

**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А. Васильева А.В. Васильева

«07» 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Исполнитель
студент группы 472 - зб

В. А. Букреев 05.06.2019г.
(подпись, дата)

В. А. Букреев

Руководитель
доцент, к.э.н.

- А. Васильева 05.06.2019г.
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Консультант по
экономической части
доцент, к.э.н.

- А. Васильева 05.06.2019г.
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Нормоконтроль

Е. О. Матеишена 05.06.2019
(подпись, дата)

Е. О. Матеишена

**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

— А.Васф А.В. Васильева

«27» 05 2019 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Букреева Виктора Александровича

1. Тема ВКР Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС»

2. Срок сдачи студентом законченной работы 05.06.2019г.

3. Исходные данные к бакалаврской работе учебная и методическая литература, интернет ресурсы.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

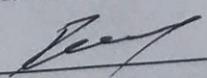
- Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия;
- Анализ внутренней и внешней среды ООО «ПРОДАКС»
- Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС».

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) содержит: методика оценки показателей, имеющих влияние на конкурентоспособность предприятия; Организационно-распорядительная структура; Бухгалтерский баланс за 2018 год. Отчет о финансовых результатах за 2018 год. Отчет о финансовых результатах за 2017 год.

6 Дата выдачи задания 27.05.2019г.

Руководитель ВКР Васильева, Анжелика, Валерьевна, доцент, к.э.н.

Задание принял к исполнению (дата):27.05.2019г.


(Подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС» содержит 74 страницы текстового документа, 30 таблиц, 14 рисунков, 5 приложений, 53 использованных источника.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, УСЛУГ, ИССЛЕДОВАНИЕ,
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РЫНОК УСЛУГ, АНАЛИЗ, ТЕХНИКО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Объект исследования – ООО «ПРОДАКС».

Цель работы заключается в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС»

Задачи работы:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты определения конкурентоспособности предприятия;
- 2) дать краткую характеристику предприятия и провести оценку конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС»;
- 3) разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС» и оценить их эффективность.

В результате проведения исследования была рассмотрена характеристика предприятия, так же была проведена оценка конкурентоспособности исследуемой организации, выявлены основные проблемы предприятия.

По результатам анализа разработан комплекс мероприятий, направленный на повышение конкурентоспособности исследуемой организации, которые могут быть внедрены в деятельность исследуемой организации с целью повышения ее конкурентоспособности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Виды и факторы конкурентоспособности предприятия	8
1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия	14
1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия	20
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «ПРОДАКС»	27
2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «ПРОДАКС»	27
2.2 Анализ внутренней среды ООО «ПРОДАКС»	31
2.3 Анализ внешней среды ООО «ПРОДАКС»	35
2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС»	42
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности в ООО «ПРОДАКС»	53
3.1 Обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности в ООО «ПРОДАКС»	53
3.2 Разработка мероприятий по повышению рекламной деятельности	55
3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий	63
Заключение	
Библиографический список	70
Приложение А Методика оценки показателей, имеющих влияние на конкурентоспособность предприятия	
Приложение Б Организационно-распорядительная структура	80
Приложение В Бухгалтерский баланс за 2018 год	81
Приложение Г Отчет о финансовых результатах за 2018 год	80
Приложение Д Отчет о финансовых результатах за 2017 год	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В современных условиях остро стоит проблема конкурентной борьбы за ограниченные рыночные ресурсы. Рост предпринимательства повлиял на развитие некоторых отраслей рынка.

В таких условиях предприятия борются за свою рыночную долю путем повышения общей конкурентоспособности.

Актуальность исследования конкурентоспособности организаций обусловлена тем, что в условиях перенасыщения рынка организации исследуют конкурентоспособность и создают конкурентные преимущества, которые являются основным решением проблемы конкуренции для предпринимателей и возможностью улучшить эффективность деятельности организации, получить ответную реакцию рынка с целью повышения прибыли и эффективности деятельности организации.

Объект исследования – ООО «ПРОДАКС».

Цель работы заключается в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС».

ООО «ПРОДАКС» - субъект малого предпринимательства, деятельность которого сопровождается высоким уровнем конкуренции в привлекательной отрасли рынка монтажа систем безопасности. Для осуществления эффективной деятельности и получения прибыли исследуемой организации необходимо исследовать и повышать конкурентоспособность.

Задачи работы:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты определения конкурентоспособности предприятия;
- 2) дать краткую характеристику предприятия и провести оценку конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС»;
- 3) разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС»;

4) оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

В работе рассмотрены такие основные направления анализа, как анализы рынка, конкурентов, товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики.

Применены следующие методы исследований: методы системного подхода (системный анализ, моделирование, логико-теоретические методы (абстрагирования, сравнения), эмпирико - теоретические (измерение, наблюдение, описание), изучения документов, социологических исследований, SWOT-анализ и другие.

При написании данной работы основными теоретическими и методологическими источниками использовались российские и иностранные издания, посвященные изучению конкурентоспособности, маркетинга и управлению маркетинговой деятельностью на предприятии.

Для достижения поставленной цели использована система общенаучных и специфических методов исследования: диалектический и системный анализ, экономико-статистические методы; методы системного анализа и экспертных оценок.

Основными методами исследования являются: системно – структурный, причинно – следственный, сравнительный, факторный, функциональный и статистический анализ, экспертные оценки и наблюдения, экономическая интерпретация полученных результатов и др.

Первая глава освещает теоретические аспекты управления конкурентоспособностью организации. В главе рассмотрены основные понятия, использованные в работе, методики, с помощью которых проводится анализ конкурентоспособности организации.

Вторая глава носит аналитический характер. В главе проведен анализ основных показателей деятельности исследуемой организации, также проведен анализ внешней, внутренней среды и сделан вывод о конкурентоспособности.

На основании основных проблем, выявленных в процессе исследования организации и резервов, в третьей главе предложены мероприятия по

повышению конкурентоспособности исследуемой организации, оценена их эффективность.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в разработке комплекса теоретических, методических положений и практических рекомендаций по формированию организационно - экономических направлений повышения конкурентоспособности организации.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что предложенные мероприятия могут быть использованы не только организацией ООО «ПРОДАКС», но и любой организацией, имеющей сходные слабые стороны и возможности с целью повышения конкурентоспособности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Виды и факторы конкурентоспособности предприятия

До начала 90 годов такое понятие, как конкуренция попросту не существовало в мировой экономике. В это время полагалось, что экономические взаимоотношения имеют достаточно планомерный характер, что подразумевает отсутствие соперничества между организациями.

Однако именно в этот промежуток времени многие экономисты признали необходимость развития рыночных отношений.

В 1986 году на 23 съезде КПСС, в связи с ростом научно-технического прогресса, было признано такое понятие, как «мировая конкуренция».

1990-1998 гг. – это период значительного экономического и производственного спада, что повлияло на то, что вопросы конкуренции снова отошли на задний план.¹

Повышение конкурентоспособности России в мире стало лейтмотивом послания президента Путина В.В. Федеральному собранию 2002 года. «Нормой в международном сообществе, современном мире является и жесткая конкуренция - за рынки, за инвестиции, за политическое и экономическое влияние. И в этой борьбе России надо быть сильной и конкурентоспособной», - подчеркнул президент.

С 2003 года конкуренция стала основным направлением, позволяющим объединить в экономическом взаимодействии интересы производителей, продавцов и потребителей.

Среди всех трактовок понятия «конкурентоспособность предприятия», данных в литературе, прослеживается общая черта, характеризующая это понятие как способность объекта к проявлению определенных качеств лучшим образом, чем у его оппонентов.

¹Ильина В.Н. Конкуренция: основные понятия: учебник. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.be5.biz/ekonomika/k005/toc.htm>.

С.Г. Светуныков в своем определении делает акцент на наличии у объекта доли соответствующего рынка. С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова, Д.В. Шкардун, Т.А. Завьялова связывают это понятие со способностью объекта к достижению определенных целей при наличии определенного потенциала, но не обращают внимания на условия, в которых будет действовать объект, и не отражают в своих трактовках его принадлежность к тому или иному экономическому уровню.

По мнению О.А. Артемьевой, понятие «конкурентоспособность предприятия» очень многогранно и распространяется на все составляющие деятельности предприятия, в том числе на такие, как произведенный им товар и его основные характеристики, а также организационные, финансовые и производственные характеристики самого предприятия.

Согласно проведенному обзору литературы, можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность – это показатель, определяющийся как успешность предприятия в борьбе за ресурсы рынка.

Конкуренция – процесс борьбы экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы.²

Процесс конкуренции происходит именно из-за нехватки ресурсов на рынке спроса. Поэтому организации, основная цель деятельности которых – получение прибыли, вынуждены создавать конкурентные преимущества для привлечения спроса на свою продукцию.

Конкуренция имеет положительное влияние на качество предложений на рынке и их количество. Возрастающее количество предпринимателей, которые стремятся продвинуть на рынок товар, уже имеющийся в избытке, сталкиваются с высоким уровнем конкуренции, благодаря чему у предпринимателя остается два выхода:

- совершенствовать свой товар, создавая конкурентные преимущества товара и организации в целом;
- выходить на новые рынки сбыта, имеющие более низкий уровень

² Кони́на Н. Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире; Проспект - Москва, 2014. - 368 с.

конкуренции или повышенный спрос и ограниченное предложение.

Таким образом, конкуренция – это процесс экономического взаимодействия между предприятиями-конкурентами и потребителями с целью обеспечения наилучших возможностей сбыта и удовлетворения потребностей покупателей.

Конкурентоспособность – возможность организации обеспечить наилучший сбыт товара в соответствии с потребностями покупателя.³

Конкурентоспособность определяется следующими факторами:

- соперничество между имеющимися конкурентами;
- угроза появления новых конкурентов;
- угроза появления товаров или услуг-заменителей;
- способность поставщиков торговаться;
- способность покупателей торговаться.

На рисунке 1.1 предоставлены факторы конкурентоспособности.

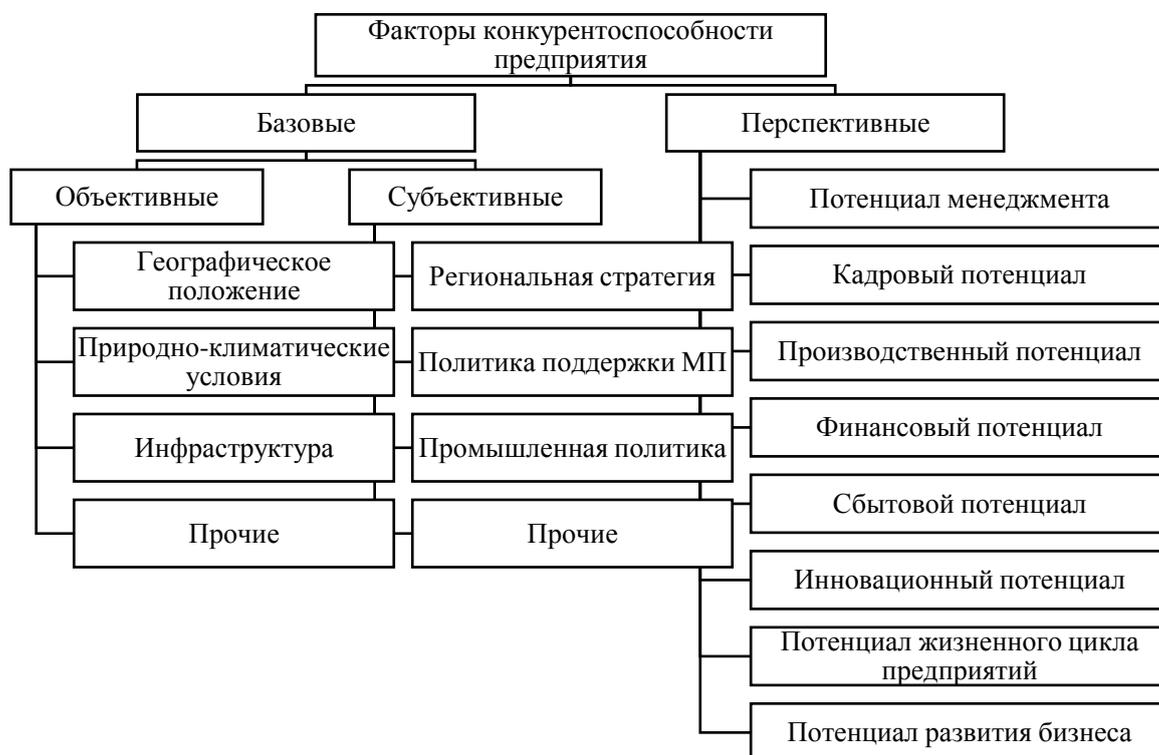


Рисунок 1.1 – Факторы конкурентоспособности предприятия

³Виханский, О, Стратегии создания конкурентных преимуществ/ О.Виханский / Центр креативных технологий - 2015 [Электронный ресурс] – URL: <https://www.inventech.ru/lib/strateg/strateg0009/>

В теории маркетинга различают два понятия конкурентоспособности – конкурентоспособность товара и предприятия. Данные понятия тесно взаимосвязаны между собой. Конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от конкурентоспособности товара.

Если товар удовлетворяет все потребности потребителя и на него имеется высокий уровень спроса, предприятие, которое его реализует или производит, также будет иметь конкурентные преимущества на рынке.

Однако между этими понятиями имеются важные для предпринимателя отличия.

- конкурентоспособность предприятия, которая отличает его от соперничающих предприятий, применима к довольно длительному периоду;
- конкурентоспособность товара определяется в непродолжительный промежуток времени;
- оценку конкурентоспособности товара дает потребитель, а предприятию не только потребитель, но и сам предприниматель.

Конкурентоспособность предприятия определяется предпринимателем на основании следующих данных:

- конкурентоспособность товара;
- уровень выручки;
- уровень прибыли организации;
- рентабельность деятельности;
- показатели деятельности организации;
- имидж и репутация компании;
- другие факторы, влияющие на результаты деятельности организации.

Разделяют следующие виды конкурентоспособности:

- конкурентоспособность страны;
- конкурентоспособность региона;
- конкурентоспособность отрасли;
- конкурентоспособность предприятия;
- конкурентоспособность товара.

В общей картине конкуренции в мире, данные виды можно предоставить в виде пирамиды на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Иерархия понятий конкурентоспособности (виды)⁴

На основании анализа конкурентоспособности на различных уровнях можно проследить следующую взаимосвязь:

- конкурентоспособность товара определяется качествами товара и факторами сбыта;
- конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от конкурентоспособности товара: выше конкурентоспособность товара - выше выручка - выше конкурентоспособность организации;
- конкурентоспособность региона обусловлена совокупностью успешности предприятий региона, которая зависит от ресурсов, политических и экономических факторов, социума;
- конкурентоспособность страны зависит от конкурентоспособности регионов в общей совокупности, и так далее по данной пирамиде.

Именно поэтому изучение понятий конкурентоспособности и методик ее повышения позволяет повысить конкурентоспособность страны совокупности

⁴ Кони́на Н. Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире; Проспект - Москва, 2014. - 368 с.

с повышением эффективности деятельности, успешностью, поднятием экономики.

Также при проведении анализа и мероприятий по повышению конкурентоспособности необходимо учитывать такой аспект, как стандарт - минимальная совокупность характеристик товара, необходимая для реализации данного товара.

Соответствие стандартам на современном этапе рассматривается как конкурентное преимущество.

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данного предприятия от развития конкурентных предприятий по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности.⁵ Конкурентоспособность предприятия всеобъемлющий процесс, который находится под влиянием финансового состояния организации, маркетинговой стратегии и политики организации, системы управления персоналом в организации.

