

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

КОЧЕРГИНА КСЕНИЯ ВЛАДИМИРОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ООО «КРАСТЕХ»

Студент

(К. В. Кочергина)

Руководитель

(Е. В. Мельникова)

Консультанты:

Нормоконтроль

(В. А. Петлина)

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т.В. Дубровская

«16» 02 2018

г. Красноярск – 2018

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Т. В. Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

«06» 12 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студенту Кочергиной Ксении Владимировны

направления 38.03.02 Менеджмент профиль «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Совершенствование управления
конкурентоспособностью ООО „Красмет”

Утверждена приказом по институту от 06 декабря 2017 № 179/140

2. Срок сдачи работы 08.01.2018

3. Содержание пояснительной записки Введение. 1. Теоретические аспекты
рассматриваемой проблемы. 2. Экономическая оценка деятельности
предприятия. 3. Рекомендации и предложение решения рассматриваемой
проблемы. Заключение. Список использованных источников.

4. Консультанты по разделам работы

корпороконтроль - Петрова В. А.

5. График выполнения Введение, 1 глава - 06.12.2017г. - 16.01.2018г.

2 глава - 06.12.2017г. - 03.01.2018г.

3 глава, заключение, оформление - 06.12.2017г - 08.02.2018г.
подготовка доклада, презентация, защита ВКР - 09.02.2018г - 28.02.2018г.

Дата выдачи задания «06» декабрь 2017 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

Ксения
подпись

Т. В. Дубровская
И.О. Фамилия

Задание принял к исполнению

Ксения
подпись

К. В. Кочергина
И.О. Фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 74 с., иллюстраций 14, таблиц 16, источников 44.

ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, УСЛУГИ, РИСКИ, КОНКУРЕНТЫ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, СТРАТЕГИЯ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА.

Цель работы – провести анализ, дать оценку конкурентоспособности и разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Крастех».

Метод исследования – аналитический, опытно-статистический методы, метод сравнения.

В результате проведенного анализа финансовой деятельности, анализа конкурентоспособности и маркетинговых исследований разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Крастех»

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Понятие, содержание конкурентоспособности организаций.....	8
1.2 Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия	17
1.3 Показатели конкурентоспособности организаций и методы ее расчет...	22
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «КРАСТЕХ».....	28
2.1 Общая характеристика и анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Крастех».....	48
2.2 Анализ конкурентной среды ООО «Крастех»	49
2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Крастех»	57
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «КРАСТЕХ».....	60
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности	60
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	72

ВВЕДЕНИЕ

Рыночная экономика в Российской Федерации набирает всё большую силу. Вместе с ней набирает силу и конкуренция, как основной механизм регулирования хозяйственного процесса. Фирм, выпускающих однородную продукцию, сейчас огромное количество. Между ними существует жесткая конкуренция. И выпуск качественной, недорогой, конкурентоспособной продукции и услуг по сравнению с аналогами – главная задача любой фирмы в любой стране. И каждая фирма стремится сделать все, чтобы ее продукция была конкурентоспособной.

На сегодняшний день конкурентоспособность компании или фирмы – это способность успешно оперировать на конкретном рынке в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных товаров и услуг. Выпуск конкурентоспособной продукции и ее реализация завершают кругооборот хозяйственных средств предприятия, что позволяет ему выполнять обязательства перед государственным бюджетом, банком по ссудам, рабочими и служащими, поставщиками и возмещать производственные затраты. Достижение конкурентоспособности своей продукции и увеличение объема ее реализации является важной задачей для каждого предприятия.

Контроль над конкурентами позволит удовлетворить запросы покупателя и потребителя раньше и лучше других фирм. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал и цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволит фирме сконцентрировать свое внимание на том направлении, где конкурент слабее. Таким образом, можно расширить свои собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Актуальность рассматриваемой темы дипломной работы заключается еще и в том, что функционирование предприятий происходит в условиях жесткой конкурентной борьбы между товаропроизводителями, когда часто используются методы, связанные с нарушением норм и правил конкуренции.

Поэтому, важное значение имеет такое направление маркетинговой деятельности предприятия как изучение конкурентов.

Практическая значимость дипломной работы. Полученные результаты по разработке мероприятий могут быть использованы в деятельности ООО «Крастех», поскольку позволят раскрыть все возможные причины успешной деятельности, позволит предприятию занять достойную нишу среди потенциальных конкурентов.

Научная новизна дипломной работы состоит в изучении конкурентоспособности предприятия и достижении положительных результатов деятельности исследуемого предприятия.

Целью написания дипломной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности автосервисных услуг ООО «Крастех»

В соответствии с целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и содержание конкурентоспособности предприятия;
- раскрыть критерии, факторы и показатели конкурентоспособности предприятия;
- дать характеристику хозяйственной деятельности предприятия, организационной структуры управления и основных экономических показателей деятельности предприятия;
- на основе SWOT-анализа выявить параметры конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ и оценку внешних факторов конкурентоспособности предприятия;
- провести сравнительный анализ конкурентов исследуемого предприятия;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности;
- дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия, ее комплексная оценка.

Объектом исследования выбрано предприятие автосервисных услуг ООО «Крастех»

В ходе исследования нами использовались следующие методы:

– анализ специальной литературы по проблеме исследования;

– анализ документации предприятия;

– анализ информации, направленной на исследование показателей

финансового состояния предприятия;

– методы статистического контроля.

При проведении финансового анализа были использованы следующие приемы и методы: анализ коэффициентов (относительных показателей); сравнительный анализ, приемы экономико-математического моделирования

Была проанализирована годовая бухгалтерская отчетность ООО «Крастех» за 2014-2016 годы, результаты аналитических расчетов.

При написании выпускной квалификационной работы использовались труды отечественных и западных специалистов в области менеджмента по исследуемой теме, а именно: Александрова, А.В., Басовский Л.Е., Виханский О.С., Ионова Ю.Г., Мокроносов, И. Н., Молочников Н.Р., Орехов С.А., Пономарева Т.Г., Фатхутдинов Р.А.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы. Общий объем работы 74 страницы. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 14 рисунками и 16 таблицами. Список использованных источников включает 44 источника.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, содержание конкурентоспособности организации

Одним из основных регулирующих механизмов в рыночной экономике является конкуренция.

Конкуренция (от латинского «concurrere» – сталкиваться) означает соперничество между отдельными субъектами рыночного хозяйства за наиболее выгодные условия производства и реализации (купли и продажи) товаров.

В рыночной экономике такое столкновение неизбежно, ибо оно порождается следующими объективными условиями:

- наличием множества равноправных рыночных субъектов;
- полной экономической обособленностью каждого из них;
- зависимостью рыночных субъектов от конъюнктуры рынка;
- противоборством со всеми другими рыночными субъектами за удовлетворение покупательского спроса.

Конкурентная борьба за экономическое процветание и выживание есть экономический закон рыночного хозяйства. Это борьба среди продавцов, среди покупателей, между продавцами и покупателями.

В научной литературе дается множество разных трактовок понятия «конкуренция», которые основываются на трех основных подходах: конкуренция как состязательность на рынке, конкуренция как элемент рыночного механизма и функциональный подход.

Первый подход основывается на повседневном осознании конкуренции как соперничества за достижение лучших результатов [16, с.159]. Такой подход характерен для отечественных исследователей.

Второй подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который стремиться уравнивать спрос и предложение [16, с.160].

Такой подход характерен для классической экономической теории. В данном случае в этой теории конкуренция рассматривается как неотъемлемый элемент рыночных отношений. Ключевая роль конкуренции для нормального функционирования рыночной экономики была обобщена еще в XVIII в. известным английским экономистом А. Смитом, который определил принцип конкуренции, назвав его принципом «невидимой руки», которая направляет своекорыстную деятельность частных производителей в русло общественных интересов [15, с.158].

Третий подход к определению конкуренции можно назвать функциональным. Он отражает роль конкуренции в экономике. Й. Шумпетер считал, что главное в конкурентной борьбе – внедрение нововведений. Нововведения скептически принимаются рынком, но если новатору удается их осуществить, именно механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии. [16, с.241].

В отличие от Й. Шумпетера Ф. Хайек рассматривал конкуренцию совсем с другой стороны, называя ее «процедурой открытия». По его понятию, на рынке только благодаря конкуренции скрытое становится явным. Из-за нехватки информации одинаково привлекательным могут казаться несколько возможных линий поведения компании. И только конкуренция «открывает», какая из них на самом деле привлекательная, а какая ведет в тупик [21, с. 14].

Наиболее весомыми были исследования М. Портера, разработавшего теорию конкурентного преимущества, которая привела его к выводу о том, что конкурентное преимущество фирмы, как на внутреннем, так и на внешнем рынке во многом зависит от факторов, сформировавшихся в стране базирования предприятия [18, с.109].

Конкуренция является двигателем экономического прогресса. Это можно объяснить тем, что рыночное соперничество приводит к успеху в том случае, если предприниматель заботится не только о сохранении, но и расширении своего производства, для этого стремится усовершенствовать

процесс производства, повышает качество товаров и услуг, снижает затраты на производство единицы продукции, поэтому имеет большую возможность снизить цены, увеличивает ассортимент, улучшает обслуживание потребителей.

Общество, которое полагается на конкуренцию, успешнее других достигают намеченных целей потому, что именно конкуренция показывает, как можно эффективнее производить товар. Оно способствует вытеснению из производства неэффективных компаний, рациональному использованию ресурсов, прекращает диктат производителей по отношению к потребителю. В этом заключается положительная роль конкуренции в общественном развитии, а также в эффективности конкурентных рынков.

Отсутствие возможности влиять на цену является ключевым моментом в современной трактовке понятия конкуренции. Йозеф Шумпетер утверждал, что, по крайней мере, с точки зрения экономического роста конкуренция представляет собой соперничество старого с новым: новые товары, новые технологии, новые источники обеспечения потребностей, новые типы организаций [21, с.96].

К основным функциям конкуренции относят:

- обеспечение нацеленности производителя на запросы потребителя, без чего нельзя получить прибыль;
- стимулирование роста эффективности производства, обеспечивающее «выживание» производителей;
- дифференциация товаропроизводителей (одни выигрывают, другие остаются при своем, третьи - разоряются);
- давление на производство, распределение ресурсов между отраслями народного хозяйства в соответствии со спросом и нормой прибыли;
- ликвидация неконкурентоспособных предприятий (их продажа с молотка, слияние, преобразование и т.д.);
- стимулирование снижения цен и повышения качества товаров.

Уровень конкурентной борьбы во многом зависит от «жизненного

цикла», в процессе которого происходит движение продукции от ее основания до снятия с производства. Он делится на четыре фазы:

– внедрения, освоения новой продукции (работ, услуг). Для этой фазы характерны незначительные объемы продаж и высокие цены на выпускаемую продукцию;

– роста, когда происходит увеличение объемов производства, рост спроса, сохранение высоких цен;

– зрелости, когда объем производства продукции достигает максимума, наступает насыщение спроса, замедление темпов роста, происходит обострение конкуренции и понижение цен;

– старения – заключительная. На этой фазе спрос на продукцию снижается до минимума, объем выпуска уменьшается, уровень конкурентной борьбы затухает, большая часть продукции снимается с производства и начинается ее замена новой.

Различают три формы конкуренции:

- 1) функциональную;
- 2) видовую (личностную);
- 3) предметную.

Функциональная конкуренция – возникает потому, что любую потребность можно удовлетворить различными способами. Все товары, обеспечивающие такое удовлетворение, являются функциональными конкурентами.

Функциональную конкуренцию приходится учитывать, даже если фирма является производителем поистине уникального товара.

Видовая (личностная) конкуренция – т.е. имеются товары, предназначенные для одной и той же цели, но отличающиеся каким-то важным параметром (легковые 5-и местные автомобили одного класса, но с разными по мощности двигателями).

Предметная конкуренция – результат того, что фирмы выпускают, по сути, идентичные товары, отличающиеся лишь качеством изготовления или

даже одинаковые по качеству. Такая конкуренция иногда называется межфирменной.

По методам конкуренция делится на ценовую и неценовую, или конкуренцию на основе цены и конкуренцию на основе качества (потребительской стоимости).

Ценовая конкуренция характеризуется использованием ценовых методов для проникновения на рынки с новыми товарами, а также для укрепления позиций в случае внезапного обострения проблемы сбыта.

При прямой ценовой конкуренции предприятие (фирму) широко оповещают о снижении цен на новые товары на рынке.

При скрытой ценовой конкуренции предприятия вводят новый товар с улучшенными потребительскими свойствами, а цену на них поднимают незначительно.

Неценовая конкуренция выдвигает на первое место более высокую, чем у соперников, надежность, меньшую «цену потребления», более современный дизайн. Надежное орудие неценовой конкуренции – реклама. К числу неценовых методов конкуренции относят также предоставление большого комплекса услуг, зачет старого сданного товара в качестве первого взноса за новый, поставку оборудования уже не «под ключ», а на условиях «готовая продукция в руки».

По степени интенсивности конкуренция подразделяется на: привлекательную и умеренную.

Привлекательная конкуренция, существует тогда когда в данном сегменте предприятие способно удовлетворить свои потребности в большей степени, чем в другом сегменте.

При умеренной конкуренции, усилия конкурирующей компании поддерживают конкурентную среду в данном сегменте.

На конкурентной борьбы могут оказывать влияние большое количество факторов. Рассмотрим некоторые из них, наиболее важных и часто повторяемых (по М. Портнеру).

1. Борьба усиливается, когда число конкурирующих предприятий возрастает и когда они примерно равны по своим размерам, возможностям, применяют идентичные стратегии.

В этом случае большее число предприятий-конкурентов повышает вероятность новых стратегических инициатив у конкурентов. Конфликты возможны даже по незначительным поводам. В случае неравенства сил конкурентов интенсивность конкуренции снижается.

