.Г. Основы конкурентоспособности предприятия / М.Г. Долинский, И.А. Соловьев. – М.: Юрайт, 2016. – 214 с.

21 Дорофеева, В.В. Методика оценки уровня конкурентоспособности предприятия / В.В. Дорофеева // Известия ИГЭА. – 2015. - № 4. – С. 89 – 94.

22 Дудник, А.Е. Разработка мероприятий по улучшению конкурентоспо-

способности предприятия А.Е. Дудник // Новые технологии. – 2016. - № 4. – С. 72 – 76.

23 Еремеева, Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг / Н.В. Еремеева, С.Л. Калачев. – М.: КолосС, 2016. – 192 с.

24 Жилина, Е.В. Определение конкурентоспособности предприятия / Е.В. Жилина // СибАК. – 2016. - № 2 (34). – С. 18 – 22.

25 Иноземцев, В. Призрак конкурентоспособности / В. Иноземцев // Россия в глобальной политике. – 2017. – № 4. – С. 117 – 121.

26 Комков, Н.И. Многоуровневая структура и подходы к оценке экономической категории «конкурентоспособность» / Н.И. Комков, А.В. Лазарев // Проблемы прогнозирования. - 2017. - № 4. - С. 3 – 20.

27 Криворотов, В.В. Оценка и повышение конкурентоспособности предприятия / В.В. Криворотов, А.В. Калина, В.Д. Третьяк // Вестник УрФУ. – 2015. - № 4. – С. 61 – 76.

28 Кудрявцева, К.А. Способы повышения конкурентоспособности предприятий / К.А. Кудрявцева // Креативная экономика. – 2016. - № 12. – С. 123 – 128.

29 Куликова, Н.В. Формирование конкурентных преимуществ: от методологии до технологии / Н.В. Куликова // ТИАРА. – 2017. – № 2. – С. 57 – 62.

30 Лаленцева, Е.А. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия / Е.А. Лаленцева // Актуальные проблемы экономики. – 2016. - № 4. – С. 30 – 31.

31 Лазаренко, А.А. Этапы проведения анализа конкурентоспособности организации / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2016. - № 2. – С. 179 – 184.

32 Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт–М, 2017. – 224 с.

33 Мазилкина, Е.П. Основы управления конкурентоспособностью / Е.П. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 206 с.

34 Моисеева, И.В. Теоретические подходы к изучению конкурентоспособности предприятия / И.В. Моисеева // Молодой ученый. – 2015. - № 3. – С.

52 – 56.

35 Минько, Э.В. Качество и конкурентоспособность / Э.В. Минько, М.Л. Кричевский. – Спб.: Питер, 2016. – 312 с.

36 Мухутдинова, Л.Р. Анализ и пути повышения конкурентоспособности предприятия / Л.Р. Мухутдинова // Журнал публикаций научных статей. – 2015. - № 2. – С. 67 – 71.

37 Никитина, Е.А. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия / Е.А. Никитина // Социально-гуманитарные исследования. – 2016. - № 4. – С. 24 – 27.

38 Нурмаганбетов, К.Р. Методика оценки конкурентоспособности предприятия / К.Р. Нурмаганбетов, Н.Д. Есмагулова // Молодой ученый. – 2016. - № 4. – С. 112 – 116.

39 Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, С.В. Максименко, С.В. Панасеенко. – М.: КНОРУС, 2016. – 496 с.

40 Парамонова, Т.Н. Расчет конкурентоспособности товара / Т.Н. Парамонова // Экономика и управление. – 2015. - № 3. – С. 131 – 135.

41 Паршинкова, Ю.А. Анализ современных методов оценки конкурентоспособности предприятия / Ю.А. Паршенкова // Фундаментальные исследования. – 2017. - № 2. – С. 34 – 38.

42 Пострелова, А.В. Оценка конкурентоспособности предприятия / А.В. Пострелова, М.С. Маркин // Молодой ученый. – 2016. - № 6. – С. 398 – 402.

43 Поляничкин, Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / Ю.А. Поляничкин // Бизнес в законе. - 2016. - № 3. - С. 191 - 194.

44 Портер, М. Конкуренция / М. Портер. - Спб.: Питер, 2015. – 495 с.