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данного предприятия от развития конкурентных предприятий по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности.

Конкурентоспособность предприятия более всеобъемлющий процесс, который находится под влиянием финансового состояния организации, маркетинговой стратегии и политики организации, системы управления персоналом в организации.

Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику ее приспособлений к условиям рыночной конкуренции.

Конкурентоспособность компаний – показатель, который определяется

⁵ Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. - 114 с.

множеством факторов внешней и внутренней среды, которые имеют на него непосредственное контролируемое или неконтролируемое влияние.

Эти факторы можно разделить на факторы внутренней среды, микросреды и макросреды.

Внутренняя среда - это совокупность ситуационных факторов, на которые имеют влияние управленческие решения.

Макросреда – это совокупность факторов, действующих на организацию извне, на которые руководство не может воздействовать.

Микросреда – это совокупность факторов, на которые руководство предприятия должно воздействовать для того, чтобы устанавливать и поддерживать с клиентами отношения сотрудничества.⁶

Вывод: понятие «конкурентоспособность» сформировано в период расцвета рыночной конкуренции. Конкурентоспособность - совокупность факторов, имеющих влияние на успех компании на рынке. Понятие возникло за счет влияния на предприятие и товар ряда факторов, которые впоследствии были вынесены в теории маркетинга как факторы конкурентоспособности. Виды конкурентоспособности определяются как уровни определенной иерархии данного понятия (конкурентоспособность страны, региона, предприятия, товара, и т. д.).

1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия

Для определения конкурентоспособности предприятия в настоящее время используется множество методик. Наиболее эффективные из них учитывают не только положение предприятия на рынке, но и достижение целей, поставленных перед организацией.

Некоторые предприятия ориентированы на достижение социальных целей, однако их положение на рынке может оставлять желать лучшего. При достижении поставленных целей предприятие можно считать конкурентоспособным.

⁶ Ильина, В.Н. Конкуренция: основные понятия: учебник. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.be5.biz/ekonomika/k005/toc.htm>.

Оценка конкурентоспособности предприятия необходима для:

- разработки мероприятий, направленных на ее повышение;
- определения контрагентов для осуществления совместной деятельности;
- разработки программ выхода предприятия на новые для него рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности.⁷

Алгоритм определения конкурентоспособности предприятия предоставлен на рисунке 1.3.

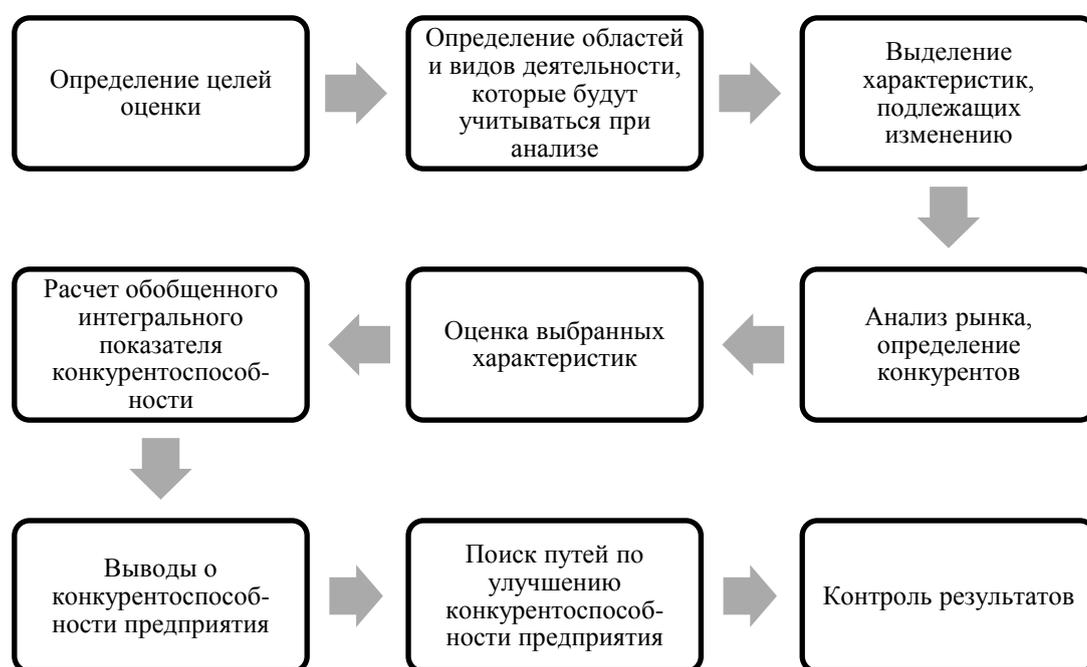


Рисунок 1.3 - Алгоритм определения конкурентоспособности⁸

Цели оценки определяются для того, чтоб определить ключевые факторы успеха для конкретно выбранной организации, применить методику анализа для достижения поставленных перед анализом целей и задач.

При оценке конкурентоспособности выбираются определенные области деятельности организации, имеющие непосредственное влияние на результативность деятельности организации. В некоторых случаях

⁷Виханский, О, Стратегии создания конкурентных преимуществ/ О.Виханский / Центр креативных технологий - 2015 [Электронный ресурс] – URL: <https://www.inventech.ru/lib/strateg/strateg0009/>

⁸ Кони́на Н. Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире; Проспект - Москва, 2014. - 368 с.

предприниматели выбирают определенные области деятельности для определения сильных и слабых сторон организации.

Также некоторые предприниматели проводят анализ конкурентоспособности для изменения некоторых показателей деятельности, негативно влияющих на конкурентоспособность предприятия или его деятельности в целом.

Именно поэтому для определения конкурентоспособности любой организации определяются основные ее конкуренты согласно следующим признакам: сфера деятельности, рынок сбыта, объем продаж, географическое положение.

После выбора базы сравнения производится оценка выбранных характеристик исследуемой организации в сравнении с показателями базы сравнения. Обычно данный процесс вносится в таблицу, в которой выставляются баллы или наличие соответствия определенным характеристикам, имеющим определенный коэффициент весомости.

Методы оценки конкурентоспособности предоставлены на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Методы оценки конкурентоспособности⁹

⁹ Кузубов, А.А. Методические подходы и критерии оценки конкурентоспособности предприятий // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12-4. – С. 801-805.

Методики оценки конкурентоспособности условно разделяют на комплексные и методики оценки на основании отдельных областей хозяйственной деятельности.

Комплексные методики позволяют оценить все аспекты деятельности организации и получить комплексную оценку конкурентоспособности фирмы в сравнении с основными конкурентами.

Макет таблицы, используемой для комплексной оценки конкурентоспособности организации, предоставлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Макет таблицы оценки конкурентоспособности предприятия

Выбранные характеристики	a _i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
		b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i
X 1							
X 2							
X 3							
Общий балл							

С помощью данной формы оцениваются следующие показатели:

- рекламная деятельность;
- финансовое состояние;
- персонал;
- имидж;
- потребительские предпочтения;
- потребительские характеристики качества товаров;
- ассортимента.

На основании данных таблицы рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности для анализируемого предприятия и его основных конкурентов.

$$K = \sum_{\Pi}^n B * Б, \tag{1}$$

где K – интегральный показатель конкурентоспособности;

B – коэффициент весомости каждого показателя;

Б – баллы согласно показателя у организации.

Коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования (a_i) можно определить по формуле¹⁰:

$$a_i = (n - r_n + 1) / S_n, \quad (2)$$

где n - число исследуемых объектов (количество показателей);

r_n - ранг исследуемого объекта (показателя) по результатам экспертизы;

S_n - сумма всех чисел от 1 до n .

Методики, основанные на оценке отдельных областей хозяйственной деятельности, позволяют получить оценку некоторых видов деятельности в случае наличия подозрения о влиянии данной области на показатели конкурентоспособности организации. Также такие методики применяются для оценки выбранных характеристик, обеспечивающих устойчивое положение предприятия на конкретном рынке сбыта, в условиях функционирования организации, с учетом особенностей деятельности и специфики выпускаемой продукции.

В зависимости от оцениваемой сферы деятельности организации, имеющей влияние на конкурентоспособность фирмы, анализируются показатели согласно соответствующим характеристикам, свойственным данным показателям.

Форма оценки ассортимента организаций, потребительских предпочтений, рекламной активности для оценки выбранных показателей в соответствии с основными показателями, характеризующими данный показатель конкурентоспособности в сравнении с основными конкурентами организации, предоставлена в Приложении А.

На основании полученных интегральных значений конкурентоспособности, определяют и сравнивают их значения между

¹⁰Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. - 114 с.

предприятиями и делают выводы о конкурентоспособности исследуемой организации с помощью сведения показателей в таблицу, предоставленную в приложении А. Данные значения позволяют на их основании определить основные направления для разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности организации.

Еще один из наиболее эффективных способов определения конкурентоспособности фирмы - построение конкурентной карты.

Данный способ имеет схожие черты с предыдущим описанным способом, однако предоставляет наиболее наглядный результат.

В таком случае также определяются некоторые наиболее важные показатели, определяющие конкурентоспособность фирмы с учетом сферы деятельности исследуемой организации, производится балльная оценка данных показателей исследуемой организации и организаций, выбранных в качестве базы сравнения, каждому показателю присваиваются индексы в соответствии с рыночным позиционированием.¹¹

Конкурентная карта составляется на основании координат, определенных с помощью определения индексов цен и качества услуг, которые определяются по форме, приведенной в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Макет таблицы расчета индекса качества услуг¹²

Название фирмы	Балльная оценка показателя				Индекс i-го показателя качества обслуживания (I _{kij})					I _{кааобсл}
	Широта ассортимента	Оперативность реагирования на запросы клиентов	Доступность информации	Месторасположение фирмы	I _{шир j}	I _{опер j}	I _{доп j}	I _{мест j}	...	
Фирма 1										
...										
Фирма m										
i срмах										
i										

¹¹Ильина, В.Н. Конкуренция: основные понятия: учебник. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.be5.biz/ekonomika/k005/toc.htm>.

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

Вывод: существует множество методик оценки конкурентоспособности организации на рынке сбыта продукции и услуг. Определение индексов конкурентоспособности, составление конкурентных карт и комплексный анализ конкурентоспособности организации в сравнении с основными конкурентами - наиболее эффективный способ оценки конкурентоспособности любой организации.

1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

В современном обществе наблюдается усиление потенциальных опасностей, что является своеобразным «толчком» для развития бизнеса в сфере продажи услуг монтажа и производства систем безопасности.

Данный фактор можно связать с повышенным уровнем значимости безопасности для человека. В пирамиде потребностей Маслоу данный фактор занимает одну из основополагающих позиций. Следует отметить, что границы рынка систем безопасности достаточно размыты.

Это объясняется, с одной стороны, неопределенностью термина «безопасность», а с другой стороны, наложением отдельных сегментов индустрии безопасности на целый ряд смежных отраслей экономики, включая электронную промышленность, информационно-коммуникационный сектор, строительство, транспорт и др.

По оценке компании General Electric, которая является одним из крупнейших производителей в данной отрасли, только в 2016 г. объем мирового рынка систем безопасности составил около 160 млрд. долларов и до 2018 г. продолжал расти примерно на 7–12 % в год, несколько снизив темпы развития лишь в период мирового финансового кризиса.¹³

В современном мире перед предприятиями, функционирующими в сфере предоставления услуг на рынке систем безопасности, стоит задача повышения

¹³ Башарова, М.Ф. Перспективы развития конкуренции на рынке систем безопасности в современных условиях// М.Ф. Башарова, А.Р. Садриев, - Вестник УрФУ . Серия экономика и управление. № 2 - 2016 г - стр. 12-22

конкурентоспособности с целью удержания и расширения рынка.¹⁴

Именно поэтому исследования, производимые с целью повышения конкурентоспособности данных организаций, имеют важное значение для развития малого бизнеса.

По результатам проведения анализа конкурентоспособности организации, определяются слабые места в данном направлении и разрабатываются мероприятия по повышению конкурентоспособности организации.

В зависимости от целей внедрения мероприятий по повышению конкурентоспособности, можно условно разделить данные мероприятия на две группы:

- мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции или предоставляемых организацией услуг;
- мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия в целом на рынке.

На рисунке 1.5 наглядно предоставлено разделение мероприятий по повышению конкурентоспособности на данные группы.

Данные группы находятся в прямой зависимости друг от друга, однако имеют некоторые отличия.

При повышении конкурентоспособности товара повышается общая конкурентоспособность организации и наоборот. Однако, в случае наличия высокой конкуренции определенной группы товаров или услуг или единичного товара или услуги, принимается решение повышения конкурентоспособности именно данной проблемной позиции.

При высоких показателях конкурентоспособности товаров и услуг организации, некоторые конкурентные позиции предприятия могут также иметь низкие значения.

Именно поэтому, исследование конкурентоспособности помогает определить верные направления внедрения мероприятий, направленных на

¹⁴Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2018. - № 19. - С. 16 - 18.

повышение конкурентоспособности.

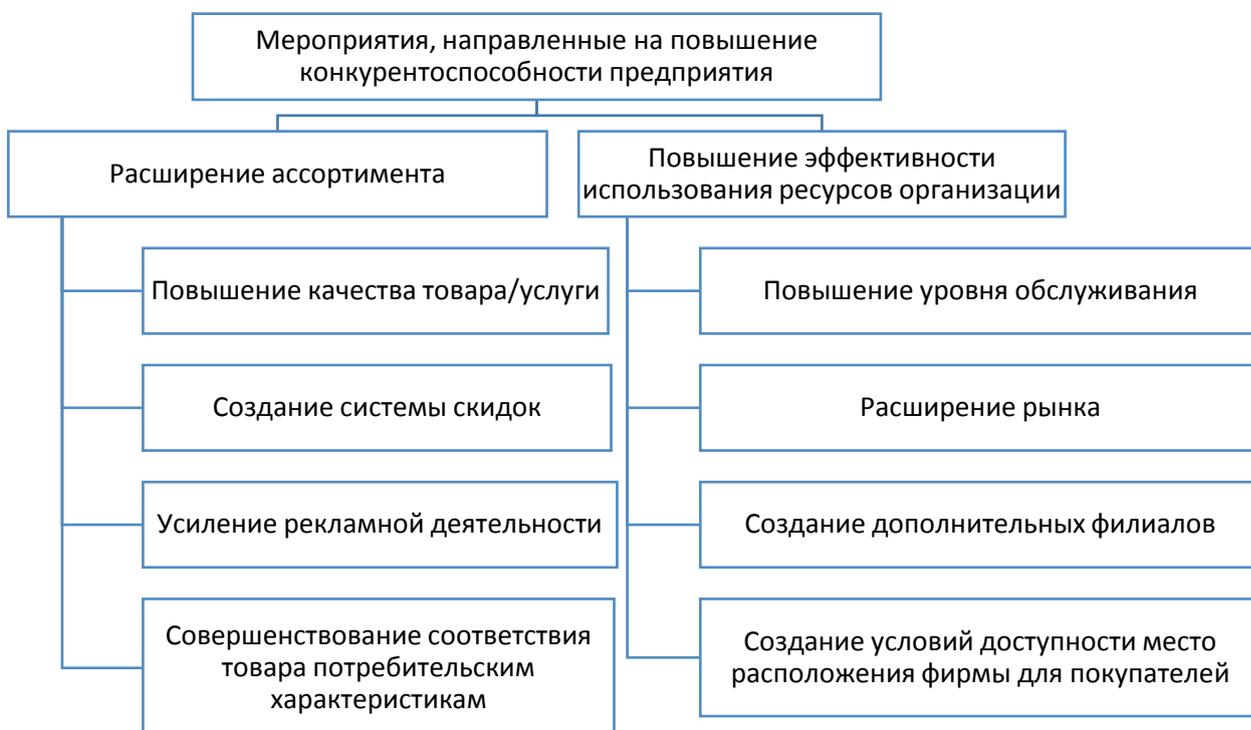


Рисунок 1.4 - Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности

Расширение ассортимента позволяет привлечь клиентов через возможность выбора и совершения крупного заказа. Данное мероприятие требует обычно значительных затрат. Ширина ассортимента - это показатель, характеризующий количество номенклатурных групп, которые предоставляются покупателю. Глубина ассортимента - это показатель, характеризующийся количеством товаров в данной номенклатурной группе.

