

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки - 38.03.02 «Менеджмент»  
Кафедра инженерного предпринимательства

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИЦИРОВАННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема работы
<b>Управление конкурентоспособностью предприятия (на примере ООО «Вездеход Маркет»)</b>

УДК 339.137. 2:334.012.64

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	М.К. Панькова		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой. ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Е.А. Грахова			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки – 38.03.02 «Менеджмент»  
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИП ИСГТ  
С.В. Хачин

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

<b>ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ БАКАЛАВРА</b> (выпускной квалификационной работы бакалавра (специалиста), магистерской диссертации)
---

Студенту:

Группа	ФИО
14a2Б	Паньковой Марии Константиновне

Тема работы:

Утверждена приказом директора ИСГТ	
Срок сдачи студентом выполненной работы:	

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b>	Материалы преддипломной практики, формы финансовой отчетности ООО «Вездеход Маркет», интернет-ресурсы, учебная литература и периодические издания в области экономических наук
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	а) изучить теоретические аспекты б) дать краткую характеристику и обозначить основные направления деятельности предприятия; в) выработать рекомендации по улучшению конкурентоспособности предприятия

<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Е.А.Грахова
<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	

**Задание выдал руководитель:**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Зав.кафедрой ИП	С.В.Хачин	К. Т. Н		

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
14а2б	М.К.Панькова		

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
14А2Б	М.К.Панькова

<b>Институт</b>	ИСГТ	<b>Кафедра</b>	ИП
<b>Уровень образования</b>	бакалавриат	<b>Направление/специальность</b>	38.03.02 «Менеджмент»

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Методические указания к М00 выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.</p> <p>- Официальный сайт Автомобильного завода «Урал» <a href="http://www.uralaz.ru/">http://www.uralaz.ru/</a></p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятия, направленную на работу с персоналом, на организацию безопасности труда, льготы сотрудникам и т.д.</li> <li>– Описать внутренних стейкхолдеров ООО «Урал», мероприятия и затраты на них, проводимые в рамках социальной ответственности</li> </ul>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проанализировать внешнюю социальную политику предприятий по спонсорству и благотворительности</li> <li>– Описать внешних стейкхолдеров ООО «Урал» и оценить эффективность мероприятий в рамках социальной ответственности, направленных на них</li> </ul>

благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Определить наличие внутренних нормативных документов и регламентов организации в области КСО и их соответствия нормам трудового законодательства.
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	-

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	8 февраля 2016
---	----------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Е.А. Грахова			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	М.К.Панькова		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из 92 страниц, 5 рисунков, 16 таблиц, 47 источников.

Ключевые слова: конкурентоспособность, управление конкурентоспособностью, маркетинговые исследования, инструменты повышения конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования является предприятие ООО «Вездеход Маркет»

Предметом исследования является управление конкурентоспособностью на предприятии ООО «Вездеход Маркет»

Цель работы – разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности на предприятии ООО «Вездеход Маркет»

Актуальность данной работы состоит в том, что предприятие не сможет добиться коммерческого успеха на рынке удержать свои позиции и преимущества в конкурентной среде, если не определит для себя, что составляет его конкурентоспособность и не определит круг задач по повышению конкурентоспособности.

В процессе исследования проводились: анализ конкурентоспособности предприятия, дана характеристика предприятия, выделена целевая аудитория и проведен анализ основных конкурентов.

В результате исследования даны рекомендации по улучшению конкурентоспособности предприятия.

Теоретическая значимость результатов исследования ВКР определяется тем, что сформулированные автором положения развивают теорию обеспечения конкурентоспособности предпринимательства малого бизнеса, принятия управленческих решений, которые обеспечивает возможность эффективного управления конкурентоспособностью в малом бизнесе при использовании обоснованных и предложенных в нем методических разработок.

Практическая значимость результатов исследования ВКР заключается в том, что содержащиеся в работе теоретические разработки, аналитические

оценки и предложения могут быть использованы при организации управления и бизнес-планирования деятельности предпринимательских структур в сфере малого бизнеса.

Теоретические и методические положения данной ВКР могут найти применение при чтении курсов «Предпринимательство», «Экономика и управление предпринимательством».

## **Определения, обозначения, сокращения**

ВКР – выпускная квалификационная работа

ОКВЭД - Общероссийского классификатора видов экономической деятельности

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

т.е. - то есть

Ключевая компетенция – это особый навык или технология, создающая уникальную ценность для потребителя;

Линейная организационная структура — это самая простая иерархическая структура управления;

Макроуровень (народнохозяйственные комплексы, страны, объединения стран) – характеристики, отражающие общее состояние хозяйственных систем, их сбалансированность, инвестиционный климат. На макроэкономическом уровне определяются основные условия конкурентоспособности функционирования всей хозяйственной системы;

Маркетинговые исследования – это систематический сбор, обработка и анализ данных по разным аспектам маркетинговой деятельности организации в целях уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию управленческих решений;

Мезоуровень (отрасли, объединения предприятий и фирм) – характеристики, обеспечивающие устойчивое улучшение показателей эффективности использования имеющихся производственных ресурсов отраслей;

Микроуровень (конкретные виды продукции, производства, предприятия) – характеристики, отражающие собственно качество и цены продукции;

Оптовая торговля - торговля товарами с последующей их перепродажей или профессиональным использованием;

Приемка товаров по качеству - это выявление качества и комплектности товара, соответствия тары, упаковки, маркировки установленным требованиям, а также сопроводительным документам (сертификат качества).

Приемка товаров по количеству - это сверка массы, числа мест, единиц фактически поступивших товаров с показателями сопроводительных документов;

Продвижение товара - «совокупность различных видов деятельности по доведению информации о достоинствах продукта до потенциальных потребителей и стимулированию возникновения у них желания его купить»;

Розничная торговля - торговля товарами и оказание услуг покупателям для личного, семейного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью;

Сегментация рынка означает разделение рынка на участки (сегменты) в соответствии с наиболее существенными характеристиками самих потребителей.

## Оглавление

Введение.....	11
Глава 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью и мероприятия по ее повышению .....	12
1.1 Предмет, формы, функции и виды конкурентоспособности.....	12
1.2 Параметрические характеристики конкурентного преимущества ....	19
1.3 Инструменты и методы повышения конкурентоспособности современного предприятия .....	26
Глава 2. Анализ конкурентоспособности на примере ООО «Вездеход Маркет» .....	40
2.1. Характеристика предприятия .....	40
2.2 Технологический и торговый процесс.....	47
2.3 Анализ внешней и внутренней среды предприятия.....	51
2.4 Рекомендации по улучшению конкурентоспособности предприятия .....	60
Глава 3. Социальная ответственность автомобильного завода «Урал» .....	73
3.1 Анализ внутренних и внешних стейкхолдеров.....	73
3.2 Анализ факторов внутренней и внешней социальной ответственности.....	82
3.3 Рекомендации по повышению социальной ответственности.....	84
Заключение .....	86
Список публикаций.....	87
Список используемых источников.....	88

## **Введение**

В современных условиях повышается самостоятельность предприятий в принятии и реализации управленческих решений, их экономическая ответственность за результаты хозяйственной деятельности.

Выбор общих стратегий конкуренции для предприятия это сложный и по всей значимости самый важный элемент всей финансово - экономической политики предприятия. Актуальность данной работы состоит в том, что предприятие не сможет добиться коммерческого успеха на рынке удержать свои позиции и преимущества в конкурентной среде, если не определит для себя, что составляет его конкурентоспособность и не определит круг задач по повышению конкурентоспособности. Цель работы – провести исследования на предприятии и дать оценку конкурентоспособности товара и разработать ряд мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Для реализации целей и задач, поставленных в работе, было проведено следующее:

- выявлена целевая аудитория предприятия
- исследованы конкуренты ООО «Вездеход Маркет»
- предложены пути повышения конкурентоспособности предприятия.

# Глава 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью и мероприятия по ее повышению

## 1.1 Предмет, формы, функции и виды конкурентоспособности

Возникновение конкурентной среды в различных отраслях экономики обусловило становление в России рыночных отношений.

Неотъемлемой частью рыночной экономики является конкуренция. Она же побуждает предпринимателей и коммерсантов в наиболее сжатые сроки внедрять всё то новое, что является в результате научных исследований и достижений научно-технического прогресса.

В экономической литературе еще не существует единого определения конкурентоспособности, которое могло бы всесторонне отразить ее сущность как экономической категории. Не разработано универсальных методик, применимых к оценке конкурентоспособности различных экономических объектов и субъектов. Опираясь на экономическое содержание понятия «конкуренция», многие авторы раскрывают понятие «конкурентоспособность», акцентируя внимание на различных ее аспектах. На сегодняшний день даны различные определения конкурентоспособности (таблица 1)

Таблица 1- Определения термина «конкурентоспособность»

Автор	Определение конкурентоспособности
1	2
М. Портер	Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений
М. Гельвановский	Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение конкурентоспособности
П. Завьялов	Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, которые реализуются в товарах и услугах, успешно противостоящим конкурирующим аналогам как на внутреннем, так и на внешнем рынке
В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева	Способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг
Н. С. Яшин	Включает совокупность, с одной стороны, характеристик самой организации, определяющуюся уровнем использования научно-технического, производственного, кадрового потенциала, а также потенциала маркетинговых служб, а с другой стороны – внешних социально-экономических и организационных факторов, позволяющих организации создавать более привлекательную по ценовым и неценовым характеристикам продукцию по сравнению с конкурентами. Главный критерий эффективности деятельности организации
Р. А. Фатхутдинов	Свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке

Различия в трактовках категории «конкурентоспособность» обусловлены особенностями ее экономической сущности. Прежде всего следует отметить многоуровневый характер конкурентоспособности. В современной экономике термин «конкурентоспособность» используется применительно к категориям разного уровня: конкурентоспособность товара, фирмы, отрасли, региона и, наконец, конкурентоспособность страны. Чтобы иметь наглядное представление о взаимосвязи и взаимообусловленности различных уровней конкурентоспособности, воспользуемся схемой, представляющей собой своеобразную «пирамиду конкурентоспособности» (рисунок 1).

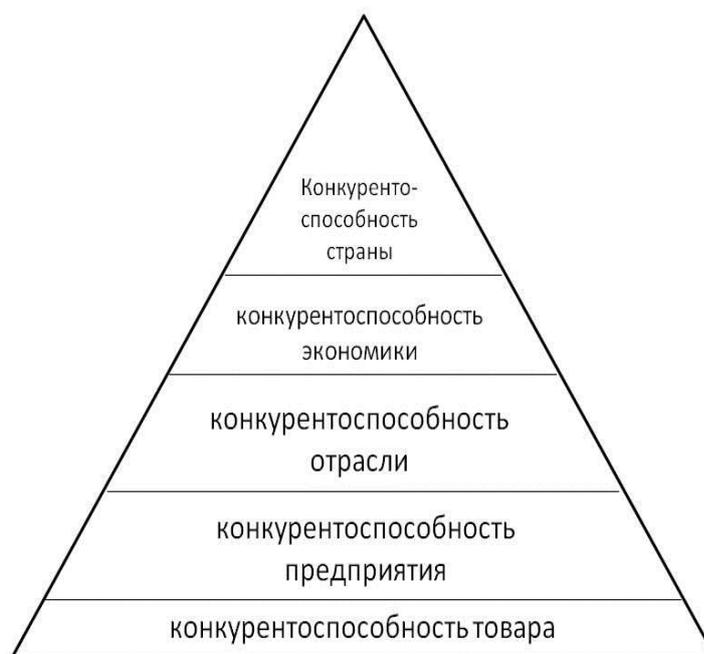


Рисунок 1- Пирамида конкурентоспособности

Между понятиями конкурентоспособности на разных уровнях существует тесная взаимосвязь и взаимозависимость. В частности, страновая и отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных товаропроизводителей выпускать конкурентоспособные товары. Но, с другой стороны, выпуск конкурентоспособной продукции может осуществляться в условиях, созданных для товаропроизводителей в отрасли и в

стране в целом, т. е. конкурентоспособность объектов каждого нижестоящего уровня является фактором конкурентоспособности объектов всех вышестоящих уровней. В свою очередь, объекты вышестоящих уровней создают условия, обеспечивающие конкурентоспособность объектов на нижних уровнях.

Вместе с тем между понятиями конкурентоспособности различных уровней существуют принципиальные различия. Например, понятия «конкурентоспособность страны» и «конкурентоспособность предприятия» различаются, во-первых, неодинаковыми целевыми функциями этих объектов. Во-вторых, сами целевые установки развития стран в зависимости от исторически сложившихся традиций живущих в них людей могут существенно различаться. Во многих странах сформировались и развились (при всей их сложности) уникальные хозяйственные уклады со своей структурой и моделями развития. В-третьих, все страны очень различаются по масштабам, роли в мировой истории, экономическим и геополитическим потенциалам. Этим объясняется несходство национально-государственных интересов, экономических стратегий и внешнеэкономических сегментов этих стратегий.

Конкурентоспособность является универсальным показателем, который может применяться во многих сферах жизнедеятельности. Все же по своей сути она остается понятием экономическим, и наиболее правильным является ее применение именно к экономическим объектам.

Все многообразие конкурентных отношений, возникающих в сфере экономики, можно с определенной долей условности подразделить на три уровня:

- микроуровень (конкретные виды продукции, производства, предприятия) – характеристики, отражающие собственно качество и цены продукции;

- мезоуровень (отрасли, объединения предприятий и фирм) – характеристики, обеспечивающие устойчивое улучшение показателей эффективности использования имеющихся производственных ресурсов отраслей;

- макроуровень (народнохозяйственные комплексы, страны, объединения стран) – характеристики, отражающие общее состояние хозяйственных систем, их сбалансированность, инвестиционный климат. На макроэкономическом уровне определяются основные условия конкурентоспособности функционирования всей хозяйственной системы.

Мезоуровень конкурентоспособности формирует перспективы развития отрасли или корпорации, охватывающей группу предприятий.

На микроуровне конкурентоспособность обретает свою окончательную, завершённую форму в виде конкурентоспособности предприятия, товара, проявляющейся, например, в соотношении цены и качества. Это соотношение зависит от условий, сформировавшихся на предшествующих двух уровнях, и от персонала предприятия, его способности использовать как свои ресурсы, так и сравнительные национальные общехозяйственные и отраслевые преимущества.

В последние годы появилось также понятие кластерной конкурентоспособности. Кластер – это группа соседствующих, взаимосвязанных предприятий и связанных с ними организаций, согласованно действующих в интересах создания конечной конкурентоспособной продукции. Поэтому многоуровневую структуру экономической категории «конкурентоспособность» с учетом современных тенденций возможно дополнить конкурентоспособностью кластера.

Учитывая свойства многоуровневости конкурентоспособности, можно составить таблицу иерархии понятий конкурентоспособности субъектов рынка (таблица 2).

Таблица 2 - Иерархия понятий конкурентоспособности

Уровень иерархии	Понятие конкурентоспособности
Конкурентоспособность страны	Способность страны производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых рынков, и создавать условия наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения на уровне мировых значений

## Продолжение таблицы 2

Конкурентоспособность региона	Способность региона производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, создавать условия наращивания региональных ресурсов (инновационные, интеллектуальные, инвестиционные) для обеспечения роста потенциала конкурентоспособности субъектов хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы роста ВРП и качество жизни населения региона на уровне мировых значений
Конкурентоспособность отрасли	Способность отрасли производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности предприятий отрасли
Конкурентоспособность организации	Способность: к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов; удовлетворять потребности потребителей путем производства и предложения рынку товаров, превосходящих конкурентов; использовать производственные и управленческие ресурсы для развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия
Конкурентоспособность товара	Способность быть привлекательным для покупателя по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения благодаря лучшему соответствию его качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам

Наряду с многоуровневым характером конкурентоспособность обладает целым рядом других особенностей.

