

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

Институт Электронного обучения
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
Кафедра Экономики

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Конкурентоспособность фирм в условиях рыночной экономики (на примере ООО «Актив») УДК 658:339.137.2:339.13

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ2Б1	КошкарOVA К.М.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Гасанов Магеррам Алиевич	Доктор экономических наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Галина Анзельмовна	Доктор экономических наук		

Томск - 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.	Требования ФГОС (ОК-14; ПК-9; 11)
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве члена команды, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Требования ФГОС (ПК-11; ОК-1,7,8)
P3	Демонстрировать знания правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.	Требования ФГОС (ОК-2;3;16; 15)
P4	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-2; 9,10,11) Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях	Требования ФГОС (ОК -13; ПК-1,3,510)
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;	Требования ФГОС (ПК-1, ПК-2; ПК-3;4;5 ПК-7; ОК-5; ОК-4; ОК11,13)
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;	Требования ФГОС ПК-5; ПК-7; ОК-5,8
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем	Требования ФГОС ОК-3,4; ПК-4,6,8,14,15);
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.	Требования ФГОС ПК-6; ПК-5; ПК-7; ПК-13; ПК-8;
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.	Требования ФГОС ПК-4; ПК-5 ПК-7;8 ПК-10; ПК-13; ПК-5 ОК-1;2;3; ОК-6; ОК-13
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности	Требования ФГОС ПК-10;12 ОК-12
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.	Требования ФГОС ПК-14; ПК-15;ОК-2;
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	Требования ФГОС (ПК-3,4,7; 11;12;13ОК-1,7, 8)
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики	Требования ФГОС ПК-4,9
P15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.	Требования ФГОС (ОК – 7, 8, 12, 13; ПК – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,10, 11, 13)

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

Институт Электронного обучения
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
Кафедра Экономики

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗБ2Б1	Кошкаровой Ксении Михайловне

Тема работы:

Конкурентоспособность фирм в условиях рыночной экономики (на примере ООО «Актив»)

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 1367/с от 28.02.2017
---	------------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	1. Материалы курсовых работ 2. Монографии. 3. Статьи периодических изданий 4. Учебники. 5. Ресурсы интернет.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	а) теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия б) анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Актив» в) практические рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Актив»
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
<i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	
Социальная ответственность	Феденкова А.С.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Гасанов Магеррам Алиевич	Доктор экономических наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ2Б1	Кошкарлова Ксения Михайловна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 84 с., 5 рис., 18 табл., 50 источников.

Ключевые слова: конкурентоспособность, SWOT-анализ, PEST-анализ, конкурентный портфель, конкурентные преимущества.

Объектом исследования является торговое предприятие ООО «Актив»

Цель работы - исследование конкурентоспособности предприятия и разработка способов ее повышения.

В процессе исследования проводились: определение конкурентных преимуществ ООО «Актив» и оценка его конкурентоспособности и разработка практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Актив».

В результате исследования был проведен анализ конкурентоспособности предприятия, выявлены проблемы и пути решения.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики:

Степень внедрения: разработанные мероприятия рекомендованы к внедрению

Область применения: маркетинговая стратегия организации.

Экономическая эффективность/значимость работы: разработанные мероприятия экономически целесообразны и эффективны.

В будущем планируется применение разработанных мероприятий в практике ООО «Актив».

Оглавление

Введение	7
1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики	11
1.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия	11
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия	18
1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	22
2 Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Актив»	37
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	37
2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Актив»	43
2.3 Определение конкурентных преимуществ ООО «Актив» и оценка его конкурентоспособности	52
3 Практические рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Актив»	57
3.1 Формирование резервов повышения конкурентоспособности предприятия	57
3.2 Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «Актив»	58
4 Социальная ответственность	67
4.1 Разработка программы корпоративной социальной ответственности для ООО «Актив»	67
4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО	69
4.3 Определение элементов программы КСО	70
4.4 Затраты на программы КСО	72
4.5 Ожидаемая эффективность программ КСО	73
Заключение	76
Список использованных источников и литературы	80

Введение

Актуальность темы исследования. Одним из необходимых и значимых моментов осуществления коммерческой деятельности является создание конкурентной среды в отношениях хозяйствующих субъектов. Конкуренция представляет собой соперничество, борьбу за более выгодные условия и соответственно – за лучшие результаты обращения товаров на рынке. В предпринимательстве это, в конечном счете, борьба за достижение более высокой прибыли, так как каждое предприятие, которое образуется, развивается и функционирует на рынке для производства товаров или оказания услуг, стремится добиться основной цели – максимизации прибыли.

Одним из факторов, влияющих на увеличение прибыли, является определение конкурентоспособности самого предприятия на рынке в сравнении с другими организациями, которые производят аналогичные или схожие товары, товары-заменители. В современных условиях развития экономических отношений понятие «конкурентоспособность предприятия» выходит на первый план. Данный показатель является одним из важных индикаторов роста и развития любого предприятия в условиях рыночной системы и развития отечественного производства.

Под термином «конкурентоспособность предприятия» понимается оцененное субъектами внешней среды его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в данный момент времени, достигнутое без ущерба окружающим, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность в будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары, превосходящие по качеству и цене аналоги. Содержательная сущность конкурентоспособности не имеет общепринятого формального, а тем более количественного определения. Помимо того, объектом анализа конкурентоспособности чаще всего является товар, а не вся деятельность фирмы.

Тем не менее, конкурентоспособность предприятия как научная категория еще малоизучена. Причиной данного факта является постоянная изменчивость условий существования, как самого рынка, так и предприятий на нем. Множественные экзогенные и эндогенные характеристики, находящиеся в динамике, постоянно влияют на конкурентоспособность предприятия.

Степень разработанности темы исследования. Теория конкурентоспособности фирмы и ее конкурентных преимуществ разработана в трудах А. Смита, Д. Рикардо, Э. Хекшера, Б. Олина и др. Однако новые тенденции в развитии мировой экономики потребовали пересмотра ортодоксальных взглядов. В последнее десятилетие наиболее значительный вклад в разработку проблем конкурентоспособности фирм внесли американские экономисты И. Ансофф, М. Портер и др. Анализируя причины высокой конкурентоспособности фирм, эти экономисты пришли к выводу, что она во многом зависит от наличия и эффективного использования, сложившихся в стране базирования условий: необходимых факторов производства, развитого спроса, зрелости конкурентной среды, качества управления, разумной государственной политики и даже благоприятных случайностей [35].

Определенный вклад в развитие теории конкуренции Адама Смита внесли: Д. Рикардо, Дж. С. Милль, Дж. Робинсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хайне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, М. Портер, Г.Л. Азоев, Ю.И. Коробов, Л.П. Кураков, Л.Г. Раменский, Р.А. Фатхутдинов, А.Ю. Юданов и др.

Вопросами изучения и исследования конкурентоспособности предприятия, а также оценки конкурентоспособности предприятия занимались такие ученые, как Е.П. Голубкова, А.Н. Печенкина, А.С. Глухова, П.С. Завьялова, Г.Л. Багиева, Т.А. Блашенкова, М.О. Ермолова, А.П. Градов, В.С. Ефремов, Т.М. Каретникова, И.К. Максимова, Н.С. Яшин, Т. Коно, Г. Минтсберг, М. Портер, Ф. Котлер, Р.Т. Паскаль, Т. Петерс, Н. Петс и др.

Исследование конкурентоспособности предприятия может прояснить сложившуюся ситуацию, определить положение предприятия на рынке, выдвинуть решения назревших проблем в производстве, менеджменте или сбыте. Теоретическая и практическая значимость изучения конкурентоспособности предприятий, необходимость исследования данного вопроса в связи с повышением конкуренции в различных отраслях predetermined выбор темы исследования, цели и задачи.

Цель исследования: исследование конкурентоспособности предприятия и разработка способов ее повышения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие основные задачи:

1. Дать понятие и раскрыть сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия.
2. Рассмотреть факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.
3. Изучить методы оценки конкурентоспособности предприятия.
4. Дать характеристику предприятия ООО «Актив».
5. Проанализировать рынок поставщиков предприятия ООО «Актив»
6. Провести ассортиментный анализ ООО «Актив».
7. Провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Актив».
8. Обозначить способы повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях

Объект исследования: торговое предприятие ООО «Актив».

Предметом исследования являются процессы, механизмы и методы оценки конкурентоспособности предприятия

Практическая значимость исследования. Основные положения исследования могут быть использованы в качестве лекционного материала, а также в качестве рекомендаций при анализе конкурентоспособности предприятия.

Теоретическая основа исследования. В процессе исследования были использованы периодические издания, монографии и учебная литература, раскрывающие те или иные вопросы, касающиеся стратегического планирования и менеджмента, управлении конкурентоспособностью на предприятии, конкурентоспособности предприятия, методов оценки конкурентоспособности предприятия. При написании работы использовались труды таких авторов как Арбатская Е.А., Данилов И.П., Ковалев В.В., Коровина Н.А., Липсиц И.В., Максимов И., Мескон М.Х., Морякова А.В., Портер М.Э., Фатхутдинов Р.А. и другие.

В качестве информационной базы исследования были использованы открытые данные ООО «Актив», экономико-статистическая информация, аналитические материалы, первичные и аналитические бухгалтерские данные, которые детализируют отдельные статьи баланса.