2. Большое влияние на уровень интенсивности конкуренции оказывают соотношение между спросом и предложением. А также их динамика. Борьба, как правило, возрастает, когда спрос на продукцию, услуги растет медленно. При быстро растущем спросе, при превышении спроса над предложением места и возможностей хватает всем и соперничество на рынке ослабевает.

3. Борьба усиливается, когда конкурирующие компании пытаются использовать снижение цен и другие конкурентные стратегии по увеличению сбыта. В этом случае ценовая конкуренция используется как оружие агрессии против слабых конкурентов.

4. Росту борьбы конкурентов способствует возрастание отдачи от успешных стратегических маневров. Чем больше от них эффект, тем больше соблазн у конкурентов применять такие же подходы и стратегические маневры.

5. Усилинию конкурентной борьбы способствует покупка слабых конкурентов сильными компаниями из других отраслей, которые для завоевания рыночной доли применяют порой агрессивные, а также финансово обеспеченные стратегии.

6. Борьба усиливается, становится ожесточенной и непредсказуемой, когда в конкуренцию входят предприятия, применяющие различные стратегии, ресурсы, приоритеты, кадровое обеспечение, представляющие различные страны. Различия в подходах, методах, средствах, порождают рыночные потрясения и неопределенность, затрудняющие правильное предвидение поведения конкурентов и создают некомфортную обстановку на

рынке. Наличие таких нестандартных конкурентов, не понимающих или игнорирующих принятые методы конкуренции, приводит нередко к созданию новых правил игры на рынке.

7. Усилиению конкуренции способствует недостаточная дифференциация выпускаемых конкурентами продукции, работ, услуг. Это оживляет, разнообразит конкурентную борьбу, заставляет конкурентов искать новые пути улучшения качественных, ценовых характеристик выпускаемых продукции, работ, услуг, совершенствовать их дизайн и сервис. Высокий уровень дифференциации продукции, работ, услуг – одно из основных условий победы в конкурентной борьбе.

8. Усилиению конкурентной борьбы способствует ситуация, когда уход фирмы из бизнеса становится наиболее дороже, чем продолжения конкурентной борьбы – при высоких барьерах ухода с рынка. Тогда конкуренты вынуждены оставаться на рынке, и продолжают конкуренцию даже на пределе своих возможностей и при сокращении прибыли. Основными показателями здесь могут выступать большие затраты по ликвидации бизнеса, необходимость возврата крупных инвестиций, противодействие клиентов, поставщиков, дилеров, профсоюзов.

Конкурентоспособность предприятия ярко проявляется в следующих четырех признаках:

- потребители довольны товарами и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет);
- общество, партнеры, государственные и социальные институты не имеют претензий к фирме;

акционеры довольны положением дел на фирме, величиной дивидендов;

– работники довольны своим положением и гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой фирме.

Для того чтобы стать конкурентоспособным, предприятию необходимо:

обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка;

– повысить конкурентный потенциал предприятия до уровня лучших производителей отрасли. Такой показатель характеризует способность компании в настоящем и в будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары, превосходящие по качеству и цене аналоги. Высокий конкурентный потенциал – залог преуспевания фирмы в будущем.

Успех на рынке товаров сегодня не гарантирует предприятию успех в будущем, так как конкурентоспособность – показатель динамичный, поэтому она должна изучаться к конкретному моменту времени с учетом изменений рыночной конъюнктуры.

Конкурентоспособность предприятия нельзя сравнивать с конкурентоспособностью товара, понятие конкурентоспособности товара – базовое, но по отношению к конкурентоспособности предприятия оно является только его составляющим.

Чтобы рассматривать конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то необходимо оговаривать базу сравнения, для получения наиболее объективных результатов [17, с. 46]:

- конкурентоспособность предприятия – величина непостоянная;
- конкурентоспособность предприятия должна отражать возможности предприятия адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды;
- конкурентоспособность предприятия должна отражать возможность бескризисного функционирования;
- конкурентоспособность предприятия – сложный комплексный показатель, то есть ее оценку нельзя свести к определению одного показателя.

Показатель конкурентоспособности для любого предприятия отражает совокупные итоги работы практически всех ее подразделений (состояние внутренней среды), а также ее реакцию на изменения внешних факторов

воздействия. При этом особое значение имеет способность фирмы оперативно и адекватно реагировать на изменения в поведении покупателей (потребителей), их вкусов, запросов и предпочтений.

Конкурентоспособность предприятия определяют следующие показатели:

- основной капитал;
- собственный и заемный капитал;
- объем продаж;
- доля на рынке;
- производственный и сбытовой потенциал;
- производственные и сбытовые мощности;
- наличие сырьевой базы;
- научно-исследовательский потенциал;
- число исследовательских центров;
- ежегодные расходы на НИОКР;
- финансовое положение;
- платежеспособность;
- кредитоспособность.

Цель анализа конкурентоспособности фирмы – установить, какого конкурентного преимущества может добиться фирма и как его можно реализовать и защитить в данной конкретной ситуации.

Конкурентное преимущество может быть внешним и внутренним.

Внешнее конкурентное преимущество основано на отличительных свойствах качествах товара, которые представляют ценность для покупателя за счёт либо повышения эффективности его работы, либо сокращения его издержек, либо более высокого эмоционально-эстетического удовлетворения. Внешнее конкурентное преимущество укрепляет позиции фирмы на рынке, так как фирма может заставить рынок покупать её товар по цене более высокой, чем у главного конкурента, не может обеспечить

соответствующее отличие.

Внутреннее конкурентное преимущество базируется на превосходстве фирмы в издержках и в менеджменте, которые создают ценность для продавца, имеющую возможность получить себестоимость продукции меньшую, чем у конкурентов. Внутреннее конкурентное преимущество даёт возможность фирме быть более рентабельной и более устойчивой к снижению цен, которое навязывает рынок. Кроме того, фирма может иметь преимущества в распределении и продвижении своих товаров.

Важнейшим источником конкурентного преимущества одних предприятий перед другими является также производство продукции самого высокого качества, а также предоставление самых качественных услуг.

Конкурентное преимущество, которым обладают на конкретных рынках различные конкуренты, является существенным фактором климата, или конкурентной ситуации, на рынке товара. Конкурентное преимущество определяется набором характеристик, свойств товара или марки, который создает для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. [7, с. 103].

Кроме этих показателей предприятиям следует уделить особое внимание созданию неосозаемых конкурентных преимуществ, таких как уникальность услуги, новые технологии, высококвалифицированные специалисты, хорошая репутация предприятия, вежливое и бережное отношение к клиентам, гибко подходить к оценке рисков, в сжатые сроки разрешать проблемные моменты деятельности.

Таким образом, что чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества и смелее смотреть в будущее.

1.2 Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выявление его сильных и слабых сторон, а также факторов, которые в той или иной степени непосредственно воздействуют на отношение покупателей к предприятию и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке. Сталкиваясь с международной и внутренней конкуренцией, по мнению французских экономистов А. Олливье, А. Дайана и Р. Урсе, оно должно обеспечить себе уровень конкурентоспособности по восьми факторам. Это [20, с. 112]:

- концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
- качество, выражющееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
- цена товара с возможной наценкой;
- финансы - как собственные, так и заемные;
- торговля - с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
- послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности.

Оценка возможностей предприятия по этим восьми факторам позволяет построить гипотетический «многоугольник конкурентоспособности» (рисунок 1.1) [20, с. 36].



Рис. 1.1 - Многоугольник конкурентоспособности

Если подойти одинаково к оценке конкурентных возможностей ряда фирм, накладывая схемы друг на друга, то, по мнению авторов, можно увидеть слабые и сильные стороны одного предприятия по отношению к другому (на рисунке 1.1 - предприятия А и Б).

Также похожую точку зрения высказывают и отечественные экономисты. В частности, к «ключевым факторам рыночного успеха» относят [20, с.104]:

- финансовое положение предприятия;
- наличие передовой технологии;
- обеспеченность высококвалифицированными кадрами;
- способность к продуктовому (и ценовому) маневрированию;
- наличие сбытовой сети и опытных кадров сбытовиков;
- состояние технического обслуживания;
- действенность рекламы и системы связей с общественностью;
- кредитоспособность основных покупателей.

Анализ же выбранных факторов, по мнению авторов, заключается в выявлении сильных и слабых сторон, как в деятельности своего предприятия, так и в деятельности конкурентов, что может позволить, с одной стороны,

избежать наиболее острых форм конкуренции, а с другой - использовать свои преимущества, также слабости конкурента.

Факторы – это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, и как результат изменение уровня конкурентоспособности самого предприятия.

Факторы конкурентоспособности, по мнению М. Портер, напрямую связаны с факторами производства. Все факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия и фирмы отрасли, он представляет в виде нескольких больших групп [30, с. 23-30]:

1. Людские ресурсы - количество, квалификация и стоимость рабочей силы.

2. Физические ресурсы - количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий; климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия.

3. Ресурс знаний - сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках.

4. Денежные ресурсы - количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия. Естественно, капитал неоднороден. Он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги и т.д. У каждой из этих форм свои условия функционирования. А с учетом различных условий их движения в разных странах, они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в разных странах.

5. Инфраструктура - тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции. Сюда относятся транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилой фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.

Отраслевые особенности, безусловно, накладывают свои существенные различия на состав и содержание применяемых факторов.

Исходя из рассмотренной выше концепции конкурентоспособности предприятия, предлагается всю совокупность факторов, определяющих отношение потребителя к самому субъекту хозяйствования и его продукции или услуге, разделить на внутренние и внешние по отношению к нему (рисунок 3) [30, с.17].

При этом под внешними факторами следует понимать [30, с.51]:

- меры государственного воздействия, как экономического характера (амортизационная политика, налоговая, финансово-кредитная политика, включая различные государственные и межгосударственные дотации и субсидии; таможенная политика и связанные с ней импортные пошлины; система государственного страхования; финансировании национальных программ по обеспечению конкурентоспособности предприятия), так и административного характера (разработка, совершенствование и реализация законодательных актов, способствующих развитию рыночных отношений, демонополизации экономики; государственная система стандартизации и сертификации продукции и систем ее создания;

- государственный надзор и контроль за соблюдением обязательных требований стандартов, правил обязательной сертификации продукции и систем, метрологический контроль; правовая защита интересов потребителя).

То есть, все то, что определяет формальные правила деятельности субъекта хозяйствования на данном национальном или мировом рынке.

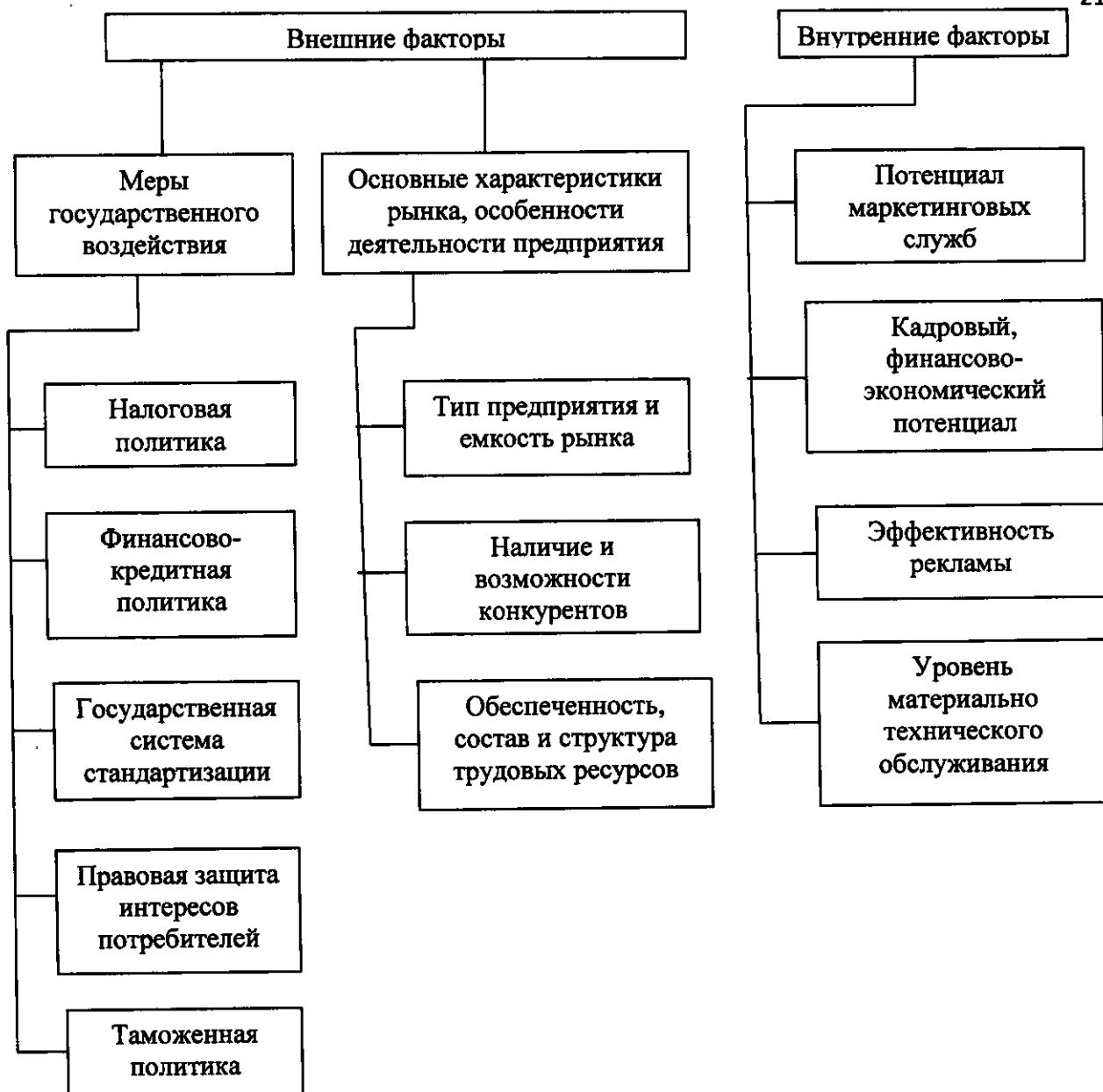


Рис.1. 2 - Факторы, влияющие на конкурентоспособность [30, с.32].