Состояние экономики возможно рассматривать с точки зрения внешней и внутренней конкурентоспособности. При рассмотрении внешней конкурентоспособности экономики речь идет о доле от отраслей в экспорте или, применительно к товарам и услугам, – о способности продавать товары и услуги на мировых рынках, наличии в структуре экспорта достаточного количества товаров и услуг, обеспечивающих устойчивость платежного баланса страны.

К числу свойств конкурентоспособности относится необходимость ее количественной оценки, без чего поддержание уровня конкурентоспособности, его повышение носит субъективный характер. В этой связи

конкурентоспособности присуще свойство многовариантности (многоаспектности). Данная категория относится к числу оценочных, что предполагает наличие субъекта оценки (кто оценивает), объекта оценки (что оценивается), цели (критерия) оценки конкурентоспособности. Субъектом оценки конкурентоспособности могут быть органы государственной власти, организации, инвесторы, покупатели и т. п. Объектом оценки являются объекты и субъекты конкурентоспособности. Целями (критериями) оценки могут быть положение на рынке, темпы развития, способность возврата заемных средств и т. п. К числу объектов традиционно относят продукцию (работы, услуги). В более широком понимании к объектам конкурентоспособности относятся продукция, нормативные акты, научно методические документы, проектно-конструкторская документация, технология, производство, персонал, ценные бумаги, инфраструктура, информация.

Конкурентоспособность носит относительный характер и выявляется в результате сопоставления анализируемого объекта (субъекта) с конкурирующими с ним объектами (субъектами). Сопоставление должно удовлетворять требованиям полноты и конкретности. Исключение составляют редкие случаи «абсолютного» характера конкурентоспособности. Например, товар, обладающий уникальными свойствами, не имеющий товаров-заменителей; предприятие монополист.

Конкурентоспособность обладает таким важным свойством, как конкретность проявления, т. е. привязанность ее к конкретным условиям и прежде всего к конкретному рынку и определенному периоду времени.

Конкурентоспособности присущ динамический характер, она изменяется с течением времени, и зависит это, например, от жизненного цикла субъекта (объекта) конкурентоспособности, изменений во внешней и внутренней среде, а также и других обстоятельств.

К числу важнейших особенностей конкурентоспособности следует отнести возможность оказывать на нее влияние, т. е. управлять ею как одним из важнейших параметров стратегического развития.

Кроме того, конкурентоспособности присуще свойство противоречивости, что обуславливает необходимость сочетания интересов потребителя и товаропроизводителя.

## 1.2 Параметрические характеристики конкурентного преимущества

Конкурентоспособность субъекта (объекта) предопределяется наличием у него конкурентных преимуществ – внутренних характеристик (в том числе динамических способностей или факторов внешней среды, обеспечивающих превосходство над конкурентами на конкретном рынке в рассматриваемый период времени). В настоящее время еще не сложился устойчивый понятийный аппарат в теории конкурентных преимуществ. На выделяемых эволюционных этапах ее становления определялись различные факторы конкурентных преимуществ, что было обусловлено изменяющимися социально-экономическими условиями развития общества (таблица 3).

Таблица 3 - Эволюция теории конкурентных преимуществ

Наименование теории	Краткое содержание теории
Теория абсолютных преимуществ (А. Смит)	Стране целесообразно импортировать те товары, по которым у нее издержки производства выше, чем у зарубежных стран, и экспортировать те товары, по которым издержки ниже, чем за рубежом, т.е. имеются абсолютные преимущества
Теория сравнительных преимуществ (Д. Рикардо)	Стране следует импортировать те товары, издержки производства которых выше, чем по экспортируемым. Каждой стране целесообразно специализироваться на производстве таких товаров, по которым она имеет сравнительно более низкие затраты труда.

Продолжение таблицы 3

Наименование теории	Краткое содержание теории
Теория факторов производства (Э. Хекшер, Б. Олин)	Страна экспортирует товары, производство которых требует большего количества ресурсов, имеющихся у нее в избытке. В процессе международной торговли происходит выравнивание цен на факторы производства.
Парадокс (В. Леонтьева)	Американская экономика в послевоенный период специализировалась на производстве трудоёмких товаров, что противоречило представлениям об экономике США, которые в силу избытка капитала должны были экспортировать капиталоемкие товары. Парадокс разрешается, если учитывать более двух факторов производства, в том числе виды труда (квалифицированный, неквалифицированный), капитал и др. Относительный избыток квалифицированного или неквалифицированного труда ведет к экспорту товаров, требующих больших затрат соответствующего труда.
Концепция конкурентных преимуществ (М. Портера)	М. Портер доказал зависимость международных конкурентных преимуществ, национальных фирм от макросреды, в которой осуществляется их деятельность в собственной стране. Макросреда определяется сочетанием шести главных параметров: эффективности использования факторов производства; характера спроса на внутреннем рынке; развитие смежных и родственных отраслей; уровня менеджмента и конкуренции в стране; экономической политики правительства; случайных событий (война, природные катаклизмы, важные изобретения и т. д.). Совокупность факторов определяет конкурентные преимущества фирм, подотраслей и стран на мировом рынке.

В настоящее время в экономической литературе выделяются несколько наиболее важных параметрических характеристик. В частности, все конкурентные преимущества делятся на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка.

Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевых источников: рабочей силы, материалов (сырья), энергии. Низкий порядок этих конкурентных преимуществ связан с тем, что они очень

неустойчивы и легко могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что эти дешевые производственные ресурсы точно так же могут использовать конкуренты. Иными словами, преимущества низкого порядка – это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущество над конкурентами надолго.

Преимуществами высокого порядка являются уникальная продукция, уникальная технология, оптимальная маркетинговая структура, организация производства, хорошая репутация фирмы. Если конкурентное преимущество достигнуто за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого преимущества конкурентам придется либо разрабатывать аналогичную продукцию, либо придумать что-то лучшее.

В зависимости от природы возникновения выделяют два типа преимуществ: абсолютные и относительные. Абсолютные преимущества (условно-постоянные) «даны от природы» (например, географическое расположение) и относятся к преимуществам более низкого порядка, чем сравнительные преимущества, которые заключаются в обладании высокими технологиями, инновациями и зависят от эффективности принятия управленческих решений. Относительные преимущества (условно-переменные) по своей сути безграничны, в отличие от абсолютных, которые не воспроизводимы и не бесконечны.

Конкурентные преимущества могут быть реальными и потенциальными. Под реальными конкурентными преимуществами следует понимать факторы внутренней и внешней среды субъекта, по которым он уже превосходит конкурентов; под потенциальными конкурентными преимуществами – факторы внутренней и внешней среды субъекта, по которым он может превзойти конкурентов в ближайшей или более отдаленной перспективе при выполнении определенных условий.

Все многообразие конкурентных преимуществ можно разделить по основным видам.

Таблица 4 – Основные виды конкурентных преимуществ

ресурсные (нетехнологические), в основе которых лежат факторы производства и степень эффективности их использования;
техничко-технологические, базирующиеся на достижениях научно-технического прогресса;
организационные, которые заключаются в способности менеджмента мобилизовать факторы развития хозяйствующего субъекта и обеспечить его эффективное управление.

Конкурентные преимущества М. Портер подразделяет в зависимости от природы обеспечивающих их факторов: качества товаров и издержек.

Источником конкурентного преимущества, основанного на качестве, являются уникальные потребительские характеристики товара, повышающие его ценность для покупателя. Это конкурентное преимущество имеет внешний характер, так как позволяет устанавливать на товар более высокую цену, чем у конкурентов.

Основанное на издержках (внутреннее) конкурентное преимущество является результатом повышенной производительности труда и высокой эффективности деятельности предприятия.

Рассмотренные выше конкурентные преимущества имеют разную природу и условия для реализации, которые возможно отобразить графически (рисунок 2)

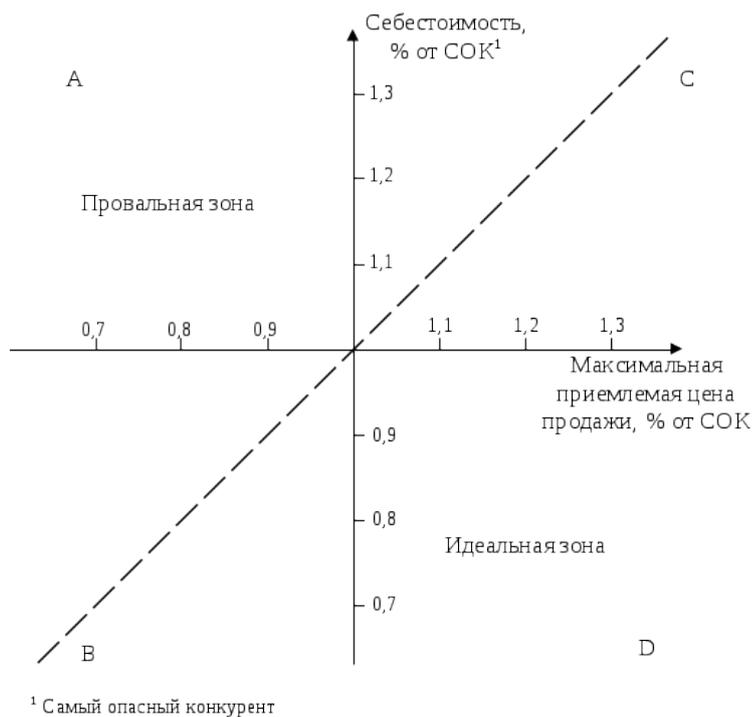


Рисунок 2 - Анализ конкурентного преимущества

Ось «Себестоимость» показывает преимущество или отставание торговой марки по сравнению с приоритетным конкурентом с точки зрения издержек. Ось «Максимальная приемлемая цена продажи» характеризует позицию торговой марки с точки зрения максимальной приемлемой для ее покупателей цены по сравнению с аналогичным показателем конкурента. Биссектриса на рисунке разделяет благоприятную и неблагоприятную позиции. Оценка конкурентных преимуществ позволяет предприятию определить свою позицию на рынке по двум факторам и сформулировать стратегические приоритеты для каждого выпускаемого товара.

Кроме вышеперечисленных конкурентные преимущества классифицируют по другим признакам:

- по сроку действия: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;
- характеру динамики: устойчивые, нестабильные;
- уровню иерархии: на уровне товара, фирмы, на уровне отрасли, на уровне экономики страны;
- отношению к цене: ценовые, неценовые;
- возможности имитации: уникальные, имитируемые;

- по сфере проявления: НИОКР, производство, реализация, сервис и эксплуатация. В условиях инновационного развития и глобализации экономики изменяются характер и структура конкурентных преимуществ:

- преимущества перестали быть статическими, они изменяются под воздействием инновационного процесса (изменяются технологии производства, методы управления, способы доставки и сбыта продукции и т. д.);

- глобализация бизнеса вынуждает предприятия полнее учитывать национальные и международные интересы;

- государство, территория рассматриваются как основа стратегии предприятия, а не только как место, где оно осуществляет свою деятельность.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка.

М. Портер полагает, что в основе конкурентоспособности предприятия лежит не только конкурентное преимущество, которым оно обладает, но и его способность создавать и обеспечивать устойчивость этого конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

В качестве такой способности на первый план выдвигается умение комбинировать все факторы (организационно-управленческие, экономические, производственные, маркетинговые и иные), позволяющие предприятию вести эффективную хозяйственную деятельность. Эти факторы объединяются в единую категорию «конкурентные преимущества предприятия», а конкретный вариант (способ) их комбинирования действительно может стать постоянным конкурентным преимуществом предприятия.

При этом конкурентные преимущества предприятия рассматриваются М. Портером не вообще, а в контексте отрасли, определяемой как рынок, где покупателям предлагаются похожие или тесно связанные друг с другом продукты.

В соответствии с концепцией ключевых компетенций, предложенной К. Прохаладом и Г. Хэмелом, возможно определить характер устойчивости конкурентных преимуществ.

Ключевая компетенция – это особый навык или технология, создающая уникальную ценность для потребителя. Специальные навыки предприятия в значительной степени выражены в коллективном знании его сотрудников и процедурах, определяющих характер их взаимодействия. Ключевые компетенции характеризуются следующими свойствами:

- вносят непропорционально большой вклад в окончательную потребительскую ценность или эффективность этой ценности;
- обеспечивают основу для проникновения на новые рынки.

В этой связи ключевые компетенции можно рассматривать как первопричину конкурентного преимущества предприятия.

Использование в практике менеджмента положений теории ключевых компетенций позволяет создать устойчивые источники конкурентного преимущества. Ключевую компетенцию можно считать устойчивой в следующих случаях:

- если она представляет значительную и ощутимую ценность для потребителей по сравнению с предложениями конкурентов;
- трудна для воспроизведения конкурентами или третьими сторонами, что создает конкурентные барьеры для входа на рынок;
- открывает предприятию доступ на разнообразные и внешние не связанные друг с другом рынки за счет объединения основных навыков и технологий.

Идентификация и развитие ключевых компетенций предполагает вычленение основных возможностей организации с последующим определением наиболее сильных сторон.

Поиск устойчивого конкурентного преимущества лежит в основе разработки стратегии и является одним из важнейших направлений стратегического маркетинга.

### 1.3 Инструменты и методы повышения конкурентоспособности современного предприятия

Классификация наиболее известных и широко применяемых методов оценки конкурентоспособности предприятий и возможности их применения для предприятий сферы услуг приведены в таблице.

Таблица 5 - Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия

Методы оценки конкурентоспособности предприятия	Критерии конкурентоспособности Характеристика методов и возможности их применения для предприятий сферы услуг	Критерии конкурентоспособности Характеристика методов и возможности их применения для предприятий сферы услуг
1. В зависимости от способа получения информации		
1.1. Социологические методы (опрос, анкетирование, статистическая обработка данных)	Удовлетворенность потребителей теми или иными параметрами предприятия и продукции	Результаты, полученные с использованием социологических методов формируют ограниченное представление о конкурентоспособности предприятия, так как ориентированы на внешнюю среду и не учитывают внутренние факторы конкурентоспособности предприятия. Данная группа методов может широко применяться для различных предприятий сферы услуг, так как специфика процесса оказания услуги, как правило, предполагает личное взаимодействие с потребителем.