Методологическую базу исследования составляют общенаучные методы познания: метод системного анализа, логический, сравнительного правоведения, диалектический, метод единства теории и практики.

Структура и объем исследования обусловлены содержанием темы, задачами и логикой проведенной работы. Настоящая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы и приложений.

1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики

1.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия

Конкуренция – двигатель экономического прогресса. Это объясняется тем, что рыночное соперничество приводит к успеху в том случае, если предприниматель заботится не только о сохранении, но и расширении своего производства, для чего стремится усовершенствовать технику и организацию, повышает качество товаров, снижает затраты на производство единицы продукции и тем самым имеет возможность снизить цены, расширяет ассортимент товаров, улучшает торговое и послеторговое обслуживание покупателей [33, с. 361].

В современной литературе конкуренцию обычно рассматривают как состязание между товаропроизводителями за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынки сбыта, источники сырья, выделяя при этом ценовую конкуренцию (основана на снижении цен) и неценовую конкуренцию (предполагает совершенствование качества продукции и условий ее продажи), тогда конкурентоспособность – это свойство товара, работы, услуги, субъекта выступать на рынке наравне с присутствующими там товарами, услугами и субъектами.

В другом определении, «конкуренция – это соперничество между отдельными лицами и хозяйственными единицами на каком-то поприще, заинтересованными в достижении одной и той же цели, а конкуренция – это способность опережать других, используя свои преимущества» [21, с. 14-15].

Фатхутдинов Р.А. предлагает следующее определение: «Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и/или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях» [38, с. 123].

Ф.А. Хайек отмечал, что «конкуренция – процесс, посредством которого люди получают и передают знания. По его мнению, на рынке только благодаря конкуренции, скрытое становится явным. Конкуренция ведет к лучшему использованию способностей и знаний. Большая часть достигнутых человеческих благ получена именно путем состязания, конкуренции» [39, с. 92].

М. Портер отмечает, что «конкуренция – динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты» [28, с. 134].

Известно, что конкуренция – важное средство контроля в рыночной экономике. Рыночный механизм спроса и предложения доводит пожелания потребителей до предприятий-изготовителей продукции, а через них и до поставщиков ресурсов. Однако именно конкуренция обязывает предприятия-изготовителей и поставщиков ресурсов надлежащим образом удовлетворять эти пожелания потребителей.

Конкуренция вызывает расширение производства и понижение цены продукта до уровня, соответствующего издержкам производства. Конкуренция ведет к лучшему использованию способности и знаний. Большая часть достигнутых человеческих благ получена именно путем состязания, конкуренции. Конкуренция требует рационального поведения пребывания на рынке, и она стимулирует рациональность.

Таким образом, конкуренция – это процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей.

Далее, проанализируем определение «конкурентоспособность предприятия», данное рядом авторов.

Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский трактуют «конкурентоспособность как способность фирмы, компании конкурировать

на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей» [6, с. 325-329.].

Е.С. Русак, Е.И. Сапелкина пишут: «Конкурентоспособность предприятия – это способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, выгодно отличающие предприятие от конкурентов и дающие определенные рыночные пре-имущества выпускаемой продукции» [31, с. 117-118.].

Н.Л. Зайцев: «Конкурентоспособность предприятия - способность предприятия сохранять устойчивое положение на рынке товаров, услуг и т. п.» [9].

О. Калдыбаев, А. Темирбаев: «Конкурентоспособность предприятия - это экономические, технические, организационные возможности предприятия и его преимущество перед конкурентами. Возможности предприятия выдержать конкуренцию: например, снижать издержки производства, повышать качество продукции, устойчиво занимать определенную долю ренты и получать высокие доходы» [1, с. 44-48].

И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова: «Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать имеющиеся ресурсы» [34, с. 172-176.].

Многочисленные определения конкурентоспособности предприятия можно объединить по принципу подхода к ее пониманию в две большие группы в таблице 1 [26, с. 160-165.]:

- определение конкурентоспособности предприятия через конкурентоспособность товара;
- определение конкурентоспособности предприятия как хозяйствующего субъекта.

Таблица 1 – Определения конкурентоспособности товара и предприятия

Первая группа	Вторая группа
«Конкурентоспособность – это привлекательность продукции для потребителя, мера возможности быть проданной» [39].	«Способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности» [4].
«Конкурентоспособность товара отражает его способность более полно отвечать запросам покупателей в сравнении с аналогичными товарами, представленными на рынке. Она определяется конкурентными преимуществами: с одной стороны, качеством товара, его техническим уровнем, потребительскими свойствами, с другой – ценами, устанавливаемыми продавцами товаров» [7].	«Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, отражающая отличие процесса производства данного производителя от производителя-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности» [22, с. 32].
«Конкурентоспособность определяется как «возможность выиграть соревнование на рынке с товарами, изготовленными другими фирмами, за счет более полного соответствия требованиям или денежным возможностям покупателей» [17]	«Конкурентоспособность фирмы – относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности» [20, с. 26.]
Примечание: Таблица составлена автором	

Все авторы рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то есть каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами [12, с. 42]. Такой методологический подход к оценке конкурентоспособности предприятия является довольно распространенным и достаточно удобным с точки зрения, как логического восприятия, так и математического описания. Вместе с тем он не отражает всей глубины категории «конкурентоспособность предприятия» и имеет ряд существенных недостатков:

– выбор в качестве базы сравнения одного или нескольких конкурентов позволяет ранжировать конкурентные позиции анализируемых предприятий, но сужает возможность обобщенной объективной оценки отраслевой конъюнктуры;

- основной акцент делается на сопоставлении показателей конкурентов, в то время как вне поля зрения остается проблема современной адаптации предприятия к изменяющимся условиям среды;
- отсутствует системность оценки конкурентоспособности: и локальные, и интегральные параметры работы предприятия сопоставляются без учета сложных внутрисистемных связей и динамики изменения;
- в определении даются или рассматриваются только несколько параметров, с помощью которых будет достигаться конкурентоспособность, т.е. отсутствует системность показателей для достижения конкурентоспособности;
- как правило, для понятия «конкурентоспособность» учитывается текущий период времени, что исключает стратегическое развитие предприятия;
- конкурентоспособность учитывается только при производстве товара как конечного объекта и не учитывается после производственного обслуживания. В определениях практически отсутствует указание на предоставление услуг предприятием.

Практически все вышеприведенные определения рассматривают категорию «конкурентоспособность предприятия» как величину постоянную.

Принимая во внимание уже существующие определения конкурентоспособности предприятия и обозначенные недостатки, выявим отличительные признаки конкурентоспособности предприятия [6, с. 325-329.]:

- конкурентоспособность предприятия – величина непостоянная (зависит от экзогенных и эндогенных показателей);
- конкурентоспособность предприятия должна отражать возможности предприятия адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды;

- конкурентоспособность предприятия должна отражать возможность бескризисного функционирования не только в текущее время, но и в длительный промежуток времени;
- конкурентоспособность предприятия – сложный комплексный показатель, оценку которого нельзя свести к определению одного показателя;
- конкурентоспособность предприятия;
- это системный комплекс данных (показателей), находящихся в постоянной динамике.

Для пояснения содержания определения «системы управления конкурентоспособностью предприятия» необходимо исследовать сущность управление. Управление – это деятельность управляющей подсистемы, заключающейся в выработке управляющего воздействия и его осуществления и направленная на эффективное достижение цели деятельности системы в целом [23, с. 226-228.].

Система управления конкурентоспособностью предприятия – это организация его бизнес-процессов, позволяющих обеспечить эффективную деятельность предприятия на рынках товаров, труда, капитала и информации при любых изменениях внешней и внутренней среды.

Итак, существуют различные подходы к определению конкурентоспособности предприятия. С определенной долей условности определения, встречающиеся в литературных источниках, можно подразделить на четыре группы, отвечающие следующим классификационным признакам:

Способность производить и реализовывать конкурентоспособную продукцию, обеспеченную эффективным использованием ресурсов [41, с. 45].

Отличия процесса развития данного производителя от производителя-конкурента с точки зрения товара, удовлетворяющего предпочтениям потребителей, определяющим, насколько продуктивна и эффективна фирма по отношению к конкурентам.

Степень реализации потенциальных возможностей предприятия относительно приобретения и поддержки на протяжении длительного периода конкурентного преимущества.

Возможности предприятия предложить товар, в большей степени отвечающий требованиям покупателей.

Общим для всех дефиниций является то, что конкурентоспособность предприятия оценивается в сравнении с другими предприятиями отрасли, образующими конкурирующую группу [8, с. 59-66.].

Анализ определений конкурентоспособности товара и предприятия позволяет выявить сущность данного понятия, заключающуюся в отличии, формирующем привлекательность продукта данного предприятия для потребителя. Думается, что второй подход более верен, так как конкурентоспособность предприятию обеспечивают не только качественные характеристики товара, но и его имидж, а также гибкость в реализации стратегии в данных условиях конкурентной среды.

Наиболее общее определение конкурентоспособности по мнению автора принадлежит группе ученых: В.М. Ларину, Н.С. Яшину, которые полагают, что понятие «конкурентоспособность предприятия» включает большой комплекс социально-экономических характеристик, показывающих положение субъекта хозяйствования на рынке (национальном или мировом) [15, с. 32].