Во-вторых, факторами конкурентоспособности выступают основные характеристики самого рынка деятельности данного предприятия; его тип и емкость; наличие и возможности конкурентов; обеспеченность, состав и структура трудовых ресурсов.

К третьей группе внешних факторов следует отнести деятельность общественных и негосударственных институтов. С одной стороны, через различные организации по защите прав потребителей, они выступают сдерживающим моментом роста конкурентоспособности предприятия.

А с другой, через негосударственные инвестиционные институты способствуют росту конкурентоспособности предприятия, обеспечивая инвестиции на наиболее перспективных направлениях деятельности.

К внутренним факторам, которые могут обеспечить конкурентоспособность данного предприятия, следует отнести:

- потенциал маркетинговых служб, научно-технический, производственно-технологический, финансово - экономический, кадровый, экологический потенциал;
- эффективность рекламы;
- уровень материально-технического обеспечения;
- уровень подготовки и разработки производственных процессов;
- эффективность производственного контроля, испытаний и обследований; уровень обеспечения пусконаладочных и монтажных работ;
- уровень технического обслуживания, сервисного и гарантийного обслуживания.

То есть речь идет о потенциальных возможностях самого предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности[30, с.72].

Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения.

Факторы - это то, что способствует превращению возможностей в настоящую действительность. Факторы определяют средства и способы использования своих резервов конкурентоспособности.

Но наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются.

1.3 Показатели конкурентоспособности организаций и методы ее расчета

Конкурентоспособность организации это показатель, который характеризует ее успешность на рынке и дает фирме очень много преимуществ, поэтому ее следует рассматривать в качестве управляющего объекта, воздействующего на внутреннее состояние предприятия, чтобы обеспечить основу для создания методов и средств для оперативной адаптации предприятия к изменяющейся рыночной конъюнктуре.

Показатели конкурентоспособности содержатся в годовых отчетах фирм и фирменных справочниках [12, с. 142].

Конкурентоспособным следует считать предприятие, способное осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений, получая в результате прибыль, достаточную для поддержания на конкурентоспособном уровне качества продукции, человеческого капитала, средств производства, соотношение результатов и затрат которого соответствует уровню передовых предприятий отрасли, страны, мира. Следует различать внутреннюю конкурентоспособность предприятия, предполагающую ее сравнение с предприятиями отрасли, страны; и международную конкурентоспособность как результат сопоставления с передовыми предприятиями развитых стран. Последняя, как правило, недостижима в условиях, когда страна не соответствует требованиям, вытекающим из процесса глобализации.

На всех уровнях иерархии конкурентоспособность зависит от того, насколько конкурентоспособны выпускаемая продукция, человеческий капитал, средства труда и предметы труда, соотношение результатов и затрат. Все эти факторы, конкурентоспособность в целом должны оцениваться с позиций, как предприятия, так и общества.

Конкурентоспособность предприятия предполагает эффективное использование предметов труда, для оценки которого применяются показатели материоемкости продукции, удельного веса прогрессивных материалов в общем объеме их потребления. Представляется целесообразным для оценки уровня использования предметов труда рассчитать нормативы экономического эффекта от их потребления, на основе

которых учитывать его народнохозяйственные последствия.

Для оценки конкурентоспособности предприятия используются следующие показатели:

- себестоимость производства;
- рентабельность производства;
- удельный вес экспортной продукции в общем объеме производства.

Такие показатели как прибыль, рентабельность не всегда могут отражать влияние деятельности предприятия на интересы общества. Так, например производство табака, алкоголя не соответствует интересам страны, однако его наращивание будет сопровождаться ростом прибыли, рентабельности. Кроме этого, деятельность предприятия направлена на достижение максимума прибыли, в то время как в соответствии с законом вертикальной интеграции рентабельность промежуточного производства должна быть равна нулю, только тогда достичь максимум конечных результатов общественного воспроизводства. Показатели эффективности лишены этого недостатка, поэтому их использование будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятия, с соответствующим общественным интересам.

Результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия отражаются в следующих показателях:

- выпуск продукции с учетом номенклатуры, ассортимента, качества;
- себестоимость товарной продукции;
- использование рабочей силы;
- использование основных фондов и оборотных средств;
- использование сырьевых и материальных ресурсов.

Наряду с этим должны учитываться использованные капитальные вложения.

Для расчета показателя экономического эффекта, получаемого в результате производственно-хозяйственной деятельности предприятий,

должны быть разработаны нормативы удельного экономического эффекта, получаемого в результате производства и потребления продукции; повышения (снижения) качества продукции; использования живого труда; использования капитальных вложений; использования сырья и материалов. Часть этих нормативов известна и ранее широко использовалась в хозяйственной практике (нормативы удельных капитальных вложений на производство различных видов продукции, нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности капитальных вложений и новой техники, удельные экономические эффекты, получаемые в результате производства и потребления новой продукции).

Остальные нормативы следует рассчитать, создав банк данных, постоянно корректируемый и дополняемый новыми.

Могут рассчитываться как базовая, так и планируемая и фактическая величина эффекта с использованием, соответственно, плановой и фактической информации. Расчеты экономического эффекта, получаемого в результате производственной деятельности предприятия, для абсолютных показателей, могут оказаться достаточно сложными (в особенности в условиях отсутствия или недостатка названных нормативов), поэтому можно рассчитывать прирост эффекта в результате изменений основных сторон деятельности предприятия.

Среди основных методов анализа в экономической литературе выделяются следующие[12, с. 45]:

1) горизонтальный анализ, или анализ тенденций, при котором показатели сравниваются с такими же за другие периоды;

2) вертикальный анализ, при котором исследуется структура показателей путем постепенного спуска на более низкий уровень детализации;

3) факторный анализ – анализ влияния отдельных элементов конкурентоспособности предприятия на общие экономические показатели;

4) сравнительный анализ – сравнение исследуемых показателей с аналогичными среднеотраслевыми или с аналогичными показателями конкурентов.

В экономической литературе выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия:

- 1) оценка с позиции сравнительных преимуществ;
- 2) оценка с позиции теории равновесия;
- 3) оценка исходя из теории эффективности конкуренции;
- 4) оценка на базе качества продукции;
- 5) профиль требований;
- 6) профиль полярностей;
- 7) матричный метод;
- 8) SWOT-анализ;
- 9) построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности».

Нужно отметить, что представленные методы оценки конкурентоспособности предприятия однона правлены:

- один метод учитывает резервы в использовании факторов производства,
- другой – стоимость этих факторов, следующий – качество продукции.

На наш взгляд, конкурентоспособность предприятия надо оценивать комплексно по всем критериям и направлениям деятельности.

Метод экспертных оценок основан на обобщении мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска. Интуитивные характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки. Экспертные методы позволяют быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения.

Суть экспертных методов заключается в организованном сборе

суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов.

Существует множество методов получения экспертных оценок. В одних с каждым экспертом работают отдельно, он даже не знает, кто еще является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. В других – экспертов собирают вместе, при этом эксперты обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, и неверные мнения отбрасываются. В одних методах число экспертов фиксировано, в других – число экспертов растет в процессе проведения экспертизы.

Оценка с позиции сравнительных преимуществ – сущность данного метода заключается в том, что производство и реализация более предпочтительнее, когда издержки производства ниже, чем у конкурентов. Основным критерием, применяемым в данном методе, являются низкие издержки. Преимуществом метода является простота оценки уровня конкурентоспособности, и отсутствие материальных затрат при проведении сравнения.

Оценка с позиции теории равновесия – в основе данного метода рассматривается положение, при котором каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. При этом у фирмы отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства фирмы нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора. Основным критерием является наличие факторов производства, не используемых в полной мере. Несомненным преимуществом данного метода является возможность определения внутренних резервов.

Оценка, исходя из теории эффективности конкуренции – выделяют два подхода при использовании данного метода:

- структурный подход, его сущность заключается в организации крупномасштабного, эффективного производства и деятельности предприятия. Основным критерием конкурентоспособности является концентрация производства и капитала предприятия;

- функциональный подход – оценка конкурентоспособности согласно данному подходу осуществляется на основе сопоставления экономических показателей деятельности предприятия.

Оценка на базе качества продукции – данный метод заключается в сопоставлении ряда параметров продукции, отражающих потребительские свойства [19, с.23]. Критерием конкурентоспособности в данном случае является качество продукции. Преимуществом данного метода является возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности.

Профиль требований – сущность данного метода заключается в том, что с помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется сопоставление профилей.

Профиль полярностей – в основе данного метода лежит определение показателей, по которым фирма опережает или отстает от конкурентов, т. е. ее сильных и слабых сторон. В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания. В таблице 1.3 приведен возможный профиль полярностей.

Матричный метод – при использовании данного метода конкурентоспособность предприятия рассматривается в динамике. В качестве критерия оценки конкурентоспособности предприятия используется сравнение показателя конкурентоспособности с табличным значением.

SWOT-анализ [13, с. 186] – данный метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе анализа выявить существующие возможности для развития предприятий.

Этот метод оценки конкурентоспособности прост в применении, не предполагает длительных расчетов и не требует больших материальных затрат SWOT-анализ конкурентоспособности предприятия можно представить в виде таблицы 1.1.

Таблица 1.1
Возможный профиль полярностей

Позитив	Негатив
У нас имеется четкая организационная структура	У них более рациональная организационная структура
У нас продумана система управления	У них система управления позволяет оперативнее решать вопросы и проблемы
У нас хорошо поставлено планирование	Информация о состоянии рынка поступает оперативнее

Анализируя данную таблицу, можно сделать вывод, что при анализе происходит сравнение негативных и позитивных показателей конкурентоспособности фирмы, влияющих на ее деятельность, на потребительском рынке, сравнение сильных и слабых сторон, выявление с проблем, а так же возможностей и угроз предприятия.

Построение «гипотетического многоугольника» конкурентоспособности этот метод предполагает оценку конкурентоспособности предприятия по факторам важным для торговых предприятий:

- концепция товара и услуги;
- качество, выражющееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов;
- цена товара с возможной наценкой;
- финансы - как собственные, так и заемные;
- торговля – с точки зрения коммерческих методов;
- послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;

Сформулируем основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятий (таб. 1.2) .

Таблица 1.2

SWOT-анализ конкурентоспособности предприятия

Внутренняя среда Внешняя среда	Сильные стороны: узкая специализация; малые транспортные	Слабые стороны: нехватка денежных средств для
Возможности: сохранение старых позиций на завоеванном рынке	Направленность стратегии: повышение конкурентоспособности предприятия	Направленность стратегии: использовать преимущества узкой специализации
Внешние факторы: ввоз импортных продуктов	Направленность стратегии: воздействие внешних факторов возможно нейтрализовать посредством уменьшения затрат на транспортировку	Направленность стратегии: быстрая доставка продукции до потребителя



Рис. 1.3 - Обеспечение конкурентоспособности предприятия [11, с. 208]

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- задача обеспечения конкурентоспособности предприятия включает обеспечение конкурентоспособности продукции и собственно конкурентоспособность предприятия;

- следует выделять разные критерии конкурентоспособности предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления на предприятии;
- основным показателем конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне является интегральный показатель конкурентоспособности продукции;
- на тактическом уровне конкурентоспособности предприятия обеспечивается его общим финансово-хозяйственным состоянием и характеризуется комплексным показателем его состояния;
- на стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса и его прибыльность соответственно в долгосрочной перспективе [19, с.156].

Целью создания системы обеспечения конкурентоспособности является повышение конкурентоспособности фирмы на стратегическом уровне, на основе разработки механизма комплексной оценки, обоснованности всех принимаемых управленческих решений.

Внедрение системы обеспечения конкурентоспособности позволяет:

- определить приоритеты и сбалансировать цели операционной, инвестиционной, финансовой, маркетинговой стратегий предприятия;
- системно и комплексно решать задачи разработки и оптимизации производственной, инвестиционной и финансовой политики;
- эффективно использовать материальные, финансовые и человеческие ресурсы;
- обеспечить конкурентоспособность предприятия.

При этом управление стоимостью должно рассматриваться как интегрирующий процесс, направленный на обеспечение конкурентоспособности предприятия за счет концентрации общих усилий на важнейших факторах стоимости.

Стоймостное управление не предполагает никаких больших изменений

— оно лишь вносит системообразующую идею, кардинально изменяющую точку зрения на уже давно известные управленческие истины. И в конечном счете позволяет каждому менеджеру утверждать, что зона его ответственности — не управление затратами или дебиторской задолженностью, а повышение стоимости предприятия для достижение цели обеспечения конкурентоспособности.

Предпродажная подготовка товара, которая свидетельствует о способности не только предвидеть запросы, вкусы будущих потребителей, но выявить наличие брака перед выкладкой товара в торговом зале предприятия, чтобы некачественный товар не попал в руки потребителей, и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности. [15, с. 16].

И оценка возможностей предприятия по этим факторам позволяет построить «гипотетический многоугольник конкурентоспособности», который позволит дать оценку конкурентоспособности исследуемого предприятия по основным факторам, а также покажет отличительные преимущества одного предприятия в отличие от другого предприятия конкурента и выявить тенденцию в определенный период времени.

Оценка возможностей предприятия поможет определить лидирующие позиции в рыночном пространстве среди предприятий конкурентов.

Если подойти одинаково к оценке конкурентных возможностей предприятий, то, накладывая схемы друг на друга, можно увидеть слабые и сильные стороны одного предприятия по отношению к другому, а также использовать благоприятные возможности для обеспечения финансового положения предприятия.