Совокупность широты, глубины ассортимента, его соответствие требованиям покупателя позволяет привлечь внимание покупателя на предприятие и его товар.

Расширение ассортимента достигается за счет:

- расширения производства;
- сотрудничества с новыми посредниками.

Повышение качества товара или услуги достигается посредством следующих мероприятий:

- внедрение системы управления качеством;
- контроль качества предоставляемого сырья и материалов;
- контроль качества готовой продукции;
- контроль выполнения работ и предоставления услуг.

Уровень обслуживания заставляет клиентов также обращать внимание на товары и услуги организации. Данное мероприятие включает в себя обучение персонала навыкам делового общения, внедрение контроля за общением с клиентами.

Скидки - маркетинговый ход, который позволяет клиенту почувствовать выгоду и обратить свое внимание на определенную группу товаров или услуг, на которые хочет обратить внимание продавец. Скидки могут быть направлены на достижение следующих целей:

- повышение спроса на товары или услуги организации путем внедрения гибкой системы скидок на всю продукцию;
- повышение спроса на отдельные виды товаров.

Рекламная активность позволяет повысить уровень информированности покупателя о товаре или услуге. К рекламным видам активности можно отнести следующие:

- реклама в печатных изданиях;
- реклама в сети Интернет;
- реклама на телевидении;
- реклама в социальных сетях;
- реклама на радио.

Зачастую «проблемные» и неконкурентные товары и услуги являются таковыми за счет несоответствия их требованиям и характеристикам, предъявляемым покупателями. Именно поэтому посредством изменения товара,

выхода на новые рынки сбыта в таких ситуациях решается данная проблема.

Повышение конкурентоспособности товара может иметь колоссальное значение для конкурентоспособности предприятия, либо же минимальное. Именно поэтому конкурентоспособность предприятия также следует изучать с целью внедрения мероприятий для ее повышения.

Отрицательные или низкие показатели деятельности организаций требуют управленческого вмешательства, т.к. имеют негативное влияние на целостную картину конкурентоспособности. Повышению показателей деятельности предприятия способствуют следующие мероприятия:

- внедрение стратегии лидерства по издержкам;
- пересмотр статей затрат организации;
- сокращение штата или расширение производства;
- привлечение инвестиций.

Организационная культура предприятия имеет важное значение в деятельности, т.к. влияет на уровень выработки, трудоемкости и эффективности деятельности предприятия. К мероприятиям по совершенствованию организационной культуры можно отнести следующие:

- внедрение гуманистического подхода в управлении человеческими ресурсами;
- проведение мероприятий, направленных на сплочение коллектива;
- пересмотр соответствия системы управления предъявляемым к ней требованиям;
- выпуск корпоративных журналов;
- внедрение систем наставничества и помощи;
- развитие двусторонних каналов коммуникации во внутренней среде предприятия.

Повышение узнаваемости бренда, как и формирование положительного имиджа позволяет повысить информированность клиентов обо всех предоставляемых услугах и реализуемых товарах организацией, получить некоторые гарантии качества. Повышение узнаваемости бренда и

формирования положительного имиджа достигается посредством внедрения следующих мероприятий:

- повышение рекламной активности;
- участие в конкурсах;
- участие в выставках;
- формирование положительного имиджа сотрудников организации;
- повышение качества обслуживания;
- соответствие цены и качества;
- мониторинг отзывов о деятельности организации.

Расширение рынка позволяет повысить охват аудитории, что позволит повысить и общие показатели деятельности организации. Расширение рынка обычно происходит посредством внедрения маркетинговых действий, направленных на новые целевые аудитории.

Создание дополнительных филиалов и условий доступности месторасположения фирмы для покупателей и клиентов позволяет клиенту получить выгоду в виде экономии времени, что также является конкурентным преимуществом. Наиболее удобное месторасположение фирмы для обеспечения высоких показателей конкурентоспособности - в местах постоянного скопления людей. Однако, данный фактор зависит от сферы деятельности организации и требований, предъявляемым к ней.

Таким образом, существует множество мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности, выбор которых основывается на результатах анализа и определении проблем организации.

Вывод:

- конкурентоспособность – возможность организации обеспечить наилучший сбыт товара в соответствии с потребностями покупателя;
- понятие «конкурентоспособность» возникло за счет влияния на предприятие и товар ряда факторов, которые впоследствии были вынесены в теории маркетинга как факторы конкурентоспособности;
- виды конкурентоспособности определяются как уровни определенной

иерархии данного понятия (конкурентоспособность страны, региона, предприятия, товара, и т. д.).

- существует множество методик оценки конкурентоспособности организации на рынке сбыта продукции и услуг. Определение индексов конкурентоспособности, составление конкурентных карт и комплексный анализ конкурентоспособности организации в сравнении с основными конкурентами - наиболее эффективный способ оценки конкурентоспособности любой организации;

- всю совокупность факторов, влияющих на предприятия и тем самым на их конкурентоспособность, можно разделить на три группы: цели, которые ставит перед собой предприятие; ресурсы, которыми располагает предприятие; факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на предприятие;

- мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности, можно условно разделить на две группы: повышение конкурентоспособности предприятия и повышение конкурентоспособности товара;

- данные мероприятия имеют определенные взаимосвязи, однако зачастую применяются в отдельности;

- существует множество мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности, выбор которых основывается на результатах анализа и определении проблем организации.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «ПРОДАКС»

2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «ПРОДАКС»

Общество с ограниченной ответственностью (далее – ООО) «ПРОДАКС» - компания по монтажу систем безопасности. Юридический адрес: Амурская область, г. Благовещенск, Текстильная, 48.

Организационно правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. Учредителями Общества являются физические лица.

Предприятие действует на основании Устава, утвержденного протоколом № 5 общего собрания участников Общества с ограниченной ответственностью «ПРОДАКС» от 13 января 2014 года (новая редакция). Из Устава ООО «ПРОДАКС» следует, что основной целью создания является получение прибыли.

В соответствии с целями своей деятельности ООО «ПРОДАКС» осуществляет сотрудничество с юридическими и физическими лицами. На договорной основе определяет взаимоотношения с поставщиками и покупателями, а также самостоятельно планирует и осуществляет хозяйственную деятельность. Имущество общества принадлежит ему на праве собственности, и образовалось из вкладов учредителей в Уставной капитал. Учредители вправе раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли, получаемой Обществом после уплаты налогов и других обязательных платежей в государственные внебюджетные фонды между участниками, формирование фондов Общества. Решение об определении части прибыли, разделенной между его участниками, принимается Общим собранием участников. Имущество, принадлежащее Обществу, учитывается на его балансе в соответствии с правилами бухгалтерского учета.

Основным видом деятельности общества является проектирование и монтаж систем видеонаблюдения, охранно-пожарных сигнализаций, контроль и управление доступом, локально-вычислительных сетей.

Миссия предприятия заключается в удовлетворении общественного

спроса на качественные услуги по монтажу систем безопасности.

Структура управления организацией с точки зрения качества должна соответствовать идеям современного менеджмента.

Организационно-распорядительная структура – это система распределения целей и задач деятельности организации между всеми уровнями управления.

Структура управления организации: линейно-функциональная (Приложение Б). Линейно-функциональная структура позволяет обеспечить функциональное разделение обязанностей и линейных связей в соответствии с функциональными обязанностями для получения наибольшей эффективности и скорости донесения управленческих решений до исполнителя.

Бухгалтерский учет в организации ведется в соответствии с Федеральным законом от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 28.11.2018) "О бухгалтерском учете".

К основным источникам формирования финансовых ресурсов ООО «ПРОДАКС» относятся:

- выручка от реализации продукции, работ и услуг;
- выручка от прочей реализации (например, выбывших основных фондов, производственных запасов и т.п.);
- внереализационные доходы (полученные штрафы, дивиденды и проценты по ценным бумагам и др.);
- бюджетные средства;
- средства, поступившие в порядке перераспределения финансовых ресурсов внутри вертикально интегрированных структур и отраслей.

Собственный капитал ООО «ПРОДАКС» представляет собой с одной стороны чистую стоимость имущества, определяемую как разницу между стоимостью активов организации и его обязательствами, а с другой стороны — это совокупность уставного, добавочного и резервного капитала, нераспределенной прибыли (непокрытого убытка). Собственный капитал отражен в третьем разделе баланса.

На основании бухгалтерского баланса организации за 2018 год

(Приложение В), отчетов о финансовых результатах организации за 2017-2018 гг (Приложения Г-Д), произведен анализ основных показателей деятельности организации в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ основных показателей деятельности ООО «ПРОДАКС»

Наименование показателей	Ед. изм-я	Года			Абсолютное отклонение, +/-		Относительное отклонение, %	
		2016 год	2017 год	2018 год	2016/2017 год	2017/2018 год	2016/2017	2017/2018
1	2	3	4	5	6	7	9	10
Выручка от реализации	тыс.руб	29871	36974	30298	7103	-6676	24%	-18%
Численность персонала	чел.	21	19	20	-2	1	-10%	5%
Среднегодовая выработка	тыс.руб :чел	1422	1946	1515	524	-431	37%	-22%
Фонд заработной платы	тыс.руб	5292	4987	5052	-305	65	-6%	1%
Среднемесячная заработная плата	тыс.руб	21	22	21	1	-1	5%	-5%
Затраты	тыс.руб	29106	33312	27634	4206	-5678	14%	-17%
Затраты на 1 рубль готовой продукции	тыс.руб	0,97	0,9	0,91	-0,07	0,01	-7%	1%
Прибыль	тыс.руб	765	3662	2664	2897	-998	379%	-27%
Рентабельность продаж	в %	3	10	9	7	-1	233%	-10%

Основными источниками финансирования инвестиционной деятельности является чистая прибыль, остающаяся в распоряжении ООО после уплаты налогов и выплаты дивидендов.

На основании данных анализа можно сделать следующие выводы:

- выручка от реализации в отчетном периоде уменьшилась на 18,06 %, однако в 2017 году наблюдался ее рост в связи с резким притоком клиентов;
- среднегодовая численность персонала колеблется от 19 до 21 работника в соответствии с потребностью организации;
- среднегодовая выработка в 2018 году уменьшилась на 22,15 %;
- среднемесячная заработная плата остается на прежнем уровне с незначительными колебаниями (на 1,23 %);
- прибыль организации уменьшилась в 2018 году на 27,25 % из-за спада

выручки от реализации. Также данный факт повлек за собой спад уровня рентабельности.

Наглядно динамика рентабельности представлена на рисунке 2.1.

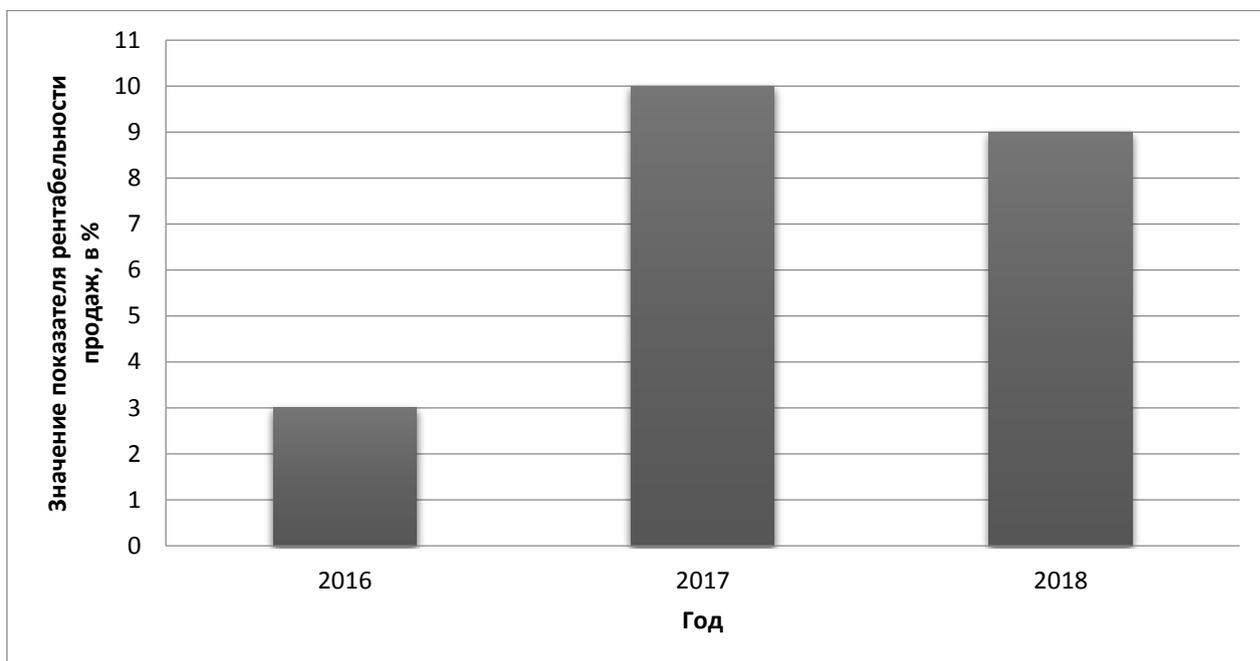


Рисунок 2.1 – Динамика рентабельности продаж, в %

Таким образом, на основании всех проанализированных показателей, можно сделать вывод о подъеме всех показателей деятельности в 2017 году за счет хорошей и качественной работы по привлечению клиентов, качественной работы, рекомендаций от заказчиков.

На основании анализа, произведенного в параграфе, сделан ряд выводов:

- исследуемая организация является субъектом малого предпринимательства, оказывающим услуги по ремонту и обслуживанию электрооборудования;

- организационно-распорядительная структура в организации соответствует производственным процессам и требованиям, которые к ней предъявляют;

- в 2017 году наблюдается значительный рост продаж, который имеет тенденцию спада в 2018 году;

- также в 2018 году сумма баланса оказалась достаточно низкой, из-за

чего организация вынуждена была прибегнуть к привлечению кредиторской задолженности.

Вывод: Общество с ограниченной ответственностью «ПРОДАКС» – предприятие, предоставляющее широкий спектр услуг населению в области монтажа систем безопасности, установке оборудования и т.д. Уровень цен на предоставляемые услуги высок и оправдан качеством предоставляемого обслуживания, надежностью предприятия, наличием долгосрочных контрактов.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «ПРОДАКС»

Основными задачами компании является производство электромонтажных работ, осуществление деятельности по обслуживанию, содержанию, ремонту, строительству, а также предоставление услуг потребителям согласно следующих дополнительных видов деятельности, предоставленных в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Дополнительные виды деятельности ООО «ПРОДАКС»

№ п/п	Код	Наименование
1	2	3
1.	33.14	Ремонт электрического оборудования
2.	33.20	Монтаж промышленных машин и оборудования
3.	41.20	Строительство жилых и нежилых зданий
4.	42.21	Строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения
5.	42.22.2	Строительство местных линий электропередачи и связи
6.	43.12.3	Производство земляных работ
7.	43.29	Производство прочих строительно-монтажных работ
8.	43.99	Работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки
9.	46.14.1	Деятельность агентов по оптовой торговле вычислительной техникой, телекоммуникационным оборудованием и прочим офисным оборудованием
10.	46.43	Торговля оптовая бытовыми электротоварами
11.	46.66	Торговля оптовая прочей офисной техникой и оборудованием
12.	46.90	Торговля оптовая неспециализированная
13.	47.19	Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах
14.	47.91.3	Торговля розничная через интернет-аукционы
15.	63.91	Деятельность информационных агентств
16.	71.11	Деятельность в области архитектуры

Продолжение таблицы 2.2

17.	71.12	Деятельность в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управления проектами строительства, выполнения строительного контроля и авторского надзора, предоставление технических консультаций в этих областях
18.	71.20	Технические испытания, исследования, анализ и сертификация.