В таком понимании конкурентоспособность предприятия включает совокупность, с одной стороны, характеристик самого предприятия, определяемую уровнем его научно-технического, производственного, кадрового потенциала, потенциала маркетинговых служб, реализуемого в процессе воспроизводства, а с другой, внешних по отношению к нему социально-экономических и организационных факторов (законодательные основы деятельности; финансово-кредитная, налоговая политика; тип и емкость рынка; характеристики конкурентов; отраслевые особенности; особенности влияния общественных организаций и политических партий и

т.д.), позволяющих предприятию создавать продукцию, которая по ценовым или неценовым характеристикам более привлекательна для потребителей, чем для конкурентов [8, с. 59-66.].

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, отражающая степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей, а также возможности и динамику приспособления организации к условиям рыночной конкуренции [38, с. 55].

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Практически все вышеприведенные определения рассматривают категорию «конкурентоспособность предприятия» как величину постоянную, но она, как и множество других экономических категорий, не является таковой: в определенный период времени предприятие может быть конкурентоспособным, а в следующий период (при изменившейся конъюнктуре рынка и изменившейся внешней среды) – не конкурентоспособным. Таким образом, конкурентоспособность предприятия – категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени [13, с. 58-63.].

Под факторами конкурентоспособности можно понимать те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате – изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются [23, с. 226-228.].

С целью лучшего понимания факторов конкурентоспособности рассмотрим их основные классификации, существующие в современной экономической теории.

Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации расписаны в таблице 2 [18, с. 47-49].

Таблица 2 – Факторы конкурентного преимущества организации

Внешние факторы конкурентного преимущества организации характеризуются следующими показателями	Внутренние факторы конкурентного преимущества включают несколько составляющих
- уровнем конкурентоспособности страны; - уровнем конкурентоспособности региона; - уровнем конкурентоспособности отрасли; - государственной поддержкой малого и среднего бизнеса в стране и регионах; - правовым регулированием функционирования экономики страны и регионов; - открытостью общества и рынков; - научным уровнем управления экономикой страны и другими системами; - национальной системой стандартизации и сертификации; - государственной поддержкой науки и инновационной деятельности; - качеством информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии; - уровнем интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества; - налоговыми ставками в стране и регионах; - процентными ставками в стране и регионах; - наличием доступных и дешевых природных ресурсов; - системой подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране; - климатическими условиями и географическим положением страны или региона; - уровнем конкуренции во всех областях деятельности в стране	1. Структурные: производственная структура организации; миссия организации; организационная структура организации; специализация и концентрация производства; уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства; учет и регулирование производственных процессов; персонал; информационная и нормативно-методическая база управления; сила конкуренции на входе и выходе системы. 2. Ресурсные: поставщики; доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам; учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации; оптимизация эффективности использования ресурсов. 3. Технические: патентованный товар; патентованная технология; оборудование; качество изготовления товаров. 4. Управленческие: менеджеры; анализ выполнения законов организации; организация поставки сырья, материалов и комплектующих по принципу «точно в срок»; формирование системы менеджмента; функционирование системы управления качеством в организации; проведение внешней и внутренней сертификации продукции и систем. 5. Рыночные: доступ к рынку ресурсов, необходимых организации; доступ к рынку новых технологий; значительная доля рынка; эксклюзивность товара организации; эксклюзивность каналов распределения; эксклюзивность рекламы товаров организации; эффективная система сбыта и послепродажного обслуживания; прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры. 6. Эффективность функционирования организации: показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж); интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала); финансовая устойчивость.

Значение каждого преимущества можно рассчитать количественно и проанализировать в динамике. Однако интегрировать все преимущества в единый показатель вряд ли возможно. Чем больше организация имеет конкурентных преимуществ, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность и перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления и наращивать новые конкурентные преимущества.

Примечание: Таблица составлена автором

Наиболее фундаментальное исследование факторов конкурентоспособности предприятия было проведено в работах М. Портера. Факторы конкурентоспособности понимаются им как «одна из четырех основных детерминант конкурентного преимущества наряду со стратегией фирмы, ее структурой и конкурентами, условиями и наличием родственных или смежных предприятий отрасли и конкурирующих на рынке» [28, с. 97].

Факторы конкурентоспособности М. Портер напрямую связывал с факторами производства:

- людские ресурсы – количество, квалификация и стоимость рабочей силы;
- физические ресурсы – количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий; климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия;
- ресурсы знаний – сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках;
- денежные ресурсы – количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия;
- инфраструктура – тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции. Сюда

относятся транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилой фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.

На рисунке 1 представим факторы, определяющие конкурентоспособность выделенные М. Портером [28, с. 97].



Рисунок 1 - Пять факторов, выделенных М. Портером, определяющих конкурентоспособность [28, С. 97].

Кроме того, М. Портер выделяет пять наиболее типичных новаций, дающих конкурентное преимущество [28, с. 113]:

- новые технологии;
- новые или изменившиеся запросы покупателей;
- появление нового сегмента рынка;
- изменение стоимости или наличия компонентов производства;
- изменение правительственного регулирования.

Разные авторы по-разному видят факторы конкурентоспособности предприятия, тем не менее, наиболее важной всегда оставалась именно оценка конкурентоспособности предприятия.

1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность - это универсальный показатель рыночного состояния экономических объектов, который содержит полезную информацию для всех участников рынка, где субъектами оценки конкурентоспособности могут выступать предприятия (изготовители, продавцы, покупатели), а объектами – элементы уровней конкурентоспособности [40, с. 113-118.].

Формирование цели исследования – первый и основополагающий этап проведения оценки. Цель оценки конкурентоспособности – получение достоверной информации для принятия решения, с одной стороны, руководством организации о корректировке конкурентоспособности с учетом положения организации на отраслевом рынке, а с другой -внешними пользователями о реализации конкретных планов в отношении данной организации.

Для точной оценки уровня конкурентоспособности предприятия применяется целый ряд методов оценки конкурентоспособности. Оценка является отправной точкой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и в то же время – критерием результативности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта [3, с. 25].

На сегодняшний день предложены к практическому применению различные методики оценки конкурентоспособности предприятия. Существующие методические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятия объединяют в две большие группы [32, с. 226]:

1 группа – графические методы;

2 группа – аналитические методы.

Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности предприятия предполагает установление следующих параметров: доля рынка, привлекательность рынка (темпы роста), а также степень удовлетворенности потребителей продукцией предприятия. В рамках данного подхода широко применяются матричные методы (матрицы ADL, BCG, GE / McKinsey). Сущность оценки при использовании матричных методов состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали - темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали - относительная доля продукции предприятия на рынке.

Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке. Матричные методы отличаются относительной простотой применения и наглядностью получаемых результатов, но возможности практического использования полученных результатов в управлении конкурентоспособностью предприятия ограничены. Для оценки удовлетворенности потребителей, как правило, используются методы опроса и статистической обработки полученных данных, а также анкетирование. Особенности указанных методов являются трудоемкость и длительность сбора и обработки информации, что, однако, в определенной мере компенсируется возможностью выявления проблем и «узких» мест в обеспечении конкурентоспособности предприятия.

Каждое предприятие функционирует в определенной среде. Анализ среды предприятия является базовым процессом конкурентного анализа, предполагает наличие соответствующих методов и инструментария, позволяющих выявить угрозы и возможности, которые могут возникнуть во внешней среде предприятия, а также сильные и слабые стороны. Процесс исследования окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих: внешней среды, непосредственного окружения, внутренней среды компании.

Анализ среды выполняет ряд важных функций в деятельности фирмы:

а) с точки зрения стратегического планирования, улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическую организацию и ее будущее;

б) с точки зрения политики фирмы, помогает ей создать о себе наиболее благоприятное впечатление;

в) с точки зрения текущей деятельности, обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций.

Анализ среды включает анализ внешней и внутренней сред предприятия.

Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что-то исчезает и что-то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление при изучении внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п.

Такой анализ включает в себя изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры

и т.п. Он помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности [14, с. 118].

Для исследования внешней среды компании обычно выделяют семь областей: экономика, политика, рынок, технология, правовое регулирование, международное положение и социальное поведение. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, правовое регулирование, международное положение и социальное поведение.

При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Наиболее распространенными способами наблюдения за состоянием внешней среды являются: анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах и других информационных изданиях; участие в профессиональных конференциях; анализ опыта деятельности организации; изучение мнения сотрудников организации; проведение собраний и обсуждений внутри организации.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявлением именно того, какие сильные и какие слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Анализ окружающей среды должен проводиться постоянно, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения компании [14, с. 118].

Одновременное изучение внутренней и внешней среды организации обеспечивает SWOT-анализ (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы). Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление использованы для формулирования стратегии организации. Цель SWOT-анализа критическая оценка текущего положения предприятия, выраженное во внутренних преимуществах и слабостях, оценить его способность предотвращать угрозы и использовать возможности, которые возникают в его окружении.

Внешняя среда предприятия характеризуется основными возможностями и угрозами.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). В отношении тех пар, которые находятся на поле «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для

устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Для успешного анализа окружения организации методом SWOT важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка: важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая; влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния; направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, (–1) – негативная. Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания [14, с. 119].