Как видно, конкурентоспособность обусловливается качественными и стоимостными факторами, которые могут быть достаточно полно охарактеризованы с помощью системы качественных, экономических и маркетинговых показателей [30, с.25].

Качественные показатели конкурентоспособности характеризуют

свойства товара, его характеристики с точки зрения готовности товара удовлетворять конкурентную потребность.

Количественные характеристики какого-либо свойства товара, определяющие качество, называются показателями качества. Показатели качества могут классифицироваться по следующим критериям: характеризуемые свойства, способ измерения, способ использования, стадия определения и др.

Конкурентоспособность товара характеризует не само по себе его качество, степень соответствия качества данного товара показателям качества аналогичного по назначению товара конкурента. Таким образом, оценка конкурентоспособности товара подразумевает сопоставление значений показателей качества товара фирмы с показателями качества товара конкурента. В связи с этим качественные показатели конкурентоспособности товара подразделяются на классификационные и оценочные[16, с.55].

Классификационные показатели раскрывают свойства товара, которые определяют его назначение, область применения и условия использования.

Оценочные показатели характеризуют свойства товара, которые определят его качество. Оценочные показатели используются для анализа соответствия параметров продукции технологическим требованиям и стандартам, а также для установления степени соответствия товара, его свойств конкретной потребности.

Оценка соответствия параметров продукции технологическим требованиям и стандартам, как правило, осуществляется на стадии производства и аттестации товара.

Поэтому эту группу оценочных показателей можно условно назвать нормативно-производственной.

Оценка соответствия свойств товара конкретной потребности производится чаще в процессе использования товара. Поэтому эту группу оценочных показателей условно можно называть консументной (от англ., *consume* — потреблять). Консументные оценочные показатели имеют особое

значение в системе комплексной оценки конкурентоспособности товара. Они обычно подразделяются на групповые и конкретные показатели. Среди групповых показателей выделяют функциональные, надежностные, эргономические и эстетические.

Функциональные оценочные показатели включают, например, такие единичные показатели, как совершенство выполнения основной функции универсальность применения, совершенство выполнения вспомогательных функций [30, с.68].

Надежностными оценочными показателями являются безотказность, долговечность, ремонтопригодность, сохраняемость.

Эргономические оценочные показатели объединяют такие конкретные показатели, как гигиенические, антропометрические, физиологические, психофизиологические, психологические.

В группу эстетических оценочных показателей включают такие конкретные показатели, как рациональность формы, художественная ценность, целостность композиции, совершенство и стабильность товарного вида.

Экономические показатели конкурентоспособности товара должны оценивать цену потребления, т.е. затраты потребителя, необходимые для удовлетворения его потребности. Они включают затраты на приобретение товара и затраты по эксплуатации товара[30, с.74].

Маркетинговые показатели характеризуют уровень осуществленных или осуществляемых затрат предприятия на обеспечение маркетингового окружения товара, что создает известность товару и его марке, привлекаемым поставщикам и дистрибуторам, а также имидж товара.

Для анализа конкурентоспособности товара определяют и сравнивают структуру маркетинговых показателей для своего товара и товара конкурентов. По своему содержанию маркетинговые показатели относятся к экономическим показателям, однако ввиду их особой значимости для формирования товарной политики предлагается условно выделять их в

отдельную самостоятельную группу.

Оценка способности товара конкурировать производится путем сопоставления параметров анализируемой продукции с параметрами базы сравнения, т.к. конкурентоспособность товара или иного объекта - понятие относительное, то есть о нем можно говорить только при сравнении с другим объектом. За базу сравнения принимается либо потребность покупателя, либо образец.

Обычно образец – это аналогичный товар, имеющий максимальный объем продаж и наилучшую перспективу сбыта в будущем. Если за базу сравнения принимается потребность, то расчет единичного показателя конкурентоспособности может производиться по формуле [16, с. 20]:

$$g_i = \frac{\bar{I}_i}{\bar{I}_{in}} \times 100\% \quad (1.1)$$

где g_i – единичный параметрический показатель конкурентоспособности по i -му параметру;

\bar{I}_i – величина i -го параметра для анализируемой продукции;

\bar{I}_{in} – величина i -го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью;

n – количество анализируемых параметров.

Если за базу сравнения принимается образец, то в знаменателе дроби следует поставить величину i -го параметра для изделия, принятого за образец.

Комплексный метод основывается на применении групповых, обобщенных, интегральных показателей. Так, например, расчет группового показателя по техническим параметрам производится по формуле [20]:

$$I_{mn} = \sum_{i=1}^n g_i L_i \quad (1.2)$$

где I_{mn} – групповой показатель конкурентоспособности по техническим параметрам;

g_i - единичный показатель конкурентоспособности по i -му техническому параметру;

L_i - весомость i -го параметра в общем наборе технических параметров, характеризующих потребность;

n - число параметров, участвующих в оценке.

Расчет группового показателя по экономическим параметрам производится по формуле [25]:

$$I_{\text{эн}} = \frac{Z}{Z_0} \quad (1.3)$$

где Z , Z_0 – полные затраты потребителя соответственно по оцениваемой продукции и образцу.

Полные затраты потребителя состоят из единовременных затрат на приобретение продукции (Z_e) и средних суммарных затрат на эксплуатацию продукции [20]:

$$Z = Z_e + \sum_{i=1}^T C_i \quad (1.4)$$

где T – срок службы;

i – год по порядку.

Смешанный метод позволяет выразить способность товара конкурировать в определенных условиях рынка через комплексный количественный показатель – коэффициент конкурентоспособности [16, с. 32]:

$$K_j = \sum_{ij=1}^n L_i \times \left(\frac{P_{ij}}{P_{in}} \right)^{\beta_i} \quad (1.5)$$

где $i = 1, \dots, n$ – число параметров продукции, участвующих в оценке;

$j = 1, \dots, n$ – виды продукции;

L_i – коэффициент важности (значимости) по сравнению с остальными существенными параметрами продукции;

P_{ij} – конкурентоспособное значение i -го параметра для j -ой продукции;

P_{in} – желаемое значение i -го параметра, которое позволяет полностью удовлетворить потребность показателя;

$\beta_i = +1$, если увеличение значения параметра P_{ij} способствует росту конкурентоспособности продукции (например, надежности, производительности изделия и т.д.);

$\beta_i = -1$, если увеличение значения параметра P_{ij} приводит к снижению конкурентоспособности продукции (например, вес, габарит, цена и др.).

Иными словами с помощью цифр можем охарактеризовать конкурентоспособность товара по отношению к другим товарам. Сопоставление продукции ведется по таблице сравнения параметров. В результате сравнения одним из методов (дифференциального, комплексного или смешанного)дается одно из следующих заключений [1, с. 25]:

- продукция конкурентоспособна на данном рынке в сравниваемом классе изделий; продукция обладает низкой конкурентоспособностью в сравниваемом классе изделий на данном рынке; продукция полностью неконкурентоспособна в сравниваемом классе изделий на данном рынке.

Заключение дополняется выводами о преимуществах и недостатках оцениваемой продукции по сравнению с аналогами, а также предложениями о мерах, которые должны быть приняты для улучшения положения ее на рынке. Так же в качестве объективного показателя конкурентоспособности предприятие можно привести его имидж. Казалось бы, имидж фирмы складывается из имиджа товара, но не всегда это так. Например, если фирма добросовестно выполняет все условия сделок, если в части деловых отношений она отличный партнер, то и имидж у нее соответствующий.

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «КРАСТЕХ»

2.1 Общая характеристика и анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Крастех»

Официальное полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Крастех»

Предприятие осуществляет свою деятельность на рынке автосервисных услуг города Красноярска с 2014 года.

ООО «Крастех» образовано 28 марта 2014 года. Его основной деятельностью является предоставление автосервисных услуг. При этом предприятие обслуживает автомобили премиальных марок, являясь одним из самых универсальных сервисов по обслуживанию и ремонту BMW, Land Rover, Nissan, Renault и Toyota. ООО «Крастех» на текущий момент представляет собой действующий автосервис, расположенный на арендованных площадях.

Таблица 2.1
Общие сведения об организации

Регион	Красноярский край
Адрес	Советский район. ул. Сергея Лазо д.6а, офис 303
Основной вид деятельности	Предоставление авто сервисных услуг
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Форма собственности	Частная собственность
Режим работы	10-00 – 19-00
ИНН	2465168738
Руководитель	Шашлыков Михаил Алексеевич
Дата регистрации	28 марта 2014 года
Телефон	+7 3912259168

Основная специализация автосервиса - организация постгарантийного обслуживания автомобилей премиум класса.

На территории исследуемого комплекса установлено несколько подъемников для ремонта и обслуживания автомобилей, а также имеется свой диагностический комплекс. На территории комплекса также расположен свой собственный склад автозапчастей для установки на ремонтируемые автомобили. Широкий спектр оборудования, которое используется станцией технического обслуживания, соответствует статусу обслуживаемых автомобилей.

Более детально основные виды деятельности ООО «Крастех» можно представить следующим видом:

- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- оптовая и розничная торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, в том числе через агентов.

Основные виды ремонтных работ ООО «Крастех» приведены в нижеприведенной таблице 1.2.

Таблица 2.2

Основные виды ремонтных работ ООО «Крастех», цена

Наименование работ	Стоимость работ, руб.
Замена масла ДВС	450
Замена втулки стабилизатора	300
Замена ремня навесного оборудования	600
Замена шаровой	600
Замена рулевой тяги с наконечником	550
Замена тормозных накладок	500
Электронная диагностика	600
Диагностика ходовой части	350
Замена тормозной жидкости	600
Замена лампочки головного света	200
Замена антифриза, жидкости ГУР	600
Замена сайлентблока рычага	500
Замена тормозного шланга	400
Замена ступичного подшипника	1200
Замена генератора	1500

Таблица 2.3

Состав оборудования автосервиса ООО «Крастех»

Наименование	Количество
2-стоечный подъемник	7
4-стоечный подъемник	1
Маслозаправочное оборудование	1
Диагностический стенд	1
Электронный стенд развала-схождения с 8-ю датчиками	1
Комплекты инструмента	7
Пресс для выпрессовки различных деталей	1
Прилавки, стеллажи для инструмента	5

Организационная структура управления ООО «Крастех».



Рис. 2.1 - Организационная структура ООО «Крастех»

Таким образом, на данном предприятии используется линейная система управления. Преимущества данной структуры заключается в том, что присутствуют четкая и понятная система единонаучалия, ответственность

ясно выражена. Также данная структура позволяет легко согласовывать действия исполнителей, оперативно принимать решения.

Недостатками линейной системы являются то, что нет звеньев, которые бы осуществляли стратегическое планирование, а также возникают тенденции к перекладыванию ответственности.

Генеральный директор ООО «Крастех» несет ответственность за организацию и результаты всей деятельности, контролирует выполнение плана показателей коммерческой и хозяйственно-финансовой деятельности ООО «Крастех».

Должностные обязанности бухгалтера:

- ведет работу с бухгалтерской отчетностью, внутренней и внешней документацией и корреспонденцией;
- занимается отчетами и перечислениями в налоговые и другие государственные органы;
- производит расчеты с поставщиками, а также множество других операций;
- своевременно подготавливает платежные поручения.

Отдел СТО – выполняет ТО (технический осмотр), регламентные работы, сопутствующие работы и работы по диагностике автомобилей. Производящие работы по замене неисправных агрегатов, узлов и деталей автомобилей на исправные, а также крепёжно–регулировочные работы по ТР непосредственно на автомобилях, работы по обслуживанию и ремонту снятых с автомобилей агрегатов, узлов и деталей, а также другие работы, не связанные с непосредственным выполнением их на автомобилях.

Помимо вышеперечисленных услуг сервис предлагает качественную установку сигнализации и другого дополнительного оборудования с соблюдением всех стандартов заводов – изготовителей, как автомобиля, так и дополнительного оборудования. Также компания выполняет качественную покраску автомобиля.

Администратор подчиняется директору. Администратор должен обладать организаторскими способностями, коммуникабельностью, должен быть энергичен и позитивно настроен. В должностные обязанности администратора будут входить следующие пункты:

- организует бесперебойную работу автосервиса;
- осуществляет работу по организации эффективного и культурного обслуживания клиентов, созданию для них комфортных условий, контролирует отсутствие нарушений со стороны работников автосервиса, организует снабжение оборудованием, и аксессуарами;
- консультирует клиентов по вопросам, касающимся оказываемых услуг;
- определять для каждого клиента общую сумму оказываемых услуг.

Проведем анализ персонала ООО «Крастех» по функциональным признакам.

Таблица 2.3

Характеристика персонала ООО «Крастех»

Персонал	2016		2017		Отклонение
	кол-во, чел	удельный вес, %	кол-во, чел.	Удельный вес, %	
Управленческий персонал	5	25,0	5	25,0	-
Обслуживающий	12	60,0	12	60,0	-
Вспомогательный	3	15,0	3	15,0	-
Итого	20	100	20	100	

Численность персонала ООО «Крастех» соответствует штатному расписанию. На отчетный период численность составляет 20 человек. По отношению к прошлому периоду численность не изменилась и осталась без изменения.

Административно-управленческий персонал насчитывает 5 человека, что в процентном отношении составляет 25,0%, что не превышает оптимальное значение удельного веса в общей численности персонала.

Обслуживающий персонал 12 человек, удельный вес которого составляет 60,0%. Вспомогательный персонал составляет 15,0%. Как в количественном, так и в процентном отношении отчетного периода по отношению к прошлому состав персонала остался без изменений.