Стратегия создаваемой организации направлена на завоевание спроса путем предоставления качественных услуг.

Бизнес-стратегия создаваемой организации направлена на получение прибыли через завоевание основной доли рынка.

Оргструктура линейно-функциональная. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения. Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства.

Финансы, как общее финансовое положение создаваемой организации на данном этапе оценить сложно, однако на этапе создания организации данный стратегический показатель можно признать низким.

Продукт как конкурентоспособность в целом оценен как средний, т.к. имеется высокий спрос на данного вида услуги и преобладание здоровой конкуренции на рынке.

Структура затрат направлена на развитие организации.

Система реализации продукции через маркетинговый комплекс, рекламу,

рекомендации.

Информационные технологии в создании исследуемой организации применяются.

Инновации как способ к реализации на рынке продуктов - создание маркетингового микса, направленного на привлечение квалифицированного персонала, реализации услуг.

Способность к лидерству в целом у создаваемой организации имеется.

Уровень производства в целом при наличии квалифицированного персонала можно считать высоким.

Уровень маркетинга - средний.

Уровень менеджмента - средний за счет отсутствия в организационной структуре службы менеджмента.

Качество торговой марки на перспективу можно признать высоким.

Качество персонала высокое.

Репутация на рынке высокая за счет применения максимума усилий для достижения данного стратегического показателя.

Репутация как работодателя высокая за счет высокого уровня оплаты труда, качественной организации условий труда.

Отношения с органами власти в данном случае перспективные. За счет отсутствия опыта работы с данной организацией стороны имеют определенные надежды и перспективы на развитие дальнейших отношений.

Отношения с профсоюзами - перспективные. За счет отсутствия опыта работы с данной организацией стороны имеют определенные надежды и перспективы на развитие дальнейших отношений.

Послепродажное обслуживание - гарантия на услуги полгода.

Корпоративная культура высокая за счет отсутствия отрицательных тенденций в развитии нового коллектива, наличия достойных условий труда.

SNW-анализ — это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации.

Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней

среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. Под производственным процессом на предприятии понимается комплексные электромонтажные работы, систем безопасности и прочие общестроительные работы.

Данный вид анализа предоставлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - SNW-АНАЛИЗ

Наименование стратегического показателя	Значение		
	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Стратегия организации			+
Бизнес-стратегии		+	
Оргструктура			+
Финансы, как общее финансовое положение	+		
Продукт как конкурентоспособность в целом		+	
Структура затрат		+	
Дистрибуция как система реализации продукции		+	
Информационная технология		+	
Инновации как способ к реализации на рынке продуктов		+	
Способность к лидерству в целом			+
Уровень производства в целом			+
Уровень маркетинга		+	
Уровень менеджмента		+	
Качество торговой марки			+
Качество персонала			+
Репутация на рынке			+
Репутация как работодателя			+
Отношения с органами власти			+
Отношения с профсоюзами			+
Отношения со смежниками			+
Инновации как исследования и разработки		+	

Итак, в целом картина внутренней среды организации не совсем благоприятная. Но у компании существует потенциал к развитию и совершенствованию. Соотношение сильных и слабых сторон по своей значимости образуют стабильную картину развития. Большинство внутренних позиций обозначены сильной оценкой в исследуемой организации, соответственно это предполагает возможность внутреннего роста.

2.3 Анализ внешней среды ООО «ПРОДАКС»

Исследуемая организация связана с окружающей средой двояким образом: с одной стороны внешняя среда влияет на систему, с другой стороны система воздействует на среду. Внешняя среда предприятия как системного объекта состоит из ближнего и дальнего окружения.

В качестве ближнего окружения для ООО «ПРОДАКС» можно назвать:

- клиенты – юридические и физические лица;
- поставщики – компании и частные лица, предлагающие строительные, транспортные услуги и строительные материалы;
- конкуренты – компании, предлагающие аналогичные услуги;
- партнеры по бизнесу – компании, предлагающие услуги генподрядца;
- контролирующие органы – ИФНС, Фонд социального страхования РФ, Управление пенсионного фонда РФ, Пожарная инспекция и т. д.;
- финансово-кредитные учреждения – банки, предоставляющие услуги кредитования;
- контактная аудитория – члены семей работников и т. д.

Второй составляющей окружающей среды является дальнее окружение, под влиянием сил и тенденций которого осуществляется деятельность. На сегодняшний день политическая и экономическая ситуации в стране стабильны, что дает возможность развития бизнеса. Так же растет уровень доходов населения, что позволяет говорить о возрастающих потребностях. Поскольку появляются новые компании, офисное строительство является востребованным видом деятельности. Законодательная база, определяющая полномочия и права

компании, способна дать возможность для защиты от нечестной конкуренции и т. д.

Анализ отмеченных факторов получил название PEST-анализа.

PEST-анализ исследуемой организации предоставлен в Таблице 2.4.

Таблица 2.4 - PEST-анализ факторов макросреды

Политика	Экономика
1. Нестабильность правительства 2. Меняющееся законодательство 3. У предприятия отсутствует доля госсобственности, влияние в данной сфере на деятельность организации минимальное 4. Жесткая налоговая политика	1. Нестабильная экономика 2. Низкий курс национальной валюты 3. Уровень инфляции - 2,5% - низкий 4. Уровень безработицы - высокий 5. Цены на энергоресурсы – приемлемые 6. Высокий уровень конкуренции 7. Снижение доходов населения
Социум	Технология
1. Старение населения 2. Негативное и среднее отношение к труду как к средству дохода 3. Низкий уровень социальной мобильности населения 4. Высокая активность потребителей	1. Государственная техническая политика нацелена на повышение технологичности любой деятельности РФ 2. Высокий спрос на высокотехнологичные товары

Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии предприятия. Анализ данных факторов помогает определить основные условия, влияющие на предприятие, выяснить причины покупки тех или иных товаров:

– политико-правовые факторы оказывают влияние не только на стратегию предприятия, но и на уровень жизни населения, социальную и экономическую благополучность региона или даже страны;

– экономические факторы зачастую вытекают из политических, ведь изменения законодательства, налоговая политика могут оказать значительное влияние на экономику региона или страны;

– социокультурные факторы – в основном определяют покупателей: есть ли у них средства для совершения покупки, целесообразность и мотивы покупки в зависимости от социокультурных факторов;

– технологические факторы определяют уровень научно-технического прогресса на рынке для определения соответствия ему предлагаемого товара.

Политико-правовые факторы, влияющие на стратегию предприятия, основаны на стремительно меняющемся законодательстве, нестабильной экономической ситуации, высоким уровнем конкуренции, жесткой налоговой политикой.

Высокий уровень конкуренции на рынке систем безопасности обусловлен новшеством и эффективностью данной продукции, высоким спросом на такие товары.

Высокий уровень конкуренции обязывает организацию следить за качеством товара, выдвигать конкурентные преимущества товара и вести постоянные маркетинговые исследования, которые в исследуемой организации проводит менеджер по продажам.

В ходе проведения данного анализа сделаны следующие выводы:

- нестабильность экономики диктует жесткие условия рынка;
- анализ факторов макросреды показал, что данные факторы являются неблагоприятными для деятельности фирмы.

Для проведения качественного анализа конкурентоспособности организации проведен анализ угроз и возможностей на основании сильных и слабых сторон сбытовой стратегии исследуемой организации.

Данные анализа сведены в матрицу SWOT, матрицу угроз и возможностей с определением их влияния и вероятности.

Обобщение и систематизация сильных, слабых сторон, угроз и возможностей организации с помощью матрицы SWOT позволяет вовремя определить резервы организации, возможностей дальнейшего ее развития. Определение возможностей позволяет вовремя предпринять управленческое воздействие для их реализации.

Определение угроз на основе анализа слабых сторон организации позволяет вовремя предпринять меры для ликвидации этих угроз, применения корректирующего управленческого воздействия и предотвращения угроз,

которые могут оказать разрушительное влияние на организацию.

Данные анализа внесены в матрицу SWOT (Таблица 2.5). Методика SWOT-анализа исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации, определения сильных и слабых сторон с целью устранения угроз и реализации возможностей.

Таблица 2.5 - Матрица SWOT

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень технологичности производства; - высокий уровень затрат на НИОКР; - сбыт продукции исследуемой организации по всей территории РФ; - высокий уровень квалификации сотрудников; - прибыльность бизнеса; - ведение маркетинговой деятельности; - стабильность кадров; - прямые каналы сбыта; - индивидуальный подход к каждому клиенту. 	<ul style="list-style-type: none"> - возможность повышения уровня охвата рынка; - расширение сферы деятельности, выпуск новой продукции на рынок; - повышение интереса общественности к новинкам компании; - выгодное расположение в масштабах города; - заинтересованность людей в работе в компании, получение квалифицированного состава сотрудников; - возможность получения государственного заказа.
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие инициативы у работников; - низкий уровень ликвидности; - низкая покупательская способность; - зависимость от кредиторов; - низкий уровень оплаты труда работников; - слабая конкурентная позиция. 	<ul style="list-style-type: none"> - банкротство; - снижение эффективности труда и выработки; - снижение спроса; - снижение доходности и прибыли - инфляция - рост себестоимости - стремительно растущий уровень конкуренции.

Определены сильные и слабые стороны организации, определены угрозы и возможности с указанием степени их влияния и вероятности, благодаря чему можно спрогнозировать эффективность внедрения определенных мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности в организации.

Поскольку наличие у организации возможностей и угроз заставляет руководство принимать определенное управленческое воздействие, в таблицах

2.8-2.9 представлены матрицы угроз и возможностей.

В данных матрицах применяется распределение угроз и возможностей организации по степени их влияния и вероятности исполнения данных возможностей.

Таблица 2.6 - Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Совершенствование сбытовой стратегии	Выпуск новой продукции; Заинтересованность людей в работе в организации	Благоприятная демографическая ситуация Рост популярности отечественных разработок в сфере деятельности организации
Средняя	Повышение уровня охвата рынка	Повышение ликвидности	
Низкая		Получение государственного заказа	

Таблица 2.7 - Матрица угроз

Вероятность использования возможностей	Влияние			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая		Стремительно растущий уровень конкуренции	Рост себестоимости	Нестабильность экономики страны
Средняя	Банкротство		Снижение эффективности труда и выработки	
Низкая		Инфляция	Снижение спроса	

В настоящее время отрасль, в рамках которой ведет свою деятельность ООО «ПРОДАКС» является достаточно привлекательной, чем обусловлен высокий уровень конкуренции.

Именно поэтому произведена оценка привлекательности данной отрасли

для получения полноценной оценки микросреды исследуемой организации ООО «ПРОДАКС».

На основании проведенного анализа была дана оценка привлекательности отрасли, которая представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Оценка привлекательности отрасли

Критерии оценки	Удельный вес, %	Качественная оценка	Бальная оценка 0-100	Итоговая оценка
Рост рынка	30	Ежегодный темп роста рынка составляют 25%	70	2,1
Диапазон для ценовой политики	16	Цена меняется в зависимости от требуемых качеств и характеристик оборудования	60	9,6
Уровень удовлетворения спросом	11	В 2018 году спрос составил около 95%	80	8,8
Власть поставщиков	10	Присутствует, сильная	95	9,5
Власть потребителей	7	Присутствует, сильная	70	4,9
Товары - заменители	10	Небольшое количество	50	5
Количество конкурентов	9	Увеличивается доля крупных предприятий	55	4,95
Потенциальные конкуренты	9	Появление новых компаний в сфере монтажа систем безопасности в регионе	70	6,3
Итого	100	51,15		

Среди проблем в отрасли можно отметить следующие:

- рост цен на услуги вследствие сильного влияния на деятельность организации поставщиков монтируемых систем безопасности;
- стремительный рост конкуренции в связи с ростом популярности технологий в сфере безопасности.

В данный момент в Амурской области и г. Благовещенск рынок монтажа систем безопасности находится на стадии стремительного роста, который обусловлен высоким уровнем привлекательности данного вида услуг среди клиентов.

Таким образом, на основании проведенного анализа, сделан вывод о том, что наиболее подходящей стратегией для исследуемой организации можно признать стратегию дифференциации.

Данный вывод сделан на основании разнообразия потребителей и отсутствия конкретного потребительского сегмента; необходимости дифференциации в силу низкой эффективности стратегии лидерства по издержкам на рынке за счет снижения качества продукции, что наглядно предоставлено в матрице М.Портера, предоставленной на рисунке 2.2.

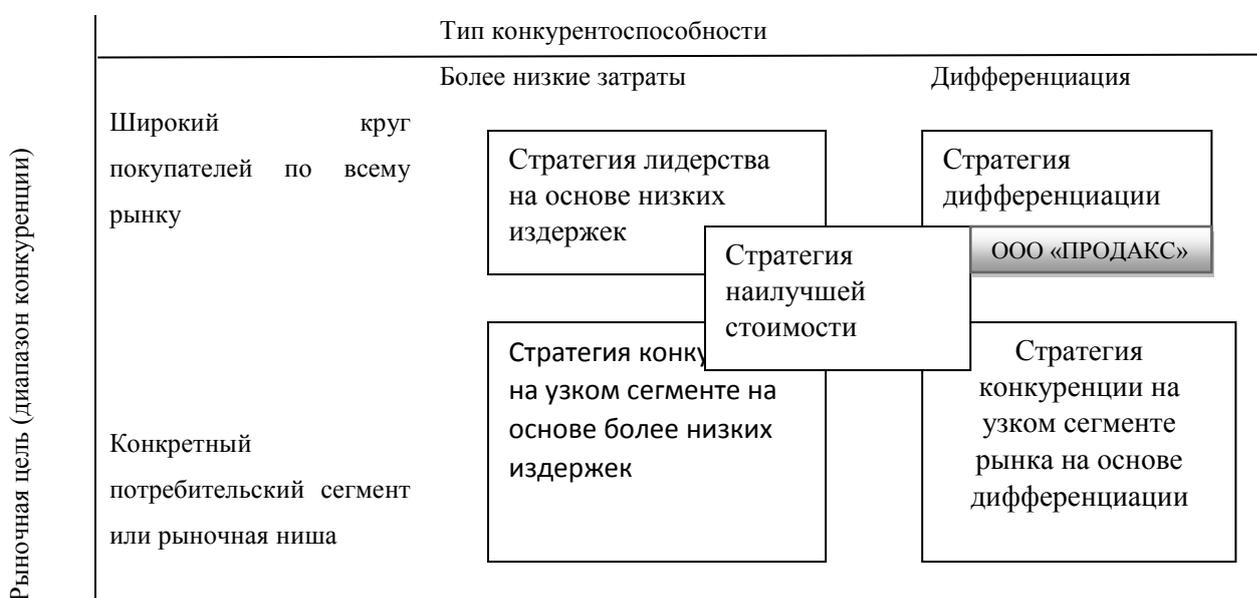


Рисунок 2.2 - Матрица М. Портера для определения конкурентной стратегии

Суть стратегии состоит в том, что товар предприятия должен отличаться от товаров конкурентов и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей. Условия формирования стратегии:

- наличие возможностей выделения товаров на рынке, хорошее восприятие и оценка продукции потребителями, заказчиками;
- разнообразная структура спроса на рынке;
- неценовая конкуренция.