Продолжение таблицы 5

<p>1.2. Органолептические методы (посредством органов чувств)</p>	<p>Соответствие органолептических параметров продукции (цвет, вкус, запах и т. п.) нормативно - правовым и/или потребительским требованиям</p>	<p>Широко применяются для предприятий, производящих продукцию, имеющую материально-вещественную форму и, ограниченно применимы для предприятий сферы услуг, например, при оценке физического окружения услуги.</p>
<p>1.3. Измерительные методы (использование специального измерительного оборудования)</p>	<p>Размеры, плотность, вес, температура, время, износоустойчивость и т. п.</p>	<p>Широко используются на предприятиях материального производства. Также могут быть использованы для предприятий сферы услуг (например, продолжительность оказания услуги и ожидания в очереди; температура помещений, в которых осуществляется процесс оказания услуги и т. п.).</p>
<p>2. В зависимости от характера используемой информации</p>		
<p>2.1. Качественные методы (SWOT-анализ, маркетинговый анализ)</p>	<p>Конкурентный потенциал, конкурентное преимущество</p>	<p>Качественные методы позволяют оценить перспективную конкурентоспособность предприятия и выявить «узкие» места в его деятельности. Применимы для оценки конкурентоспособности любых предприятий, в том числе и предприятий сферы услуг.</p>
<p>2.2. Количественные методы (маркетинговый метод, финансовый анализ результатов деятельности предприятия и др.)</p>	<p>Доля рынка. Эффективность использования ресурсов</p>	<p>Позволяют судить о текущем уровне конкурентоспособности предприятия, но не объясняет причины достигнутых результатов. В целом, применимы для оценки конкурентоспособности любых предприятий, в том числе и предприятий сферы услуг. Различия заключаются в перечне критериев, по которым оценивается конкурентоспособность предприятий сферы услуг.</p>

Продолжение таблицы 5

3. В зависимости от формы представления данных		
<p>3.1. Графические методы (многоугольник конкурентоспособности, радар конкурентоспособности и т. п.)</p>	<p>Оцениваемые критерии могут быть самыми разнообразными (от 3 до 360): конкурентоспособность продукции, эффективность маркетинговой деятельности, финансовое состояние, рентабельность продаж, имидж и др.</p>	<p>Позволяют представить наглядно уровень конкурентоспособности предприятия по различным критериям. Графические методы применимы для оценки конкурентоспособности любых предприятий, в том числе и предприятий сферы услуг при условии использования соответствующих критериев конкурентоспособности.</p>
<p>3.2. Матричные методы (матрицы ADL, BCG, GE / McKinsey и др.)</p>	<p>Занимаемая доля рынка и темпы роста рынка</p>	<p>Матричные методы применимы для оценки конкурентоспособности любых предприятий, в том числе и предприятий сферы услуг. Данные методы характеризуются простотой и наглядностью, но низкой информативностью, т. к. причина сложившейся ситуации остается вне области исследования.</p>
<p>3.3. Расчетные методы (метод средневзвешенного арифметического, метод анализа иерархий, индексный метод и др.)</p>	<p>Могут использоваться различные критерии (например: конкурентоспособность продукции, уровень удовлетворенности потребителей, рентабельность и др.).</p>	<p>Расчетные методы применимы для оценки конкурентоспособности любых предприятий, в том числе и предприятий сферы услуг. При этом различия заключаются в перечне критериев и показателей, по которым оценивается конкурентоспособность предприятий сферы услуг.</p>

Инструменты повышения конкурентоспособности – это комплекс мер обеспечивающих грамотную рекламную компанию, налаженный сбыт, эффективное обслуживание, гибкую политику цен.

## **Маркетинговые исследования**

Маркетинговый анализ предполагает определение и оценку рынков предприятия и внешней среды маркетинга с целью выявления привлекательных возможностей, обнаружения трудностей и слабых мест в работе предприятия. Эффективный маркетинговый анализ является необходимым условием разработки планов маркетинга, но он, также, выполняется в процессе их реализации и контроля. Информация, необходимая для маркетингового анализа, собирается в процессе проведения маркетинговых исследований. Проведение маркетинговых исследований – важнейшая составляющая аналитической функции маркетинга. Отсутствие подобных исследований чревато самыми неблагоприятными последствиями для фирмы-товаропроизводителя.

Маркетинговые исследования – это систематический сбор, обработка и анализ данных по разным аспектам маркетинговой деятельности организации в целях уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию управленческих решений.

Маркетинговые исследования проводятся фирмой с целью решения определенной проблемы или их совокупности и разработки на этой основе маркетинговой стратегии. Необходимость маркетинговых исследований связана с активным процессом расширения производства и появления новых технологий во всех сферах производства и обращения товаров и услуг, информатизацией производства и распределения продуктов, ростом социальных и культурных потребностей потребителей, с эволюцией маркетинга как философии и инструментария предпринимательства.

Основными целями при проведении маркетинговых исследований являются:

- определение возможностей и проблем маркетинга на предприятии;
- снижение уровня неопределенности при принятии управленческих решений;
- планирование маркетинговых мероприятий;

– разработка, уточнение и оценка контроля исполнения маркетинговых решений.

Объектами маркетинговых исследований могут быть:

1. Рынок. Как правило, представляет наибольший интерес для маркетологов и руководителей организаций. В основном здесь изучаются тенденции и процессы развития рынка, структура и география рынка, емкость, динамика продаж, состояние конкуренции, барьеры рынка, влияние на рынок step-факторов, а также, возможности и риски.

2. Потребители. К ним относятся индивидуальные потребители, семьи, домашние хозяйства, а также, корпоративные клиенты. Предметом исследования в данном случае являются мотивационные факторы, определяющие поведения потребителей на рынке, структура потребления, обеспеченность товарами, тенденции покупательского спроса.

3. Конкуренты. В условиях жесткой конкурентной борьбы результаты такого рода исследования позволяют занять выгодное положение по сравнению с конкурентами. В сферу интересов предприятия попадают доля рынка конкурентов, их слабые и сильные стороны, реакции потребителей на маркетинговые средства конкурентов, материальный, производственный, трудовой потенциал, а также, организация управления деятельностью.

4. Товар. Основной целью исследования является проверка соответствия технико-экономических показателей и качества товаров запросам и требованиям потребителей. Исследования позволяют получить ценные данные о потребительских свойствах товара: дизайн, упаковка, форма, цвет, цена, сервис, эргономика, функциональность. Данные исследования, также, позволят разработать оптимальный товарный ассортимент, повысить конкурентоспособность и определить основные направления деятельности предприятия.

5. Цена. В качестве объектов исследования здесь выступают издержки по статьям калькуляции, степень влияния конкуренции (сравнение технико-экономических показателей и потребительских параметров товаров других

предприятий), поведение и реакция потребителей на цены товаров (эластичность спрос). В результате выбираются наиболее оптимальные соотношения «затраты-цены» и «цена-прибыль».

6. Товародвижение и потоки. Изучаются торговые каналы, посредники, продавцы, формы и методы продажи, издержки обращения с целью выявить наиболее эффективные пути, способы и средства оперативного доведения товара до конечного потребителя.

7. Системы стимулирования сбыта и рекламы. Изучение поведения поставщиков, посредников, покупателей, эффективности рекламы позволяют установить наиболее благоприятный период времени для стимулирования сбыта товаров, разработать эффективную PR компанию, создать благоприятное отношение к предприятию и его товарам, разработать систему эффективных коммуникационных связей.

8. Реклама. Исследования в этой области предполагают апробацию средств рекламы (предварительное испытание), сопоставление фактических и ожидаемых результатов от рекламы. Вышеуказанные данные позволяют принимать решения по активизации рекламных кампаний, вести поиск новых способов воздействия на потребителей, повысить интерес к продуктам.

9. Внутренняя среда организации. Ее изучение ставит целью определение реального уровня конкурентоспособности организации в результате сопоставления факторов внешней и внутренней среды. Именно здесь даются полные ответы на вопросы о том, что нужно сделать, чтобы деятельность организации успешно адаптировалась к динамично развивающимся факторам внешней среды.

10. Комплексное исследование. С точки зрения объекта изучения маркетинговые исследования представляют комплексное исследование. Так, очень сложно отделить друг от друга такие направления (объекты) исследования, как рынок, потребитель, конкурент. Рынок немислим без конкурентной борьбы, потребители формируют свое поведение в определенной рыночной среде. Проводя опросы потребителей, изучается не только их

покупательское поведение, но мнение и оценки, характеризующие состояние рынка, уровень конкурентоспособности продуктов, оцениваются те или иные факторы внешней среды, т. е. может одновременно проводиться маркетинговое исследование по всем выделенным направлениям.

Следует отметить, что все маркетинговые исследования осуществляются в двух направлениях: оценка тех или иных маркетинговых параметров для данного момента времени и получение их прогнозных значений. Как правило, прогнозные оценки используются при разработке как целей и стратегий развития организаций в целом, так и ее маркетинговой деятельности.

Организация, которая заказала проведение маркетингового исследования или проводит его самостоятельно, должна получить информацию относительно того, что продавать и кому, а так же, о том, как продавать и как стимулировать продажи. Это имеет решающее значение для достижения конкурентных преимуществ в условиях конкурентной борьбы. Результаты исследования могут предопределить изменение целей и стратегий деятельности организации в целом.

### **Сегментация рынка и позиционирование**

Сегментация рынка считается одним из основных элементов современного маркетинга. Это аналитический процесс, в котором на первое место ставится покупатель, который помогает максимизировать ресурсы и подчеркивает сильные стороны бизнеса по сравнению с конкурентами. Процесс сегментации позволяет применять более эффективные маркетинговые программы, приводит к уменьшению прямого противоборства с соперниками по рынку и максимальному удовлетворению покупателей.

Сегментация рынка означает разделение рынка на участки (сегменты) в соответствии с наиболее существенными характеристиками самих потребителей. Предполагается, что потребители из одного сегмента будут примерно одинаково реагировать на один и тот же товар и набор побудительных стимулов к его приобретению. Предприятие может выбрать определенный сегмент и осуществлять на него воздействие, чтобы сделать

маркетинговые усилия целенаправленными. Маркетинговая программа разрабатывается так, чтобы учитывать особые запросы и характеристики сегментов покупателей. Таким образом, сегментация рынка является противоположностью массовому маркетингу, при котором компания предлагает один основной товар, не учитывая различия в потребностях и характеристиках покупателей.

Г. Ассэль указывает на следующие преимущества сегментации:

Во-первых, сегментация позволяет компаниям акцентировать внимание на потребностях покупателя.

Во-вторых, сегментация стимулирует разработку новых товаров.

В-третьих, сегментация помогает компаниям разработать эффективный комплекс маркетинга.

В-четвертых, сегментация способствует распределению маркетинговых ресурсов между различными товарами [23].

Сегментация рынка позволяет найти баланс между неоднородностью покупателей с одной стороны и ограниченностью ресурсов поставщиков с другой. Это возможно благодаря тому, что покупатели, потребительское поведение и запросы которых схожи, могут быть объединены в один рыночный сегмент. Покупатели в рамках одного сегмента склонны к однородным схемам потребления и отношениям к продукту, отличным от аналогичных характеристик других сегментов.

Таким образом, суть сегментации рынка состоит в следующем: определяются группы покупателей со сходными потребностями, некоторые из этих групп выбираются для дальнейшей работы и им предлагаются тщательно разработанные сбытовые и маркетинговые программы, подчеркивающие отличительный имидж продукта или позиционирующие товарную марку.

Наиболее распространенный подход к сегментации основан на принципе, что успешная маркетинговая стратегия требует трех четких, отдельных, хотя и связанных стадий, каждая из которых предполагает тщательную проработку:

1. Анализ. Сбор информации для сегментирования рынка. Сюда входит анализ существующих клиентов и показателей деятельности компании плюс основной анализ покупателей, рыночных тенденций, конкуренции, позиционирования торговых марок, положения компании и сильных сторон ее портфеля продуктов.

2. Стратегия. Проводится сегментирование, выбор целевых сегментов и позиционирование. Углубленное понимание рынка превращается в стратегические решения и выход на наиболее привлекательные группы покупателей. Выбор целевых сегментов должен подчеркивать все отличительные преимущества фирмы и сопровождаться качественным позиционированием в каждом из сегментов.

3. Программа внедрения. Разработка маркетинговых программ, с помощью которых будет внедряться стратегия сегментирования. Определение механизмов контроля проведения этих программ [15].

По завершении всех трех стадий программа сегментирования дает обширный список вполне осязаемых выгод:

1) свежий взгляд на основные рынки. Устаревшая информация и мнения будут обновлены;

2) улучшенное понимание потребностей покупателей и покупательского поведения. Анализ требует полного пересмотра базовых запросов потребителей, процессов совершения покупки и отношений к продукту;

3) максимизация сильных сторон компании и правильное использование ресурсов. Изучение активов и имеющихся ресурсов позволяет компании определить наиболее подходящее направление на будущее;

4) ориентированный на рынок бизнес, ведущий к большему удовлетворению покупателей и дистрибьюторов.

– определение приоритетов в сегментах и целевых рынках. После проведения основного анализа могут быть приняты соответствующие стратегические решения;

– полное использование всех аспектов конкурентного преимущества. Определить и использовать потенциальные преимущества позволяет соответствие между сильными сторонами / активами компании и потребностями покупателей;

– разработка более уместных маркетинговых программ. Углубленное понимание сильных сторон компании, рыночных тенденций, потребностей покупателей и принципов позиционирования конкурентов выражается в тонко настроенных программах маркетинга;

– чувство направления и понимания бизнеса во всей компании, а также, улучшение внутренних коммуникаций между отделами и внутри них. Чтобы процесс сегментации заработал, нужна координация деятельности различных подразделений, что сопровождается рядом положительных побочных эффектов.

### **Управление продвижением товара**

Под продвижением товара понимается «совокупность различных видов деятельности по доведению информации о достоинствах продукта до потенциальных потребителей и стимулированию возникновения у них желания его купить».[20]

Роль продвижения заключается в налаживании коммуникаций с отдельными личностями, группами людей и организациями с помощью прямых и косвенных средств, с целью обеспечения продаж продуктов организации. Современные организации используют сложные коммуникационные системы для поддержания контактов с посредниками, клиентами, различными общественными организациями и слоями. В этом плане понятие «маркетинговые коммуникации» и «методы продвижения продукта» в существенной мере являются идентичными.

Система маркетинговых коммуникаций – это целенаправленное и комплексное воздействие на внешнюю и внутреннюю среду организации, прямо или косвенно способствующее достижению основной ее цели – получение прибыли”.

Понятие «комплекс продвижения» включает рекламу, стимулирование сбыта (продаж), персональную продажу и связи с общественностью.

Постоянно растущая конкуренция в жестких экономических условиях делает первостепенной задачу информационного обеспечения системы управления при внедрении Интернета в предпринимательскую деятельность. Преимущества, которые получают современные предприниматели, использующие современные Интернет-технологии, можно определить следующим образом:

а) формируются новые модели ведения бизнеса (информационное партнерство, аутсорсинг, реинжиниринг);

б) используются новые принципы управления предпринимательской деятельностью;

в) возникают новые правила успешного индивидуального поведения предпринимателя;

г) появляются новые инструменты для интеграции с внешними предпринимательскими структурами и создания многостороннего информационного партнерства.

Организацию работы предпринимательских структур при активном использовании сети Интернет предлагается осуществлять в виде следующей последовательности управленческих действий:

Этап планирования и выработки стратегии развития: подготовка бизнес-плана, определение целевого рынка и постановка тактических, оперативных и стратегических задач.

Этап выбора и установки программно-аппаратных средств, а также обеспечения информационной безопасности.

Этап проектирования: создание сайта и размещение на Web, а также наполнение Web-страниц полезным интерактивным содержанием (если это не было сделано ранее).

Этап маркетинга: рекламирование сайта, организация механизмов обратной связи и обслуживания потребителей.

Этап исполнения: продажа и доставка товаров и услуг потребителям.

Этап эксплуатации и усовершенствования: поддержание и расширение управленческой деятельности, направленной на повышение уровня конкурентоспособности предпринимательской структуры.