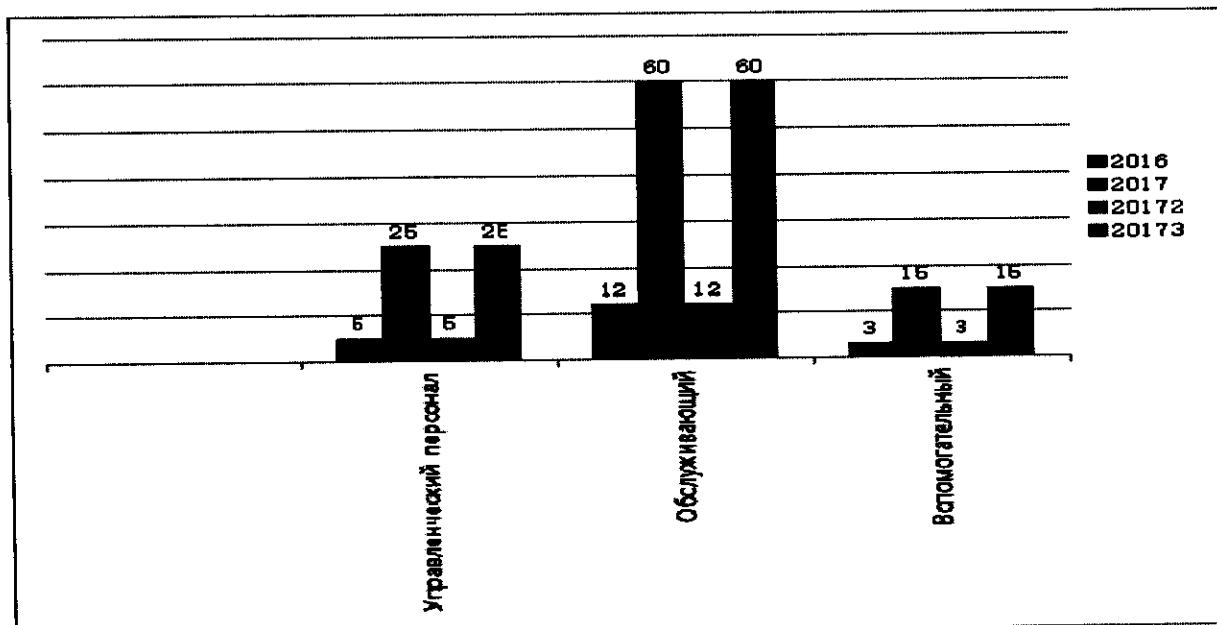


Рис.2.2 – Удельный вес персонала ООО «Крастех»

Таблица 2.4

Анализ движения кадров ООО «Крастех»

Показатели	2016	2017	Отклон. (+;-)	Темп изм, %
1. Состояло работников по списку на начало года	20	20	-	100,0
2. Принято работников	-	-	-	-
3. Уволено работников, всего	-	-	-	-
3.1. по собственному желанию	-	-	-	-
3.2. за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-
3.3. по другим причинам	-	-	-	-
4. Состояло по списку на конец года	20	20	-	100,0
5. Коэффициент текучести	-	-	-	-
6. Коэффициент оборота по приему	-	-	-	-
7. Коэффициент оборота по выбытию	-	-	-	-

Анализируя данную таблицу по движению кадров ООО «Крастех» можно сделать вывод, что за отчетный так и за прошлый периоды не было принято работников в данное предприятие. Текущести и выбытие кадров по предприятию за отчетный 2012-2013 не наблюдается. Коэффициент постоянства составляет 100 %.

Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности играет важную роль в повышении экономической эффективности деятельности организации, в её управлении, в укреплении её финансового состояния. Он представляет собой экономическую науку, которая изучает экономику организаций, их деятельность с точки зрения оценки их работы по выполнению бизнес-планов, оценки их имущественно-финансового состояния и с целью выявления неиспользованных резервов повышения эффективности деятельности организаций.

Велика роль анализа хозяйственной деятельности в укреплении финансового состояния организаций. Анализ позволяет установить наличие или отсутствие у организации финансовых затруднений, выявить их причины и наметить мероприятия по устранению этих причин.

Анализ также дает возможность констатировать степень платежеспособности и ликвидности организации и прогнозировать возможное банкротство организации в будущем. При анализе финансовых результатов деятельности организации устанавливаются причины убытков, намечаются пути устранения этих причин, изучается влияние отдельных факторов на величину прибыли, делаются рекомендации по максимизации прибыли за счет использования выявленных резервов ее роста и намечаются пути их использования.

Основным показателем хозяйственной деятельности предприятия является товарооборот. Оценочным показателем предприятия является чистая прибыль.

Для проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности, был использован баланс исследуемого предприятия ООО «Крастех».

Далее в таблице 2.5 проведем анализ основным экономических показателей финансовой деятельности исследуемого предприятия ООО «Крастех» за 2015-2017гг.

Таблица 2.5

Анализ экономических показателей финансовой деятельность
предприятия ООО «Крастех»

Показатели	2015	2016	2017	Темп 2016 к 2015	роста 2017 к 2016
Выручка, тыс. руб.	19107	19862	20134	103,95	101,37
Списочн. численность, чел.	19	20	20	105,26	100,00
Производительность труда одного работника, тыс. руб./чел	1005,6	993,1	1006,7	98,76	101,36
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	445,00	417,00	410,00	93,70	98,32
Фондоотдача, руб./руб.	42,94	47,63	49,11	110,92	103,11
Фондоемкость, руб./руб.	0,023	0,021	0,020	91,30	95,45
Коэффиц. эффект использ. основных фондов	4,61	5	6,21	108,46	124,2
Средняя стоимость оборотных средств, тыс. руб.	2098,2	2145,9	2137,45	102,27	99,6
Время обращения оборотных средств, дни	39,53	38,89	38,2	98,38	98,22
Скорость обращения оборотных средств, обороты	9,11	9,26	9,42	101,65	101,73
Коэффициент рентабельности оборотных средств	0,98	0,97	1,18	98,98	121,65
Себестоимость проданных работ, услуг, тыс. руб.	13174,28	13879,57	13687,1	105,35	98,61
Валовая прибыль					
- сумма, тыс. руб.	5932,72	5982,43	6446,9	100,84	107,76
- уровень, %	31,05	30,12	32,02	x	x
Издержки обращения					
- сумма, тыс. руб.	3769,81	3783,43	3793,24	100,36	100,86
- уровень, %	19,73	19,05	18,84	x	x
Прибыль от продаж услуг					
- сумма, тыс. руб.	2162,91	2199	2653,66	101,67	120,67
- рентабельность продаж, %	11,32	11,07	13,18	x	x
Прибыль до налог., тыс. руб.	2162,91	2199	2653,66	101,67	120,67
Чистая прибыль отчетного года					
- сумма, тыс. руб.	2053,05	2084,16	2533,51	101,52	121,56
- рентабельность конечной д\деятельности, %	10,75	10,49	12,6	x	x

Анализ основных показателей деятельности ООО «Крастех» за анализируемый период с 2015 по 2017г показал, что сумма выручка в отчетном 2017 году увеличилась на 1,37% и составил 20134 тыс. руб. Среднесписочный состав работников ООО «Крастех» остался без изменения. В связи с этим произошло увеличение суммы выручки, приходящейся на одного работника. Производительность труда одного работника увеличилась на 19,43 тыс. руб. или на 1,37%.

Среднегодовая стоимость основных фондов в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизилась на 7тыс. руб. В отчетном году на 1 руб. стоимости основных фондов было реализовано на 1,3руб. больше, чем в прошлом. Снижение фондоемкости в отчетном периоде на 0,001руб., показывает уменьшение количества труда, приходящегося на каждую единицу основных фондов. В динамике такой показатель должен снижаться, что в исследуемом предприятии приведет к экономии труда. Однако негативным моментом в использовании основных фондов является снижение показателя фондоовооруженности труда одного работника на 0,46 тыс. руб. Такая динамика связана со снижением средней стоимости основных фондов и неизменной среднесписочной численности работников предприятия. В отчетном периоде основные фонды использовались эффективно, коэффициент использования увеличился. Он показывает, что в 2017 году на 1 тыс. руб. чистой прибыли предприятия приходится на 1,21тыс. руб. основных фондов больше, чем в прошлом.

Среднегодовая стоимость оборотных средств снижается на 8,45тыс. руб. Время обращения оборотных средств 2017 году ускоряется на 0,69 дней. Скорость обращения возрастает с 9,26 до 9,42 оборотов. Также положительным моментом является коэффициент рентабельности оборотных средств, это говорит об увеличении объема чистой прибыли, приходящуюся на единицу оборотных средств.

Положительным моментом в деятельности предприятия является рост прибыли от продаж услуг на 454,66 тыс. руб. Рентабельность продаж возросла на 2,11%. В целом деятельность предприятия следует оценивать положительно, за анализируемый период происходит увеличения большинства основных показателей хозяйственной деятельности. Увеличение рентабельности конечной деятельности предприятия на 2,12%, говорит об эффективности работы исследуемого предприятия ООО «Крастех».

Проведем анализ доходов предприятия на покрытие издержек обращения, уплату налогов и образования прибыли предприятия (табл. 2.6).

Таблица 2.6
Анализ распределения доходов ООО «Крастех»

Показатели	2016		2017		Отклонение (+;-) по		Темп изменения, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумме, тыс. руб.	уд. весу, %	
1	2	3	4	6	7(3-1)	8(4-2)	9(3:1)*100
Доходы всего,	5982,43	100	6446,9	100	464,47	-	107,76
Распределение доходов, всего	5982,43	100	6446,9	100	464,47	-	107,76
- покрытие издержек обращения	3783,43	63,25	3793,24	58,84	9,81	-4,4	100,86
- уплата налогов	114,84	1,9	120,15	1,86	5,31	-0,04	104,62
- формирование чистой прибыли	2084,16	34,85	2533,51	39,3	449,35	4,46	121,56

Как видно по данным таблицы, основная часть доходов предприятия идет на покрытие расходов от реализации товаров, т. е. издержек обращения. В отчетном году сумма составила 3793,24 тыс. руб., в прошлом – 3783,43 тыс. руб. в процентном выражении на долю покрытия издержек обращения приходится соответственно (63,25%; 58,84%).

На уплату налогов в отчетном периоде удельный вес составил 1,86%, что ниже прошлого года на 0,04%. После покрытия всех расходов оставшаяся часть доходов предприятия идет на формирование чистой прибыли, доля которой в общей величине доходов в анализируемом предприятии составляет 39,3%. Удельный вес на формирование чистой прибыли в отчетном периоде увеличился на 4,46%.

2.2 Анализ конкурентной среды ООО «Крастех»

Проведем анализ внешней среды ООО «Крастех».

Результаты деятельности предприятия в значительной степени определяются его маркетинговой средой. Необходимы знания этой среды и умение реагировать на ее изменения и воздействия на внутренние структуры предприятия. Изменения, происходящие во внешней среде, оказывают влияние на показатели функционирования организации. Поэтому актуальной задачей руководства является обеспечение адекватности стратегии организации окружающей ее среде. Руководство должно иметь четкое представление, в какой ситуации находится организация в данный момент.

Анализ макросреды, в которой работает предприятие, называется PEST-анализом, что означает анализ политических, экономических, социальных, технологических и экологических факторов, влияющих на рыночную деятельность ООО «Крастех».

Однако важно знать не только в каком состоянии на данный момент находится макроокружение, но и выявлять тенденции, которые характерны для различных факторов, важно также эти тенденции предсказывать. Это может показать, какие возможности открываются перед компанией, и так же, что ей угрожает.

Рассмотрим политические факторы. К политическим факторам, влияющим на деятельность ООО «Крастех» относятся политическая стабильность, налоговая и законодательная политика страны, позиция

государства по отношению к малому бизнесу.

Особо важную роль играет налоговая система и налоговое регулирование.

Политические факторы несомненно очень важны. Правительственная стабильность играет важную роль для предприятия. На предприятие ООО «Крастех» политическая стабильность оказывает влияние, т.к. процветание данной фирмы зависит от клиентов, которые зависят от политической ситуации в стране. Налоговая политика то же несомненно важна, т.к. от этого зависит доход предприятия.

Экономические факторы. На деятельность ООО «Крастех» влияют такие экономические факторы, как: темп инфляции, количество инвестиций, процентная ставка, цены на энергоносители.

Темп инфляции способствует росту цен на инструменты и материалы, а также топливо и электроэнергия для производственных нужд, что способствует удорожанию предлагаемых услуг.

Уровень процентной ставки влияет на возможности получения дополнительного кредитования, как в неблагополучный период времени для предприятия, так и для производственных нужд, например, на приобретение новой техники и оборудования.

В целом, для сохранения конкурентоспособности ООО «Крастех» бесперебойного обеспечения населения качественных и доступных услуг, необходимо улучшение платежеспособности предприятия, его финансовой независимости и устойчивости, создание экономических и материально-технических условий для работы, осуществление технического оснащения.

Технологические факторы важные для реализации новых усовершенствованных услуг, совершенствования организации бизнеса, поэтому они тоже могут повлиять на предприятие ООО «Крастех», но не так значительно. Таким образом, инновации, оптимизации технологий, расширение новых видов услуг – вот актуальные тенденции на сегодняшний день.

Социально – демографические факторы. Факторы, влияющие на деятельность ООО «Крастех»: структура занятости, структура населения, уровни рождаемости и смертности, уровни текущих доходов. Из социальных факторов на предприятие ООО «Крастех» повлияет активность потребителей и возрастающая потребность населения.

Представим результаты анализа факторов макросреды.

Таблица 2.7

Интегральный PEST – анализ

Сфера	События/фактор	Угрозы/ Возможн ости (фактор как возможн ость +1, фактор как угроза - 1)	Вероятност ь проявление (0-1)	Важность (1-10)	Влияние (с.3*с.4*с.5)
Экономическая	Уровень инфляции	-1	0,6	8	-4,8
	Курс валют	-1	0,5	8	-4,0
	Кредитная политика	1	0,4	7	2,8
	Платежеспособност ь населения	-1	0,6	7	-4,2
	Понижение ставки	1	0,5	8	4,0
Общественно- социальная	Демографическая структур	-1	0,6	6	-3,6
	Уровень образования	-1	0,5	7	-3,5
	Социальная мобильность населения	1	0,3	7	2,1
	Изменение базовых ценностей	1	0,4	6	2,4
	Появление новых технологий	1	0,4	9	3,6
Технологическая	Новые патенты	1	0,5	6	3,0
	Гос.политика	1	0,3	7	2,1
	Зашита интеллект. собственности	1	0,4	7	2,8
	Появление новых продуктов	1	0,4	8	3,2

Из таблицы 2.7 по результатам PEST - анализа мы видим, что большинство внешних факторов, способны повлиять на развитие исследуемого предприятия и могут окать отрицательное воздействие.