Внутренняя среда предприятия – это среда, которая находится в пределах самого предприятия и оказывает непосредственное взаимодействие на его функционирование. Анализ внутренней среды предусматривает анализ функциональных зон, характерных для большинства предприятий:

маркетинг, производство, финансы и персонал. Результатом анализа внутренней среды становится выявление сильных и слабых сторон предприятия по сравнению с конкурентами. С целью обследования рекомендуется в процессе стратегического планирования изучить пять функциональных областей хозяйственной деятельности: маркетинг; финансы; производство; персонал; культуру и имидж фирмы.

Таким образом, анализ среды направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые используются в конкурентном анализе предприятия.

3) Факторный подход к оценке конкурентоспособности предприятия состоит в выявлении и оценке ключевых факторов успеха в сравнении с предприятиями-конкурентами.

В рамках факторного подхода в зависимости от рассматриваемых исследователями факторов можно выделить две основные группы методов: основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия и теории эффективной конкуренции.

Метод, основанный на оценке конкурентоспособности предприятия по качеству продукции. Проводится сравнение технико-экономических характеристик анализируемого продукта с показателями других товаров. Данный метод базируется на том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. В качестве показателя, оценивающего конкурентоспособность товара, используют соотношение двух характеристик: цены и качества. Наиболее конкурентоспособным является товар, имеющий оптимальное соотношение этих характеристик. Недостатком этого метода является то, что конкурентоспособность организации приравнивается к конкурентоспособности товара, и не учитываются другие аспекты ее деятельности [14, с. 117-124.].

Матричный подход к оценке конкурентоспособности заключается в построении матрицы, по вертикали которой откладываются темпы роста емкости рынка, а по горизонтали – относительная доля предприятия на рынке. Предприятия, занимающие значительную долю, являются наиболее конкурентоспособными. Этот подход позволяет оценить позиции предприятий на рынке, но не позволяет выявить причины происходящего.

Для определения конкурентоспособности продукции используются различные методы, в основе большинства которых лежит нахождение интегральных показателей конкурентоспособности, отдельного вида продукции, зависящих от отношения параметрического индекса к экономическому. Указанные индексы определяются путем суммирования частных индексов по каждому оцениваемому параметру с учетом весовых коэффициентов. Показатели конкурентоспособности вычисляются по каждому виду продукции предприятия, а далее определяется коэффициент конкурентоспособности самого предприятия как средневзвешенное значение среди показателей по каждому виду продукции, где в качестве весов выступает объем реализации соответствующего вида продукции.

Указанная группа методов позволяет учитывать одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. При этом формируется весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности продукции и не затрагивает другие аспекты его деятельности. Кроме того, оценка конкурентоспособности продукции, как правило, сводится к оценке соотношения цена-качество и не учитывает другие факторы, которые могут иметь существенное значение при позиционировании продукции на рынке (инновационность, экологичность, имидж фирмы и т.п.) [2, с. 118-121].

Метод, основанный на теории эффективной конкуренции. В рамках данной теории существуют два подхода: структурный и функциональный.

В соответствии с первым подходом оценка положения предприятия на рынке может быть сделана, исходя из уровня концентрации производства и капитала и барьеров для предприятий, вновь вступающих на рынок: размер капитала, масштабы и издержки производства, обеспечивающие его эффективность. Рассматриваются также такие показатели, как возможная емкость рынка, доступность рынка, его однородность, вид товара, возможность инноваций, конкурентные возможности других предприятий [14, с. 117-124].

Согласно функциональному подходу, конкурентоспособными являются те предприятия, на которых лучше организованы производство и сбыт продукции, эффективнее используются производственные и финансовые ресурсы.

Для оценки конкурентоспособности используют четыре группы показателей:

- отражающие эффективность сбытовой деятельности, например, рентабельность продаж – процентное отношение прибыли от продаж к выручке от продаж; коэффициент затоваренности готовой продукцией – отношение объема непроданной продукции к выручке от продаж; коэффициент загрузки производственной мощности – отношение объема выпущенной продукции к производственной мощности предприятия; коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта – отношение затрат на рекламу и стимулирование сбыта к приросту прибыли от продаж;

- отражающие эффективность производственной сферы, например, затраты на один рубль выпущенной продукции – отношение полной себестоимости выпущенной продукции к ее стоимости; фондоотдача – отношение стоимости выпущенной продукции к среднегодовой стоимости основных производственных средств; производительность труда – отношение объема выпущенной продукции к среднесписочной численности

работающих; рентабельность производства продукции – отношение прибыли от продаж к полной себестоимости проданной продукции [14, с. 117-124];

– характеризующие финансовую деятельность, например, коэффициент автономии – отношение собственного капитала ко всему капиталу предприятия; коэффициент текущей ликвидности – отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам; коэффициент абсолютной ликвидности – отношение суммы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам; коэффициент оборачиваемости оборотных средств – отношение выручки от продаж к средним остаткам оборотных средств;

– характеризующие конкурентоспособность товара, например, качество товара и цена товара [14, с. 117-124].

На основе приведенных показателей с помощью весовых коэффициентов рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности предприятия.

Достоинством данного подхода является использование показателей производственно-финансовой деятельности, позволяющих провести анализ и оценить эту деятельность и финансовое положение предприятия. Недостатком является использование большого числа показателей, а также то, что не всегда обосновано отнесение показателей к той или иной группе, например, отнесение коэффициента загрузки производственной мощности к сбытовой деятельности, а также выбор коэффициентов, например, коэффициента эффективности рекламы, так как увеличение прибыли может быть вызвано воздействием других факторов: снижением себестоимости продукции, увеличением цен, изменениями структуры продукции и др. [36, с. 69-80].

Согласно методу оценки конкурентоспособности предприятия, основанному на теории эффективной конкуренции, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность

деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе расчетов лежит оценка групповых показателей или критериев конкурентоспособности. При этом выбор оцениваемых показателей (критериев) значительно варьируется в различных методиках и таковыми могут быть, например, следующие: темпы экономического роста, эффективность использования ресурсов, способность применять совокупный конкурентный потенциал предприятия и др. [2, с. 118-121].

4) Комплексный подход предполагает комплексную оценку конкурентоспособности предприятия, которая осуществляется на основании выделения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности. В основе указанного подхода лежит следующее положение: конкурентоспособность предприятия есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. Оценка текущей (реальной) и потенциальной конкурентоспособности и их соотношение в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут различаться. Текущая конкурентоспособность может определяться, например, на основе оценки конкурентоспособности продукции предприятия, потенциальная – по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции.

Метод, базирующийся на теории равновесия фирмы и теории факторов производства.

В условиях равновесия, когда у производителя не существует стимулов для изменения объемов производства, возможность расширения выпуска продукции возникает в том случае, когда какой-нибудь фактор производства используется не полностью, и существующие объемы производства не обеспечивают минимума издержек. Критерием конкурентоспособности служит наличие у производителя таких факторов производства, которые могут быть использованы лучше, чем у конкурентов.

Метод сравнительных преимуществ. Суть его заключается в следующем: чем ниже издержки производства, тем большими преимуществами обладает предприятие по сравнению с конкурентами. Если обобщить методы оценки конкурентоспособности организаций, можно сделать вывод, что конкурентоспособными являются те хозяйствующие субъекты, которые функционируют эффективно.

В таблице 3 представлена классификация, достоинства и недостатки методов оценки конкурентоспособности товара и предприятия [23, с. 226-228].

Таблица 3 – Классификация методов оценки конкурентоспособности товара и предприятия

Количество параметров оценки	Название метода	Достоинства метода	Недостатки метода
Графические методы оценки конкурентоспособности товара и предприятия			
Количество осей координат = 2	Матрица БКГ	При наличии достаточно достоверной информации точно показывает положение предприятия	Отсутствует прогностичность, не показывает причин данного положения фирмы
	Модель «Привлекательность рынка-преимущества в конкуренции»	Позволяет определить положение фирмы относительно других конкурентов; выработать дальнейшие стратегии	Модель статична, трудно оценить качественные характеристики
	Матрица Портера	Наглядное структурирование достижения конкуренции	Не дает конкретных рекомендаций по достижению конкурентных преимуществ
Количество осей координат > 2	Метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия»	Достаточная легкость использования для оперативного анализа ситуации, определения текущего положения относительно конкурентов	Сложность при расчете показателя, получении исходных данных, отсутствие прогнозной информации
Аналитические методы оценки конкурентоспособности товара			
Количество параметров < 2	Модель Розенберга	Простота сравнения товаров: каждому товару может быть поставлено в соответствие определенное число	Трудно определить и оценить наиболее важные для продукта характеристики с точки зрения потребителя. Нет сравнения с идеальными характеристиками товара

Продолжение таблицы 3

	Интегральный показатель конкурентоспособности	Достаточно легкое сравнение с товарами-конкурентами	Применение экспертного метода, трудность в определении параметров и их значимости
	Оценка конкурентоспособности товара на основе уровня продаж	Формулы позволяют определить позицию товара на рынке, метод учитывает влияние различных факторов внешней среды	Статичность модели. Основу метода составляют экспертные оценки
Количество параметров > 2	Модель с идеальной точкой	Метод дает представление об идеальном продукте, позволяет определить степень отклонения данного продукта от идеала	Трудность в определении характеристик идеального и рассматриваемого товаров, использование экспертных оценок
Универсальные аналитические методы оценки конкурентоспособности предприятия			
Количество параметров < 2	Метод рейтинговой оценки	Достаточно точно определяет место данного предприятия относительно его конкурентов	Сложность при расчете показателя, полученных исходных данных, отсутствие прогнозной информации
	Оценка на основе расчета доли рынка	Метод позволяет определить тип и место фирмы на рынке	Нельзя определить причины выявленного положения фирмы, разработать необходимую стратегию
Количество параметров > 2	Метод оценки конкурентоспособности на основе потребительной стоимости	Оценка конкурентоспособности с учетом факторов внутренней среды фирмы	Сложность расчетов, сбора необходимой информации
Аналитические методы оценки конкурентоспособности промышленного предприятия			
Количество параметров > 2	Метод оценки конкурентоспособности торговой услуги	Оценка конкурентоспособности с учетом факторов внутренней среды фирмы	Сложность сбора необходимой информации, учитывается только узкий круг факторов
	Метод оценки на основе теории эффективной конкуренции по методике д.э.н.	Охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности фирмы	Сложность расчетов, сбора необходимой информации
	Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности предприятия торговли	Определяет важность отдельных факторов конкурентоспособности предприятия для потребителя и дает их количественную оценку	Необходимость для достоверности данных обеспечивать правильную выборку анкетированных
Примечание: Источник данных [23, с. 226-228].			