Указанные действия следует осуществлять с учетом того, к какому типу (по критерию использования информационных ресурсов) относится то или иное предприятие. В этом плане все предприятия предложено условно разделить на традиционные и активно использующие Интернет-технологии.

Перевод предприятия в категорию активно использующих преимущества сети Интернет требует разработки соответствующего плана. В условиях глобализации наблюдается усложнение требований к планированию и формированию планов всех типов. При этом особая роль отводится стратегическому планированию, а на его основе – стратегическому управлению. Это объясняется тем, что оно позволяет в наибольшей мере соответствовать задачам повышения уровня конкурентоспособности, не только предприятия, но и той территории, на которой оно расположено.

Предприятие ООО «Вездеход Маркет» так же как и другие организации заявляет о себе по средством рекламы с целью привлечению потенциального покупателя. Но в штате предприятия нет квалифицированного специалиста, который грамотно может проанализировать рынок, разработать стратегию проведения рекламных мероприятий, проанализировать эффективность рекламы и т.д. Поэтому рекламной деятельностью на фирме занимается директор предприятия, данный сотрудник не имеет достаточную профессиональную подготовленность, поэтому рекламные компании проводимые фирмой малоэффективны.

Внедрение должности маркетолога повлечет за собой ряд изменений в деятельности предприятия, как структурных, так и финансовых.

### **Управление распределением товара**

Продажа товаров в системе маркетинга является единственным способом вернуть вложенные в производство товаров средства и получить прибыль.

Поэтому цель распределительной политики заключается в обеспечении доступности товаров для потребителей. По мнению Б.А. Соловьева, для этого необходимо:

Во-первых, достаточно точно выявить потребность целевого рынка в товарах и спланировать возможные размеры их продажи.

Во-вторых, сформировать эффективные каналы распределения и быстрее довести свою продукцию до потребителя.

В-третьих, создать максимум условий для быстрой «встречи» товара с покупателем [21].

Основными элементами планирования продаж являются:

– изучение конъюнктуры рынка на общеэкономическом уровне, уровне отрасли, на уровне конкретного рынка – продукции предприятия;

– прогноз товарооборота, т. е. оценка продаж товаров в стоимостных и натуральных показателях и оценка доли данного предприятия в объеме оборота предприятий, действующих на данном рынке. Он разрабатывается на различные сроки и различными методами;

– подготовка финансовой сметы, т. е. соотнесение ожидаемых продаж с оценочной суммой торговых расходов и вероятной прибылью (норма прибыли от продажи). Составляется по общему объему продаж и по отдельным товарам;

– определение конкретных заданий торговому уполномоченным в виде индивидуальных «норм продажи» (в стоимостных и натуральных показателях). Устанавливаются в зависимости от района деятельности торгового уполномоченного, сложности самого товара, квалификации работника и др.;

– торговая отчетность должна содержать сведения о фактических продажах и затратах, информацию о новых тенденциях на рынке, мероприятиях по стимулированию сбыта, действиях конкурентов и др. Статистический контроль за продажами позволяет отслеживать расхождения между плановыми и фактическими показателями продажи для последующей корректировки действий. Необходим также контроль выполнения заданий торговыми уполномоченными.



## **Глава 2. Анализ конкурентоспособности на примере ООО «Вездеход Маркет»**

### **2.1. Характеристика предприятия**

ООО «Вездеход Маркет» работает на российском рынке с 2011 года но, несмотря на непродолжительный срок работы, зарекомендовала себя надежным и добросовестным партнером.

Приказом №1 от 06.07.2011 назначен директор компании ООО «Вездеход Маркет» Золотарев Юрий Иванович. Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава.

Согласно коду Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (далее - ОКВЭД) Общество относит свою деятельность к разделу G. Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования. Группировка 50.30 Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями. Эта группировка включает: торговлю шинами и прочими автомобильными деталями, узлами и принадлежностями как новыми, так и бывшими в употреблении.

Основными целями являются расширение рынка товаров и услуг и получение прибыли.

Основные принципы деятельности ООО «Вездеход Маркет»:

1. Поставка только качественной и сертифицированной продукции на рынок автомобильных запчастей для спецтехники.
2. Поддержание широкого ассортимента продукции в наличии.
3. Жесткий контроль логистики доставки продукции.
4. Мгновенное реагирование на требования покупателей.
5. Продуманные цены для всего рынка сбыта (дилерские, оптовые и розничные).
6. Продвижение продуктов.

Основные проблемы в компании ООО «Вездеход Маркет» заключаются:

1. В недостатке ассортимента производимой продукции заводами изготовителями, на конкретные модели автомобильных марок.

2. Возврат денежных средств с оптовых и дилерских сетей, то есть многие компании берут продукцию под реализацию из-за чего встает проблема в нехватке средств, для закупки новой продукции у заводов изготовителей.

3. Транспортные проблемы.

Согласно штатному расписанию утвержденному приказом организации от 30.12.14 №8, количество штатных единиц - 3.

Таблица 6 - Количество штатных единиц

Администрация	Директор
Отдел продаж	Менеджер по продажам
Отдел закупок	Менеджер по снабжению

Линейная организационная структура — это самая простая иерархическая структура управления. Линейная структура состоит из руководителя (предприятия) и нескольких подчиненных работников, крупные же предприятия могут иметь до 3-4-х и более уровней иерархии.

Основные преимущества линейных организационных структур:

- четкая система взаимных связей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказания;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.



Рисунок 3 – Организационная структура предприятия

ООО «Вездеход Маркет» является официальным дилером Автомобильного завода «УРАЛ» который ведет свою историю с 30 ноября 1941 года – в этот день Государственный Комитет обороны СССР принял решение об организации в Миассе автоторного и литейного производств, эвакуированных с Московского автомобильного завода имени Сталина (ЗИС). 8 июля 1944 года с конвейера автозавода сошел первый грузовик «ЗИС-5В».

Образован в 2001 году в результате реструктуризации производственного комплекса «УралАЗ». Предприятие входит в состав «Группы ГАЗ». Управляющий директор автомобильного завода «УРАЛ» - Кадылкин Виктор Сергеевич.

Автомобильный завод «УРАЛ» является ведущим производителем полноприводных большегрузных автомобилей на российском рынке.

Главной отличительной особенностью автомобилей семейства «Урал» является высокий уровень проходимости - способность преодолевать ров шириной до 1,2 м, вертикальную стену высотой 0,55 м, брод глубиной 1,75 м, передвигаться по снежной целине глубиной до 1 м, эффективно работать при температурах окружающего воздуха от -50 до +50°С. Имеют высокую ремонтпригодность и рассчитаны на безгаражное хранение.

Высокая проходимость, большая грузоподъемность, надежность, простота технического обслуживания сделали автомобили «Урал» незаменимой техникой для различных отраслей промышленности. Среди заказчиков преобладают крупные нефтегазодобывающие компании.

На базе шасси автомобилей «Урал» монтируются несколько сотен образцов спецтехники: вахтовые автобусы, подъемные краны, автоцистерны, топливозаправщики, пожарные автомобили, ремонтные мастерские, разнообразные агрегаты для нефтегазового и лесопромышленного комплексов, горной промышленности и коммунального хозяйства. Семейство автомобилей «Урал» имеет высокую степень унификации по агрегатам и комплектующим, что позволяет снизить затраты на техническое обслуживание и эксплуатацию.

## **Цели и функции предприятия**

Торговля является одной из важнейших отраслей народного хозяйства, поскольку она обеспечивает обращение товаров, их движение из сферы производства в сферу потребления. Ее можно рассматривать как вид предпринимательской деятельности, связанный с куплей продажей товаров и оказанием услуг покупателям.

В зависимости от цели, с которой приобретаются товары, торговлю делят на два вида:

оптовую (торговля товарами с последующей их перепродажей или профессиональным использованием);

розничную (торговля товарами и оказание услуг покупателям для личного, семейного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью).

ООО «Вездеход Маркет» является оптово – розничным предприятием. Осуществляет как оптовую так и розничную продажу.

Долговременной целью деятельности предприятия ООО «Вездеход Маркет» является максимизация прибыли. Реализовать эту цель можно лишь через максимальное удовлетворение нужд потребителей.

Наряду с названной целью в зависимости от конкретных условий, могут существовать и другие критерии - например, увеличение рыночной доли, минимизация издержек и др.

На предприятии производятся различные операции, связанные с доведением товаров непосредственно до населения. При этом выполняются определенные торговые (коммерческие) и технологические функции.

К основным торговым функциям предприятия ООО «Вездеход Маркет» следует отнести:

- изучение покупательского спроса на товары;
- формирование ассортимента товаров;
- организацию закупок и завоза товаров;
- оказание торговых услуг покупателям;

- рекламирование товаров и услуг.

## **Целевая аудитория и продукция предприятия**

Изучая литературу по маркетингу и увеличению продаж, я увидела, что авторы делят целевую аудиторию по-разному. У каждого из них свой взгляд на ее классификацию и даже названия категорий целевой аудитории они дают разные. Одни делят их на виды, другие на типы, третьи на сегменты, четвертые на группы и т.д.

Это происходит потому что каждый автор за основу берет разные характеристики целевой аудитории. При этом многие авторы свой вариант классификации считает самым оптимальным и дающим замечательные результаты.

Считаю, что надо использовать все варианты, о которых Вы где-то слышали, прочитали или вообще придумали сами.

Это дает нам возможность взглянуть на многие процессы в бизнесе со всех сторон и с разных точек зрения. В результате появляются новые идеи по рекламе, способах увеличения продаж, взаимодействию с клиентами, поставщиками, инвесторами, сотрудниками, партнерами.

примеры классификаций и некоторые способы их использования:

**1.Виды целевой аудитории** по принадлежности к большим группам потребителей.

Здесь учитывается принадлежность к профессиональным сообществам, особенности потребления, группы товаров, которые покупает данный **вид целевой аудитории**:

- Индивидуальные потребители товаров;
- Представители делового мира;
- Торговые люди;
- Специалисты и профессионалы в определенных сферах деятельности;
- Государственные служащие и чиновники всех рангов.

1) Индивидуальные потребители товаров и услуг – самый большой **вид целевой аудитории**. Это практически все население страны. Они покупают товары для себя любимого, членов их семей, для дома, сада, для детей, любимых питомцев, друзей и т.п. Услуги, которые пользуются успехом индивидуальных потребителей, обычно направлены на ремонт купленных товаров, квартир, домов и на поддержание их в надлежащем порядке. А также по уходу за самими индивидуальными потребителями.

2) Представители делового мира – это директора коммерческих и некоммерческих организаций, индивидуальные предприниматели, фермеры и т.п. Они являются основными потребителями офисного и производственного оборудования, сырья, материалов, программного обеспечения. Популярные услуги – это техническое сопровождение и ремонт купленных основных средств и программ, а также консалтинговые услуги по развитию и учету бизнеса и хозяйственной деятельности.

3) Торговые люди – организации и индивидуальные предприниматели, занимающиеся торговлей. Во-первых, они входят в аудиторию представителей делового мира, так как являются его частью. Во-вторых, «торговые люди» являются посредниками между производителями товаров и их потребителями из всех 5-ти видов целевой аудитории, представленных в данной классификации.

4) Специалисты и профессионалы в определенных сферах деятельности – это врачи, учителя, бухгалтера, юристы, аудиторы, нотариусы, преподаватели вузов, дизайнеры, фрилансеры, водители, рабочие разных специальностей и т.п. Они покупают товары, которые специально разработаны для этих узкоспециализированных групп плюс часть товаров из первых двух групп. Пособия, справочники, инструменты, запчасти, специальное программное обеспечение, компьютерная техника и т.п. Основная масса услуг, которыми они пользуются – это техническое сопровождение программного обеспечения, ремонт оборудования и инструментов, полиграфические услуги.

5) Государственные служащие и чиновники всех рангов – входят во вторую группу, когда покупают товары и услуги для своих учреждений. А также являются связующим звеном между фирмами и учреждениями, которые снабжаются через организации, получившие такое право через тендерные торги.

ООО «Вездеход Маркет» это организация, которая, в первую очередь, работает с определенной целевой аудиторией, так как это касается спецтехники, речь идёт, как и о частных лицах, так и о больших предприятиях, которые нуждаются в данном товаре.

В наше время без спецтехники не обойтись, ее всё чаще применяют в производстве. Сложно найти какую либо сферу деятельности, где не применяется какой либо вид авто спецтехники.

Данные машины облегчают трудновыполнимые задачи для человека. Они помогают транспортировать груз на дальнее расстояние, когда человеку просто не под силу это сделать. Вряд ли кто-то сможет поспорить, с тем что, легче выкопать котлован с помощью экскаватора, чем нанимать бригаду людей. Сейчас существует много фирм, выпускающих спецтехнику.

#### **Спецтехнику можно подразделить на несколько видов:**

1. Строительная.
2. Грузовая.
3. Уборочная.
4. Сельскохозяйственная.
5. Пожарная.
6. Лесопромышленная.
7. Авто спецтехника для силовых структур.
8. Спасательная.

Чем больше развивается промышленность, тем больше становится спецтехники. Наиболее распространена грузовая техника. Грузовики выпускают во многих автомобильных компаниях.

Отдельная категория спецтехники — подъемники. Их используют как на стройплощадках, так и в складских комплексах.

В прокладке дорог, не обойтись без асфальтоукладчиков, экскаваторов, катков, погрузчиков и другой различной спецтехники. Крупные компании имеют на данный момент достойный выбор импортной или отечественной спецтехники.

Спасательная техника намного сложнее в сборке, чем какой либо другой вид техники. Ведь задача этой спецтехники отвечать за жизнь людей. Компаний выпускающих спасательную технику намного меньше, чем тех кто производит, к примеру, строительную или грузовую спецтехнику. Но примененная во время смекалка, поможет применить обычные автотехнические средства для спасения жизней.

## **2.2 Технологический и торговый процесс**

Технологический процесс на предприятии ООО «Вездеход Маркет» - это совокупность способов, трудовых операций и приемов последовательно взаимосвязанных, направленные на сохранение потребительских свойств товаров и ускорения доведения товаров до потребителей. Он обеспечивает обработку потоков, начиная с самого начала - поступления товаров в магазин и заканчивая полной подготовкой их к продаже. Технологический процесс включает такие операции, как:

- приемка товаров по количеству и качеству,
- хранение,
- упаковка товаров,
- их перемещение и выкладка в торговый зал.

Важно различать технологический и торговый процессы. Торговый процесс обеспечивает смену форм стоимости. Особенность этого процесса заключается в том, что предметом труда являются не только товары, но и покупатели. Работники магазина осуществляют продажу товаров и

обслуживание покупателей, а покупатели участвуют в торговом процессе. Обеспечивая непосредственное доведение товаров до потребителей, торговый процесс может включать в себя и такие виды организации коммерческой деятельности, как изучение спроса населения, формирования ассортимента и рекламу товаров, оказание покупателям дополнительных услуг, текущее пополнение товаров и др.

Основными принципами организации этих процессов являются:

- Обеспечение комплексного подхода к выработке оптимальных вариантов продажи товаров.

- Предоставление наилучших условий выбора товаров, значительная экономия времени покупателей, высокий уровень торгового обслуживания.

- Достижение оптимальной экономической эффективности технологического процесса путем ускорения оборачиваемости товаров, экономии труда, подъемом роста его производительности, снижения издержек обращения.

Эти факторы определяют динамичность торгового и технологического процесса.