Наибольшее влияние окажут экономические и политические факторы.

Таблица 2.8

Анализ влияния внешних факторов

Сфера, фактор	Эксперт 1			Эксперт 2			Итого (ср.1 + ср2) / 2	
	Привычность	Темп изменений	Предсказуемость	Средняя оценка 1	Привычность	Темп изменений	Предсказуемость	Средняя оценка 2
Технологическая								
Появление новых технологий	3	3	3	3,00	3	2	3	2,67 2,84
Новые патенты	2	3	2	2,33	3	3	2	2,67 2,5
Гос. политика и НТП	3	3	2	2,67	2	3	2	2,33 2,5
Итого по сфере				2,67				2,56 2,61
Экономическая								
Платежеспособность	3	3	3	3,00	2	3	2	2,33 2,67
Уровень инфляции	3	2	2	2,33	2	2	2	2,00 2,17
Курс валют	2	3	2	2,33	2	2	3	2,33 2,33
Итого по сфере				2,55				2,22 2,39
Политико-правовая								
Налоговая политика	3	3	3	3,00	3	2	2	2,33 2,67
Антимонопольное законодательство	3	2	2	2,33	2	2	3	2,33 2,33
Кредитная политика	2	2	2	2,00	2	2	2	2,00 2,00
Итого по сфере				2,44				2,22 2,33

Таблица 2.9

Анализ влияния движущих сил

Факторы конкуренции	Признак появления фактора	Оценка фактора (1-3)	Прогноз развития (-1; 0; +1)
1	2	3	4
Анализ конкурентов			
Число и мощность предприятий	На рынке функционируют много предприятий. Лидер имеет долю более 12 %	3	+1
Унифицированность оказываемых услуг	Все компании на рынке предоставляют примерно одинаковый спектр услуг	3	0
Изменение спроса	Достаточно велико	3	+1
Степень стандартизации	Услуги достаточно однородные	2	+1
Издержки переключения клиентов с одной компании на другую	Низкие издержки переключения	3	0
Барьеры ухода с рынка	Высокие барьеры ухода с рынка	2	+1
Барьеры проникновения на рынок	Значительные барьеры	3	-1
Ситуация на смежных рынках	Высокий уровень конкуренции на смежных рынках	1	+1
Стратегии конкурирующих предприятий	Рекламные компании, стимулирование сбыта	3	+1
Привлекательность рынка	Динамично развивается и является привлекательной для конкурентов	2	+1
Итого		2,4	0,6
Анализ потребителей			
Статус покупателя	Объемы потребления значительно различаются	3	+1
Значимость услуг у клиента	Услуги являются важной составляющей у населения	2	0
Стандартизация продукции	Высокая степень стандартизации	3	0
Итого		2,67	0,33
Анализ поставщиков			
1. Уникальность канала поставок	Трудности при переходе незначительны	2	0
2. Доля отдельного поставщика	Доля отдельного поставщика значительна	1	-1
3. Значимость клиента	Высокая значимость каждого отдельного клиента	1	+1
Итого		1,33	0
Анализ услуг-заменителей			
Цена	Уровень цен на заменители выше	2	+1

Окончание таблицы 2.9

1	2	3	4
Качество основной услуги	Поддержание высокого качества услуг	3	+1
Итого		2,33	1,00
Анализ потенциальных конкурентов			
Барьеры для входа на рынок	Барьеры для входа на рынок не высоки	3	+1
Доступ к каналам распределения	Собственные каналы распределения	2	0
Отраслевые преимущества	Удобное место расположение	3	+1
Итого		2,67	0,67

Определим коэффициенты важности каждого фактора:

Анализ конкурентов – 0,21

Анализ потребителей – 0,23

Анализ поставщиков – 0,12

Анализ услуги-заменителя – 0,21

Анализ потенциальных конкурентов – 0,23

Рассчитаем средневзвешенную оценку факторов:

$$b = \sum K_i * b_i = 0,21 * 2,4 + 0,23 * 2,67 + 0,12 * 1,33 + 0,21 * 1,33 + 0,23 / 2,67 = 2,45$$

Средневзвешенная оценка факторов равна 2,45, следовательно, уровень конкуренции в отрасли можно определить как высокий.

Рассчитаем прогноз развития в среднем по отрасли.

$$N = \sum K * N = 0,21 * 0,6 + 0,23 * 0,33 + 0,12 * 0,00 + 0,21 * 1,00 + 0,23 * 0,67 = 0,57$$

Величина С равна 0,57, следовательно, можно сделать вывод о том, что конкуренция в будущем будет усиливаться.

Из анализа внешней среды деятельности предприятия ООО «Крастех» можно сделать вывод, что большинство внешних факторов, способны повлиять на развитие исследуемого предприятия и могут окать отрицательное воздействие.

Для анализа влияния внешних факторов на деятельность ООО «Крастех» были отобраны три сферы, оказывающие наибольшее влияние на

предприятие: экономическая, политико-правовая, социально-культурная. Из расчета прогноза развития в среднем по отрасли конкуренция будет усиливаться, для этого руководству ООО «Крастех» стоит уделить внимание на внешние факторы среды предприятия, особое внимание на технологическую сферу.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Он позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

В результате анализа состояния внутренней среды организации определяются ее потенциальные возможности. Внутренняя среда характеризуется такими переменными как цели, структура, технологии, люди.

Для анализа внутренней среды предприятия выделим наиболее важные факторы и дадим им краткую характеристику (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Основные внутренние факторы ООО «Крастех»

Сфера	Факторы	Краткое описание фактора
1	2	3
Персонал	Управленческий персонал	Грамотный управленческий персонал с достаточным опытом работы
	Квалификация сотрудников	Квалификационный состав сотрудников неоднороден
	Текущесть кадров	Низкий уровень текучести кадров
Организация управления	Организационный климат	Высокий уровень корпоративной культуры

Окончание таблицы 2.10

1	2	3
Маркетинг	Престиж и имидж предприятия	Средний уровень известности данного предприятия
	Ассортимент услуг и потенциал расширения	Возможность расширения за счет внедрения новых услуг
	Известность предприятия	Известное предприятие только микрорайона города Красноярска
	Ценовая политика	Доступные цены для населения
	Активные продажи услуг	Средняя эффективность активных продаж услуг
Производство	Качество услуг	Высокое качество предоставляемых услуг

Проанализировав внутреннюю и внешнюю среду компании можно выделить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Данные сведены в таблицу 2.11.

Таблица 2.11

Базовый SWOT – анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Удобное месторасположение комплекса из-за развитой инфраструктуры 2. Мобильность производства; 3. Квалифицированный персонал; 4. Высокий уровень сервиса; 5. Услуги производятся по наименьшей себестоимости.	1. Занимается только одним направлением - предоставление автосервисных услуг; 2. Слабая маркетинговая деятельность; 4. Малоизвестность; 5. Отсутствие долгосрочного планирования и прогнозирования
Возможности	Угрозы
1. Рост рынка автосервисных услуг 2. Реклама в СМИ и Интернете; 3. Привлечение новых клиентов; 4. Создание комплекса по мойке автомашин. 5. Использование компьютерных программ 6. Появление новых поставщиков 7. Совершенствование технологии производства	1. Появление на рынке сильного конкурента; 2. Падение объема реализации услуг за счет недостатка денежных средств у потребителей; 3. Введение новых законодательных актов о предпринимательской деятельности, повышение коммунальных платежей и стоимости энергоносителей; 4. Рост цен на оборудование; 5. Увеличение пошлин на импорт (на оборудование, запасные части).

Проанализировав внутреннюю и внешнюю среду исследуемого

предприятия ООО «Крастех» мы выделили сильные и слабые стороны, а также рассмотрели возможности и угрозы.

Проведя анализ всей маркетинговой среды (внутренняя и внешняя) предприятия ООО «Крастех» можно сделать следующие выводы:

1. внутренняя среда предприятия хорошо организована. На предприятии работает высококвалифицированный персонал, который очень серьезно и со всей ответственностью подходит к делу;

2. предприятие работает с большим количеством клиентов, это гарантирует компании высокий положительный финансовый результат;

3. Существует вероятность усиление позиций конкурентов и появление новых. Чтобы избежать, этого необходимо тщательно наблюдать за развитием конкурентов и вовремя принимать соответствующие меры.

2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Крастех»

Конкурентоспособность организации – возможность осуществления эффективной хозяйственной деятельности и прибыльной ее реализации в условиях конкурентного рынка. Конкурентоспособность как явление представляет собой совокупность качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающих удовлетворение конкретной потребности.

Предприятиями - конкурентами по оказанию сервисных услуг автовладельцам в городе Красноярске являются: «Конверсия», «АвтоТехСервис», «Сакура Моторс», «Находка»,

Рассмотрим преимущества и недостатки конкурентов (таб. 2.12).

Таблица 2.12

Преимущества и недостатки конкурентов ООО «Крастех»

Конкуренты	Преимущества	Недостатки
1	2	3

Окончание таблицы 2.12

1	2	3
ООО «АвтоТехСервис»	Применение современных методов маркетинга и управление персоналом. Высокий уровень культуры обслуживания. Удобство расположения.	Высокая стоимость работ. Нет автомойки Отсутствует услуга по покраске автомобилей
ООО «Конверсия»	Высокий технологический уровень. Наличие автомойки. Срок гарантии 6 мес. Продажа автомобилей. Большие производственные площади.	Высокая стоимость работ
ООО «Сакура Моторс»	Оптимальная стоимость работ. Высокая скорость выполнения заказа	Не большие производственные площади. Нет гарантии.
ООО «Находка»	Наличие автомойки. Удобство расположения.	Средний уровень культуры обслуживания.

Таким образом, можно сделать вывод, что на рынке работает серьезный конкурент ООО «Конверсия» с высоко технологическим уровнем обслуживания, который занимается продажей автомобилей, имеет автомойку.

Таблица 2.13

Оценка конкурентоспособности ООО «Крастех» относительно потенциальных конкурентов

Показатель	Ранг коэффициента	Весомость коэффициента	ООО «Конверсия»	ООО «Крастех»	ООО «Авто тех сервис»	ООО «Сакура Моторс»	ООО «Находка»
1	2	3	4	5	6	7	8
Качество услуг	9	0,17	9	8	6	4	6
Ассортимент услуг	8	0,15	9	9	7	6	6
Срок гарантии	7	0,13	8	7	6	5	5
Средняя стоимость работ	5	0,09	8	6	4	4	4
Технологический уровень	4	0,08	4	7	6	6	4

Окончание таблицы 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
Наличие автомойки	8	0,15	8	0	6	6	4
Уровень культуры обслуж.	6	0,11	7	6	3	3	3
Удобство расположения	6	0,11	9	8	4	5	4
			7,92	6,77	5,36	4,85	4,62

Далее проведем расчет интегрального показателя по всем предприятиям конкурентам.

Таблица 2.14

Расчет интегрального показателя по всем предприятиям

ООО «Конверсия»	ООО «Крастех»	ООО «АвтоТехСервис»	ООО «Сакура Моторс»	ООО «Находка»
$9*0.17 = 1.53$	$8*0.17 = 1.36$	$6*0.17 = 1.02$	$4*0.17 = 0.68$	$6*0.17 = 1.02$
$9*0.15 = 1.35$	$9*0.15 = 1.35$	$7*0.15 = 1.05$	$6*0.15 = 0.90$	$6*0.15 = 0.90$
$8*0.13 = 1.04$	$7*0.13 = 0.91$	$6*0.13 = 0.78$	$5*0.13 = 0.65$	$5*0.13 = 0.65$
$8*0.09 = 0.72$	$6*0.09 = 0.54$	$4*0.09 = 0.36$	$4*0.09 = 0.36$	$4*0.09 = 0.36$
$4*0.08 = 0.32$	$4*0.08 = 0.32$	$6*0.08 = 0.48$	$6*0.08 = 0.48$	$4*0.08 = 0.32$
$8*0.15 = 1.20$	$5*0.15 = 0.75$	$6*0.15 = 0.90$	$6*0.15 = 0.90$	$4*0.15 = 0.60$
$7*0.011 = 0.77$	$6*0.011 = 0.66$	$3*0.011 = 0.33$	$3*0.011 = 0.33$	$3*0.011 = 0.33$
$9*0.011 = 0.99$	$8*0.011 = 0.88$	$4*0.011 = 0.44$	$5*0.011 = 0.55$	$4*0.011 = 0.44$
7.92	6.77	5.36	4.85	4.62

На основании данных, представленных в табл. 2.14 построим многоугольник конкурентоспособности.