45 Рындина, Ю.С. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / Ю.С. Рындина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. - № 39. – С. 141 – 145.

46 Савич, Е.О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / Е.О. Савич // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. - № 11. – С. 141 – 145.

47 Спиридонов, И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России / И.А. Спиридонов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 267 с.

48 Старцев, П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» / П.В. Старцев // Креативная экономика. – 2016. - № 16. – С. 4 – 15.

49 Степаненко, Г. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия / Г. Степаненко // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 9. – С. 107 – 110.

50 Тиханов, Е.А. Анализ и систематизация методов оценки конкурентоспособности предприятия / Е.А. Тиханов, В.В. Криворотов, П.В. Чепур // Фундаментальные исследования. – 2016. - № 10. – С. 147 – 151.

51 Тиханов, Е.А. Научные основы повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов / Е.А. Тиханов // Научный журнал «Глобус». – 2016. – № 3. – С. 29 – 34.

52 Тиханов, Е.А. Формирование универсального методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий / Е.А. Тиханов, В.В. Криворотов, С.Е. Ерыпалов // Фундаментальные исследования. – 2016. - № 10. – С. 113 – 124.

53 Тригуб, Н.А. Основные подходы к определению категории «конкурентоспособность продукции» / Н.А. Тригуб // Проблемы современной экономики. – 2016. - № 3. – С. 13 – 15.

54 Фасхиев, Х.А. Применение «ворот конкурентоспособности» при разработке товаров / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 2. – С. 73 – 83.

55 Фахрутдинов, Р.А. Конкурентоспособности организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фахрутдинов. – М.: Юрайт, 2016. – 223 с.

56 Фатхутдинов, Р.А. Стратегическая конкурентоспособность / Р.А. Фахрутдинов. - М.: Экономика, 2015. – 214 с.

57 Хайруллина, М.Г. Методы управления конкурентоспособностью интегрированной торговой структуры / М.Г. Хайруллина // Вестник НГУ. - 2015. № 2. - С. 58 - 72.

58 Четыркина, Н.Ю. Система управления конкурентоспособностью: уровни, параметры и конкурентные преимущества / Н.Ю. Четыркина // Креативная экономика. - 2017. - № 3 (63). - С. 15 - 20.

59 Чупрунова, О.О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.О. Чупрунова, Е.В. Ерохина // Научные исследования: теория, методика и практика. – 2017. - № 2. – С. 223 – 226.

60 Шалдюшов, С.Н. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества организации / С.Н. Шалдюшов // Экономика и управление. – 2018. - № 5. – С. 154 – 157.

61 Шелудько, Е.Б. Конкурентоспособность предприятия: сущность, факторы и принципы / Е.Б. Шелудько // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. - № 56. – С. 1 – 6.

62 Щетинина, И.В. Понятие и сущность конкурентоспособности продукции / И.В. Щетинина // Фундаментальные исследования. – 2016. - № 18. – С. 51 – 53.

63 Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – Москва: АКАЛИС, 2016. – 272 с.

64 Яксанов, Д.С. Роль конкурентоспособности в развитии промышленных предприятий / Д.С. Яксанов // Вестник СГСЭУ. - 2017. - № 4 (48). – С. 42 – 47.

65 Ялунина, Е.Н. Конкурентоспособность предприятия / Е.Н. Ялунина // Молодой ученый. – 2017. - № 2. – С. 144 – 146.

66 Яшин, Н.С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методология, оценка, регулирование / Н.С. Яшин. – М.: Юрайт, 2017. – 229 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Характеристика основных методов оценки конкурентоспособности
предприятия

Таблица А – Характеристика основных методов оценки конкурентоспособности предприятия