Организация торгово-технологического процесса, последовательность выполнения различных операций зависят от потребительских свойств товаров, степени их готовности к продаже, принятой системы товародвижения, формы продажи, вида и типа торгового предприятия.

Приемка товаров по количеству и качеству осуществляется в соответствии с инструкциями "О порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству", "О порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по качеству", если в договорах - поставки, стандартах и ТУ не предусмотрен другой порядок приемки товаров.

Приемка товаров по количеству - это сверка массы, числа мест, единиц фактически поступивших товаров с показателями сопроводительных документов.

Приемка товаров по качеству - это выявление качества и комплектности товара, соответствия тары, упаковки, маркировки установленным требованиям, а также сопроводительным документам (сертификат качества).

После приемки товара необходимое его количество поступает в торговый зал, а остальная часть перемещается в складские помещения. При организации хранения товаров основное внимание должно быть уделено борьбе с товарными потерями. Рациональная организация хранения предполагает создание условий хранения товаров в соответствии с их физико-химическими свойствами, оптимальное размещение товаров в местах хранения с учетом времени их поступления и очередности продажи, частоты спроса, эффективного использования площади складских помещений.

Подготовленные к продаже товары перемещают в торговый зал. Товары доставляют в то время, когда в нем находится минимальное количество покупателей, чтобы не препятствовать процессу продажи. Продажа товаров - завершающая стадия торгово-технологического процесса в магазине.

Таким образом, организация торгово-технологического процесса на предприятии способствует наиболее эффективному доведению товара в широком ассортименте надлежащего качества до покупателя с наименьшими затратами труда и времени при высоком уровне торгового обслуживания.

Качество торгового обслуживания определяется минимальным временем, затраченным на приобретение товаров, удобством и комфортом обслуживания, экономической эффективностью работы магазина.

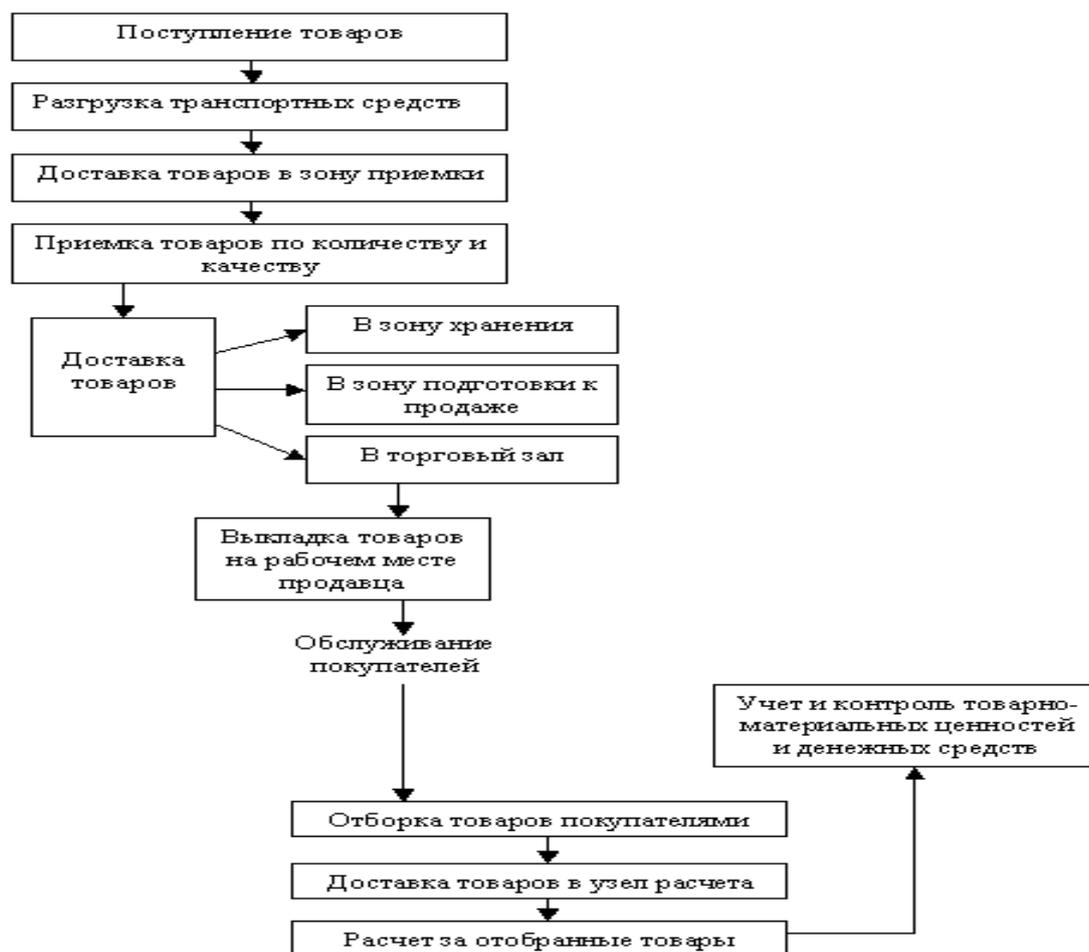


Рисунок 4 - Организация торгового и технологического процессов в магазине  
**Выбор метода определения потребности в материалах**

Определение потребности в материалах является одной из наиболее важных производственных задач, так как существует огромное количество факторов влияющих на их потребность. К ним можно отнести и колебания спроса на уже готовую продукцию, вложение большого количества капитала и риск уменьшения его оборота, возможный износ и не ликвидность лишнего количества запасов, и т.д.

Рассмотрим основные методы закупок:

1. Закупка товара одной партией
2. Регулярные закупки мелкими партиями
3. Ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомостям
4. Получение товара по мере необходимости

## 5. Закупка товара с немедленной сдачей

На анализируемом предприятии основная часть закупок осуществляется с помощью второго метода, то есть регулярными закупками мелкими партиями. Выбор данного метода обусловлен следующими факторами:

- а) Ограниченная площадь складских помещений
- б) Сохранение необходимой оборачиваемости капитала
- в) Предотвращение избыточного количества запасов и т.д.

### **Документальное обеспечение закупочной логистики**

Ведение документооборота процесс довольно трудоёмкий. Основная документация должна содержать необходимые аспекты, дающие гарантии не только потребителю продукции, но и поставщику. Одним из основных документов, используемых на предприятии, является договор, в котором четко прописываются права и обязанности сторон, ответственность за нарушение заключённых условий поставки, порядок и сроки расчётов и т.д.

## **2.3 Анализ внешней и внутренней среды предприятия**

Конкуренты могут в значительной степени повлиять на деятельность организации. Основными, более яркими конкурентами фирмы являются:

- Компания «Сибирь МАЗ Сервис» — официальный дилер МАЗ в городе Новосибирск. Осуществляющий продажу всего спектра продукции, представленной в каталогах производителя.

«Сибирь МАЗ Сервис» — не просто магазин по продаже техники МАЗ. Он осуществляет гарантийное и постгарантийное техническое обслуживание и ремонт всех видов техники.

Все работы проводятся на современном, качественном оборудовании с использованием технологий, предписанных производителем. Дополнительное качество всех типов работ обеспечивает высокая квалификация рабочих и технического персонала.

Компания предлагает выгодные условия сотрудничества, предоставляя возможность клиентам приобрести всю технику представленного модельного ряда в кредит или лизинг. Сотрудничает с надежными финансовыми организациями и помогаем клиентам в оформлении кредита.

Специалистами разработана гибкая система бонусов для постоянных заказчиков. Уже при повторной покупке предоставляется скидка в 10%.

- Машиностроительная группа КРАНЭКС крупнейший российский производитель гусеничных гидравлических экскаваторов массой 20-50 тонн. Компания осуществляет полный спектр сервисного обслуживания экскаваторов серии ЕК, (экскаваторов ЭО), поставку запчастей для экскаваторов серий ЕК, ЕУ, МТП и всех видов навесного оборудования к любой строительной технике: рыхлитель, шнековый бур, ковш, гидромолот, гидронулцы, вибропогружатели и др. Так же компания предлагает клиентам экскаватор ЕК 450FS "Прямая лопата", который не имеет отечественных аналогов и по своим технико-эксплуатационным параметрам полностью соответствует лучшим импортным аналогам.

- ООО «ТОМСКСИБАГРО» основной вид деятельности: "Торговля автотранспортными средствами и мотоциклами, их техническое обслуживание и ремонт / Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями / Оптовая торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями".

Проведем сравнительный анализ предложения продуктов и услуг конкурирующими предприятиями по 10-бальной оценке (таблица 7). Баллы выставлены на основании данных о деятельности предприятий и экспертном мнении руководителя ООО «Вездеход Маркет».

Таблица 7– Анализ конкурентоспособности ООО «Вездеход Маркет»

Параметр конкурентоспособности	ООО «Вездеход Маркет»	Конкуренты		
		«Сибирь МАЗ Сервис»	КРАНЭКС	ООО «ТОМСКСИБАГРО»
1. Менеджмент предприятия				
Предпринимательская культура и философия	9	9	9	10
2. Производство				
Зависимость от поставщиков	6	8	8	8
Качество оказываемых услуг	9	8	8	9
3. Маркетинг				
Продажи	8	9	9	9
Разнообразие ассортимента товара/услуг	10	10	9	8
Уровень цен	8	9	10	9
Гибкость ценовой политики	8	10	9	9
Итого	57	63	62	62

Согласно данным таблицы ООО «Вездеход Маркет» немного проигрывает своим конкурентам по некоторым рассматриваемым параметрам.

Основные факторы, по которым исследуемое предприятие отстает от своих конкурентов – это объем выручки, недостаточно гибкая ценовая политика, медленная реакция на изменение в спросе. Основным инструментом стратегии конкуренты считают качество оказываемых услуг и объем ассортимента по позициям, гибкость ценовой политики.

Возможность появления новых конкурентов связана с уровнем конкуренции на рынке. Как нами уже было исследовано ранее, данный сегмент рынка транспортных услуг достаточно насыщен, и ограничивается наличием спроса на данный вид услуги. Для входа на рынок в данном сегменте конкуренту потребуется предоставить покупателям более выгодное предложение, чем рассматриваемые предприятия.

Можно сделать вывод, что конкуренция в отрасли, хотя и оказывает существенное влияние на компанию «Вездеход Маркет», но потребители влияют гораздо сильнее, так как их поведение, их отношение к продукции и к магазину нельзя предугадать.

### **SWOT-анализ**

Ниже проведен SWOT-анализ ООО «Вездеход Маркет». SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Определение сильных и слабых сторон предприятия

Первый шаг – это оценка собственных сил. Для оценки предприятия использовались следующие параметры:

1. Организация;
2. Финансы;
3. Маркетинг.

Все вышеперечисленные параметры оценки предприятия приведены в таблице 8.

Таблица 8 - Определение сильных и слабых сторон предприятия ООО «Вездеход Маркет»

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень квалификации сотрудников предприятия;</li> <li>- эффективное взаимодействие между сотрудниками предприятия;</li> <li>- надежные поставщики;</li> <li>- высокое качество предлагаемых услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая заинтересованность сотрудников в развитии предприятия;</li> </ul>
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая скорость оборота капитала;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокие расходы;</li> <li>- низкая финансовая устойчивость предприятия;</li> <li>- не очень высокая прибыльность бизнеса;</li> </ul>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкая продуктовая линия услуг;</li> <li>- низкий уровень цен (по сравнению с ценами ближних городов);</li> <li>- благоприятный имидж фирмы на рынке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие эффективной рекламы;</li> <li>- слабые каналы сбыта.</li> </ul>

#### Определение рыночных возможностей и угроз

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз ООО «Вездеход Маркет» были взяты следующие параметры:

1. Факторы спроса;
2. Факторы конкуренции;
3. Экономические факторы;
4. Политические и правовые факторы;

5. Научно-технические факторы;
6. Социально-демографические факторы;
7. Социально-культурные факторы;
8. Международные факторы.

Таблица 9 - Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
Факторы спроса	- увеличение емкости рынка;	- снижение темпа роста рынка;
Факторы конкуренции	- падение визовых барьеров;	- вхождение на рынок сильного конкурента;
Экономические факторы	- новые партнеры;	- спад в экономике; - неблагоприятные изменения в темпах роста курса валют; - уменьшение уровня доходов;
Политические и правовые факторы	- поправки в законе «Об основах Государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»;	- внесение изменений в закон «Об основах Государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»
Научно-технические факторы	- упрощение вида договора между контрагентами; - появление новой системы дисконтных карт;	
Социально-демографические факторы	-увеличение численности населения;	- старение населения; - уменьшение численности населения; - урбанизация
Социально-культурные факторы		- изменение во вкусах потребителей;
Международные факторы		- мировой экономический кризис.

Далее необходимо построить матрицу возможностей и угроз, для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (Таблица 10).

Таблица 10 - Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	новые партнеры;	Падение визовых барьеров	
Средняя	Поправки в законе «Об основах Государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»	Появление новой системы дисконтных карт	Упрощение договора между контрагентами
Низкая	Увеличение емкости рынка	Увеличение численности населения в поселках	

Делая вывод по данной таблице, хотелось бы отметить, что возможности, попадающие в поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности, попадающие в поля «СМ» и «НУ» практически не заслуживают внимания.

Таблица 11 - Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Урбанизация	Снижение темпа роста рынка	Рост продаж товаров-заменителей	Мировой экономический кризис
Средняя	Вхождение на рынок сильного конкурента	Неблагоприятные изменения в темпах роста курса валют	Изменение во вкусах потребителей	Уменьшение уровня доходов
Низкая	Уменьшение численности населения	Старение населения	Внесение изменений в закон «Об основах Государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»	Спад в экономике

Рассматривая таблицу 11, можно сделать вывод, что угрозы попадающие на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР» также должны находиться в поле зрения руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Таблица 12 - Матрица SWOT

	Возможности	Угрозы
	<p>А. Увеличение емкости рынка</p> <p>Б. Появление новых партнеров</p> <p>В. Внесение поправок в закон «Об основах Государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»</p> <p>Г. Рост целевой аудитории</p> <p>Д. Появление новой системы дисконтных карт</p>	<p>А. Снижение темпа роста рынка</p> <p>Б. Вхождение на рынок сильного конкурента</p> <p>В. Спад в экономике</p> <p>Г. Изменение во вкусах потребителей</p> <p>Д. Рост продаж товаров-заменителей</p>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1. Высокий уровень квалификации персонала</p> <p>2. Надежные поставщики</p> <p>3. Высокое качество предлагаемых услуг</p> <p>4. Широкая продуктовая линия услуг</p> <p>5. Высокая степень новизны продуктов на местном рынке</p>	<p>А. – 3, 4, 5</p> <p>Б. – 2, 3, 4</p> <p>В. – 1</p> <p>Г. – 4, 5</p> <p>Д. – 1</p> <p>1. Наступательная стратегия</p>	<p>А. – 3, 4, 5</p> <p>Б. – 2, 3, 5</p> <p>В. – 1, 2, 3</p> <p>Г. – 4, 5</p> <p>Д. – 4, 5</p> <p>2. Оборонительная стратегия</p>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <p>1. Низкая финансовая устойчивость предприятия</p> <p>2. Редкое внедрение новых услуг на предприятии</p> <p>3. Слабые каналы сбыта</p> <p>4. Отсутствие эффективной рекламы</p> <p>5. Высокие расходы</p>	<p>А. – 3, 4</p> <p>Б. – 1, 3, 4</p> <p>В. – 1</p> <p>Г. – 1, 5</p> <p>Д. – 2</p> <p>3. Наступательная стратегия</p>	<p>А. – 1, 4</p> <p>Б. – 3, 4</p> <p>В. – 1, 5</p> <p>Г. – 3, 4</p> <p>Д. – 2, 3, 4</p> <p>4. Оборонительная стратегия</p>

Сделав полный анализ предприятия можно сделать следующие выводы:

- Одной из наиболее сильных сторон является высокий уровень квалификации персонала, именно данное преимущество стоит развивать и совершенствовать, ведь сотрудники- это лицо компании

- У компании существует широкая линия услуг, таких как поставка запасных частей к гусеничной и колесной вездеходной технике для

организаций и частных лиц. Данное преимущество стоит более конкретно доносить до клиентов.