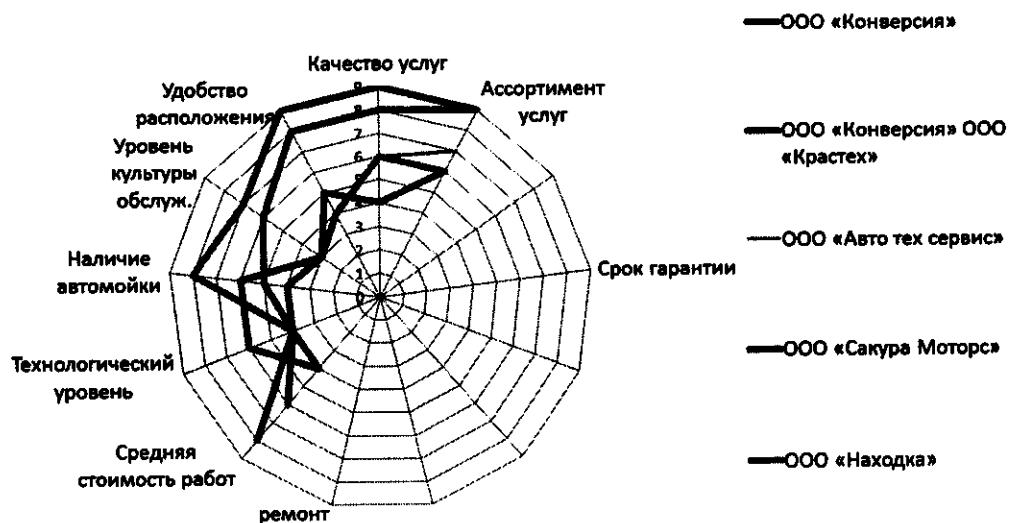


Рис. 2.4- Многоугольник конкурентоспособности

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне других представителей данного сектора рынка. Это позволит получить информацию, о том, что привлекает потребителя в продукции или услугах данного предприятия, и какие преимуществами обладают его конкуренты.

На основании проведенного анализа конкурентоспособности можно сделать вывод, что исследуемое предприятие ООО «Крастех» достаточно конкурентоспособно на рынке по оказанию авто сервисных услуг. Однако существуют позиции где предприятие уступает конкурентам.

От собственников и управляющих требуется пристальное внимание к качеству и конкурентоспособности данных услуг предприятия при проведении работы по повышению устойчивости его развития в данном периоде и в будущем.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «КРАСТЕХ»

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности

Главными факторами успеха в конкуренции с другими автосервисами оказались цена, качество и количество оказываемых услуг. Для более эффективной работы автосервиса в дальнейшем руководству следует принять меры по привлечению клиентов и по увеличению ассортимента услуг. Также охватить большую долю рынка сбыта, уделить внимание рекламе.

Проведенный анализ основных преимуществ и недостатков конкурентоспособности в таблице 2.6, показывает, что для исследуемого предприятия в сравнении с конкурентами недостатками являются:

- отсутствие услуги по покраске автомашин;
- отсутствие автомойки.

Для расширение ассортимента услуг и достижения автосервисом желаемого уровня конкурентоспособности предлагается в рамках основной

деятельности автосервиса предоставлять новые услуги:

1. Мероприятие по расширению ассортимента авто сервисных услуг

Предоставить услугу по покраске автомобилей

Процесс покраски автомобиля включает следующие этапы:

- удаление ржавчины, грязи и пыли;
- грунтование;
- шлифовка и подготовка поверхности к покраске;
- подбор цвета краски;
- нанесение краски;
- нанесение прозрачного лака на высохшую поверхность и повторная - сушка;

- полировка покрашенной поверхности.

Для реализации предложенной услуги необходимо:

1. Выбор участка и помещения. На данном предприятии имеется производственное помещение для оказания данной услуги.

2. Приобретение оборудования. Для обеспечения производства необходимо закупить оборудование. Современное многофункциональное оборудование – это залог качественной работы. Стандартный перечень оборудования, необходимого для оснащения малярно-кузовного цеха, включает в себя:

Таблица 3.1

Стоимость оборудования для оснащения малярно-кузовного цеха

№ п/п	Оборудование	Сумма, тыс. руб.
1.	Рихтовочные стапели (платформенные, рамные, подкатные и напольные);	169.000
2.	Комплект рихтовочного инструмента	17.000
3.	Гидравлические наборы для правки кузова	62.488
4.	Двухстоечный подъемник для авто	74.600
5.	Измерительные линейки, двух- и трехмерные системы измерения	15.000
6.	Набор для выправления вмятин на кузове без покраски	160.000
7.	Сварочный аппарат	12.000
8.	Полировальная машинка	4.200
9.	Комплект краскопультов	10.150
10.	Покрасочно-сушильная камера	590.000
11.	Специальная лампа колориста	16.240
12.	Мини-камера для проведения тестов напыления	22.000
13.	Поворотные малярные столы для окраски элементов кузова	33.200
14.	Инфракрасный излучатель для сушки деталей и небольших поверхностей	17.440
15.	Инструменты для шлифовки поверхности	10.700
16.	Оборудование для удаления пыли	2.500
17.	Компрессор	1.250
Итого:		1031.954

3. Подбор персонала. Для дополнительного функционирования автосервиса предполагается нанять трех мастеров: 2 жестянщиков-

кузовщиков и 1 автомаляра. Планируется, что по истечении первого года работы, потребуется нанять еще одну бригаду мастеров.

Таблица 3.2

Расходы по оплате труда за год

№ п/п	Специалист	Сумма	Кол-во	Сумма, тыс. руб.	Сумма за год
1.	Жестянщик-кузовщик	32.000	2	64.000	768.000
2.	Автомаляр	35.000	2	35.000	420.000
Итого расходов на зарплату				99.000	1188.000

4. Приобретение расходных материалов. В работе автосервиса используется много расходных материалов. Важно, чтобы мастерская всегда была обеспечена необходимым количеством материалов. В связи с этим, необходимо заранее составить список добросовестных поставщиков и наладить с ними сотрудничество.

Далее составим таблицу всех расходов, которые понесет исследуемое предприятие ООО «Крастех» по внедрению мероприятия по предоставлению дополнительной услуги.

Рассчитаем общие расходы за год по предоставлению услуги по покраске автомашин предприятия ООО «Крастех».

Исследуемое предприятие ООО «Крастех» авто сервисных услуг имеет достаточно производственных помещений, для выделения производственной площади по оказанию данной услуги.

Таблица 3.3

Общие расходы по предоставлению услуги «Покраска автомашин»

Расходы	Сумма, тыс. руб.
1	2
Аренда помещения	-
Основное оборудование	1031.954 тыс. руб.
Персонал	1188.000 тыс. руб.

Окончание таблицы 3.3

1	2
Расходные материалы	630.000 тыс. руб.
Итого	2849.954 тыс. руб.

Данные расчетов показали, что на реализацию данного мероприятия по предоставлению услуги «Покраска автомашин» исследуемого торгового предприятия ООО «Крастех» общие расходы на реализацию данного мероприятия составят 2849.954тыс. руб.

2 . Мероприятие по организации открытие автомойки.

Цель открытия автомойки - предоставить широкий спектр услуг.

Рассмотрим основные услуги, которые будет оказывать наша организация:

1. Мойка кузова автомобиля. В неё входит мойка кузова и колесных дисков. Будет оказываться двумя мойщиками в течении 10 минут. Средняя стоимость услуги – 250 рублей;

2. Уборка салона авто. В данную услугу будет входить протирка стекол, чистка тканевых и кожаных поверхностей салона, уборка пыли и мусора (пылесос). Средняя стоимость услуги – 300 рублей;

3. Химическая чистка салона. В данную услугу входит чистка сидений, пола, потолка, дверей, ремней безопасности, пластика. Средняя стоимость услуги – 1000 рублей;

4. Полировочные услуги. Сюда входят обработка кузова жидким воском, полировка кузова полиролью, полировка передней панели и пластика и т.д. Средняя стоимость услуги – 400 рублей;

5. Дополнительные услуги. Это такие услуги как очистка дисков, чернение колес, обработка замков, удаление следов насекомых и т.д. Средний чек за данные услуги – 100 рублей.

Исходя из этого, будем считать, что средний чек - 400 рублей.

Устанавливаем, что автомойка будет работать круглосуточно в 2 смены.

Ближайшие конкуренты находятся на почтительном расстоянии. В радиусе 500 метров нет ни одного подобного объекта.

Наша автомойка будет расположена в непосредственной близости к комплексу с большим потоком автомобилей. Это очень удачное месторасположение, поэтому организация не нуждается в дополнительной рекламе.

Далее рассчитаем общие расходы по открытию автомойки.

Таблица 3.4

Расходы по оплате труда за год

№ п/п	Специалист	Сумма	Кол-во	Сумма, тыс. руб.	Сумма за год
1.	Мойщик	23.000	4	92.000	1104.000
2.	Администратор	15.000	1	15.000	180.000
Итого расходов на зарплату		38.000	5	107.000	1284.000

Годовые затраты на заработную плату составят 1 284 тыс. рублей

Таблица 3.5

Общие расходы по предоставлению услуги

№ п/п	Наименование статей расходов	Сумма в месяц, тыс. руб.	Сумма в год, тыс. руб.
1.	Заработка плата	107.000	1284.000
2.	Аренда	10.000	120.000
3.	Страховые отчисления	32.820	393.840
4.	Дизельное топливо	30.000	360.000
5.	Автохимия и салфетки	15.000	180.000
6.	Утилизация отходов	7.000	84.000
7.	Прочие расходы	10.000	120.000
Итого расходов		211.820	2541.840

Итого постоянные расходы в год составят 2541,840 тыс.руб.

В среднем, чтобы помыть одну машину надо 20 мин. Значит, час уйдет на обслуживание трех автомобилей. Таким образом, считаем, через один пост ежедневно будет обслуживаться: $3*(2\text{ч.} + 5\text{ч.}) + 3*(24-(2+5))*20\% =$ около 30 машин. Через оба поста – 60 автомобилей.

Подводим итог: в среднем мойка из двух постов может обслужить в месяц $30*60=1800$ машин.

Экономическую эффективность предложенных мероприятий рассчитаем в следующей главе.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

1. Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятия по представлению услуги «Покраска автомобилей»

Общие расходы на реализацию данного мероприятия составят 2849.954тыс. руб.

Рассчитаем выручку по этому мероприятию.

Таблица 3.6

Прайс сервиса по покраске автомобилей

Ремонт	Иномарки, руб.	ВАЗ, руб.
Покраска крыла, двери, бампера	От 4700	От 3000
Покраска капота, крыши	От 5000	От 4500
Полная покраска автомобиля	От 31000	От 29000
Жестяные работы	От 3500	От 3000

Средняя сумма этой услуги составит 10.750 тыс. руб.

В среднем по маркетинговым исследованиям количество машин пользующие данной услугой в день составляет 12 машин.

$$10750.000 \times 12 = 129.000 \times 30 = 3870.000 \text{ тыс. руб. в год.}$$

Выручка от реализации данного мероприятия составит (3870.000 тыс. руб. – 2849.954тыс. руб.) = 1020.046 тыс. руб.

Занесем данные в таблицу планируемых показателей.

Таблица 3.7

Анализ планируемых показателей ООО «Крастех» после внедрения мероприятия по услуге «Покраска автомашин», тыс. руб.

Показатели	2016	С учетом мероприятий	Откл. (+,-)	Темп измен, %
Выручка	20134.000	21154.046	1020.046	105,1
Валовая прибыль	6446.900	6769.280	322.380	105,0
Издержки обращения	3793.240	2849.954	949.290	75,0
Прибыль от продажи услуги	2653.660	3919.326	1265.666	147,7

Экономическая эффективность от данного мероприятия представлена такими показателями как выручка от реализации и издержки обращения.

Расходы по внедрению мероприятия по дополнительной услуге составят 2849.954тыс. руб.

Анализ планируемых показателей ООО «Крастех» после внедрения мероприятия показал, что выручка от реализации услуги с учетом предложенного мероприятия увеличится на 1020,046 тыс. руб., темп роста составит 105,1%.

Валовая прибыль увеличится на 322,380тыс. руб., темп роста составит 105,0%. Следует заметить, что темп роста товарооборота, а также темп роста валовой прибыли опережает темп роста издержек обращения, что благоприятно сказалось на получении прибыли от продажи услуги, которую планируем получить от внедрения данного мероприятия, темп роста которой составит 147,7%.

Учитывая то, что в дальнейшем предприятие ООО «Крастех» не будет нести расходы по смене места деятельности, можно предполагать, что прогнозируемая прибыль будет намного больше расчетной.

2. Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятия по организации открытия автомойки.

Общие расходы на реализацию данного мероприятия составят 2541.840 тыс. руб.

Предполагаемая выручка

Предполагается, что средняя проходимость автомойки составит порядка 30 автомобилей в день. То есть по 15 машин на каждый бокс мойки. При среднем чеке в 400 рублей ежедневная выручка составит порядка 12.000 тыс. руб., в месяц ($12.000 \times 30 = 360.000$ тыс. руб. $\times 12 = 4320.000$ тыс. руб.).

Выручка от реализации данного мероприятия составит (4320.000 тыс. руб. – 2541.840 тыс. руб.) = 1778.16 тыс. руб.

Занесем в таблицу планируемых показателей.

Таблица 3.8

Анализ планируемых показателей ООО «Крастех» после внедрения мероприятия по организации открытия автомойки, тыс.руб.

Показатели	2016	С учетом мероприятий	Откл. (+,-)	Темп измен, %
Выручка	20134.000	24454.000	4320.000	121,5
Валовая прибыль	6446.900	7825.280	1378,38	121,3
Издержки обращения	3793.240	2541.840	1251.400	67,0
Прибыль от продажи услуги	2653.660	5283.44	2629.780	199,1

Экономическая эффективность от данного мероприятия представлена такими показателями как выручка от реализации, издержки обращения и прибыль от продажи услуги.

Расходы по внедрению мероприятия по дополнительной услуге составят 2541.840 тыс. руб.

Анализ планируемых показателей ООО «Крастех» после внедрения мероприятия показал, что выручка от реализации услуги с учетом предложенного мероприятия увеличится на 4320,000 тыс. руб., темп роста составит 121,5%.

Валовая прибыль увеличится на 1251.400 тыс. руб., темп роста составит 121,3%. Следует заметить, что темп роста выручки, а также темп роста валовой прибыли опережает темп роста издержек обращения, что благоприятно сказалось на получении прибыли от продажи услуги, которую планируем получить от внедрения данного мероприятия, темп роста которой составит 199,1%.