Группы методов	Метод оценки	Отличительные характеристики методики	Преимущества и недостатки
Матричные методы	- матрица БКГ; - матрица Портера; - матрица «Привлекательность рынка / конкурентоспособность» (модель «GE / McKinsey»); - матрица «Стадия развития рынка / конкурентная позиция» (модель «Hoffer / Schendel»); - матрица «Стадия жизненного цикла продукции / конкурентная позиция» (модель «ADL / LC»);	Оценка начинается с построения специальной матрицы в определенной системе координат: по оси абсцисс откладываются темпы роста или сокращения объема продаж; по оси ординат располагается относительная доля, которую предприятие занимает на рынке. Согласно рассматриваемой методике, самыми конкурентоспособными считаются те экономические субъекты, которые функционируют на рынке и занимают существенную его долю	Преимущества: обеспечивают высокую объективность оценки. Недостатки: - не дают возможность провести анализ причин сложившейся ситуации, чем усложняют процесс разработки управленческих решений; - требуют наличия точной маркетинговой информации, что сопряжено с необходимостью проведения подобных исследований;
Метод составления многоугольника конкурентоспособности	Общепринятая методика	Суть данного метода заключается в сравнительной оценке ключевых свойств товара компании и товаров конкурентов, и в последующей визуализации результатов сравнения в форме многоугольника. Каждая грань такого многоугольника представляет отдельную характеристику товара, по которой проводится сравнительная оценка	Преимущества: - анализ конкурентоспособности товара проводится в сравнении с ключевыми конкурентами; - метод позволяет разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции; - наглядность метода; Недостатки: субъективность экспортных оценок
Продуктовые методы (методы, основанные на оценке товаров, продукции, услуг или работ предприятия)	- методика Д.С. Воронова; - динамический метод и другие;	Ключевая идея рассматриваемой группы методик заключается в том, что конкурентоспособность предприятия и товара находятся в прямой зависимости, т.е. с ростом конкурентоспособности товара растет и конкурентоспособность предприятия. С целью определения конкурентоспособности товара, могут быть использованы маркетинговые методы, большинство из которых нацелено на определение соотношения цена – качество. При росте показателя конкурентоспособности по каждому виду производи-	Преимущества: методы основаны на оценке одной из важнейших составляющих конкурентоспособности предприятия - конкурентоспособность производимой продукции или услуги. Недостатки: не дает полного представления о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, поскольку конкурентоспособность предприятия подменяется понятием «конкурентоспособность» товара и не включает прочие характеристики деятельности экономического субъекта

Группы методов	Метод оценки	Отличительные характеристики методики	Преимущества и недостатки
		мой продукции используются экономические и параметрические индексы конкурентоспособности	
Операционные методы (методы, в основу которых положена теория эффективной конкуренции)	- методики рейтингового агентства Moody's; - методики рейтингового агентства Standard & Poor's; - методики рейтингового агентства Fitch Ratings; - методики рейтингового агентства Morningstar и другие;	Теория эффективной конкуренции состоит в том, что самыми конкурентоспособными являются те предприятия, в которых самым лучшим образом налажена работа всех подразделений и служб. При этом считается, что на эффективность функционирования любой из служб оказывает влияние целый комплекс факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждой из структур подразумевает оценку эффективности использования ими таких ресурсов. Все сформулированные в процессе предварительного анализа способности предприятия по достижению конкурентных преимуществ в дальнейшем проходят оценку экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов	Преимущества: учет разнообразных элементов деятельности предприятия. Недостатки: в основу методик положена идея о том, что уровень конкурентоспособности предприятия можно определить посредством простого сложения способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ. Но сумма разнообразных элементов такой сложной системы как предприятие, чаще всего, не приводит к тому же результату, как и вся система в целом
Комплексные или комбинированные методы (методы, основанные на комплексном подходе к оценке)	- методика Н.Н. Павловой; - методика «4Р»; - методика М. Портера;	В соответствии с рассматриваемой группой методик, принято считать, что конкурентоспособность предприятия представляет собой интегральную величину по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. В рассматриваемом случае, текущая потенциальная	Преимущества: дает возможность учесть не только существующий уровень конкурентоспособности предприятия, а вместе с тем и его будущую возможную динамику. Недостатки: в ходе определения текущей и потенциальной конкурентоспособности, используются методы, рассмотренные
		конкурентоспособность и их соотношения, в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия, в зависимости от используемого метода, могут различаться	ранее, следовательно, вышеуказанные недостатки присущи данному методу
Метод оценки стоимости бизнеса	Общепринятая методика	Указанные методы базируются на допущении о том, что объем продаж, прибыль, себестоимость, прочие финансовые показатели (лик-	Преимущества: возможность комплексной оценки деятельности предприятия в текущем периоде и степени удо-