- Одной из основных возможностей является рост целевой аудитории, достигнуть этого возможно за счет правильно и систематично разработанной стратегии

- Угрозой основной является вхождение на рынок сильного конкурента, но пока в стране кризисная ситуация, этого, возможно, не произойдет

Проведя SWOT анализ можно увидеть, что компания является развивающейся, динамичной с перспективными планами на будущее.

## **2.4 Рекомендации по улучшению конкурентоспособности предприятия**

### **Мероприятия по улучшению конкурентоспособности предприятия с помощью рекламы**

Спецтехника, как и другой специальный транспорт и комплектующие для него, достаточно специфический товар.

Рекламировать в общем виде, как рекламируются широкие бренды (к примеру, Кола), если и возможно, то явно нецелесообразно и дорого.

Реклама комплектующих для спецтехники по телевидению точно найдет отклик, но удельный вес расходов на рекламу в единице продукции будет больше цены самой техники за которую можно ее продать, т.к. основной процент зрителей явно не занимается закупкой запчастей к подобному специальному транспорту. Эти зрители будут оплачены рекламодателем (в данном случае производителем спецтехники), но гарантированно не купят ничего относящегося к вездеходу.

Реклама в печатных неспециализированных СМИ принесет тот же эффект. Маловероятно, что читатель газеты, читая в автобусе по дороге с работы новости и одновременно смотря на рекламу тракторного завода, имеет четкую необходимость в покупке трактора.

Итого, ни зритель телеканала, ни читатель федеральной газеты, в основной своей массе, не может являться целевой аудиторией для организации рекламной кампании по продаже комплектующих для специального транспорта.

Четыре вида работающей рекламы:

Воспользоваться контекстной рекламой в интернете.

Контекстная реклама — это легкий способ предложить свои товары и услуги тем, кто их ищет в интернете.

Объявление располагается только на тех страницах, на которых идет речь о той продукции, которую нужно рекламировать. В другой версии контекстной рекламы (Контекстно-поисковая реклама) объявление показывается только тем пользователям, которые ввели в строке поиска те слова, которые необходимы.

Десятки тысяч компаний уже используют контекстные объявления Яндекс.Директа и Бегуна для увеличения своих продаж.

Объявление будет показано именно тем пользователям, которые ищут то, что предлагает компания.

Объявление увидят посетители только из нужных предприятию регионов.

Поисковая система показывает ваше объявление в результатах поиска.

2 Воспользоваться медийной рекламой на специализированных Интернет-порталах.

Специализированный Интернет-портал — это общедоступный сайт, посвященный определенной тематике, который имеет большую посещаемость. Посещаемость обусловлена оперативно обновляемой информацией самими посетителями, возможностью любому пользователю разместить и просмотреть информацию, новости, объявления, обсудить что-либо и т.п. В данном случае необходимо найти портал, который посвящен специальному транспорту, продажам спецтехники и т.д. Обычно, современные Интернет-порталы размещают рекламу с оплатой за конечный результат — по кликам или по показам.

Создать баннер, который содержит информацию о компании, логотип, фото товара и текст.

Пользователь (к примеру, начальник отдела закупок дорожно-строительной компании), просматривая какую-нибудь информацию на Интернет-портале Спецтехники, обращает внимание на Баннер и нажимает на него мышкой. Система рекламы портала перенаправляет пользователя на сайт. Таким образом, пользователь портала обращается в фирму по поводу закупки запчастей и техники.

3 Воспользоваться традиционной рекламой в специализированных печатных СМИ.

Специализированное печатное СМИ — это журнал или газета, посвященная определенной тематике. В нашем случае — специальному транспорту. Размещая статью или рекламный блок, предприятие обращается к подписчикам журнала посвященного спецтехнике.

Печатное издание печатает информацию.

Читатель (к примеру, менеджер отдела закупок дорожно-строительной компании) читает данный специализированный журнал, видит предложение на тему спецтехники и обращается в компанию.

4 Принять участие в специализированной выставке.

Специализированные выставки один из самых эффективных способов заявить о своей компании, хотя и самый дорогой. Принимая участие в выставке специального транспорта комплектующих для него и, на результат огромное влияние оказывает раздаточный материал, само место в павильоне и персонал работающий на стенде. Только совокупность этих условий может дать полезный результат. Даже на прекрасном месте (напротив входа) и с качественным раздаточным материалом непрофессиональный сотрудник может загубить всё дело. Рекомендация — нанимать старательных промоутеров, обращать обязательно внимание на их внешность, предоставить промоутерам фирменную одежду и аксессуары + самое важное — руководить стендом

должен сотрудник предприятия напрямую заинтересованный в увеличении продаж и имеющий право давать жесткие указания всем коллегам на стенде.

Оплатить участие в выставке. Обычно это: регистрационный взнос + оплата за метры оборудованной или нет площади на улице или в павильоне. Стоимость сильно различается — самая дорогая оборудованная площадь в павильоне и самой дешевой является просто площадь на улице. На выбор места и занимаемой площади влияет возможность разместить в павильоне спецтехнику и финансовые возможности компании. Обычно траты на выставку складываются из: оплаты регистрационного взноса выставки спецтехники + оплаты арендуемой на выставке площади + командировочных штатным сотрудникам + транспортировки техники и сотрудников с выставки и на выставку + оплаты услуг промоутеров, стендистов(ок), моделей + оплаты изготовления промоматериалов + застройки стенда + допрасходы вроде радиообъявлений, организации конкурсов и т.п.

Участие в выставке имеет ярко выраженный региональный эффект — очень небольшое количество заинтересованных посетителей.

Аудитория рынка спецтехники:

Потенциальная аудитория:

Даже самый лучший телеканал, портал или журнал не позволит эффективно провести рекламную акцию того товара, который могут приобрести тысячные доли процента зрителей или читателей данного источника. При планировании рекламной кампании специфичной продукции, такой как спецтехника, необходимо использовать только те площадки, которыми массово пользуются специалисты в конкретной области.

Если необходимо разместить рекламу про специальной техники в интернете, то однозначно стоит обратить внимание на порталы, которые связаны с коммерческим или городским транспортом. Идеальный вариант — портал или доска объявлений именно той тематики техники, которой Вы занимаетесь. Помимо этого, обратиться в рекламное агентство по поводу размещения контекстной рекламы в интернете.

Если необходимо разместить рекламу спецтехники в печатных изданиях, то однозначно стоит обратить внимание на журналы или газеты, которые связаны с коммерческим или специальным транспортом. Идеальный вариант — журнал или газета новостей спецтехники. При наличии средств, обязательно стоит принять участие в специализированной выставке.

Адресат рекламной акции:

Одним из аспектов грамотного планирования рекламной акции является четкое понимание осредненного образа человека, которому необходимо донести информацию. Это легко сделать, поразмыслив над тем — кто за что отвечает в компании, которая занимается торговлей или использованием продукции. Например, гарантированно никогда не будет вменяемый генеральный директор компании по строительству дорог заниматься выбором поставщика масляных фильтров для используемых в парке асфальтоукладчиков. Он даже не будет поручать это кому-либо. Заняться данным вопросом поручит средний менеджер своему помощнику или просто завхозу. С другой стороны, задачу о выборе производителя спецтехники для полного обновления своего парка будет решать сам директор или данный вопрос будет поднят на совещании акционеров. Значит, зная свою продукцию, можно достаточно точно понять должность адресата Вашей рекламы.

Каждый из описываемых выше рекламных источников имеет свои особенности в области должностей своих посетителей:

1) контекстная реклама в интернете (% от общего числа работников на данной должности)

а) руководители компаний и парков спецтехники — если руководитель является пользователем интернета, но не более 40%.

б) акционеры — если акционер является пользователем интернета, но процент явно не велик. Не более 20%.

в) профессиональные менеджеры и снабженцы, главные механики — однозначно 100% увидят Вашу рекламу, т.к. активно пользуются интернетом и порталами, которые транслируют контекстную рекламу.

г) менеджеры и снабженцы среднего уровня — однозначно 100% увидят Вашу рекламу, т.к. постоянно находятся в поиске продукции в интернете.

д) завхозы — не более 10%. Не всегда имеют доступ в интернет на рабочем месте.

е) водители — не более 5%.

ж) механики — не более 5%.

з) остальной персонал — не более 5%.

2) специализированный Интернет-портал (% от общего числа работников на данной должности)

а) руководители компаний и парков спецтехники — даже если руководитель является пользователем интернета — не более 30%.

б) акционеры — если акционер является пользователем интернета, но процент явно не велик. Не более 15%.

в) профессиональные менеджеры и снабженцы, главные механики — однозначно 100% увидят Вашу рекламу. Всегда имеют свой зарегистрированный аккаунт и постоянно пользуются подобными порталами.

г) менеджеры и снабженцы среднего уровня — около 80% увидят Вашу рекламу. Обычно имеют свой зарегистрированный аккаунт и постоянно пользуются подобными порталами.

д) завхозы — не более 10%. Не всегда имеют доступ в интернет на рабочем месте. Редко зарегистрированы на порталах.

е) водители — менее 3%

ж) механики — менее 3%

з) остальной персонал — менее 3%

3) специализированный журнал (% от общего числа работников на данной должности)

а) руководители компаний и парков спецтехники — в основной своей массе, читают около 70%.

б) акционеры — если данный бизнес основной у акционера, то читают около 50%. Просто при покупке пакета акций — может быть и ноль.

в) профессиональные менеджеры и снабженцы, главные механики — не более 10%, т.к. информация в печатном СМИ для профессионала поступает слишком медленно.

г) менеджеры и снабженцы среднего уровня — около 40% прочитают Вашу рекламу.

д) завхозы — около 40%, т.к. явно журналы выписываются, и завхозы имеют возможность их получить.

е) водители — около 20%.

ж) механики — около 20%.

з) остальной персонал — около 30%.

3) специализированная выставка (% от общего числа работников на данной должности)

а) руководители компаний и парков спецтехники — около 20%.

б) акционеры — если данный бизнес основной у акционера, то посетят менее 10%.

в) профессиональные менеджеры и снабженцы, главные механики — около 50%, т.к. информация, получаемая на выставке, полезна тем, что можно напрямую пообщаться с руководителями компании экспонента.

г) менеджеры и снабженцы среднего уровня — около 40%.

д) завхозы — около 10%, т.к. маловероятно, что завхоза отпустят на сутки на выставку.

е) водители — около 10%.

ж) механики — около менее 5%.

з) остальной персонал — около 10%.

Обратим внимание, что водители, обычные механики и остальной персонал парков спецтехники, хоть и являются тематической аудиторией в области спецтехники, но не принимают участие в приеме решения о приобретении продукции. Поэтому, стоит разделить целевую аудиторию на три типа: боссы (директора, владельцы и акционеры), топ-менеджеры (менеджеры профессионалы, начальники отделов закупок, главные механики) и снабженцы

(снабженцы среднего уровня, обычные менеджеры по закупкам). Рассмотрим методы воздействия на каждого из этих типов аудитории:

### 1) Боссы:

Они подвластны любому из типов рекламных акций, но не присутствуют полностью в какой-либо. Для полного охвата "боссов" необходимо использовать все 4 составляющие. Стоит заметить, что больше всего "боссы" отдадут предпочтение специализированным журналам — это зависит от возраста и консерватизма (зачастую владельцами бизнеса становятся люди солидного возраста, которые далеки от интернета вообще), но, тем не менее, уже появилась достаточная прослойка молодежи, вырвавшейся из "топ-менеджеров", которая абсолютно "на ты" с интернетом и, вероятно, в будущем в данных компаниях встанет вопрос об отказе от печатных СМИ.

### 2) Топ-менеджеры:

Самое точное и полное попадание в данную целевую аудиторию — специализированные интернет-порталы. Топ-менеджеры явно используют специализированные интернет-системы, явно в них зарегистрированы и явно имеют огромный опыт их использования. Так же, используя порталы спецтехники (в них очень часто транслируется контекстная реклама) или пользуясь поисковыми машинами, "топ-менеджеры" неизбежно обращают внимание на контекстную рекламу. Половина сотрудников данной категории посещают специализированные выставки. Что немаловажно, топ-менеджеры имеют возможность принимать ответственные решения не только по выбору "где что купить", но и по стратегическому партнерству.

### 3) Снабженцы:

Любопытно, но они, как и "боссы", тоже подвластны любому из типов рекламных акций, но присутствуют полностью только в интернете. Связано это с тем, что у всех снабженцев есть доступ в интернет. В отличие от "топ-менеджеров", "снабженцы" не все владеют интернет-порталами специального транспорта (это им полностью не необходимо), но и не принимают стратегические решения. Основное задание для снабженцев: "необходимо

срочно закупить данный перечень запчастей как можно дешевле!". Следовательно — полностью данную аудиторию можно привлечь только через контекстную рекламу, но необходимо понимать, что около 80% "снабженцев" пользуется порталами специального транспорта, и более трети посещают выставки и пользуются специализированными печатными СМИ.

Значит, для каждого из типов целевой аудитории необходимо подбирать свои "комплекты" источников информации.

Размещение рекламы:

Многообразия в вариантах размещения рекламы специального транспорта нет. Можно размещать рекламу напрямую (связываясь с каждым изданием отдельно и заключая отдельные договора) или через рекламное агентство (заключив единственный договор).

Рассмотрим плюсы и минусы каждого из них.

Размещение рекламы спецтехники напрямую:

Плюсы:

Намного оперативнее работа (пропадает дополнительное звено в виде РА)

Сотрудники рекламного агентства далеко не всегда разбираются в специфике бизнеса спецтехники, а нанять собственного сотрудника можно любой квалификации

Можно задействовать данного сотрудника на смежных заданиях

Минусы:

Отсутствие специальных скидок для рекламных агентств

Отсутствие общей базы рекламных площадок

Дополнительные траты на телефонную связь с рекламными площадками

Дополнительная договорная работа (с каждым отдельным СМИ необходимо будет заключать отдельный договор)

Слишком большое влияние на результат субъективности сотрудника

Размещение рекламы спецтехники через рекламное агентство:

Плюсы:

Скидки (все рекламные площадки предоставляют дополнительные скидки для Рекламных Агентств, частью из которых РА может поделиться и с клиентом)

Облегчение работы штатным сотрудникам юридического отдела (договорная работа с разнообразными рекламными площадками у каждой из которых - своя специфика)

Облегчение работы штатным сотрудникам бухгалтерии (отдельные платежи по отдельным документам каждому из рекламных источников, отслеживание актов, счет-фактур)

Многочисленные междугородние телефонные переговоры и согласования

Рассчитанное решение — что и куда размещать, основанное на анализе рынка.