Вывод: Анализ среды функционирования ООО «ПРОДАКС» показал, что внутренняя среда организации имеет положительное влияние на деятельность

организации, т.к. все показатели внутренней среды находятся на достаточно высоком уровне. В процессе анализа макросреды обнаружено, что данная среда диктует достаточно жесткие условия существования. Анализ отрасли показал ее высокую привлекательность, что поспособствовало росту конкуренции.

2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС»

Оценка конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС» произведена с помощью следующих методик:

- анализ конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС» в отдельных областях деятельности, имеющих наибольшее влияние в сфере монтажа систем безопасности;
- составление конкурентной карты рынка;
- рейтинговая оценка конкурентоспособности.

Для рынка систем безопасности наиболее характерными предпочтениями покупателей при выборе организации характерны следующие показатели:

- наличие широкого ассортимента;
- информированность об услугах организации (рекламная деятельность);
- удобство и обслуживание (потребительские предпочтения).¹⁵

Таким образом, данные предпочтения можно оценить как ключевые показатели успеха с целью определения уровня конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС» согласно данным показателям, наиболее характерным для рынка монтажа систем безопасности.

Именно в соответствии с данными характеристиками произведен анализ конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС» и основных конкурентов: ООО «СТЭЛС» и ООО «Амурспецмонтаж».

В таблице 2.9 предоставлена оценка ассортимента данных организаций. Выставлена балльная оценка от 1 до 5 в зависимости от соответствия показателя предъявляемым требованиям и в сравнении с конкурентами на основании опроса покупателей и клиентов исследуемой организации и предприятий-

¹⁵Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – URL: www.gks.ru/

конкурентов.

Коэффициенты весомости каждого показателя также получены на основании опроса клиентов фирм.

Данный анализ позволит определить составляющие проблем низкой конкурентоспособности и определить направления совершенствования конкурентоспособности с целью повышения уровня охвата рынка и повышения спроса.

Широта и глубина ассортимента услуг позволяет покупателю выбрать организацию для предоставления услуг монтажа систем безопасности с учетом совершения крупного заказа, который будет включать в себя полный комплекс услуг по монтажу, не прибегая к дополнительному привлечению организаций из-за недостаточной широты номенклатуры.

Таблица 2.9 - Оценка ассортимента

Показатели	a_i	ООО "ПРОДАКС"		ООО "СТЭЛС"		ООО «Амурспецмонтаж»	
		b_i	a_i*b_i	b_i	a_i*b_i	b_i	a_i*b_i
Широта номенклатуры	0,4	4	1,6	4	1,6	5	2
Глубина ассортимента	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8
Насыщенность	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8
Гармоничность	0,2	5	1	3	0,6	5	1
Общий балл (Касс)			4,4		4		4,6

Таким образом, исследуемая организация имеет достаточно высокий балл, однако организация ООО «Амурспецмонтаж» имеет более высокую оценку ассортимента.

ООО «ПРОДАКС» имеет низкое значение в широте и насыщенности ассортимента, что оказывает негативное влияние на конкурентоспособность исследуемой организации.

В таблице 2.10 предоставлена оценка потребительских предпочтений покупателей.

Оценка потребительских предпочтений позволяет определить соответствие предлагаемых товаров и услуг, ведения предпринимательской

деятельности исследуемой организации и предприятий-конкурентов предпочтениям покупателей.

Именно данная характеристика является основополагающей в определении конкурентоспособности организации.

Таблица 2.10 - Оценка потребительских предпочтений покупателей

Показатели	a _i	ООО "ПРОДАКС"		ООО "СТЭЛС"		ООО «Амурспецмонтаж»	
		b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i
Количество филиалов	0,3	1	0,3	2	0,6	2	0,6
Месторасположение магазина	0,2	5	1	5	1	4	0,8
Уровень обслуживания	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Соотношение цена/качество	0,2	5	1	3	0,6	3	0,6
Наличие системы скидок	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3
Общий балл (Кпрп)			3,2		3,1		3,1

Таким образом, согласно потребительским предпочтениям покупателей, исследуемой организации выставлена наивысшая оценка, однако данная оценка является достаточно низкой.

ООО «ПРОДАКС» не имеет филиалов, однако имеет наивысший балл среди конкурентов. Открытие филиалов не предоставляется возможным ввиду отсутствия средств на данное мероприятие. Отсутствие системы скидок имеет значительное влияние на выбор покупателя, что говорит о необходимости внедрения данного мероприятия в деятельности организации.

В таблице 2.11 предоставлена оценка рекламной деятельности компаний.

Таблица 2.11 - Оценка рекламной деятельности

Показатели	a _i	ООО "ПРОДАКС"		ООО "СТЭЛС"		ООО «Амурспецмонтаж»	
		b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i
Доступность восприятия	0,15	5	0,75	4	0,6	5	0,75
Количество рекламы	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Узнаваемость рекламных роликов	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Размещение в СМИ	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Размещение на движимых рекламносителях	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2

Продолжение таблицы 2.11

Размещение на недвижимых рекламоносителях	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Выгодное размещение рекламоносителей	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Количество рекламы	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45
Общий балл (Крек)			2,25		2,7		2,85

Рекламная активность ООО «ПРОДАКС» находится на достаточно низком уровне, что говорит о необходимости разработки мероприятий, направленных на повышение данного вида активности.

Таким образом, на основании полученных интегральных значений конкурентоспособности, определены общие баллы, предоставленные в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Таблица показателей конкурентоспособности фирм

Показатели	a_i	ООО "ПРОДАКС"		ООО "СТЭЛС"		ООО «Амурспецмонтаж»	
		b_i	a_i*b_i	b_i	a_i*b_i	b_i	a_i*b_i
Оценка рекламной деятельности	0,35	2,25	0,79	2,70	0,95	2,85	1,00
Оценка потребительских предпочтений покупателей	0,4	3,2	1,28	3,1	1,24	3,1	1,24
Оценка ассортимента	0,25	4,4	0,95	4	1	4,6	1,15
Общий балл (Кс)			3,17		3,19		3,39

Таким образом, определено, что организация ООО «ПРОДАКС» в сравнении с основными конкурентами имеет самую слабую позицию на рынке, что говорит о необходимости проведения тщательного анализа и внедрения мероприятий по повышению конкурентоспособности на основании полученных результатов.

Основные проблем, определенные в процессе проведения данного вида анализа следующие:

- низкая рекламная активность;
- отсутствие системы скидок.

Еще один из наиболее эффективных способов определения конкурентоспособности фирмы - построение конкурентной карты.

Конкурентная карта рассчитывается на основании данных, полученных с помощью расчета индексов цен и качества услуг.

Расчет индексов цен предоставлен в таблице 2.13 на основании минимальных цен организаций за предоставление приведенных ниже услуг монтажа систем безопасности и электрооборудования.

Балльные оценки выставлены согласно следующему алгоритму: наименьшая цена на данный вид услуги в регионе равна 1 баллу, наибольшая - пяти баллам.

Индексы цен получены в соответствии с количеством обращений клиентов за данными услугами.

Таблица 2.13 - Расчет индексов цен

Название фирмы	Стоимость услуги минимальная (баллы)					Индекс i-го показателя цен (I _{ki})					I _{каа}
	Монтаж сигнализации	Монтаж видеонаблюдения	Электромонтажные работы	Установка локально-вычислительных сетей	Установка систем Контроля удаленного доступа	I _{ш рj}	I _{опе рj}	I _{дос j}	I _{мес тj}	I _{обс лj}	
ООО "ПРОДАКС"	3	3,5	1,5	4,5	3,5	0,67	0,88	0,50	0,94	1,00	0,78
ООО "СТЭЛС"	3,5	3,5	1,7	4,2	3,2	0,78	0,88	0,57	0,88	0,91	0,79
ООО «Амурспецмонтаж»	4,5	4	3	4,8	3,5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
i срмах	4,5	4	3	4,8	3,5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
i	0,25	0,25	0,2	0,15	0,15						

Таким образом, после определения индекса цен определено, что исследуемая организация имеет наименьший уровень цен. Главный конкурент ООО «Амурспецмонтаж» имеет самый высокий уровень цен, цены ООО «СТЭЛС» находятся на среднем уровне в сравнении с конкурентами.

Индекс качества услуг определен на основании оценки качества обслуживания клиентами фирм в соответствии с оценочными картами¹⁶ и предоставлен в таблице 2.14.

Индексы качества обслуживания выставлены на основании потребительских предпочтений покупателей.

Таблица 2.14 – Расчет индексов качества обслуживания

Название фирмы	Балльная оценка показателя					Индекс i-го показателя качества обслуживания (I_{kij})					I_{kaa}
	Широта ассортимента	Оперативность реагирования на запросы клиентов	Доступность информации	Месторасположение фирмы	Уровень обслуживания	$I_{ширj}$	$I_{оперj}$	$I_{досj}$	$I_{месmj}$	$I_{обслj}$	
ООО "ПРОДАКС"	3	1	3	3	2	1	0,5	0,75	1	1	0,84
ООО "СТЭЛС"	3	1	3	2	1	1	0,5	0,75	0,67	0,5	0,71
ООО «Амурспецмонтаж»	3	2	4	2	2	1	1	1	0,67	1	0,95
i сртах	3	2	4	3	2	1	1	1	1	1	1
i	0,25	0,2	0,25	0,15	0,15						

Таким образом, после определения индекса услуг стало ясно, что исследуемая организация значительно уступает ООО «Амурспецмонтаж» из-за низкой скорости реагирования и обработки запросов клиента и низкого уровня доступности информации за счет низкого уровня рекламной деятельности исследуемой организации.

Низкий уровень рекламной деятельности говорит о необходимости внедрения маркетингового микса для повышения конкурентоспособности исследуемой организации, получения более стабильной позиции на рынке систем безопасности г. Благовещенск и повышения эффективности

¹⁶ Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. - 114 с.

деятельности организации.

Также низкий уровень рекламной активности диктует условия внедрения стратегии управления повышением конкурентоспособности за счет расширения рынка для повышения узнаваемости бренда, получения дополнительных конкурентных преимуществ.

После определения индексов строится конкурентная карта рынка. Данная карта предоставлена на рисунке 2.3.

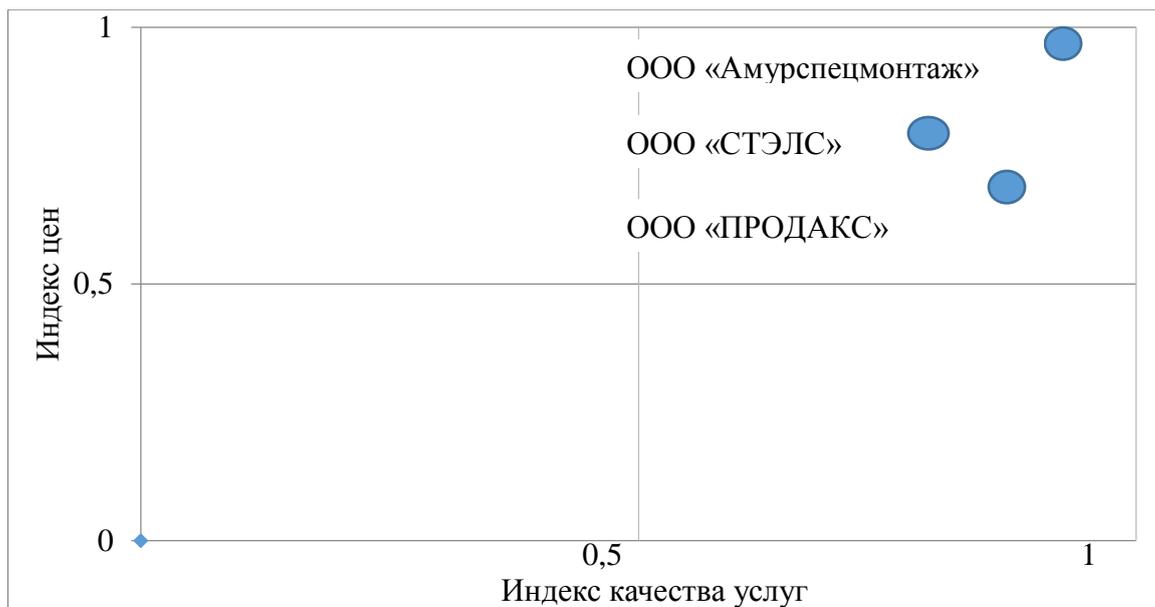


Рисунок 2.3 - Конкурентная карта рынка оказания услуг
электромонтажных работ

Таким образом, по конкурентной карте видно, что исследуемая организация имеет низкий уровень цен и находится на среднем уровне качества обслуживания среди основных конкурентов.

Произведена рейтинговая оценка конкурентов на основании основных показателей деятельности с учетом весовых коэффициентов.

Рейтинговая оценка конкурентов позволяет определить не только рейтинг каждой организации согласно уровню конкурентоспособности, но и увидеть целостную картину данного показателя во всех сферах деятельности:

- качество управления;
- качество товаров и услуг;

- финансовое состояние;
- использование ресурсов;
- наличие хороших отзывов клиентов;
- рекламная активность;
- способность к инновациям;
- ассортимент.

Комплексная оценка показателей, определяющих конкурентоспособность позволяет не только определить конкурентоспособность по основополагающим показателям на рынке, но и выявить все слабые места, имеющие влияние на показатели конкурентоспособности организации.

Данная оценка предоставлена в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - Расчет показателей конкурентоспособности фирм

Показатели	α_i	ООО «ПРОДАКС»		ООО «СТЭЛС»		ООО «Амурспецмонтаж»	
		β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
Качество управления	0,129	4	0,516	4	0,516	4	0,516
Качество товаров и услуг	0,25	5	1,25	4	1	4	1
Финансовое состояние	0,15	4	0,6	4	0,6	5	0,75
Использование ресурсов	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Наличие хороших отзывов клиентов	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Рекламная активность	0,083	2	0,166	4	0,332	4	0,332
Способность к инновациям	0,06	5	0,3	5	0,3	4	0,24
Ассортимент	0,028	4	0,112	4	0,112	5	0,14
Итоговый балл	1		3,844		4,060		4,177

Таким образом, на основании анализа конкурентоспособности фирм с учетом весовых коэффициентов, составлена рейтинговая оценка конкурентоспособности, предоставленная на рисунке 2.4.