Конкурентоспособность предприятия может быть оценена путем сравнения деятельности данного предприятия с деятельностью предприятий-конкурентов, удовлетворяющих идентичные потребности покупателей. Существуют различные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия [19, с. 33-39.].

Таким образом, выделение маркетингового, факторного и комплексного подходов к оценке конкурентоспособности предприятия позволяет выбрать наиболее адекватный подход для решения конкретной проблемы, возникающей в процессе управления конкурентоспособностью. В современных условиях возрастающая роль конкуренции диктует необходимость разрабатывать и всесторонне применять методы оценки конкурентоспособности и формировать систему управления конкурентоспособности в рамках конкретного предприятия.

Подводя итоги первой главы, отметим, что исходя из представленного анализа определений понятия «конкурентоспособность», нами выявлены признаки, раскрывающие сущность данной категории: конкурентоспособность проявляется на рынке; понятие «конкурентоспособность» обладает свойством универсальности и распространяется как на объект рыночных отношений (товар, услугу), так и на субъект (организацию, отрасль, страну в целом); конкурентоспособность обладает многоуровневостью (микро-, мезо- и макроуровень, на каждом из которых используется свой набор характеристик для определения конкурентоспособности); конкурентоспособность объектов и субъектов хозяйствования находится в динамичном и неустойчивом состоянии в связи с постоянно меняющейся конкурентной средой; конкурентоспособность является величиной относительной, при которой базой для сравнения выступают аналогичные показатели конкурентов; конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия являются взаимосвязанными понятиями, так как предприятие является опосредованным носителем конкурентоспособности посредством товаров и

услуг, вместе с тем конкурентоспособность предприятия определяется характеристиками, отличными от используемых при определении конкурентоспособности продукции.

Сформулируем общие принципы, которые дают конкурентные преимущества предприятиям, это: нацеленность всех и каждого работника на действие, на продолжение начатого дела; близость предприятия к клиенту; создание автономии и творческой атмосферы на предприятии; рост производительности благодаря использованию способностей людей и их желанию работать; демонстрация важности общих для предприятия ценностей; умение твердо стоять на своем; простота организации, минимум уровней управления и служебного

Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия, показал, что существующие методы не учитывают во взаимосвязи все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, и имеют достаточно ограниченную область применения. Использование данных методов позволяет проводить комплексную оценку деятельности предприятия, его конкурентоспособности с учетом факторов внешней среды (привлекательности рынка) и внутренней среды (сила бизнеса), что позволяет делать более обоснованными выводы о конкурентоспособности и облегчает выработку управленческих решений по улучшению отдельных направлений деятельности предприятия.

2 Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Актив»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Актив» сеть магазинов «Сотланд», зарегистрировано 1 июня 2010 г. Инспекцией Федеральной налоговой службы по г. Томску.

Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц за ОГРН № 1107017009990 от 01 июня 2010 года.

Место нахождения и почтовый адрес Общества – 634009, Томская область, город Томск, Большая Подгорная улица, 40.

Компания постоянно наращивает объем и качество дополнительных услуг. Так, например, одним из приоритетных на данный момент является рынок финансовых услуг (всевозможные виды платежей, кредитов, страхования, денежные переводы, коммунальных платежей) все это стало доступно клиентам прямо в наших торговых точках, без очередей и бумажной волокиты.

Еще одно прорывное направление – интернет - продажи и заказ товаров по телефону. «Сотланд» является современной торговлей – это не только прилавки, кассовые аппараты и продавцы - консультанты. Это еще и онлайн – магазины, в которых любую нужную вещь можно выбрать из любого места при помощи смартфона, планшета или ноутбука.

Для того чтобы оценить эффективность деятельности ООО «Актив», нужно проанализировать показатели работы предприятия в целом.

Структуру можно выбирать и понять только при широком, комплексном подходе к изменениям предприятия и его окружающей среды. На рисунке 2 отражена организационная структура ООО «Актив».

Данная блок-схема относится к линейно-функциональной организации управления. При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления. Распределение должностных обязанностей осуществляется

таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации.

Во главе организации стоит директор предприятия ООО «Актив».



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Актив»

Директор следит за финансово-хозяйственной деятельностью ООО «Актив», осуществляет управление финансами (денежные потоки, дебиторская и кредиторская задолженность, обеспечение выполнения всех обязательств, сохранность активов и т.п.). Осуществляя свою деятельность, директор опирается на потоки информации, поступающие от непосредственно подчиняющихся ему сотрудников – главного бухгалтера, специалиста по закупкам, менеджера по рекламе и менеджера по продажам.

Главный бухгалтер подчиняется директору и несет ответственность за правильность расходования средств и соблюдение финансовой дисциплины. Цели главного бухгалтера состоят в ведении всей бухгалтерской отчетности предприятия и оптимизации налогообложения деятельности компании.

Отдел продаж разрабатывает план реализации товаров и услуг, предоставляемых ООО «Актив» и обеспечивает его выполнение. Наряду с этим отдел ведет систематическую работу по изучению спроса потребителя

на услуги ООО «Актив», информирует об этом директора для принятия мер по удовлетворению спроса, заключают договоры, занимаются взаимозачетами, оговаривают условия аренды, а так же другие вопросы.

Продавец-консультант – является материально-ответственным лицом, осуществляет прием товара, оформляя при этом необходимые документы, организует розничную торговлю. Продавец выполняет также функцию кассира. Он осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств.

Специалист отдела закупок – специалист, выстраивающий стратегию закупочной деятельности, умеющий выбрать оптимального поставщика, провести и завершить деловые переговоры на максимально выгодных для своей организации условиях.

В задачи специалиста по закупкам входит:

- координация закупочной деятельности компании (руководство отделом закупок, выявление потребности организации в товарах, услугах, поставках); составление долгосрочных и краткосрочных планов компании по закупкам; проверка качества закупаемого продукта;
- постоянное исследование рынка и отслеживание движения цен; взаимодействие с поставщиками и контроль совместной с ними деятельности (получает от них информацию о закупочных ценах, качестве товаров, согласовывает условия поставки и оплаты);
- развитие и осуществление программ сокращения стоимости закупок и т.д.; контроль исполнения заказа и доставки продукта, весь цикл от заключения до поставки;
- ведение всей необходимой документации для предоставления в бухгалтерию и базу данных.

Таким образом, сегодня торговое предприятие ООО «Актив» – динамично развивающаяся организация, предлагающая широкий ассортимент оборудования и сопутствующих товаров, имеющая надежных поставщиков;

собственные складские помещения, собственные торговые площади; профессиональных специалистов; гибкую систему ценообразования.

Проведя анализ финансовых результатов, можно отметить положительную динамику в финансовом секторе предприятия. Рост показателя «совокупный финансовый результат предприятия за отчетный период» отображает улучшение финансовых результатов в целом. Свидетельствует о том, что предприятие стабильно увеличивает свой финансовый достаток, является финансово-сбалансированным и устойчивым на рынке данного типа.

Таблица 4– Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Актив»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %
1	2	3	4	5
Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
1 Выручка (нетто) от реализации продукции, тыс. руб.	49034	49889	59729	21,8
2 Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	47455	46468	51609	8,8
3 Валовая прибыль, тыс. руб.	1579	3421	8120	414
4 Прибыль (+), убыток (-) от продаж, тыс. руб.	1579	3421	8120	414
Прочие доходы и расходы				
5 Процент к получению (к уплате) (+), (-) тыс.руб.	-	-	-	
6 Прочие доходы, тыс.руб.	123	804	356	189
Из них субсидии из бюджетов всех уровней, тыс. руб.	-	-	-	-
7 Прочие расходы, тыс.руб.	868	5039	885	1,95
8 Прибыль (+) убыток (-) до налогообложения без дотаций, тыс. руб.	-	-	-	-
9 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	834	- 814	7591	811
10 Платежи из прибыли, тыс. руб.				
11 Чистая прибыль (+) убыток (-), тыс. руб.	834	- 814	7591	811
12 Рентабельность (убыточность) продаж, %				
- По прибыли (убытку) от реализации продукции	3,2	6,8	13,6	325
- По прибыли до налогообложения (убытку)	1,7	-1,6	12,7	647
Окупаемость затрат, %	1,0	1,1	1,1	10
Примечание: Расчетные авторские данные.				