Группы методов	Метод оценки	Отличительные характеристики методики	Преимущества и недостатки
		<p>видность, финансовая устойчивость, оборачиваемость активов и эффективность) являются промежуточными характеристиками отдельных экономических аспектов деятельности предприятия.</p> <p>Стоимость бизнеса служит интегральным индикатором развития компании. В силу этого делается вывод о том, что сопоставление динамики стоимости различных хозяйствующих субъектов позволяет сопоставить результаты и перспективы деятельности различных предприятий, а значит – оценить и их конкурентоспособность.</p>	<p>влетворения потребителей.</p> <p>Недостатки: субъективность экспертных оценок</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анализ факторов, оказывающих влияние на конкурентные преимущества ООО «Пуск»

Таблица Б.1 - Анализ факторов, оказывающих влияние на конкурентные преимущества ООО «Пуск»

Группы факторов	Факторы
1	2
Внешние факторы	
- уровень конкурентоспособности отрасли	Одним из наиболее конкурентных секторов российского телекоммуникационного рынка является рынок интернет услуг связи и его основная составляющая - сегмент сотовой связи. Индексы удовлетворенности качеством процесса обслуживания, полученные в результате опроса потребителей, показатели, что абоненты операторов интернет услуг наиболее удовлетворены качеством предоставляемых услуг и сопутствующих товаров.
- уровень конкурентоспособности региона	Существенное преимущество Амурской области - географическое положение, дающее возможность наладить тесные экономические связи не только межрегионального значения с субъектами ДФО, но и международную производственную кооперацию с соседним Китаем и странами АТР. Амурская область богата природными ресурсами, в область развиты отрасли сельского хозяйства, тепло- и электроэнергетики, а также другие отрасли. Оценивая уровень развития указанных отраслей в Амурской области, а также в других регионах Российской Федерации, следует определить уровень конкурентоспособности Амурской области, как средний.
- государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах	Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в Российской Федерации реализуется на основе следующих нормативно-правовых актов: 1) Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 28.12.2013) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»; 2) Постановление Правительства Российской Федерации от 30.12.2014 № 1605 «О предоставлении и распределении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства»; 3) Государственная программа Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика», утвержденная Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.03.2013 № 467-р. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в Амурской области реализуется на основе следующих программ: - Целевая программа «Развитие субъектов малого и среднего предпринимательства в Амурской области»; - Государственная программа «Экономическое развитие и инновационная экономика Амурской области на период 2014-2020 годы»;
- правовое регулирование функционирования экономики страны и	Правовыми предпосылками государственного регулирования экономики являются в первую очередь нормы Конституции РФ: о социальном государстве (ст. 7); о гарантиях единого экономического пространства, под-

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Анализ факторов, оказывающих влияние на конкурентные преимущества ООО

«Пуск»