Минусы:

Трата дополнительного времени на согласование между агентством и площадкой

Непонимание специфики специального транспорта со стороны менеджеров РА

Любое дополнительное задание, не согласованное в договоре, будет платным

Вывод:

Основные минусы РА (время на дополнительные согласования и непонимание специфики) можно миновать, обратившись заранее в рекламное агентство, которое уже работает с компаниями в области техники или в специализированную фирму по продвижению компаний, связанных со специальным транспортом или с транспортом вообще. Подобные небольшие организации зачастую имеют колоссальный опыт в своей рекламной нише и заранее обладают предварительными договоренностями со специфическими источниками рекламных площадей в сфере спецтехники.

## **Мероприятия по улучшению конкурентоспособности предприятия с помощью внедрения маркетолога в штат**

Наиболее значимое, на мой взгляд, мероприятие, которое позволит повысить конкурентоспособность предприятия ООО «Вездеход Маркет» является введение должности маркетолога в штат предприятия.

Предприятие ООО «Вездеход Маркет» заявляет о себе, используя рекламные средства с целью привлечения клиентов, которые еще не пользуются его услугами, но могут потенциально ими воспользоваться. Но в штате предприятия нет квалифицированного специалиста, который грамотно может проанализировать рынок, разработать стратегию проведения рекламных мероприятий, проанализировать эффективность рекламы и т.д. Поэтому рекламной деятельностью на предприятии занимается директор предприятия, который не профессионален в этой области, с чем связан тот факт, что проводимые предприятием рекламные компании не имеют должного эффекта.

Ввод должности маркетолога на предприятии позволит внести ряд изменений в деятельности предприятия. Это позволит разгрузить директора предприятия для того чтобы он мог выполнять свои прямые обязанности

Функция маркетолога:

1. Разрабатывает маркетинговую стратегию и политику предприятия;
2. Проводит оценку эффективности маркетинговых мероприятий;
3. Изучает особенности продвигаемых услуг, анализирует требования потребителей к услугам на основе результатов маркетинговых исследований.
4. Проводит ассортиментный анализ;
5. Осуществляет анализ рынка, определяет целевые потребительские сегменты рынка для предложения услуг;
6. Прогнозирует продажи, планирует объёмы оказанных услуг, объем издержек;
7. Выявляет неудовлетворительные параметры услуги, требования потребителей;

8. Отслеживает ценовую политику и спрос на услуги конкурентов, определяет позиции услуг относительно аналогичных или схожих услуг конкурентов;

9. Оценивает конкурентоспособность услуг и предприятия, разрабатывает мероприятия по повышению конкурентоспособности услуг и предприятия;

10. Поиск новых поставщиков материальных ресурсов с целью минимизации материальных затрат предприятия.

Мониторинг клиентской базы позволит узнать, удовлетворен ли клиент предоставленной услугой, устраивают ли его внедренная аппаратура, удобно ли ее использовать, есть ли какие-то отрицательные моменты в предоставлении услуги. Так же мониторинг клиентской базы поможет составить истинный портрет клиента, с помощью которого будет гораздо легче проводить маркетинговые мероприятия.

Схема взаимодействия маркетолога с другими должностями представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Схема взаимодействия маркетолога с другими должностями

Так как на предприятии работает небольшое количество сотрудников, маркетолог будет общаться напрямую со всеми сотрудниками.

Предъявляемые требования к кандидату на должность маркетолога ограничиваются его квалификацией, знаниями, навыками, а также способностью к обучению и желанием работать в данной должности. Ограничений по половому, возрастному и т.п. критериям нет. Кандидат на вакансию маркетолога должен иметь диплом о высшем экономическом, техническом или математическом образовании. Наличие образования по специальности «Маркетинг» не обязательное, но желательное условие. Маркетолог-аналитик должен хорошо владеть навыками работы в Word, Excel, Access, SPSS или Statistic, также приветствуется знание “1С”, MS Project. Основы работа в Corel Draw или Photoshop.

Для привлечения кандидатов размещается объявление на сайте <https://www.avito.ru/tomsk/rabota>.

Подбор кандидата на должность будет осуществляться по средством изучения резюме и устного опроса, который будет проводиться директором и бухгалтером. Цель опроса – изучения опыта кандидата, его навыков и успехов на предыдущем месте работы.

## **Глава 3. Социальная ответственность автомобильного завода «Урал»**

### **3.1 Анализ внутренних и внешних стейкхолдеров**

В компании разработаны методические подходы к управлению взаимоотношениями промышленных предприятий со стейкхолдерами.

Одной из составляющих системы корпоративного управления компании является подсистема отношений компании с заинтересованными группами (стейкхолдерами). АО «Урал» является официальным дилером Автомобильного завода «УРАЛ» (далее АЗ «Урал»). Объектом исследования является один из крупнейших заводов ведущий производитель полноприводных большегрузных автомобилей на российском рынке АЗ «Урал». На заводе работает более 13000 человек, количество поставщиков – 240, на предприятии выпускается более 500 наименований продукции, которая поставляется более чем 200 потребителям. Эти факты свидетельствуют о сложности проблемы эффективных взаимоотношений со стейкхолдерами данной организации, которая является достаточно типовым примером крупного машиностроительного предприятия современной России.

Анализ стейкхолдеров включает в себя идентификацию и систематизацию основных стейкхолдеров, оценку их целей, сбор информации о них, использование этих данных в процессе стратегического управления и применение принятой стратегии. Управление стейкхолдерами подразумевает коммуникации, проведение переговоров, контакты и отношения с ними, мотивирование их поведения с целью определения наибольшей выгоды для организации. В отличие от анализа стейкхолдеров, проводимого с целью лучшей адаптации к организационному окружению, управление ими является непосредственным воздействием на стейкхолдеров. В действительности эти два процесса пересекаются, однако, как показывает анализ деловой практики, значительная часть неожиданных проблем организаций являются следствием

неучтенных и часто просто не идентифицированных существенных интересов влиятельных стейкхолдеров.

Предотвратить наступление подобной ситуации возможно, систематизировав управление отношениями со стейкхолдерами. Разработка и реализация методики оценки стейкхолдеров может принести компании ощутимую пользу.

Методика для АЗ «Урал» включает в себя ряд основных этапов.

1 этап. Определение состава стейкхолдеров, круг которых существенно расширился от двух групп – владелец и потребители – к ситуации, когда стейкхолдерами становятся практически все. Для того чтобы влиять на качество взаимоотношений между предприятием и заинтересованными группами, нужно выделить приоритетные группы стейкхолдеров, на работу с которыми и ориентировать менеджеров. К таким группам для данного предприятия относятся:

- инвесторы. В ситуации необходимости обновления основных фондов они являются ключевыми стейкхолдерами предприятия. К ним завод относится с максимальным вниманием, дорожит связями с ними и стремится их всячески укреплять, вовлекает их в производственные процессы;

- владельцы. Собственники завода являются его акционерами и полностью контролируют все действия. Они являются поставщиком капитала, отвечают за уплату налогов, долги и другие виды ответственности. Принимают решения об одобрении сделок;

- топ-менеджеры. Команда высшего руководства предприятия имеет наибольший вес в стратегическом управлении организацией: проектирует организационные цели, видение и основные ценности, принимает важные решения. Руководство предприятия воплощает политику, стратегию передачи информации и видения основных ценностей в деловые решения, формирует последовательность действий для реагирования на требования других стейкхолдеров;

– работники. Перспективы стратегического успеха во многом определяются умением управлять человеческими ресурсами завода. Удовлетворенность и мотивация работников является ключевым вопросом бизнеса, так как очевидно, что увольнение работников обходится дорого и найти замену трудно. Кроме того, недовольные работники теряют интерес к целям завода и соответственно относятся к своим обязанностям, что, в свою очередь, негативно отражается на клиентах;

– функциональные службы. АЗ «Урал» является достаточно крупным предприятием, в организационную структуру которого входят 47 самостоятельных структурных подразделений, включая 29 функциональных сфер (отделы, службы, лаборатория, бюро). Они участвуют в разработке корпоративных стратегий, выполняют и взаимодействуют по важнейшим бизнес-процессам предприятия, являются важной составляющей развития ее возможностей;

– потребители. Потребители имеют стратегическую важность для завода и поэтому должна постоянно изучаться их политика относительно АЗ «Урал» и как можно тщательнее выполняться все требования с их стороны. А также необходимо учесть угрозу давления на АЗ «Урал» автомобильных заводов как основных покупателей и принять меры по одновременному наращиванию объемов продаж автокомпонентов на вторичном рынке, что может смягчить зависимость завода от потребителей комплектующих изделий;

– государственные органы. Хорошие отношения с органами власти могут привести к выгодному для предприятия местному регулированию и снижению местных налогов, упрощению решения многих важных для бизнеса вопросов;

– средства массовой информации. Сообщения в прессе, Интернете и на телевидении становятся все более важными элементами сохранения, а иногда и защиты корпоративной эффективности в глазах общественного мнения. Ведь мнение быстро становится репутацией, а она является важным активом, влияет на то, хотят ли потребители покупать у предприятия, хотят ли люди работать на предприятии и хотят ли иметь с заводом дело поставщики;

– конкуренты. Конкурентная среда является одной из важнейших составных частей внешнего окружения АЗ «Урал». Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Что делают и что собираются делать конкуренты – лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она вынуждена все время находиться в защитной позиции;

– поставщики. Для АЗ «Урал» приобретаемые товары и услуги составляют значительную часть расходов (более 80% себестоимости продукции). Заводу следует учитывать, что поставщики заботятся об усилении их власти в отношении компании. Серьезные компании учитывают возможность заменимости продуктов различных поставщиков, их концентрацию, величину затрат на смену поставщиков.

2 этап. Определение основных характеристик стейкхолдеров: – функциональные обязанности на предприятии; – форма общения с другими стейкхолдерами; – ресурс, которым обладает и управляет; – степень заинтересованности в деятельности организации и степень возможности влияния

3 этап. Определение стадии развития предприятия и уточнение важности основных стейкхолдеров. Развитие отношений со стейкхолдерами имеет свои стадии, в свою очередь, связанные со стадиями жизненного цикла развития организации. Они включают введение на рынок, интенсивный рост, стабилизацию (зрелость) и кризис (спад). Причем последняя стадия необязательно завершается ликвидацией организации, часто предпочтительным считается вариант ее «возрождения» или «реинкарнации». На каждой стадии состав наиболее значимых стейкхолдеров меняется (таблица 13).

Таблица 13 – Состав наиболее значимых стейкхолдеров на стадиях жизненного цикла предприятия

Внешняя среда			
Введение	Рост	Зрелость	Кризис
СМИ	СМИ	Гос. органы	СМИ
Конкуренты	Потребители	СМИ	Конкуренты
Поставщики	Гос. органы	Конкуренты	Поставщики
Потребители	Конкуренты	Поставщики	Гос. Органы
Гос. органы	Поставщики	Потребители	Потребители

Таблица 14 - Состав наиболее значимых стейкхолдеров на стадиях жизненного цикла предприятия

Внутренняя среда			
Введение	Рост	Зрелость	Кризис
Владельцы	Руководство	Владельцы	Руководство
Руководство	Инвесторы	Работники	Работники
Работники	Функциональные службы	Руководство	Владельцы
Функциональные службы	Владельцы	Функциональные службы	Функциональные службы
Инвесторы	Работники	Инвесторы	Инвесторы

В настоящий момент рассматриваемое предприятие находится в стадии перехода от роста к зрелости, поскольку завод закрепился на рынке и стабилизировал свою деятельность, имеет стабильно высокий объем продаж, расширяющийся круг клиентов и стабильное число конкурентов, продукция завода постоянно расширяется, расходы предприятия средние, а прибыль постепенно увеличивается.

Наибольшую роль в деятельности предприятия из внутренней среды играют владельцы и руководство. Это связано с тем, что основным методом снижения негативных факторов является реорганизация деятельности (организационная структура видоизменяется, вводятся проектные связи

управления, принципы аутсорсинга). Процессы вмешательства, направленные на оптимизацию процессов управления, должны носить четко запланированный характер со строго определенными целями развития, а стратегию развития завода определяют владельцы и высшее руководство.

Из внешней же среды наибольшее влияние оказывают потребители, имеющие определенный взгляд и сложившееся мнение по поводу деятельности предприятия, в частности качества ее продукции, выполнения сроков производства, и поставщики, от качества и сроков поставок товарно-материальных ценностей которых во многом зависит выполнение договорных обязательств завода перед потребителями.

4 этап. Определение возможных рисков во взаимоотношениях с заинтересованными группами. Самым существенным является риск в отношениях с поставщиками. Он связан с возможностью резкого изменения цен на сырье, а именно на металлопродукцию и пластмассы, а также качество сырья. Его важность объясняется тем, что доля расходов на эти виды сырья в общих расходах на сырье АЗ «Урал» составляет большую часть, поэтому даже незначительное изменение цен окажет существенное влияние на себестоимость продукции. Различные сырье и материалы приобретаются АЗ «Урал» у нескольких поставщиков и часть из них постоянно поставляют определенные материалы в очень больших объемах, что делает АЗ «Урал» зависимым от таких поставщиков. В этом случае последние имеют возможность «торговаться» и представляют угрозу для АЗ «Урал», которая повлечет за собой снижение конкурентных преимуществ завода.

Следует учитывать риски и в отношениях с потребителями. Так, на комплектацию заводов приходится около 75% от общего объема продаж АЗ «Урал». Примерно 55% продукции, идущей на комплектацию, отгружается на три крупнейших автомобильных завода: ОАО «АвтоВАЗ», ОАО «ГАЗ» и ОАО «УАЗ». Следовательно, зависимость АЗ «Урал» от этих основных потребителей очень высокая, что представляет угрозу давления на цены продукции АЗ «Урал».

Еще одним риском в отношениях с потребителями является ужесточение их требований к поставщикам продукции, которые могут выражаться в предъявлении специфических требований. Эта проблема становится особенно актуальной в связи с приходом иностранных производителей на российский рынок. Риски в отношениях с конкурентами выражаются в возможности усиления конкуренции на рынке. В настоящее время угроза заменяющих продуктов не очень велика, так как на рынке пока нет товаров-заменителей АЗ «Урал». Но в ближайшем будущем такие товары начнут появляться, так как на Западе начинают выпускаться различного рода усовершенствованные виды продукции, которые более качественно и полно выполняют функции видов продукции АЗ «Урал».

Во взаимоотношениях с работниками риск заключается в неудовлетворенности персонала работой на предприятии, а именно размером заработной платы и условиями труда, и увольнение с предприятия. Увольнение работников основного производства, а также высококвалифицированных специалистов приведет к понижению конкурентных преимуществ завода. Риски в отношениях с инвесторами могут быть связаны с потерей доверия инвесторов к предприятию в связи с невыполнением поставленных целей, не достижением запланированных показателей и результатов деятельности. Все это приведет к снижению инвестиционной привлекательности предприятия, к потере внешних источников финансирования проектов завода. Еще одним риском в отношениях с инвесторами является возможность отсутствия финансирования в срок и изменения условий договора. Существуют риски и во взаимоотношениях с государственными органами. Ужесточение государственной политики по валютному регулированию может негативно отразиться на деятельности предприятия в связи с тем, что часть выручки предприятие получает в иностранной валюте. Однако в ближайшее время кардинальных изменений в российском законодательстве по валютному регулированию не ожидается. Существует риск дополнений и изменений в Налоговый кодекс и иные законодательные акты Российской Федерации, которые могут привести к

увеличению налоговой нагрузки и соответственно к изменению итоговых показателей хозяйственной деятельности Общества, включая уменьшение активов и чистой прибыли. Таким образом, наиболее существенные риски – это риски в отношениях с поставщиками, потребителями, работниками и инвесторами.