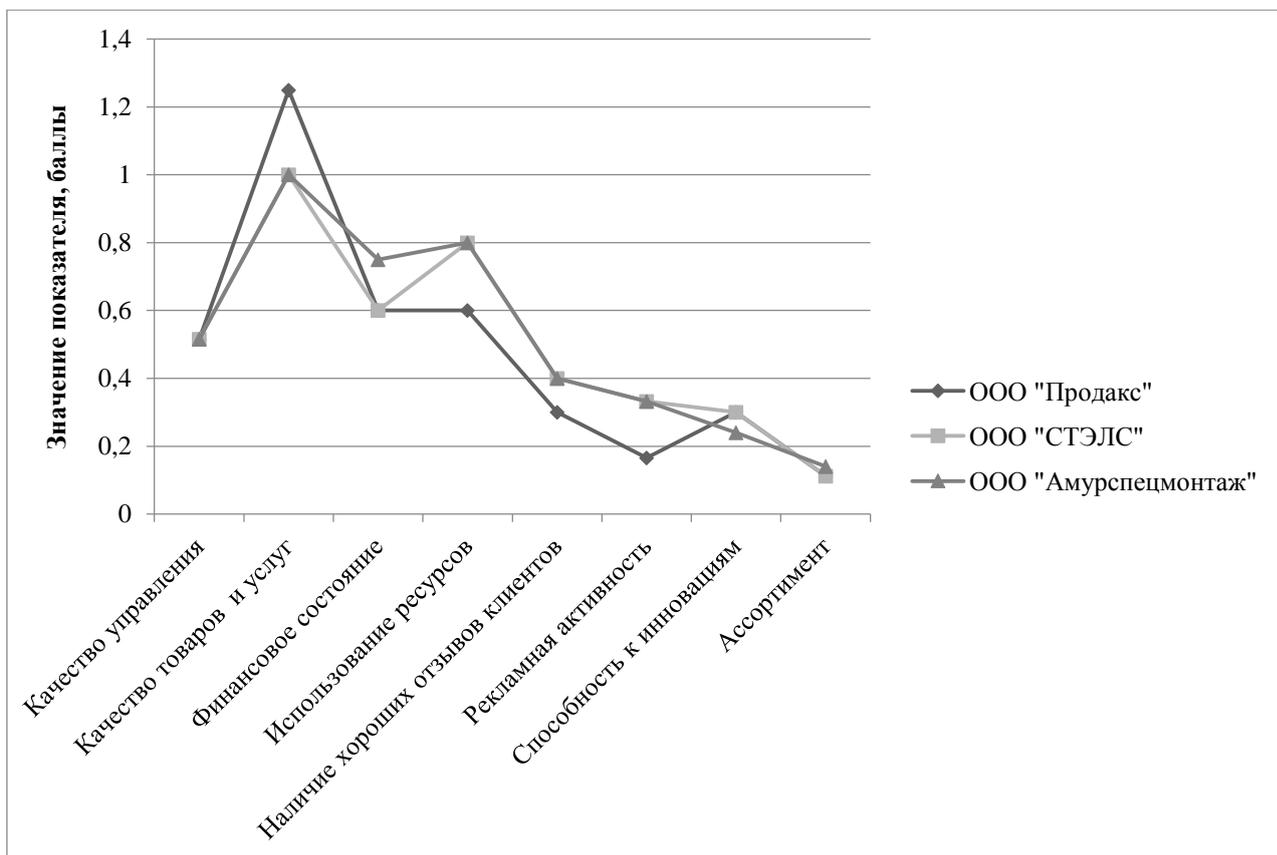


Рисунок 2.4 - Рейтинговая оценка конкурентоспособности

Таким образом, на основании проведения данного вида анализа определено, что исследуемая организация в сравнении с выбранными конкурентами имеет низший уровень рейтинга, что говорит о необходимости повышения конкурентоспособности исследуемой организации.

Низкие баллы выставлены по следующим позициям:

- использование ресурсов;
- наличие хороших отзывов клиентов;
- рекламная активность.

На основании анализа конкурентоспособности составлено «дерево проблем» ООО «ПРОДАКС».



Рисунок 2.5 - «Дерево проблем» ООО «ПРОДАКС», влияющих на показатели конкурентоспособности.

На основании «дерева проблем» можно сделать вывод о наличии достаточного количества причин, имеющих отрицательное влияние на конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС», на основании которых в следующей главе предложены мероприятия по их устранению.

Вывод:- общество с ограниченной ответственностью «ПРОДАКС» – предприятие, предоставляющее широкий спектр услуг населению в области электромонтажных работ, установке оборудования и т.д. Уровень цен на предоставляемые услуги высок и оправдан качеством предоставляемого обслуживания, надежностью предприятия, наличием долгосрочных контрактов, однако находится на конкурентном уровне;

- в целом картина внутренней среды организации не совсем

благоприятная. Но у компании существует потенциал к развитию и совершенствованию. Большинство внутренних позиций обозначены сильной оценкой в исследуемой организации, соответственно это предполагает возможность внутреннего роста;

- анализ среды функционирования ООО «ПРОДАКС» показал, что внутренняя среда организации имеет положительное влияние на деятельность организации, т.к. все показатели внутренней среды находятся на достаточно высоком уровне;

- в процессе анализа макросреды обнаружено, что данная среда диктует достаточно жесткие условия существования;

- анализ отрасли показал ее высокую привлекательность, что способствовало росту конкуренции;

- анализ конкурентоспособности показал, что основные конкуренты ООО «ПРОДАКС» - ООО «СТЭЛС» и ООО «Амурспецмонтаж»;

- основные проблемы, имеющие отрицательное влияние на конкурентоспособность исследуемой организации - низкий уровень рекламной активности, отсутствие системы скидок и филиалов.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В ООО «ПРОДАКС»

3.1 Обоснование предлагаемых мероприятий по повышению конкурентоспособности в ООО «ПРОДАКС»

Наличие у ООО «ПРОДАКС» ряда проблем, имеющих негативное влияние на конкурентоспособность заставляют применить следующие мероприятия:

- повышение рекламной деятельности;
- создание системы скидок;
- повышение эффективности использования ресурсов организации.



Рисунок 3.1 Предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС»

Рекламная деятельность – возможность донести до покупателя информацию о товарах и услугах ООО «ПРОДАКС» с целью повышения спроса и конкурентоспособности организации.

Рекламная кампания, прежде всего, будет ориентирована на крупные и средние организации, частные лица.

Зачастую о системах безопасности среди частных лиц задумываются

именно мужчины. Именно поэтому реклама будет ориентирована на мужчин. В таблице 3.1 предоставлена ориентация рекламы.

Таблица 3.1 - Ориентация рекламной кампании

Наименование	Ориентация
Уровень дохода	От 400 тыс. руб. в год
Статус	Семейные мужчины, руководители и менеджеры компаний
Частота покупок	Не чаще 1 раза в год

Реклама по телевидению не подходит, так как в телевизионной рекламе очень низкая избирательность аудитории и очень высокая стоимость рекламного контакта. Можно воспользоваться рекламой по радио («Дорожное радио»; «Авторадио»).

Наиболее эффективной для товара рекламой является реклама, напечатанная в местных газетах «2x2» и «Амурская правда».

Так же можно разместить рекламу на баннерах (на въездах в город), в социальных сетях (Вконтакте, Одноклассники, Facebook и Instagram) и в сети Интернет (Яндекс, Google).

При размещении рекламы в сети Интернет или в социальных сетях клиенту предоставляется возможность самостоятельно изменять любую информацию о своей фирме и просматривать статистику спроса через Интернет, что является неоспоримым преимуществом.

Особое внимание хочется уделить поиску идеи и творческой стратегии для внедрения рекламной активности. Наиболее привлекательными рекламными роликами являются те, которые обещают определенную экономию средств покупателя. В качестве идеи предлагается внедрить гибкую систему скидок, которая предоставлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Гибкая система скидок

Вид скидки	Характеристика	Эффективность
Скидка по промокоду	При проведении рекламы будет оглашен промокод, действующий в течение трех дней, при оглашении которого покупатель получит скидку в размере 10%	Побуждение к скорейшей покупке

Продолжение таблицы 3.2

Специальная цена в определенный период	Оглашение во время рекламы специальной «счастливой недели», во время которой действует скидка на определенный перечень услуг в размере 12%	Побуждение к скорейшей покупке
Подарок при заказе	При совершении оптового заказа на монтаж более 6 систем безопасности - бесплатное гарантийное обслуживание систем на протяжении 1 года	Побуждение к оптовым заказам

Внедрение данной системы скидок даст не только идею для рекламных объявлений, но и позволит побудить к заказу услуг покупателей в кратчайшие сроки и в больших объемах.

Такие объявления привлекают больше внимания, такая реклама является более эффективной и запоминающейся за счет ощущения выгоды покупателем.

Средства, которые будут затрачены на внедрение такой системы скидок, легко окупятся за счет повышения уровня выручки.

Внедрение данных мероприятий позволит не только устранить проблемы, которые касаются ассортимента, рекламной активности и скидок, но и мобилизовать ресурсы организации должным образом с целью внедрения комплекса предложенных мероприятий.

В работе предложен бизнес-план внедрения рекламной компании с целью повышения конкурентоспособности исследуемой организации.

Вывод: на основании выявленных проблем предложен комплекс мероприятий, который включен в бизнес-план, предоставленный в следующем параграфе.

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию рекламной деятельности

Мероприятие предполагает усиление рекламной деятельности ООО «ПРОДАКС» с целью повышения конкурентоспособности.

В настоящее время конкурентоспособность организации ООО «ПРОДАКС» находится на достаточно низком уровне. Именно поэтому основной задачей является разработка мероприятий по совершенствованию

рекламной деятельности:

- повышение рекламной активности;
- привлечение клиентов;
- повышение выручки;
- повышение эффективности использования ресурсов организацией.

Исследуемая организация ведет деятельность в сфере оказания услуг на рынке монтажа систем безопасности, который имеет следующие характеристики:

- по объему реализации - малый и средний (ориентация на частных клиентов и малые и средние компании);
- по перспективам сбыта - перспективный;
- по соотношению продавцов и покупателей - преимущество покупателей;
- по разновидности потребителей - частные клиенты и субъекты малого, среднего и крупного бизнеса.

Состав потребителей на данную услугу очень разнороден:

- деловые люди со средними и высокими доходами;
- люди, занятые на производстве, рабочие, служащие.

Основные формы рекламы, действующей на этот сегмент:

- реклама по радио;
- реклама в печатных изданиях;
- рекламные щиты, объявления.

Основные конкуренты исследуемой организации - ООО «СТЕЛС» и ООО «Амурспецмонтаж».

Данные организации превосходят ООО «ПРОДАКС» в показателях конкурентоспособности.

При реализации бизнес-плана, направленного именно на повышение конкурентоспособности, ожидается ликвидация проблемных факторов, имеющих негативное влияние на конкурентоспособность.

Согласно мероприятиям, организация ликвидирует такие слабые места, как низкая рекламная активность, отсутствие скидок. Таким образом,

конкурентоспособность организации будет оценена на достаточно высоком уровне (таблица 3.3)

Таблица 3.3 - Таблица показателей конкурентоспособности фирм

Показатели	a _i	ООО «ПРОДАКС»		ООО «СТЭЛС»		ООО «Амурспецмонтаж»	
		b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i
Оценка рекламной деятельности	0,35	3,0	1,05	2,70	0,95	2,85	1,00
Оценка потребительских предпочтений покупателей	0,4	3,5	1,4	3,1	1,24	3,1	1,24
Оценка ассортимента	0,25	4,4	0,95	4	1	4,6	1,15
Общий балл (Kc)			3,4		3,19		3,39

Таким образом, организация ООО «ПРОДАКС» в сравнении с основными конкурентами будет иметь лидирующую позицию на рынке монтажа систем безопасности в результате внедрения предложенных рекомендаций в процессе реализации мероприятий.

План маркетинга предоставлен в таблице 3.4 в виде графика внедрения рекламной активности по месяцам в течение 2020 года.

Таблица 3.4 - План маркетинга

Направление рекламной деятельности	Наименование рекламного издания	Стоимость, тыс. руб.						Всего
		Месяц, 2020 год						
		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12	
Радио	«Дорожное радио»	22,5		22,5		22,5		67,5
	«Авторадио»	29,25	29,25	29,25	29,25	29,25	29,25	175,5
Газета	«2x2»	0,78	0,78	0,78	0,78	0,78	0,78	4,68
	«Амурская правда»	0,8		0,8		0,8		2,4
Баннер	Баннер на въезде из г. Благовещенск	8	8		8	8		32
Социальные сети	Вконтакте, Одноклассники, Facebook	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	5,46
Интернет	Яндекс, Google	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	4,5
Иное	Рассылка коммерческих предложений	1,31	1,31	1,31	1,31	1,31	1,31	7,86
Итого:		64,3	41	56,3	41	64,3	33	300

Таким образом, организация выйдет на достаточно высокий уровень рекламной активности, повысит спрос, общая сумма затрат на маркетинг составит 300 тыс. рос. руб.

Реализация мероприятий планируется в течение 2020 года.

В таблице 3.5 предоставлены основные этапы реализации данного бизнес-плана и календарный план с указанием месяца реализации каждого этапа. Мероприятия, реализацию которых подразумевает бизнес-план, условно разделены на три блока:

- повышение рекламной активности;
- внедрение системы скидок;
- Повышение эффективности использования ресурсов организации.

Любые изменения и новшества в деятельности организации, особенно в условиях кризиса, могут нанести вред деятельности предприятия, именно поэтому календарное планирование направлено на смягчение внедрения комплекса мероприятия в деятельность организации с целью повышения ее эффективности.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности исследуемой организации, согласно составленному календарному плану, займет 12 месяцев при условии начала реализации плана 1 января 2020 года.

Таблица 3.5 - Календарный план внедрения предложенных мероприятий

Наименование мероприятия	Месяц, 2020 год											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Повышение рекламной активности												
1.1 Анализ рынка рекламных услуг												
1.2 Проведение маркетинговых исследований для определения целевого рынка												
1.3 Проведение переговоров с рекламными агентствами, заключение сделки												
1.4 Заключение сделки с типографией												
1.5 Разработка и рассылка рекламных предложений												
2 Внедрение гибкой системы скидок												

Продолжение таблицы 3.5

2.1 Оповещение населения о скидочной системе											
2.2 Рассылка промокодов											
2.3 Проведение «счастливой недели»											
3 Контроль результатов											

Согласно календарному плану, контроль первых результатов возможен уже в течение первого месяца.

Предприятие ООО «ПРОДАКС» имеет достаточную численность персонала для реализации мероприятий и организационную структуру, полностью отвечающую требованиям данного мероприятия.

Определены ответственные лица за внедрение мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ПРОДАКС», что позволит верно организовать работу коллектива и направить ее на достижение поставленного результата.

В таблице 3.6. предоставлена матрица распределения ответственности согласно этапам реализации мероприятий.

Таблица 3.6 - Матрица распределения ответственности

Наименование мероприятия	Ответственное лицо			
	Директор	Финансовый директор	Технический директор	Менеджер по продажам
1 Повышение рекламной активности		С, К	О, И, У	
1.1 Анализ рынка рекламных услуг		С	О, У	К, И, П
1.2 Проведение маркетинговых исследований для определения целевого рынка		С	О, У	К, И, П
1.3 Проведение переговоров с рекламными агентствами, заключение сделки	У, С, О И	П, К		
1.4 Заключение сделки с типографией	У, С, О И	П, К		
1.5 Разработка и рассылка рекламных предложений		С		О, У, К, И, П
2 Внедрение гибкой системы скидок		С, К	О, И, У	
2.1 Оповещение населения о скидочной системе	С		О, У	К, И, П
2.2 Рассылка промокодов		С		О, У, К, И, П
2.3 Проведение «счастливой недели»		С		О, У, К, И, П
3 Контроль результатов	У, С, О	П, К, И		

* О – Ответственный; У – Утверждает; И – Исполнитель; С – Согласующий; К – Контролирующий; П – Принимает

Деятельность ООО «ПРОДАКС» осуществляется на основании Устава и регулируется действующими нормативно-правовыми актами РФ.

Мероприятия направлены на повышение конкурентоспособности. В настоящее время по правовому обеспечению управления конкурентоспособности действует только один нормативный акт - Федеративный закон "О конкуренции ограниченной монополистической деятельности на товарных рынках" от 22 марта 1991 г.

Целями настоящего закона являются определение организационных и правовых основ предприятия и пресечения:

- монополистической деятельности на товарных рынках в Российской Федерации (РФ);
- ограничения конкуренции федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления, иными наделенными функциями или правами указанных органов власти.