Учитывая то, что в дальнейшем предприятие ООО «Крастех» не будет нести постоянные расходы по приобретению оборудования, можно предполагать, что прогнозируемая прибыль будет намного больше расчетной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне других представителей данного сектора рынка. Это позволит получить информацию, о том, что привлекает потребителя в продукции или услугах данного предприятия, и какие преимуществами обладают его конкуренты. Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности. Исходя из этого, проведение данного анализа является жизненно необходимой составляющей каждого предприятия, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение можно прийти к банкротству.

Целью данной дипломной работы являлась разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности на примере ООО «Крастех» и обоснование их экономической эффективности. Данная цель была достигнута за счет решения ряда задач:

- были изучены теоретические и методологические аспекты анализа и оценки, повышения конкурентоспособности организации;
- был проведен анализ конкурентоспособности на примере выбранной организации, в рамках которого были проанализированы: финансовое состояние, расположение конкурентных сил на рынке, проведен сравнительный анализ конкурентов; SWOT-анализ предприятия;
- были предложены мероприятия по обеспечению конкурентоспособности предприятия.

Исследуемое предприятие осуществляет свою деятельность на рынке автосервисных услуг города Красноярска с 2014 года.

Численность персонала ООО «Крастех» соответствует штатному расписанию. На отчетный период численность составляет 20 человек. По

отношению к прошлому периоду численность не изменилась и осталась без изменения.

Важными организационно распределительными документами в ООО «Крастех» являются правила внутреннего трудового распорядка, которые включают следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения рабочих и служащих;
- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрения за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Важным организационным документом является коллективный договор. С целью регулирования трудовых отношений и согласования социально-экономических интересов работников предприятия с работодателем заключен коллективный договор. Разработаны должностные функциональные инструкции.

Положительным моментом в деятельности предприятия является рост прибыли от продаж услуг на 454,66 тыс. руб. Рентабельность продаж возросла на 2,11%. В целом деятельность предприятия следует оценивать положительно, за анализируемый период происходит увеличения большинства основных показателей хозяйственной деятельности. Увеличение рентабельности конечной деятельности предприятия на 2,12%, говорит об эффективности работы исследуемого предприятия ООО «Крастех»

Проведя анализ всей маркетинговой среды предприятия ООО «Крастех» можно сделать следующие выводы:

- внутренняя среда предприятия хорошо организована. На предприятии работает высококвалифицированный персонал, который очень серьезно и со всей ответственностью подходит к делу;
- предприятие работает с большим количеством клиентов, это

гарантирует компании высокий положительный финансовый результат;

- существует вероятность усиление позиций конкурентов и появление новых. Чтобы избежать, этого необходимо тщательно наблюдать за развитием конкурентов и вовремя принимать соответствующие меры.

На основании проведенного анализа конкурентоспособности можно сделать вывод, что исследуемое предприятие ООО «Крастех» достаточно конкурентоспособно на рынке по оказанию авто сервисных услуг.

Однако существуют позиции где предприятие уступает конкурентам. От собственников и управляющих требуется пристальное внимание к качеству и конкурентоспособности данных услуг предприятия при проведении работы по повышению устойчивости его развития в данном периоде и в будущем.

В результате анализа производственно-финансовой деятельности и проведенных маркетинговых исследований, предлагаются следующие мероприятия по обеспечению конкурентоспособности ООО «Крастех».

- предоставление услуги по покраске автомашин;
- организация открытия автомойки.

Разработка предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Крастех» даст возможность исследуемому предприятию привлечь новых клиентов, а также укрепить свой имидж среди потенциальных.

Получение дополнительного дохода в виде чистой прибыли, укрепит финансовое положение исследуемого предприятия, что положительно скажется на эффективности деятельности предприятия. Позволит закрепить позиции на рыночном пространстве среди конкурентов авто сервисных услуг в г. Красноярске.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. Конституция РФ [Текст] : фед. зак.: [принята всенар. голос. 12 декабря 1993 г. (в ред. законов к Конституции РФ от 30.12.2008 №6-ФКЗ, от 30.12.2008 №7-ФКЗ, от 05.02.2014 №2-ФКЗ, от 21.07.2014 №11-ФКЗ). - М. : РИПОЛ КЛАССИК : Омега - Л, 2016. - 64 с.
2. Российская Федерация. Законы. О защите прав потребителей [Электронный ресурс] : федер. закон. [принят Госдумой 07 февраля 1992 г. : в ред. Федер. закона от 01.05.2017 № 88-ФЗ]. – СПС, «КонсультантПлюс»(11.12.2017).
3. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст] : Ч. (1 - 4) фед. зак. : [принят Гос. Думой 21 октября 1994 г.; принят Гос. Думой 22 декабря 1995 г.; ч. 3, 4 приняты Гос. Думой 1 ноября 2001 г. : одобрен Сов. Федерации 14 ноября 2001 г. : текст с изм. и доп. на 1 июня 2017 г.]. - М. : Эксмо, 2017. - 608 с.
4. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации [Текст] : в 2-х ч. : фед. зак. : [Ч.1: от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ ; Ч.2: от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ: (текст с изм. и доп. на 20 января 2017 г.)]. - М. : Эксмо, 2017 - Ч. (1-2). - 1488 с.
5. Российская Федерация. Законы. О защите конкуренции Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон. [принят Госдумой 08 июля 2006 г. : одобрен Советом Федерации 14 июля 2006 г. : в ред. Федер. закона от 29.07.2017 № 279-ФЗ]. – СПС, «КонсультантПлюс»(11.12.2017).
6. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон. [принят Госдумой 16 декабря 2014 г. : одобрен Советом Федерации 25 декабря 2014 г.]. – СПС, «КонсультантПлюс»(11.12.2017).
7. Российская Федерация. Правительство РФ. Об утверждении плана первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году [Электронный ресурс] :

Распоряжение Правительства РФ : [от 27 января 2015 г. № 98-р : в ред. распоряжения Правительства РФ от 16.07.2015 № 1384-р]. – СПС, «КонсультантПлюс»(11.12.2017).

8. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] : учебное пособие / Г. Д. Антонов, В. М. Тумин, О. П. Иванова. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 300 с.

9. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В. А. Баранов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 267с.

10. Брассингтон, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Брассингтон, С. Петтиг. – М. : Бизнес Букс, 2014. – 536 с.

11. Васильева, З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности объектов рынка [Текст] / З. А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 2(52). – С. 83 - 89.

12. Грибов, В. Д. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 357 с. – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=547983>(11.12.2017).

13. Данько, Т. П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость [Текст] : учебник / Т. П. Данько, М. П. Голубев. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 416 с.

14. Дорофеев, В. Д. Менеджмент [Текст] : учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 328 с.

15. Конкурентоспособность предприятия (фирмы) [Текст] : учебное пособие для вузов ; рекомендовано методсоветом по направлению / ред. В. М. Круглик. - Мин. : Новое знание ; М. : ИНФРА-М, 2015. - 285 с.

16. Конкуренция и конкурентоспособность [Текст] : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.

17. Коротков, Э. М. Менеджмент [Текст] : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – М. : Юрайт, 2015. – 640 с.

18. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. - 2-е изд. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 208 с. - URL : [http://znanium.com/bookread2.php?book=398643\(11.12.2017\)](http://znanium.com/bookread2.php?book=398643(11.12.2017)).
19. Латфуллин, Г. А. Теория менеджмента [Текст] : учебник для вузов ; рекомендовано методсоветом по направлению / Г. А. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебренников. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2014. - 464 с.
20. Малхасян, А. Е. Конкурентоспособность как внутренний фактор формирования конкурентной политики фирмы / А. Е. Малхасян, Л. В. Федосеева // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 8. – С. 27-31.
21. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений [Электронный ресурс] : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с. – URL : [http://znanium.com/bookread2.php?book=412045\(11.12.2017\)](http://znanium.com/bookread2.php?book=412045(11.12.2017)).
22. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента [Текст] : практикум / Е.Л . Маслова. – М. : Дашков и К, 2015. – 160 с.
23. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. О.И. Медведь. – М. : Вильямс, 2015. – 672 с.
24. Михненко, П.А. Теория менеджмента [Текст] : учебник / П. А. Михненко. – М. : МФПУ Синергия, 2014. – 304 с.
25. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность [Текст]: учебное пособие / А. Г. Мокроно, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194с.
26. Нацубидзе, А. С. Внедрение стратегической системы управления конкурентоспособностью в деятельность современных российских предприятий [Текст] / А. С. Нацубидзе // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – № 1. – С. 9-13.
27. Пирс, II Д. Стратегический менеджмент [Текст] / Д. Пирс II, Р. Робинсон ; пер. с англ. Е. Милютин. - СПб. : Питер. - 2015. - 560с.

28. Производственный менеджмент [Текст] : учебник для вузов ; рекомендовано методсоветом по направлению / ред. В. Я. Поздняков, В. М. Прудников. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 412 с.
29. Производственный менеджмент. Теория и практика [Текст] : учебник для бакалавров / И. Н. Иванов [и др.] ; под ред. И. Н. Иванова. – М. : Юрайт, 2015. – 574 с.
30. Репина, Е. А. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / Е. А. Репина. – М. : Академцентр, 2014. – 240 с.
31. Романов, Е. В. Стратегический менеджмент [Текст] : учебное пособие / Е. В. Романов. - М. : НИЦ ИНФРА-М. - 2014. - 360с.
32. Семенов, А.К. Теория менеджмента: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: Дашков и К, 2015. – 492 с.
33. Теория менеджмента [Текст] : в 2-х ч. учеб. пособие для вузов / сост. А. А. Вострова. - Красноярск : НОУ ВПО СИБУП, 2015 - Ч. 1 : История управленческой мысли. - 77 с.
34. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: Россия и мир, 1992–2015 [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Экономика, 2013. - 606 с.
35. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность [Текст] / Т. Г. Философа, В. А. Быков. - М. : Юнити-Дана, 2014. - 296 с.
36. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – М. : Издательско-торг. корп. «Дашков и К°», 2013. – 320 с.
37. Хасби, Д. Стратегический менеджмент [Текст] / Д. Хасби. - М. : Контуры, 2015. - 402с.
38. Хлебников, Д. Новый подход к реструктуризации предприятий [Текст] / Д. Хлебников // Управление компанией. - 2014. - № 12.- С.27-32.
39. Шамрай, Ю. Глобальный финансовый кризис и конкурентоспособность России во внешнеэкономической сфере [Текст] / Ю.

Шамрай // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 10. – С. 52-58.

40. Шеремет, А. Д. Теория экономического анализа [Текст] / А. Д. Шеремет, М. И. Баканов, М. В. Мельник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2016. – 536 с.
41. Шестопал, Ю. Т. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев. – М. : КноРус, 2013. – 320 с.
42. Шилков, В. И. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / В. И. Шилков. – М. : Форум, 2013. – 304 с.
43. Экономический анализ [Текст] : учебник для вузов / Л. Т. Гиляровская [и др.]. – 2-е изд., доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 615 с.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Кочергиной Ксении Владимировны
Ф.И.О.

группы 22Учи кафедры менеджмента

полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

на тему совершенствование управления конкуренции способностью ООО „Красмех“

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 74 страницах, 30 иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы актуальна для улучшения физ. соц. ортад.
2. Логическая последовательность работа выполнена последовательно
3. Положительные стороны работы проработка рекомендаций и оценка эффективности
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений достаточно 43 источников
5. Полнота проработки литературных источников отлично
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций хорошее

7. Недостатки работы _____

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику _____

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор Кондратина К.В.
Ф.И.О.

присвоения ему (ей) квалификации бакалавра по направлению «Менеджмент»

Рецензент Шаманков Р.А. директор открытия
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы
«11» февраля 2018 г. Р.А. Шаманков
подпись рецензента



Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента (ки) Когериной Асении Владиславовны

Ф.И.О.

группы 224 Учебной кафедры Менеджмента

полное наименование кафедры

направления 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

полное наименование направления

на тему Совершенствование управления конкурентоспособного ООО "График"

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную записку на 44 страницах, 30 иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы одновременно с ростом конкуренции на рынках, государственные программы

2. Логическая последовательность разделение, отнесенная в отдельную работу

3. Положительные стороны работы исследование базированные на изучении опыта зарубежных компаний

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений аргументированы и конкретны

5. Полнота проработки литературных источников достаточно полной
43 источника

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций хорошее
изделие.

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы

полномочного самостоятельство

8. Недостатки работы

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы все сформированы

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы Мельников Геннадий Николаевич, доктор, к.э.н., доцент
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность
«10» декабря 2018 г.

Геннадий Николаевич Мельников
подпись руководителя



УВАЖАЕМЫЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ!

Обращаем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

Данный отчет не подлежит использованию в коммерческих целях.

Отчет о проверке на заимствования №1

Автор: nastenka.kochergina@bk.ru / ID: 5250410

Проверяющий: nastenka.kochergina@bk.ru / ID: 5250410

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://www.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

Номер документа: 8
Часы загрузки: 18.02.2018 13:13:12
Длительность загрузки: 00:00:01
Имя исходного файла: Диплом к _ копия
Размер текста: 513 kB
Символов в тексте: 56529
Слов в тексте: 6115
Число предложений: 694

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 18.02.2018 13:13:15
Длительность проверки: 00:00:07
Комментарии: не указано
Модули поиска:

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
39,51%	0%	69,49%



№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]		5,61%	Курсовая: "Разработка стратегии продвижения интернет-магазина"	http://www.scribd.com/doc/31270000/Kursovaya-Razrabotka-strategii-promoshcheniya-internet-magazina	29 Mar 2016	Модуль поиска Интернет	21	32
[02]		4,03%	Анализ компании "Данон"	http://www.scribd.com/doc/31270000/Kursovaya-Razrabotka-strategii-promoshcheniya-internet-magazina	25 Авг 2017	Модуль поиска Интернет	4	16
[03]		3,08%	Формирование прибыли топ-менеджеров	http://www.scribd.com/doc/31270000/Kursovaya-Razrabotka-strategii-promoshcheniya-internet-magazina	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	22	26