5 этап. Определение критериев для управления взаимоотношениями со стейкхолдерами. Для каждой группы стейкхолдеров определяются свои критерии оценки взаимоотношений с предприятием. Процесс определения измерителей критериев, ориентированных на клиента, является решающим для успеха бизнеса. Многого можно сделать для повышения прибыльности, к примеру, за счет предложения приличного, надежного обслуживания, которое способствует привлечению и удержанию клиентов, и за счет исключения затрат на разрешение проблем с продуктом/обслуживанием и рассмотрение жалоб. Выбор правильного критерия помогает определить, на каком участке необходимо выполнить управляющее действие и насколько эффективным оно было до настоящего момента. Кроме того, многое о поведении клиентов можно понять при проведении избирательного анализа имеющихся данных.

Пример результирующих данных о части стейкхолдеров АЗ «Урал» представлен в таблице 14.

Внедрение методики работы со стейкхолдерами и ее реализация – процесс, требующий много времени и усилий. Предполагается что внедрять данную методику и работать на ее основе будет Управление стратегическим развитием предприятия (УСРП). Для внедрения предлагаемой методики работы со стейкхолдерами на заводе необходимо создать новое структурное подразделение – бюро по анализу и развитию отношений со стейкхолдерами.

Таблица 15 – Результирующие данные о стейкхолдерах АЗ «Урал»

Наименование стейкхолдера	Функциональные обязанности и место на предприятии	Форма общения с другими стейкхолдерами	Ресурс, которым обладает и управляет	Основной интерес
Инвесторы	Осуществляют инвестиции, вкладывают собственные, заемные или иные привлеченные средства в активы предприятия	Письменная, устная; с руководством и владельцами организации во время переговоров, совещаний, заключение контрактов	Финансовый	Ожидание дохода от вложенного капитала, высокое качество корпоративного управления, сбалансированность их инвестиционного портфеля
Владельцы	Владельцы (акционеры) являются высшим органом управления (общее собрание акционеров). Они определяют состав совета директоров, аудитора Общества, принимают решения об одобрении сделок, утверждают внутренние документы, регламентирующие деятельность Общества	Письменная, устная; с инвесторами организации, а также с руководством в процессе обсуждения стратегических целей и крупных сделок. Общее собрание акционеров проводится как минимум 1 раз в год	Финансовый, информационный	Размер годового дивиденда повышение стоимости их акций, доход
Клиенты		Устная, письменная; с руководством организации и функциональными службами по вопросам заключения договоров на поставку продукции, а также решения вопросов, связанных с текущим сотрудничеством (сроки поставки товаров, способ оплаты и т.д.)	Финансовый, информационный	Повышение качества товаров и услуг, снижение цен на них, наличие продукции и услуг на рынке

### **3.2 Анализ факторов внутренней и внешней социальной ответственности**

АЗ «Урал» заботится о благосостоянии и социальной защищенности своих сотрудников и их семей. Компания предоставляет работникам пакет социальных льгот и гарантий. Обязательства по их обеспечению закреплены в Коллективном договоре и трудовым коллективом, охватывающим всех работников и неработающих пенсионеров компании.

Коллективный договор - как внутренний нормативный документ, регламентирующий внутреннюю социальную ответственность, предусматривает, обязанность работодателя выполнять обязательства по выплате социальных льгот и компенсаций. Возмещение вреда, причиненного работникам в результате несчастных случаев или профессиональных заболеваний при исполнении ими своих трудовых обязанностей, производить в соответствии с Федеральным законом «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» от 24.07.1998 №125-ФЗ

- льготы и гарантии работникам;
- социальную защиту молодых работников;
- поддержку ветеранов и пенсионеров.

Таблица 16 – Структура программ КСО АЗ «Урал»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры
Программа по улучшению жилищных условий работников	социальные инвестиции	Общественность
Программа добровольного медицинского страхования	социальные инвестиции	Общественность

Продолжение таблицы 16

Программа по оздоровлению детей работников в летний период	социальные инвестиции	Общественность
Программа семейного отдыха	социальные инвестиции	Общественность
Программа по организации и проведению культурных спортивных мероприятий	социальные инвестиции	Общественность
Программа по работе с ветеранами	Адресная помощь	Общественность
Программа по работе с молодыми специалистами	Адресная помощь	Общественность
Программа благотворительности	Адресная помощь	Общественность

Основными принципами корпоративной политики АЗ «Урал» являются высокая социальная ответственность перед сотрудниками предприятия. АЗ «Урал» является инициатором многих благотворительных акций и социальных проектов, а также осуществляет регулярную спонсорскую помощь.

Кадровый состав - главная ценность ресурсного потенциала АЗ «Урал». Именно для работников предприятия в первую очередь разрабатываются многие социальные проекты. Среди основных направлений социально-экономического развития предприятия в долгосрочной перспективе в числе приоритетных поставлена задача поддержания социального контакта, предполагающего доверие между сотрудниками и аппаратом топ-менеджмента.

В рамках внешней социальной политики предприятие стремится обеспечить высокий уровень готовности и профессиональной способности бизнеса взять на себя решение социальных проблем, связанных с жизнью региона.

Сегодня социальная активность АЗ «Урал» выходит за рамки традиционной благотворительности, становится частью общей бизнес-активности и осуществляется совместными усилиями всех подразделений компаний. Социальные инвестиции являются ядром, вокруг которого формируется политика организации.

Благотворительная деятельность включает немало добрых дел. Это оплата дорогостоящего лечения детей и взрослых; помощь общественным организациям. Сами работники также вносят свою лепту, поддерживая неимущих через благотворительный пункт «Рядом с нуждающимся», а также участвуя в различных разовых акциях по сбору средств. Ежегодно от сотрудников поступает более трех тысяч комплектов одежды, а также обувь и книги, которые были передаются в детские дома и приюты, дома инвалидов и больницы, клубы многодетных матерей.

### **3.3 Рекомендации по повышению социальной ответственности**

АЗ «Урал» нужно уделять и дальше большое внимание на поддержку своих работников, выплату единовременной материальной помощи, компенсаций, санаторное – курортного лечение. Значительные средства вкладывать в спорт и образование, что относится к внутренним факторам социальной ответственности.

Также во внимании нуждаются и внешние факторы, нужно продолжать участвовать в благотворительных мероприятиях, помогать больным детям, организациям.

Можно сделать вывод, что компаниям выгодно быть ответственным работодателем, вкладывая средства в создание комфортных условий труда, гарантируя безопасность на рабочем месте, а также предоставляя своим работникам социальную поддержку и материальную помощь, тем самым создавая условия для привлечения квалифицированного персонала и

повышения производительности труда своих работников, а также улучшая показатели деятельности и конкурентоспособность своей компании.

На основе проведенного анализа можно сделать еще один вывод о хорошо развитой программе корпоративной социальной ответственности предприятия. Корпоративная социальная ответственность необходима для развития предприятия.

## Заключение

Для реализации целей и задач, поставленных в работе, было проведено следующее:

- определены инструменты повышения конкурентоспособности предприятия;
- изучены методы исследования и оценки конкурентоспособности предприятия;
- исследованы конкуренты ООО «Вездеход Маркет»;
- предложены пути повышения конкурентоспособности предприятия .

Объектом исследования в данной ВКР послужило предприятие, занимающееся поставкой запасных частей к гусеничной и колесной вездеходной технике, ООО "Вездеход Маркет".

Данная ВКР состоит из введения, четырех глав и заключения.

Во введении обозначена суть проблемы, с какой целью и для чего необходимо рассмотреть данную тему.

В первой главе были рассмотрены теоретические основы в целом.

Во второй главе был проведен анализ конкурентоспособности предприятия.

В третьей главе были даны рекомендации по улучшению конкурентоспособности предприятия .

Для выявления места ООО «Вездеход Маркет» на целевом рынке, а так же перспектив развития товарной политики данного предприятия ( в т.ч. повышения уровня конкурентоспособности продукции предприятия) проведен анализ конкурентной среды.

Для выбора общей стратегии конкуренции провели SWOT- анализ (анализ сильных сторон предприятия, слабостей, возможностей, угроз).

Матрица SWOT-анализа рекомендует следующие наиболее приемлемые для предприятия общие стратегии конкуренции: стратегия расширения производства (эффект масштаба) и стратегия диверсификации.

## Список публикаций

1. Статья: Панькова М.К. Факторинг как один из важных факторов финансового обеспечения развития бизнеса [Электронный ресурс] // «SCI-ARTICLE.RU». Интернет-журнал. 29.12.14. – Режим доступа: <http://sci-article.ru/stat.php?i=1419692383>.
2. Статья: Панькова М.К., Емелина С.А. Управление финансовыми рисками. [Электронный ресурс] // Научный Альманах. Интернет-журнал. 2016 №3-1(17) – Режим доступа: <http://ucom.ru/doc/na.2016.03.01.pdf>.
3. Статья: Панькова М.К., Маргович Е.А. Конкурентная среда: методы исследования [Электронный ресурс] // Научный Альманах. Интернет-журнал. 2016 №3-1(17) – Режим доступа: <http://ucom.ru/doc/na.2016.03.01.pdf>.
4. Статья: Панькова М.К., Шипулина А.С. Банковская конкуренция в российской экономике [Электронный ресурс] // Научный Альманах. Интернет-журнал. 2016 №4-1(18) – Режим доступа: <http://ucom.ru/doc/na.2016.04.01.pdf>.

## Список используемых источников

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. Александрова, Е.В. Региональные программы повышения конкурентоспособности предприятий / Е.В.Александрова // Проблемы экономики. – 2007. –№5. – С.24-29.
3. Алексейчева, Е.Ю. Основные пути и факторы повышения конкурентоспособности производственных предприятий России / Е.Ю. Алексейчева // Вестник ТИСБИ. – 2008. - №2. – С.41-45.
4. Ананьев, А.Н. Введение в ERP. Модуль финансы: Учебное пособие / Ананьев. - М.: ГОУВПО «ГУУ», 2006. – 280 с.
5. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА – М, 1999, С.335
6. Баринаова, В.А. Развитие предприятия в конкурентной среде / В.А. Баринаова, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №6. – С.30-34.
7. Березин И. Маркетинговый анализ. Принципы и практика. Российский опыт. – М.:Изд-во Эксмо,2002, С.23.
8. Беседина, В.Н. Оценка финансового состояния и управление прибылью на предприятии: Учебное пособие / В.Н. Беседина. – Курск: Курский факультет МГУК, 2008. – 415 с.
9. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. — 1120 с.
10. Варакута, С. А. Управление качеством продукции: Учебное пособие / С.А. Варакута. - М.: ИНФРА - М, 2008. – 112 с.
11. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2008. – 438 с.

12. Волкова Н.Ю. Информационные ресурсы как инструмент повышения конкурентоспособности современного предприятия // Экономика и управление. – 2012. – № 9. – С. 40-44 (0,4 п.л.).
13. Волкова Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы и ее инновационное развитие // Проблемы формирования нового индустриального общества: теория и практика. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – С. 118-121(0,4 п.л.).
14. Волчков, С.А. Оценка финансового состояния предприятия / С.А. Волчков // Методы менеджмента качества. - 2007. - №3. – С. 8-11.
15. Гиляровская, Л.Т. Факторный анализ показателей рентабельности активов коммерческих организаций / Л.Т. Гиляровская, А.В. Соболев // Аудит и финансовый анализ. - 2009. - №4. – С.41-44.
16. Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятия / О.В. Грищенко. - Таганрог: ТГРТУ, 2006. – 350 с.
17. Дроздецкий, А.Ю. Методы пропаганды / А.Ю. Дроздецкий // Маркетинг в России и за рубежом. - 2002. - №7. – С. 18-19.
18. Еленева Ю.Я. Разработка и внедрение системы обеспечения конкурентоспособности в комплексе «предпринимательское дело»: Дис. канд. техн. наук. — М., 1994.
19. Зиннуров, У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии / У.Г. Зиннуров. - Уфа: УГАТУ 1999. – 280 с.
20. Коновалова, Г.И. Система интегрированного управления затратами как основа повышения конкурентоспособности предприятия / Г.И. Коновалова // Вестник БГТУ. – 2006. – № 4. – С.31-32.
21. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Пер. с англ. Под общ. Ред. Пеньковой Е.Л. – М.: ПРОГРЕСС, 1990.
22. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент / Ф.Котлер. - СП-б.: Питер, 2005. – 630с.
23. Красуля, С. Особенности коммуникаций при формировании имиджа / С.Красуля // Финансовый директор. – 2005. – №8. – С. 7-9.

24. Криворотов, В.В. Принципы и факторы построения системы показателей конкурентоспособности предприятия / В.В. Криворотов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. - №1. – С.29-31.
25. Кротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков // Менеджмент в России и за рубежом. –2007. –№ 6. – С.42-45.
26. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для Вузов. — М.: Русская Деловая литература, 1998. — 768 с.
27. Ламбен, Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан – Жак Ламбен; пер. с фр. – СПб.: Наука, 2006. – 630 с.
28. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-М, 2001. – 523 с.
29. Моисева Н.К. Международный маркетинг: Учебник. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1998.
30. Питеев, В.Г., Управление конкурентоспособностью организации: инновационная деятельность и маркетинг : учебное пособие./ В.Г.Питеев, С.В.Питеев - Майкоп: Редакционно-издательский отдел АГУ, 2008-178с
31. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ.; Под. ред. В.Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993.
32. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь./ Б.А.Райзберг, Л.Ш.Лозовский , Е.Б.Стародубцева – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 479с.
33. Ромат А. Реклама: история, принципы и практика. – СПб. 2000. С.149
34. Рублевская, Ю.В. Моделирование бизнеса в интернет-среде / Ю.В. Рублевская, Е.В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. –2007. –№2. – С.18-22.
35. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. - Минск: ИП «Экоперспектива», 2008. – 544 с.

36. Сергеев, И.В. Экономика предприятия / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 236 с.
37. Скотт М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. — 432 с.
38. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. – М.:ИНФРА – М, 2000. – С.196
39. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / Пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 360 с.
40. Фасхиев, Х.А. Анализ состояния проблемы управления конкурентоспособностью организации сферы услуг / Х.А. Фасхиев, И.М.Гараев // Вестник ТИСБИ. – 2006. –№8. – С.7-8.
41. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 256 с.
42. Фомин, П.К. Организационно-экономическая сущность конкурентоспособности строительной производственной системы в условиях информационного общества / П.К. Фомин // Глобализация экономики и российские производственные предприятия: материалы 4-й Международной науч.-практ. конф. 5-8 сентября 2006, г.Новочеркасск. – Новочеркасск, 2006. – С. 6-10.
43. Хрипач, В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Хрипач, Г.З.Суша. - Мн.: Интерпресс, 2008. – 380 с.
44. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева.– М.: Финансы и статистика, 2009. – 118 с.
45. Чечевицына, Л.Н. Экономика предприятия / Л.Н. Чечевицына. - Р н/Д.: Феникс, 2007. – 259 с.

46. Шевченко, И.К. Организация предпринимательской деятельности: Учебное пособие / И.К. Шевченко. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2007. – 451с.

47. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие. — 2-е изд. — М.: Гном-Пресс, 2010.