Настоящий закон направлен на обеспечение единства экономического пространства, свободного перемещения товаров, поддержки конкуренции, свободы экономической деятельности на территории РФ и на создание условий для эффективного функционирования товарных рынков.

Согласно данным нормативно-правовым актам, мероприятия направлены на обеспечение добросовестной конкуренции на рынке монтажа систем безопасности и не противоречат требованиям действующего законодательства.

Оценка рисков внедрения любых новшеств организации производится с целью своевременного их определения, выявления их степени влияния на мероприятия и предотвращения. Риски определены и предоставлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Риски при внедрении предложенных мероприятий

Наименование риска	Вероятность возникновения	Влияние на реализацию бизнес-плана
Отсутствие ответной реакции рынка на повышение рекламной активности	Низкая	Качество
Высокий уровень затрат на реализацию бизнес-плана	Умеренная	Стоимость
Высокий уровень цен на рекламную деятельность	Высокая	Стоимость
Задержка сроков реализации мероприятий	Умеренная	Сроки

Наиболее опасным риском определен высокий уровень цен на рекламные услуги. Реализация данного риска может значительно повлиять на реализацию бизнес-плана и снизить показатели его экономической эффективности.

Именно поэтому в таблице 3.8 произведен анализ рисков.

Таблица 3.8 - Анализ рисков

Характеристика	Низкая/ 0.1	Умеренная/ 0.2	Высокая/ 0.4
Стоимость	X	Высокий уровень затрат на реализацию бизнес-плана	Высокий уровень цен на рекламные услуги
Сроки	X	Задержка сроков реализации мероприятий	X
Качество	Отсутствие реакции рынка на повышение рекламной активности	X	X

Для устранения выявленных рисков определены основные мероприятия, направленные на снижение или ликвидацию вероятности наступления данных рисков.

Ответственными лицами назначены исполнители комплекса мероприятий, определенные в матрице распределения ответственности в соответствии с причиной возникновения риска. В данном случае ответственным лицом определен технический директор, в обязанности которого входит организация маркетинговой деятельности, рекламной деятельности и анализ рынка. Мероприятия предоставлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Мероприятия, направленные на снижение вероятности возникновения рисков при реализации мероприятий

Наименование риска	Мероприятие	Ответственный
Отсутствие ответной реакции рынка на повышение рекламной активности	Проведение маркетинговых исследований	Менеджер по продажам
Высокий уровень затрат на реализацию бизнес-плана	Проведение предварительной оценки затрат и определение целесообразности реализации	Главный бухгалтер
Высокий уровень цен на рекламные услуги	Тщательный отбор и пересмотр предложений, изучение ценовой политики на рынке	Менеджер по продажам
Задержка сроков реализации мероприятий	Пересмотр и продление плана в случае задержки	Технический директор

Затраты на реализацию бизнес-плана соответствуют затратам на внедрение рекламной активности, предоставленным в таблице 3.4. Внедрение системы скидок также сопровождается определенными затратами.

Выручка организации от оказания услуг в 2018 году составила 30298 тыс. руб. Средняя стоимость оказания 1 услуги составляет 10 тыс. руб. Таким образом, в 2018 году организация оказала услуги по монтажу систем безопасности в объеме 3030 единицы. В день организация оказывает $3030/241=13$ услуг. Таким образом, в период проведения «счастливой недели» будет оказано 130 услуг, общей стоимостью 1300 тыс. руб. Размер скидки составит 166 тыс. руб.

Рост выручки в результате внедрения скидок по промокоду ожидается в размере 4,5%, что составит 1340 тыс. руб., размер скидки в таком случае будет равен 134 тыс. руб.

Таким образом, прирост выручки в результате реализации бизнес-плана ожидается в размере: $1340-166-134=1020$ тыс. руб.

В таблице 3.10 предоставлены источники формирования денежных потоков реализации бизнес-плана.

В данном плане обозначены доходы, определенные на основании среднего уровня роста выручки от повышения рекламной активности

организации.

Таблица 3.10 - Источники формирования денежных потоков

Месяц	Выручка, тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.
1	80,5	32,15
2	81,4	32,15
3	82,3	20,5
4	83,6	20,5
5	84,1	28,15
6	84,7	28,15
7	85,8	20,5
8	86,3	20,5
9	87,1	32,15
10	87,9	32,15
11	88,5	16,5
12	87,8	16,5
Итого:	1020	299,9

Таким образом, определены денежные потоки на основании ожидаемого значения роста выручки от реализации и затрат на реализацию бизнес-плана.

Вывод: данные этапы позволили определить все основные аспекты реализации мероприятий. После проведения данной процедуры можно отметить готовность организации без ущерба для деятельности реализовать данные мероприятия для повышения конкурентоспособности.

3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Внедрение предложенных мероприятий в процессе их реализации позволит решить три основные проблемы конкурентоспособности исследуемой организации, обнаруженные в процессе проведения анализа:

- низкий уровень рекламной активности;
- отсутствие системы скидок.

В процессе реализации данных направлений повышения конкурентоспособности появляется возможность решить еще одну - повысить эффективность использования ресурсов организации. Данная проблема может

быть решена посредством мобилизации ресурсов организации с целью внедрения мероприятий в деятельность ООО «ПРОДАКС» для повышения конкурентоспособности.

Схема проблем, решаемых с помощью внедрения бизнес-планирования, предоставлена на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 - Эффективность внедрения мероприятий

Внедрение любых новшеств на предприятии сопровождается определенными затратами, верное определение которых позволяет определить срок окупаемости внедрения мероприятий и возможность для предприятия их внедрить.

Затраты на внедрение предложенных мероприятий были рассчитаны в предыдущем параграфе и соответствуют затратам на рекламу. Данные затраты рассчитаны на ведение рекламной деятельности на 1 год в качестве первоначальных затрат.

Исходя из данных таблицы 3.10 рассчитаем чистые денежные потоки,

представляющие из себя разность денежных притоков (выручка) и денежных оттоков (затраты), т.е. столбец 2 – столбец 3 табл. 3.10 за каждый месяц. При этом, дисконтированный денежный поток рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} \quad (1)$$

Где:

n, t – количество временных периодов;

CF – денежный поток (Cash Flow);

R – стоимость капитала (ставка дисконтирования, Rate).

Учитывая средневзвешенные процентные ставки коммерческих организаций по кредитным операциям ЦБ на 2019 год в районе 14,5 %, определим ставку дисконтирования в 0,145. Результаты расчетов представлены в таблице 3.11:

Таблица 3.11 - Расчет NPV на 2020 год

Период (месяц)	Чистый денежный поток (руб.)	Чистые дисконтированные денежные потоки (дисконтированный доход), руб.	Дисконтированный поток нарастающим итогом, руб.
0	-300 000		
1	48000,35	41 921,70	41 921,70
2	49000,25	37 375,53	79 297,23
3	61000,8	40 636,76	119 933,99
4	63000,1	36 653,82	156 587,81
5	55000,95	27 947,49	184 535,30
6	56000,55	24 851,89	209 387,19
7	65000,3	25 192,83	234 580,02
8	65000,8	22 002,64	256 582,66
9	54000,95	15 964,38	272 547,04
10	55000,75	14 200,83	286 747,87
11	72000	16 235,74	302 983,61
12	71000,3	13 982,81	316 966,42

Таким образом, NPV данного инвестиционного мероприятия равен 316966, 42 руб.

На рисунке 3.3 предоставлен график чистых денежных потоков

мероприятия:

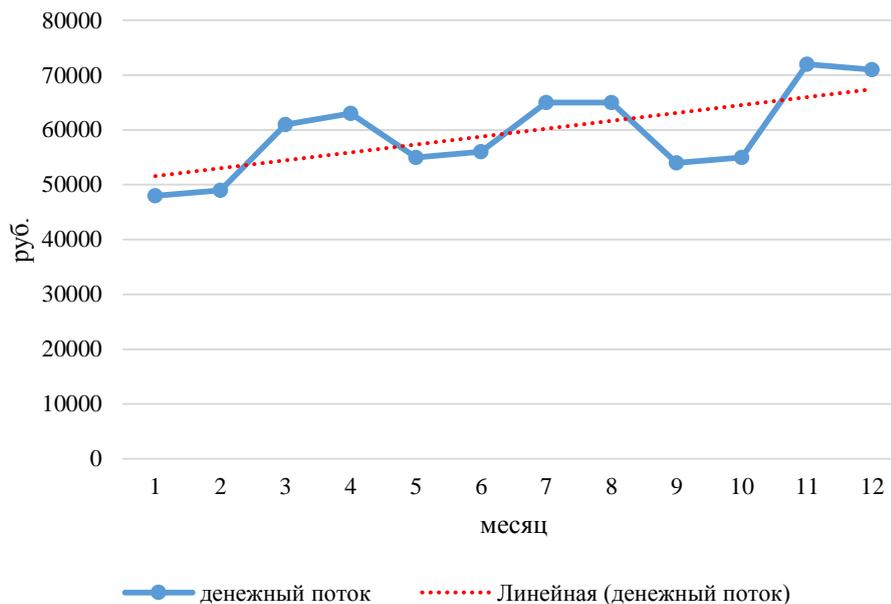


Рисунок 3.3 - График чистых денежных потоков реализуемых мероприятий

На рисунке 3.4 предоставлен график нарастания дисконтированных денежных потоков реализуемых мероприятий в течение 2020 года.

Дисконтированный поток нарастающим ИТОГОМ

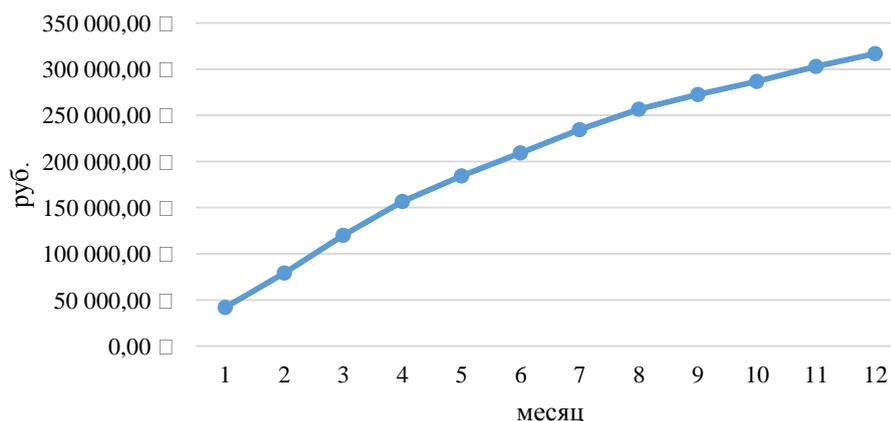


Рисунок 3.4 - График нарастания дисконтированных денежных потоков

NV (Net Value), или «чистый доход» равен сумме чистых денежных потоков за вычетом размера инвестиций = $714006,1 - 300000 = 414006,1$ руб.

Срок окупаемости PP (Payback Period) находится по формуле:

$$PP = \min n, \text{ при котором } \sum_{i=1}^n CF_i > IC; \quad (2)$$

где CF_i – денежный поток i -того периода;

IC – величина исходных инвестиций;

n – число периодов.

$PP = \text{размер инвестиций} / \text{ср. значение денежных потоков за весь период}$
 $= 300000/59501=5,04$, т.е., учитывая дискретный период, срок окупаемости составит 6 месяцев.

ARR (Accounted Rate of Return) или коэффициент эффективности инвестиций рассчитывается по формуле:

$$ARR = \frac{CF_{\text{ср.}}}{IC}; \quad (3)$$

где $CF_{\text{ср.}}$ – среднее значение денежного потока за все периоды;

IC – величина исходных инвестиций.

$ARR = 59501/300000 = 0,1983$, или 19,83 %.

Внутренняя норма доходности (internal rate of return, общепринятое сокращение – IRR) – это показатель инвестиционного анализа, который позволяет определить доходность вложения средств и максимально возможную ставку по привлекаемым заемным средствам. Поскольку IRR представляет собой ставку дисконтирования в ситуации, когда NPV равно нулю, то для расчета показателя применяется та же формула, что и для определения чистой приведенной стоимости:

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0 \quad (4)$$

$IRR = 0,15723$, или 16 %

Делаем вывод, что внутренняя норма доходности превышает ставку дисконтирования (14,4 % 0,145).

Индекс прибыльности (PI – аббревиатура английского термина Profitability Index) определяется как результат отношения сумм дисконтированного дохода и вложенного капитала:

$$PI = NPV/CI$$

где:

PI – индекс доходности инвестиций;

NPV – сумма чистого дисконтированного дохода;

CI – величина вложенного капитала.

$$PI = 316966,42 / 30000 = 1,0565547333333333 \text{ или } 1,06$$

$PI > 1$, что также говорит о целесообразности осуществления мероприятия.

Внутренняя норма доходности превысила показатель расчетной ставки дисконтирования. Это говорит о том, что показатель IRR превышает стоимость капитала, используемого организацией для осуществления мероприятия

Мероприятие полностью окупается в ходе его реализации в течение 6 месяцев.

В целом, данное мероприятие можно рекомендовать к реализации, поскольку расчеты показали его экономическую целесообразность.

Таким образом, на основании произведенного анализа, в работе был предложен комплекс мероприятий, направленный на повышение конкурентоспособности исследуемой организации, который включает в себя:

- повышение рекламной деятельности исследуемой организации посредством СМИ, рассылки рекламных предложений и т. д.;
- создание системы скидок;
- повышение эффективности использования ресурсов организации.

Вывод: с целью определения возможности и целесообразности внедрения

предложенных мероприятий, была проведена процедура бизнес-планирования внедрения данного комплекса мероприятий, направленного на повышение конкурентоспособности.

В процессе проведения данного анализа мероприятия были признаны экономически эффективными, срок окупаемости мероприятия - 6 месяцев. Помимо экономической эффективности реализации предложенных мероприятий предприятие сможет достичь следующих целей: повысить конкурентоспособность; повысить спрос на услуги и товары организации, выйти на новые рынки, повысить уровень рекламной активности, информированности покупателя об услугах организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование системы управления конкурентоспособностью предприятия является актуальным на любом этапе функционирования предприятия. Но особенную актуальность данная тема приобрела в настоящий момент, когда экономический кризис в России усугубляется экономическими санкциями со стороны Евросоюза и США. Поэтому проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование управления системы конкурентоспособностью конкретного предприятия приобретает особую значимость, т.к. полученные данные позволят разработать направления ее совершенствования.

В первой главе изучены теоретические основы оценки и управления конкурентоспособностью предприятия, раскрыто понятие «конкурентоспособность предприятия», рассмотрены определения конкурентоспособности, данные в трудах специалистов.

Конкурентоспособность – возможность организации обеспечить наилучший сбыт товара в соответствии с потребностями покупателя.

Стандарты играют большую роль в определении конкурентоспособности:

- соответствие стандартам это регламентируемый потребительский параметр, нарушение которого сводит конкурентоспособность товара к нулю;
- основные требования потребителей к техническим показателям находят отражение в национальном и международном стандартах.

Для того, чтобы полнее оценить проблему конкурентоспособности предприятия, необходимо дать оценку ее критериям и факторам.

Всю совокупность факторов, влияющих на предприятия и тем самым на их конкурентоспособность, можно разделить на три группы:

- цели, которые ставит перед собой предприятие;
- ресурсы, которыми располагает предприятие;
- факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на предприятие.

Конкурентные преимущества организации отражают реальные возможности предприятия в конкуренции на конкретном рынке. Они определяются на основе анализа сильных и слабых сторон предприятия в сравнении с конкурентами.