Таким образом, анализ данных таблицы 4 показывает, доходы по обычным видам деятельности имеют тенденцию к росту, а именно:

- выручка от реализации услуг в 2016 г. выросла на 21,8% по сравнению 2014 г. Данный рост может быть связан с увеличением количества клиентов ООО «Актив».

- в 2016 году по сравнению с 2014 годом себестоимость услуг выросла на 8,8%, по сравнению с 2015 годом на 11%. Снижение данного показателя наблюдается в 2015 году относительно показателя 2014 г. Так себестоимость реализованных услуг в 2015 году снизилась на 2,1%.

- валовая прибыль организации на протяжении 2014-2016 г. имеет тенденцию к росту, в 2015 году по отношению к 2014 г. валовая прибыль возросла в 2 раза, в 2016 году по отношению к 2015 году – 2,5 раза. Если рассматривать отношение данного показателя в 2016 году относительно 2014 года, то валовая прибыль возросла на 414%, практически в 6 раз. Аналогичные показатели наблюдаются и при анализе прибыли организации.

Анализ прочих доходов и расходов показал:

- максимальный темп роста прочих доходов наблюдается в 2015 году по сравнению с 2014 г. и составляет 554%. В 2015 году относительно показателя 2015 года наблюдается снижение данного показателя на 55,7%. Данное снижение свидетельствует о том, что в 2016 году ООО «Актив» в основном получало доход от обычных видов деятельности.

- в 2016 году наблюдается снижение прочих расходов ООО «Актив» по сравнению с 2015 годом на 82,4%, но нельзя не отметить, что рост прочих расходов организации в 2015 году в 5,8 раза превышает данный показатель в 2014 году. Данный рост может быть связан с увеличением клиентов ООО «Актив».

- на протяжении трех лет наблюдается рост таких показателей как прибыль до налогообложения и чистая прибыль. В 2016 году темп роста данных показателей по отношению к предыдущим годам составляет 811%. Это связано с наращиванием точек сбыта своих услуг и свидетельствует о том, что ООО «Актив» успешно функционирует на рынке продажи сотовых телефонов.

- рентабельность продаж по прибыли (убытку) от реализации продукции имеет тенденцию к росту на протяжении 2014-2016 гг. Данный рост свидетельствует о том, что предприятие успешно использует имеющиеся ресурсы.

- рентабельность по прибыли до налогообложения (убытку) в 2016 году по сравнению с 2014 и 2015 годом возросла практически в 8 раз.

На основании анализа финансовых показателей деятельности ООО «Актив» можно сделать вывод, что компания зарекомендовала себя на рынке продаж сотовых телефонов, предприятие приносит прибыль, эффективно использует свои ресурсы.

Во-первых, для рассмотрения основных показателей необходимо провести анализ объемов продаж по каждой ассортиментной группе, представленных в таблице 5.

Таблица 5 - Объемы продаж каждой ассортиментной группы в общем объеме товарооборота за 2014, 2015, 2016 гг., млн. руб.

Номер по порядку	Наименование ассортиментной группы	Объем продаж, тыс. руб.		
		2014 г. ¹	2015 г. ¹	2016 г. ¹
1	Фото- и видеотехника	970	750	750
2	Компьютерная техника	210	140	180
3	Телефоны и связь	1167	2181	1570
4	Теле- и аудиотехника	70	40	30
5	Другие товарные группы	120	50	40
ИТОГО		2537	2161	2570
Примечание: Расчетные авторские данные.				

Как видно из таблицы 5, объемы продаж за три года заметно снижаются по некоторым группам, но в то же время растет спрос на телефоны и связь.

Это прослеживается на рисунке 3, где представлена структура товарооборота.

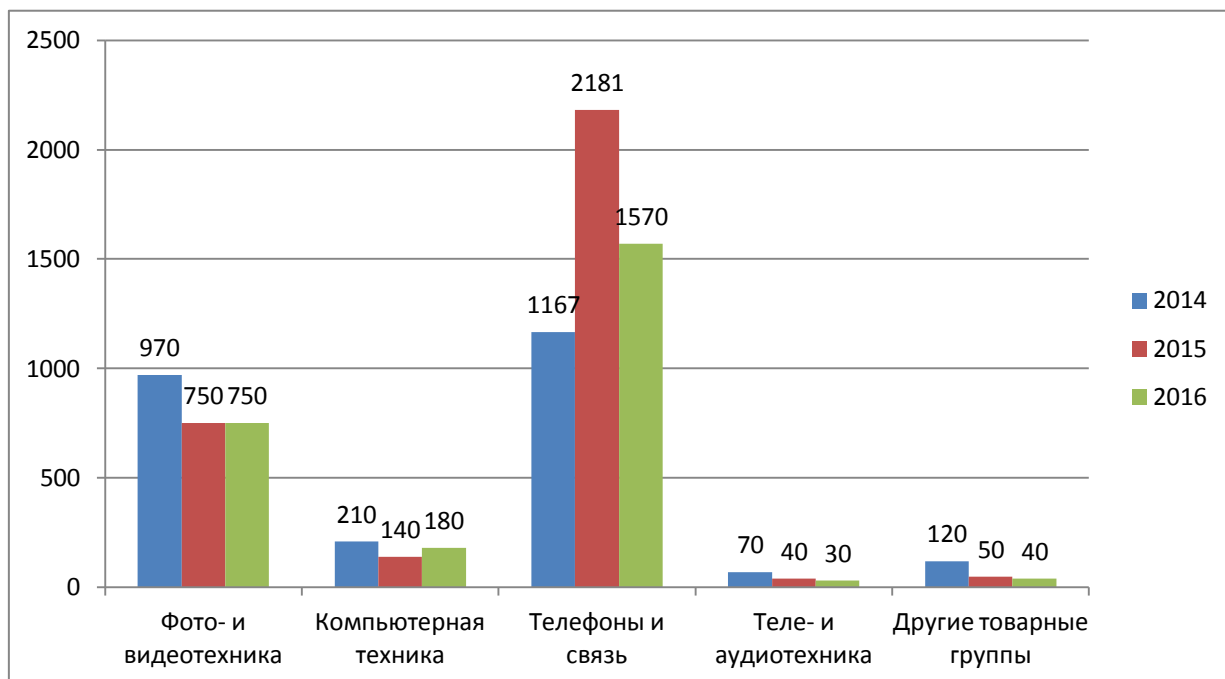


Рисунок 3 - Структура товарооборота в разрезе ассортиментных групп за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Из представленной структуры товарооборота, видно, что более половины продаж составляет категория «сотовые телефоны и связь».

Если в 2014 году продажи этой группы составляли половину доходов компании, то в 2015 и 2016 году они составили 65% и 61% от общего товарооборота соответственно.

Продажи остальных групп товаров в 2015-2016 гг. резко снизились. Это говорит о том, что потребители начали экономить свои денежные средства.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Актив»

Ключевой момент в стратегии развития предприятия – это анализ внутренней и внешней среды, т.е. оценка информации о внешнем окружении организации, направленная на обнаружение угроз и возможностей.

Внешняя среда предприятия состоит из микросреды и макросреды. К ней относятся все объекты, факторы и явления, которые находятся за

пределами предприятия, которые оказывают непосредственное влияние на его деятельность. Для того, чтобы сформулировать стратегию предприятия с помощью сбора и анализа информации о тенденциях развития факторов макро- и микросреды, необходимо определить: каковы перспективы развития отрасли и экономики, каковы правовые аспекты деятельности организации и возможны ли изменения, каковы технологические новшества в отрасли, кто является основными конкурентами, в чем их преимущества и недостатки, как это использовать для придания собственных конкурентных преимуществ, кто является поставщиками и потребителями продукции, каковы их запросы, поведение, вкусы, привычки, отношение к продукции и т.д.

Макросреда организации представлена более общими для большинства компаний факторами, преимущественно социального плана. К ним относятся факторы демографического, экономического, природного, политического, технического и культурного характера. Особенности макросреды ООО «Актив» рассмотрим с помощью PEST (STEP) анализа, который включает в себя факторы внешней среды: политический, экономический, социальный, технологический и характер его воздействия, результаты отразим в таблице 6.

Таблица 6 – PESTEL-анализ ООО «Актив» на 01.01.2017 г.

Группа факторов	События / Факторы	Характер влияния на фирму «+», «-»	Вероятность события или проявления фактора	Воздействие на компанию
Политические	Изменение законодательства	—	Низкая	Изменение законодательства может привести к увеличению издержек, и росту цен
	Торговые санкции	+	Высокая	Санкции стимулируют рост цен, трудностям с приобретением импортного оборудования и материалов
	Государственное регулирование	+	Высокая	Спецификации санитарно-гигиенических норм
Экономические	Спрос на товары	+	Высокая	Материалы европейского качества пользуется постоянным
	Уровень инфляции	—	Низкая	Внедрение долгосрочных проектов
	Уровень дохода населения	+	Высокая	Снижение потребительской способности, снижение уровня продаж

Продолжение таблицы 6

	Спад производства	+	Высокая	Дефицит и удорожание ресурсов. Нужно стимулировать оказание услуг по поставкам при помощи кредитов/ссуд
Социальные	Реклама и связи с общественностью	+	Высокая	Рекламная кампания и акции способствуют укреплению позиций на рынке
	Рост мобильности населения	–	Низкая	Отток квалифицированного персонала. Нужно совершенствовать систему стимулирования
Технологические	Специализированные технологии	–	Высокая	Необходимость использования специализированных технологий приводит к дополнительным издержкам
	Развитие конкурентных технологий	+	Высокая	Внедрение и развитие конкурентных технологий может повысить конкурентоспособность
	Введение инновационных методик и продуктов	–	Высокая	Повышение конкурентоспособности предприятия
	Внедрение инновационных технологий труда	+	Высокая	Совершенствование автоматизации и механизации труда, вследствие чего, дополнительные вложения в новые технологии
Примечание: Таблица составлена автором.				