Продолжение таблицы Б.1

1	2
регионов	держке конкуренции, защите различных форм собственности (ст. 8); о запрете монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции (ст. 34) и т.д.
- качество информационного обеспечения на всех уровнях управленческой иерархии	Уровень информационного обеспечения различных финансово-хозяйствующих субъектов зависит от ряда факторов: масштабы деятельности организации, численность персонала, обеспеченность организации информационными базами данных и другие. Как правило, в крупных организациях, персонал, находящийся на более низком уровне управления, обладает наиболее полной информацией деятельности организации, а руководители организаций не получают всю необходимую информацию для правильного принятия управленческих решений, в связи с большим объемом информации. В небольших компаниях, руководители, как правило, имеют весь необходимый объем информации для принятия правильных управленческих решений.
- процентные ставки в стране и регионах	Процентные ставки по кредитам в коммерческих банках в стране и в частности в Амурской области варьируется от 22% до 34%.
- наличие доступных и дешевых природных ресурсов	Амурская область богата различными природными ресурсами, которые добываются, обрабатываются и реализуются различными компаниями. В связи с чем, у финансово-хозяйствующих субъектов есть доступ к качественным и относительно недорогим природным ресурсам.
- система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране	В городе Благовещенск действует Амурский областной Институт развития образования, в котором сотрудники организаций могут пройти курсы повышения квалификации. Также, ряд ВУЗов оказывает услуги по повышению квалификации специалистов на платной основе. В связи с чем, у работодателей есть возможность повысить квалификацию персонала, с целью повышения эффективности деятельности организации и повышения уровня конкурентоспособности.
Внутренние факторы	
- структурные факторы	Основной целью деятельности ООО «Пуск» является создание услуг и реализация товаров, уровень качества которых соответствует требованиям потребителей. Основными видами деятельности ООО «Пуск» является предоставление интернет услуг. В настоящее время, стратегия ООО «Пуск» представлена целью увеличения объемов реализации услуг связи и достижения лидирующих позиций среди операторов интернет услуг. Основным способом достижения указанной цели является привлечение новых потребителей услуг. Настоящая концепция не представляет собой утвержденный руководством документ, а является «негласной» концепцией.
- ресурсные факторы	ООО «Пуск» сотрудничает с проверенными поставщиками, обеспечивающими компанию качественными ресурсами. Рассматривая персонал организации как один из основных ресурсов компании, следует отметить, что заработная плата сотрудников изменяется в зависимости от занимаемой должности. Организация обеспечена как собственными, так и заемными денежными средствами, величина которых позволяет организации функционировать в стандартном режиме. ООО «Пуск» имеет широкую информационную базу,

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Анализ факторов, оказывающих влияние на конкурентные преимущества ООО «Пуск»

Продолжение таблицы Б.1

1	2
	включающую в себя сведения о клиентах, поставщиках, персонале и ряде других аспектов деятельности организации.
- технические факторы	ООО «Пуск» стремится к повышению качества предоставляемых услуг и реализуемых товаров, что позволит компании расширить свои конкурентные преимущества. Организация имеет патент на фирменный знак и фирменное название.
- управленческие факторы	В ООО «Пуск» соблюдаются нормы и правила корпоративной культуры и этики, что позволяет совершенствовать коммуникационные связи с контрагентами (покупателями и поставщиками). Персонал организации дважды в год проходит аттестацию, результаты которой сказываются на величине оплаты труда сотрудников. Но не смотря на это, основной внутренней проблемой в деятельности ООО «Пуск» является недостаток уровня квалификации персонала.
- рыночные факторы	ООО «Пуск» постоянно осуществляет мониторинг рынка услуг связи, что позволяет выявлять инновации в развитии данной сферы и применять такие технологии в деятельности организации. В настоящее время, рынок услуг связи представлен следующими основными компаниями: ПАО «Ростелеком», ООО «Гуднет», ООО «Телевокс». При этом рынок интернет услуг в настоящее время близок к насыщению, что определяет барьеры для входа в отрасль.
- эффективность функционирования организации	Наблюдается положительная динамика доходов ООО «Пуск» в анализируемом периоде, что связано с расширением масштабов деятельности. Также наблюдается увеличение себестоимости реализованной продукции, которая увеличивается более высокими темпами, чем выручка от реализации. Такая ситуация может негативным образом сказаться на величине финансовых результатов организации в будущем. Отметим, что в настоящее время наблюдается положительная динамика чистой прибыли компании.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Результаты оценки проблем недостаточного уровня конкурентоспособности ООО «Пуск»

Таблица В.1 – Результаты оценки проблем недостаточного уровня конкурентоспособности ООО «Пуск» по мнению генерального директора (эксперт 1)

Критерии оценки	Значимость критерия (вес)	Проблемы недостаточного уровня конкурентоспособности							
		Небольшой масштаб деятельности организации (ш. Зей и Зейский район Амурской области)		Узкий перечень услуг организации (подключение физических и юридических лиц к сети Интернет)		Отсутствие в организационной структуре организации отдела, занимающегося стратегическим планированием, в виду небольшой численности организации		Отсутствие необходимого объема свободных денежных средств для дальнейшего развития деятельности организации	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Влияние проблемы на экономические показатели деятельности организации	0,25	9	2,25	10	2,5	8	2,0	6	1,5
Влияние проблемы на клиентскую базу	0,20	8	1,6	10	2,0	9	1,8	7	1,4
Влияние проблемы на объем оказываемых услуг	0,25	8	2,0	9	2,25	9	2,25	7	1,75
Общее влияние проблемы на уровень конкурентоспособности организации	0,30	9	2,7	10	3,0	8	2,4	6	1,8
Итого	1,00	34	8,55	39	9,75	34	8,45	26	6,45