Различают определенные стратегии создания конкурентных преимуществ: лидерство в цене; дифференциация; концентрация внимания на интересах определенных потребителей.

Общество с ограниченной ответственностью «ПРОДАКС» – предприятие, предоставляющее широкий спектр услуг населению в области монтажа систем безопасности, установке оборудования и т.д. Уровень цен на предоставляемые услуги высок и оправдан качеством предоставляемого обслуживания, надежностью предприятия, наличием долгосрочных контрактов, однако находится на конкурентном уровне.

В целом картина внутренней среды организации не совсем благоприятная. Но у компании существует потенциал к развитию и совершенствованию. Большинство внутренних позиций обозначены сильной оценкой в исследуемой организации, что является резервом для осуществления внутреннего роста.

Комплексный анализ конкурентоспособности показал, что основные конкуренты ООО «ПРОДАКС» - ООО «СТЭЛС» и ООО «Амурспецмонтаж»; исследуемая организация имеет самый низкий уровень цен и находится на среднем уровне по качеству обслуживания в сравнении с конкурентами. ООО «ПРОДАКС» прилагает все усилия для поддержания и повышения конкурентоспособности, в перспективе исследуемая организация сможет достигнуть большей доли рынка, больших показателей конкурентоспособности, что говорит о наличии резервов повышения конкурентоспособности исследуемой организации.

На основании произведенного анализа, в работе были предложен комплекс мероприятий, направленный на повышение конкурентоспособности исследуемой организации, который включает в себя:

- повышение рекламной активности исследуемой организации посредством СМИ, рассылки рекламных предложений и т. д.;

- создание системы скидок;

- повышение эффективности использования ресурсов организации.

В качестве мероприятия по повышению конкурентоспособности был составлен бизнес-план повышения рекламной активности. В процессе проведения анализа экономической эффективности бизнес-плана, мероприятия были признаны экономически эффективными, срок окупаемости инвестиций - 4 месяца.

Помимо экономической эффективности реализации предложенных мероприятий предприятие сможет достичь следующих целей: повысить конкурентоспособность; повысить спрос на услуги и товары организации, выйти на новые рынки, повысить уровень рекламной активности, информированности покупателя об услугах организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2018. - № 19. - С. 16 - 18.
- 2 Андреев, В.А. Теория и методология управления конкурентоспособностью бизнес-систем : монография / [В.А. Андреев и др.] ; под общ.ред. проф. С.А. Баронина, Л.Н. Семерковой ; Ком. по жилищной политике и ЖКХ ГД РФ [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2013. - 327 с.
- 3 Аудиторско - консалтинговая группа Гориславцев и К^о: [Электрон.ресурс]. URL: <http://www.gorislavtsev.ru>
- 4 Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник для бакалавров / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2015. - 372 с.
- 5 Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. // 2-е изд., стер. - М: Академия, 2014. – 238 с
- 6 Борисова, М.А. Конкуренция и ее значение в условиях рыночной экономики / Борисова М.А., Дерун Е.Р. // НаукаПарк. - 2016. - № 5 (46). - С. 25-28.
- 7 Виханский, О, Стратегии создания конкурентных преимуществ/ О.Виханский / Центр креативных технологий - 2015 [Электронный ресурс] – URL: <https://www.inventech.ru/lib/strateg/strateg0009/>
- 8 Гнатюк, С.Н. Конкурентоспособность предприятия: теория, методология, практика / С.Н. Гнатюк, А.Г. Барановский, Л.В. Наркевич ; Гос. учреждение высш. проф. образования "Белорусско-Российский ун-т". - Смоленск :Маджента, 2016. - 179 с.
- 9 Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации; Высшэйшая школа - Москва, 2013. - 320 с.
- 10 Данилов, И. П. Конкурентоспособность регионов России. Теоретические основы и методология; Канон+РООИ "Реабилитация" - Москва, 2014. - 368 с.
- 11 Диденко, Н.И. Международный маркетинг: Учебник для бакалавров /

Н.И. Диденко, Д.Ф. Скрипнюк. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 556 с.

12 Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие. 4-е изд. / Л.А. Дробышева. - М.: Дашков и К, 2016. - 152 с.

13 Ефремов, Н.А. Методология диагностики конкурентоспособности организации в условиях неопределенности и риска / Н.А. Ефремов, В.Н. Кабанов, Т.В. Мужжавлева, Ю.А. Толстов ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Чувашский гос. ун-т имени И. Н. Ульянова". - Чебоксары : Изд-во Чувашского ун-та, 2017. - 187 с.

14 Жалило, Б. Книга директора по сбыту / Борис Жалило. - М.: Книга по Требованию, 2017. - 320 с.

15 Жигжитова, И.В. Оценка конкурентоспособности предприятия: понятие и методология // Байкальские встречи - VIII: историко-культурное наследие региона как фактор социально-экономического развития : материалы Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. Р.И. Пшеничникова. – Улан-Удэ, 2014. – С. 68-75.

16 Каден, Р.Д. Партизанские маркетинговые исследования / Р.Д. Каден; Пер. с англ. Ю.В. Рябина. - М.: Эксмо, 2012. - 384 с.

17 Казанцева, С.Ю. Современная методология оценки конкурентоспособности предприятия / С.Ю. Казанцева, Е.Д. Сокирко // Приоритетные направления развития образования и науки : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 т. / редкол: О.Н. Широков [и др.]. – Чебоксары, 2017. – Т.2, вып.1. - С. 148-150.

18 Каменева, Н.Г. Маркетинговые исследования: Учебное пособие / Н.Г. Каменева, В.А. Поляков. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 368 с.

19 Карасев, А.П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: Учебник и практикум / А.П. Карасев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 323 с.

20 Квасникова, В. В., Жучкевич О. Н. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум; Инфра-М, Новое знание - Москва, 2014. - 192 с.

21 Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия; Дело - Москва, 2013. - 568 с.

22 Климова, В.С. Развитие методологии оценки конкурентоспособности российских предприятий // Актуальные проблемы гуманитарных наук : тр. XII Междунар. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых / Национальный исследовательский Томский политехн. ун-т. - Томск, 2013. – С. 469-471

23 Ключкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учеб.-метод. пособие – СПб.: Университет ИТМО; ИХиБТ, 2015.– 68 с.

24 Колупаев, Р.В. Роль конкуренции в развитии рыночной экономики / Колупаев Р.В., Сивакова Е.И., Жирова О.Д. // Достижения вузовской науки : тр. междунар. науч.-практ. конф. - 2014. - С. 290-293.

25 Кони́на, Н. Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире; Проспект - Москва, 2014. - 368 с.

26 Консультант Плюс: [Электрон.ресурс] URL: <http://www.consultant.ru>

27 Кузубов, А.А. Методические подходы и критерии оценки конкурентоспособности предприятий // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12-4. – С. 801-805.

28 Курская, Е.О. Совершенствование методологии анализа конкурентоспособности организации / Е.О. Курская, К.Ю. Решетов // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8-4. – С. 882-888.

29 Ложкина, Э.В. Роль недобросовестной конкуренции в развитии конкурентных отношений в условиях рыночной экономики // Юридическая наука в XXI веке : сб. науч. ст. по итогам работы второго междунар. круглого стола. - 2018. - С. 150-154.

30 Мазилкина, Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. – М.: Издательство: Омега-Л. – 2015. – 328 с.

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

32 Панько, Ю.В. Условия и факторы современной конкуренции. – М.: Амирит, 2018. - 123 с. - Библиогр.: с. 121-123.

33 Помаслова, А.А. Правовая сущность конкуренции и ее роль в развитии

рыночной экономики / Помаслова А.А., Разумова Т.О. // Инновационное развитие экономики. Будущее России : материалы и докл. V Всерос. (нац.) науч.-практ. конф. - 2018. - С. 308-313.

34 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 453 с.

35 Потеева, М.А. Методология системной оценки конкурентоспособности предприятия по пяти конкурентным силам / М.А. Потеева, Е.Р. Бондарева // Экон. исслед. и разработки. – 2017. – № 10. – С. 354-365

36 Рычков, С.Ю. Исследование конкурентоспособности: маркетинговые аспекты: Монография. – Казань: Центр инновационных технологий, 2008. – 220 с.

37 Савенкова, В.И. Конкуренция как экономическая категория: её сущность, значение, виды / Савенкова В.И., Довгоцько Н.А., Рязанцев И.И. // НаукаПарк. - 2017. - № 7 (58). - С. 78-80.

38 Савицкая, Г. В.Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 608 с

39 Сапунов, А.В. Роль конкуренции в развитии рыночной экономики / Сапунов А.В., Капсамун Е.А. // Материалы и методы инновационных исследований и разработок : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. - 2016. - С. 169-171.

40 Семькин, В.А. Развитие экономической конкуренции как объективная закономерность эффективного функционирования рыночного хозяйства / Семькин В.А. [и др.] // Вестн. Курс.гос. с.-х. акад. - 2017. - № 1. - С. 40-44

41 Согова, Д.Ф. Анализ методологии оценки конкурентоспособности организации // Приоритеты социально-экономического развития юга России : сб. ст. XIV межрегион. науч.-практ. конф. молодых ученых / науч. ред. Л.А. Воронина, И.Д.Золотарева. – Краснодар, 2017. – С. 134-139.

42 Стороженко, В.В. Современный подход к формированию стратегии управления инфраструктурой предприятия // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2018. - № 17. - С. 35 - 40.

43 Тихонов, А.А. Стратегическое управление развитием предприятия в

контексте эволюции теории стратегического управления // Перспективы науки. - 2017. - № 7. - С. 98 - 103.

44 Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: Юнити, 2017. - 576 с.

45 Фатхутдинов, Р. А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю; Стандарты и качество - Москва, 2015. - 464 с.

46 Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - Москва: РГГУ, 2017. - 448 с.

47 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – URL: www.gks.ru/

48 Хансевяров, Р.И. Формирование конкурентных факторов инновационного развития экономики РФ // EuropeanSocialScienceJournal. - 2014. - № 10-1 (49). - С. 137-141.

49 Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент / В.Л. Харченко. - М.: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2016. - 384 с.

50 Ходкинсон, Джерард Компетентная организация. Психологический анализ стратегического менеджмента / Джерард Ходкинсон, Пол Сперроу. - М.: Гуманитарный центр, 2016. - 392 с.

51 Чирков, М.А. Развитие теоретических взглядов на сущность и роль конкуренции в рыночной экономике / Чирков М.А., Вишневер В.Я. // Наука XXI века :актуал. направления развития. - 2016. - № 1-1. - С. 600-604.

52 Шептиева, О.Е. Совершенствование формирования корпоративной финансовой стратегии на российских предприятиях // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2017. - № 1. - С. 255 - 259.

53 Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2017. - 320 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методика оценки показателей, имеющих влияние на конкурентоспособность

Таблица А 1 - Макет таблицы оценки ассортимента товаров

Показатели	a_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
		b_i	a_i*b_i	b_i	a_i*b_i	b_i	a_i*b_i
Широта номенклатуры							
Глубина ассортимента							
Насыщенность							
Гармоничность							
Общий балл (Касс)							

Таблица А 2 - Макет таблицы оценки потребительских предпочтений покупателей

Показатели	a_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
		b_i	a_i*b_i	b_i	a_i*b_i	b_i	a_i*b_i
Количество филиалов							
Месторасположение магазина							
Уровень обслуживания							
Соотношение цена/качество							
Индивидуальные скидки							
Общий балл (Кпрп)							

Таблица А 3 - Макет таблицы оценки рекламной деятельности компаний

Показатели	a_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
		b_i	a_i*b_i	b_i	a_i*b_i	b_i	a_i*b_i
Доступность восприятия							
Количество рекламы							
Узнаваемость рекламных роликов							
Размещение в СМИ							
Размещение на движимых рекламносителях							
Размещение на недвижимых рекламносителях							
Выгодное размещение рекламносителей							
Количество рекламы							
Общий балл (Крек)							

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Таблица А 4 - Макет сводной таблицы оценки показателей конкурентоспособности фирм

Показатели	a_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
		b_i	a_i*b_i	b_i	a_i*b_i	b_i	a_i*b_i
Оценка рекламной деятельности							
Оценка финансового состояния							
Оценка персонала							
Оценка имиджа							
Оценка предпочтений							
Оценка потребительских характеристик качества товара							
Оценка ассортимента							
Общий балл (Кс)							

ПРИЛОЖЕНИЕ Б



Рисунок Б – Линейно функциональная структура управления ООО «ПРОДАКС»

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Форма 0710001 с.2

Наименованиепоказателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310			
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценкавнеоборотныхактивов	1340			
Добавочныйкапитал (безпереоценки)	1350			
Резервныйкапитал	1360			
Нераспределеннаяприбыль (непокрытыйубыток)	1370			
Итогопоразделу III	1300	-26680	1100	966
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410			
Отложенныеналоговыеобязательства	1420			
Оценочныеобязательства	1430			
Прочиеобязательства	1450			
Итогопоразделу IV	1400			
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510			
Кредиторскаязадолженность	1520	31901		
Доходыбудущихпериодов	1530			
Резервыпредстоящихрасходов	1540			
Прочиеобязательства	1550			
Итогопоразделу V	1500	31901		
БАЛАНС	1700	5221	1100	966

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2018 г.

				Коды
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2018
Организация ОБЩЕСТВООГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ПРОДАКС"	по ОКПО	0098000026		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2801165576		
Вид экономической деятельности Производство электромонтажных работ	по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ			

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
Выручка	2110	30298	36974
Себестоимость продаж	2120	25588	31093
Валовая прибыль (убыток)	2100	4710	5881
Коммерческие расходы	2210		
Управленческие расходы	2220		
Прибыль (убыток) от продаж	2200	4710	5881
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330		
Прочие доходы	2340	321	101
Прочие расходы	2350	1701	1404
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3330	4578
Текущий налог на прибыль	2410	666	916
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
Изменение отложенных налоговых активов	2450		
Прочее	2460		
Чистая прибыль (убыток)	2400	2664	3662

Форма 0710002 с.2

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
СПРАВОЧНО			
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
Совокупный финансовый результат периода	2500		
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2017

		Дата(число,месяц,год)	Коды		
		Форма поОКУД	0710002		
		поОКПО	31	12	2017
Организация	ОБЩЕСТВООГРАНИЧЕННОЙОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ" ПРОДАКС"	ИНН	0098000026		
Идентификационныйномерналогоплательщика		поОКВЭД	2801165576		
Вид экономической деятельности	Производство электромонтажных работ	поОКОПФ/ОКФС			
Организационно-правовая форма / форма собственности	Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность	поОКЕИ			
Единицаизмерения:	тыс.рублей				

Наименованиепоказателя	Код	ЗаЯнварь - Декабрь 2017 г.	ЗаЯнварь - Декабрь 2016 г.
Выручка	2110	36974	29871
Себестоимостьпродаж	2120	31093	26086
Валоваяприбыль (убыток)	2100	5881	3785
Коммерческиерасходы	2210		
Управленческиерасходы	2220		
Прибыль (убыток) отпродаж	2200	5881	3785
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330		
Прочиедоходы	2340	101	980
Прочиерасходы	2350	1404	3809
Прибыль (убыток) доналогообложения	2300	4578	956
Текущийналогнаприбыль	2410	916	191
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
Изменениеотложенныхналоговыхобязательств	2430		
Изменениеотложенныхналоговыхактивов	2450		
Прочее	2460		
Чистаяприбыль (убыток)	2400	3662	765

Форма 0710002 с.2

Наименованиепоказателя	Код	ЗаЯнварь - Декабрь 2017 г.	ЗаЯнварь - Декабрь 2016 г.
СПРАВОЧНО			
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
Совокупныйфинансовыйрезультатпериода	2500		
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		