Анализ ООО «Актив» показал, что воздействие политического фактора (изменение законодательства) – это угроза, вероятность этого события низка, но проявление этого фактора приведет к увеличению издержек. Спрос на услугу (экономический фактор), вероятность события высока, потому что хозяйственные товары постоянно пользуются спросом. Реклама и связь с общественностью (социальный фактор) – это возможность укрепить свои позиции на рынке.

Появление специализированных технологий (технологический фактор) требует их использования, которая приводит к дополнительным издержкам и это еще одна угроза. Развитие конкурентных технологий это возможность повышения своей конкурентоспособности, а, следовательно, и совершенствование системы управления организацией.

По результату PEST-анализа наибольшая нестабильность наблюдается в технологической сфере, в связи с этим необходимо уделять особое

внимание подробному исследованию новых технологий, новых продуктов. Появление специализированных технологий (технологический фактор) требует их использования, которая приводит к дополнительным издержкам и это еще одна угроза.

Развитие конкурентных технологий это возможность повышения своей конкурентоспособности, а, следовательно, и совершенствование системы управления предприятием.

Внутренняя среда характеризует потенциал предприятия его производственные и маркетинговые возможности. Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели предприятия.

К преимуществам ООО «Актив» можно отнести невысокие, относительно конкурентов цены и выгодные условия покупки товаров для потребителя: корпоративные скидки.

Важно отметить, что реклама услуг ООО «Актив» по телевидению и по радио ведется только при появлении новинок, что, несомненно, является большим минусом. Компании конкуренты, напротив, уделяют большое внимание рекламе независимо от акций, скидок и новинок. Следовательно, в ООО «Актив» слабая маркетинговая деятельность.

На данный момент основной целью деятельности ООО «А-ТНЦ» является получение прибыли полученной в результате удовлетворения потребностей потребителей в предоставляемых услугах.

Для анализа внутренних проблем использовался метод анализа функциональных областей, в результате которого были выявлены наиболее значимые сильные стороны, обеспечивающие предприятию преимущества перед конкурентами, и слабые стороны, не позволяющие ООО «Актив» достичь конкурентных преимуществ и выйти на новые этапы развития. Анализ внутренней среды приведен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ внутренней среды ООО «Актив»

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг	1. Достаточная доля рынка 2. Ценовые преимущества перед другими участниками рынка	1. Низкий уровень маркетинговых исследований 2. Низкий уровень программы лояльности клиентов, отсутствие акций и презентаций
Менеджмент	1. Наличие высококвалифицированных управленческих кадров 2. Отличная система краткосрочного планирования	1. Слабое развитие системы долгосрочного планирования
Персонал	1. Высокая трудовая этика 2. Эффективная система материального поощрения 3. Отсутствие текучести кадров	1. Отсутствие иных стимулов в системе мотивации, кроме материальных
Организационная культура	1. Высокая дисциплина 2. Устоявшиеся нормы и ценности	1. Отсутствие системы нематериальной мотивации персонала
Примечание: Таблица составлена автором		

Из таблицы 7 видно, что основными факторами, сдерживающими дальнейшее развитие ООО «Актив»:

- низкий уровень маркетинговых исследований и недостаточное финансирование рекламных кампаний, что в свою очередь препятствует продвижению услуг на рынок;
- слабое развитие системы долгосрочного планирования.

Одновременное изучение внутренней и внешней среды организации обеспечивает SWOT-анализ (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы).

Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление использованы для формулирования стратегии организации. Цель SWOT-анализа критическая оценка текущего положения предприятия, выраженное во внутренних преимуществах и слабостях, оценить его способность предотвращать угрозы и использовать возможности, которые возникают в его окружении.

SWOT-анализ показал, что практически любая угроза ведет за собой цепь негативных факторов, которые являются проблемой в управлении предприятием, конечным звеном которой всегда являются финансовые убытки, а вслед за этим и, возможно, падение репутации фирмы.

И наоборот, любая возможность дает предприятию шанс упрочить свое место на рынке, а также, при возможности, продвигаться дальше. SWOT-анализ позволяет выработать стратегии дальнейшей организации управления предприятием с целью развития сильных сторон организации.

Для того чтобы успешно функционировать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее.

Матрица SWOT-анализа деятельности ООО «Актив» помогла установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями представлены в таблице 8.

Таблица 8– Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

Сильные стороны фирмы	Возможности фирмы
Низкие цены по сравнению с конкурентами Наличие собственной площади и сервисного центра Гибкая ценовая политика Наличие опыта работы с покупателями более 18 лет	Наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах Сотрудничество с другими компаниями
Налаженные связи с рядом поставщиков Наличие благоприятного имиджа компании Возможность постоянного повышения квалификации Ухудшающаяся конкурентная позиция	Возможность применения различных тактик ценообразования
Слабые стороны фирмы	Угрозы внешней среды
Отсутствие отдела маркетинга Неэффективный менеджмент Текущий кадров (20%) Нехватка оборотных средств для закупок Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии Отсутствие программы продвижения	Рост ответственности у работников за свою работу Нестабильность курса доллара (закупочные цены привязаны к доллару и евро, а продают в рублях) Появление новых конкурентов Происходит изменение политики поставщиков Неблагоприятная политика правительства Кризис в экономике Демпинг со стороны конкурентов Изменение предпочтений потребителей
Примечание: Таблица составлена автором.	

На основе проведенного исследования по макроокружению и выявлению сильных и слабых сторон во внутренней среде предприятия, можно сформировать составить Матрицу SWOT ООО «Актив», представим ее в таблице 9.

Таблица 9– SWOT-матрица

ПОЛЯ МАТРИЦЫ	ВОЗМОЖНОСТИ 1. Ослабление позиций фирм-конкурентов 2. Способность использовать технологическое ноу-хау в новых видах реализуемых услуг 3. Рост целевой аудитории 4. Возможность предоставления корпоративных скидок 5. Наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка 6. Возможность применения различных тактик ценообразования	УГРОЗЫ 1. Медленный рост рынка 2. Высокая инфляция 3. Высокая зависимость от снижения спроса потребителей 4. Рост текучести кадров 5. Экономическая нестабильность 6. Торговые санкции 7. Происходит изменение политики поставщиков 8. Сбои в поставках продукции
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокое качество услуг 2. Наличие собственных средств, необходимых для развития 3. Удовлетворение запросов потребителей 4. Лучшие возможности поставок эксклюзивного вида товаров	Поле СИЛА и ВОЗМОЖНОСТИ 1. Увеличение объема продаваемых товаров 2. Разработка новых каналов сбыта товаров 3. Совершенствование службы маркетинга и разработка ее стратегии 4. Следование выбранной стратегии и удержание конкурентных преимуществ	Поле СИЛА и УГРОЗЫ 1. Снижение цен по сравнению с конкурентами 2. Разработка стратегии расширения рынка 3. Увеличение затрат на маркетинг, в формировании новых предложений по созданию рекламы 4. Распределение функции планирования.
5. Высокая квалификация персонала 6. Гибкая ценовая политика 7. Наличие опыта работы с покупателями	5. Разработка эффективной программы продвижения 6. Совершенствование обслуживания покупателей	5. Проведение рекламной акции (внедрение дисконтных карт для постоянных клиентов и т.п.) 6. Постоянный мониторинг цен конкурентов
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. Слабое развитие системы долгосрочного планирования 2. Нет четкого стратегического направления развития 3. Ухудшающаяся конкурентная позиция 4. Отсутствие программы продвижения	Поле СЛАБОСТЬ и ВОЗМОЖНОСТИ 1. Совершенствование маркетинговой службы и разработка концепции маркетинга 2. Анализ возможностей расширения ассортимента 3. Формирование системы управления персоналом, обеспечивающее мотивацию профессионализма, производительности и эффективности труда.	Поле СЛАБОСТЬ и УГРОЗЫ 1. Осуществление разработки и проведения эффективной рекламной кампании 2. Продуманная рекламная политика удержит покупателей при изменении их вкусов 3. Увеличение затрат на маркетинговые мероприятия
Примечание: Таблица составлена автором.		

По итогам выделенных возможностей/угроз внешней среды и сильных и слабых сторон самого предприятия сформулировать стратегию для дальнейшего удачного существования на рынке сантехнической продукции города можно следующим образом:

- постоянно отслеживать мобильные параметры внешней среды;
- анализировать свой опыт и опыт подобных предприятий;
- проводить регулярный мониторинг возможных конкурентов, выявляя их слабые и сильные стороны, проанализировать полученные результаты;
- создавать альтернативные или качественно новые предложения (например, помощь в наиболее полной комплектации заказа), развивать свои, уже сложившиеся, превосходства;
- рекомендуется провести мероприятия по организации отдельных элементов маркетинга, которые отсутствуют на данном предприятии (например, программа лояльности клиентов, скидки, корпоративные программы, распродажи);
- несмотря на то, что в организации отсутствует текучка кадров, нужно более детально подходить к системе стимулирования персонала, возможностям обучения и повышения квалификации;
- разработать комплекс мероприятий для удержания и расширения своей клиентской базы за счет формирования и поддержания высокого уровня удовлетворенности своих клиентов;
- создать дополнительные услуги по послепродажному обслуживанию.