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Результаты оценки проблем недостаточного уровня конкурентоспособности ООО «Пуск»

Таблица В.2 – Результаты оценки проблем недостаточного уровня конкурентоспособности ООО «Пуск» по мнению начальника отдела продаж (эксперт 2)

Критерии оценки	Значимость критерия (вес)	Проблемы недостаточного уровня конкурентоспособности							
		Небольшой масштаб деятельности организации (ш. Зей и Зейский район Амурской области)		Узкий перечень услуг организации (подключение физических и юридических лиц к сети Интернет)		Отсутствие в организационной структуре организации отдела, занимающегося стратегическим планированием, в виду небольшой численности организации		Отсутствие необходимого объема свободных денежных средств для дальнейшего развития деятельности организации	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Влияние проблемы на экономические показатели деятельности организации	0,25	10	2,5	10	2,5	7	1,75	8	2,0
Влияние проблемы на клиентскую базу	0,20	8	1,6	9	1,8	6	1,2	6	1,2
Влияние проблемы на объем оказываемых услуг	0,25	8	2,0	9	2,25	6	1,5	6	1,5
Общее влияние проблемы на уровень конкурентоспособности организации	0,30	10	3,0	10	3,0	7	2,1	6	1,8
Итого	1,00	36	9,1	38	9,55	26	6,55	26	6,5

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Результаты оценки проблем недостаточного уровня конкурентоспособности ООО «Пуск»

Таблица В.3 – Результаты оценки проблем недостаточного уровня конкурентоспособности ООО «Пуск» по мнению начальника отдела монтажа (эксперт 3)

Критерии оценки	Значимость критерия (вес)	Проблемы недостаточного уровня конкурентоспособности							
		Небольшой масштаб деятельности организации (ш. Зей и Зейский район Амурской области)		Узкий перечень услуг организации (подключение физических и юридических лиц к сети Интернет)		Отсутствие в организационной структуре организации отдела, занимающегося стратегическим планированием, в виду небольшой численности организации		Отсутствие необходимого объема свободных денежных средств для дальнейшего развития деятельности организации	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Влияние проблемы на экономические показатели деятельности организации	0,25	6	1,5	8	2,0	5	1,25	5	1,25
Влияние проблемы на клиентскую базу	0,20	5	1,0	8	1,6	4	0,8	5	1,0
Влияние проблемы на объем оказываемых услуг	0,25	5	1,25	8	2,0	4	1,0	5	1,25
Общее влияние проблемы на уровень конкурентоспособности организации	0,30	5	1,5	7	2,1	5	1,5	5	1,5
Итого	1,00	21	5,25	31	7,7	18	4,55	20	5,0

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Результаты оценки проблем недостаточного уровня конкурентоспособности
ООО «Пуск»

Таблица В.4 – Результаты оценки проблем недостаточного уровня конкурентоспособности ООО «Пуск» по мнению главного бухгалтера (эксперт 4)

Критерии оценки	Значимость критерия (вес)	Проблемы недостаточного уровня конкурентоспособности							
		Небольшой масштаб деятельности организации (ш. Зей и Зейский район Амурской области)		Узкий перечень услуг организации (подключение физических и юридических лиц к сети Интернет)		Отсутствие в организационной структуре организации отдела, занимающегося стратегическим планированием, в виду небольшой численности организации		Отсутствие необходимого объема свободных денежных средств для дальнейшего развития деятельности организации	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Влияние проблемы на экономические показатели деятельности организации	0,25	8	2,0	10	2,5	6	1,5	8	2,0
Влияние проблемы на клиентскую базу	0,20	10	2,0	9	1,8	6	1,2	7	1,4
Влияние проблемы на объем оказываемых услуг	0,25	8	2,0	9	2,25	6	1,5	6	1,5
Общее влияние проблемы на уровень конкурентоспособности организации	0,30	6	1,8	8	2,4	6	1,8	6	1,8
Итого	1,00	32	7,8	36	8,95	24	6,0	27	6,7