В результате проведенного анализа были выявлены наиболее значимые сильные стороны ООО «Актив», обеспечивающие конкурентные преимущества. К ним относятся: возможность поддержания более низких цен по сравнению с основными участниками рынка и наличие собственных средств, необходимых для развития, что дает организации возможность увеличения доли рынка. А так же высокий профессионализм управленческих

кадров, который позволяет компании оперативно реагировать на любые изменения рынка. Так же в результате проведенного анализа были выявлены и слабые стороны, препятствующие ООО «Актив» в достижении конкурентных преимуществ и выходе на новые этапы развития. К ним относятся: слабое развитие системы долгосрочного планирования и слабая маркетинговая политика торгового предприятия

Изучение внутренней среды предприятия предполагает оценку производственно-сбытовых и научно-технических возможностей фирмы, иными словами, необходимо исследовать конкурентные преимущества и недостатки самой фирмы и соотнести их между собой. К преимуществам магазина можно также отнести невысокие, относительно конкурентов цены и выгодные условия покупки техники для потребителя: отсрочки платежа, скидки. Каждый месяц предприятия «Актив» рекламирует свою продукцию в газете «Реклама» (во всех выпусках газеты на протяжении всего года), на отдельно стоящих рекламных конструкциях, размещенных в строительно-хозяйственных торговых центрах, на информационных стендах, на информационных досках в общественном транспорте, на баннерах в городе Томске (реклама торговой организации – один раз в три месяца на протяжении семи дней).

Большим минусом для торгового предприятия является тот факт, что крайне редко используется реклама на радио и телевидение исключительно для организации распродаж или при появлении новинок. Магазины конкурентов, напротив, уделяют большое внимание рекламе независимо от распродаж, скидок и новинок. Следовательно, в ООО «Актив» слабая маркетинговая деятельность. К минусам также можно отнести и отсутствие четкого разделения полномочий и обязанностей между сотрудниками магазина.

2.3 Определение конкурентных преимуществ ООО «Актив» и оценка его конкурентоспособности

Главный конкурент ООО «Актив» это сеть магазинов «Связной».

В таблице 10 представлена оценка конкурентоспособности ООО «Актив» относительно его конкурентов.

Таблица 10 - Оценка конкурентоспособности ООО «Актив» относительно его конкурентов

Показатели	ООО «Актив»	Связной	Евросеть
Ассортимент товаров	3	2	2
Качество	3	2	2
Цена	3	2	2
Объем реализации	2	3	1
Менеджмент предприятия	2	2	1
Производственные мощности	5	6	5
- по гибкости	2	2	2
- потенциал	2	2	1
- уровень износа	1	2	2
Клиентура	2	2	2
Сырьевая база	3	2	2
Организация сбыта	2	3	2
Организация стимулирования продаж	1	2	1
Итого:	28	28	22
Примечание: Таблица составлена автором			

Наибольший балл по оценке конкурентоспособности набрали ООО «Актив» и «Связной». Данные компании набрали одинаковое количество баллов. «Евросеть» отстает от своих конкурентов на 6 бальных пунктов.

На основании данных таблицы 10 построим многоугольник конкурентоспособности рисунок 4.

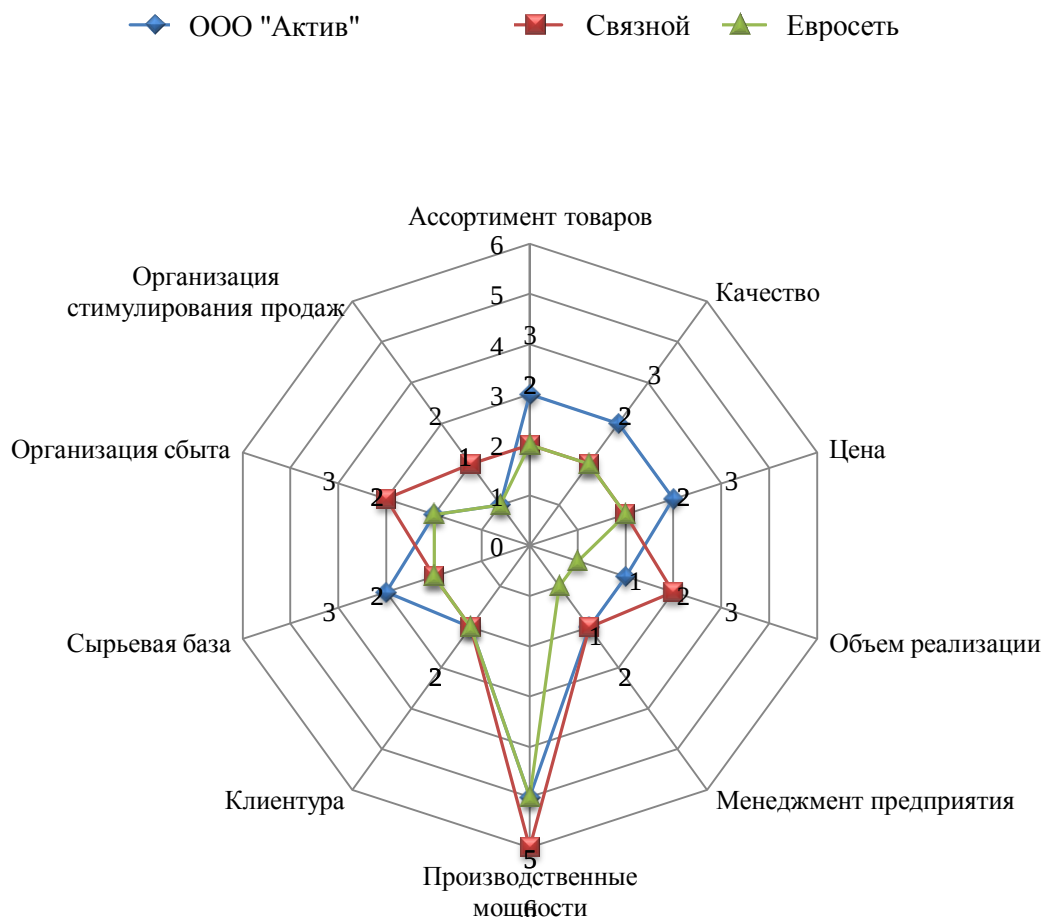


Рисунок 4 – Многоугольник конкурентоспособности

По данным рисунка 4 отметим, что ООО «Актив» проигрывает своему основному конкуренту «Связной» по следующим позициям:

- 1) Объем реализации;
- 2) Производственные мощности;
- 3) Организация сбыта;
- 4) Организация стимулирования продаж.

Подводя итоги данного раздела, определим сильные и слабые стороны конкурентов и исследуемого предприятия для этого построим таблицу 11.

Таблица 11 - Обобщение результатов оценки факторов прямого воздействия внешней среды ООО «Актив»

Факторы	Влияние на организацию	Направленность влияния	Сила воздействия
	Y	Z	S=Y+Z
Производители аналогичной продукции	10	-1	9
1. количество отраслевых организаций	2	-1	1
2. темп развития рынка	2	1	3
3. степень дифференцированности товара	3	-1	2
4. сложность выхода из бизнеса	1	1	2
5. вхождение сильных компаний из других отраслей	2	-1	1
Сила влияния поставщика	9	5	14
1. соотношение спроса и предложения	2	1	3
2. количество поставщиков и уровень конкуренции между ними	3	1	4
3. доля закупок у поставщика от общего объема закупок	2	1	3
4. степень уникальности сырья	1	1	2
5. наличие товаров заменителей	1	1	2
Конкурентная сила покупателей продукта: способность требовать наличия определенных потребительских свойств у продукта и формировать спрос на него	2	1	3
Сила потенциальных производителей аналогичной продукции	4	2	6
1. возможность переключить покупателя на свою продукцию	2	1	3
2. высота входного барьера в отрасль	2	1	3
Сила производителей товаров-заменителей	2	2	4
1. вероятность переключения потребителя на заменитель товара	1	1	2
2. зависимость вероятности переключения от стоимости процесса	1	1	2
ИТОГО	27	9	36
Примечание: Таблица составлена автором.			

Внутреннюю среду ООО «Актив» исследуем с использованием SNW-анализа - усовершенствованного анализа сильных и слабых сторон по сравнению со средневзвешенным рыночным состоянием.

Основными технико-экономическими показателями деятельности компании являются, реализуемы предприятием мобильные телефоны, аксессуары и оказываемые услуги по предоставлению связи и сервисному обслуживанию. Ранее проведенный анализ показал, что с каждым годом наблюдается их рост. Следует отметить, что «Актив» достаточно уникально на рынке мобильных телефонов:

- 1) Реализуемые предприятием стратегии выгодно отличают его от конкурентов;
- 2) Широкий ассортимент, в том числе сопутствующих товаров;
- 3) Существует возможность быстрой замены заводского брака в соответствии с заключенными договорами поставки;
- 4) Предприятию предоставлены широкие полномочия в плане предоставления скидок, хотя и существуют ограничения в установлении продажных цен на телефоны согласно договорам с генеральными поставщиками.

Также положительно влияет на формирование покупательского спроса тот факт, что все реализуемые товары высокого качества, сертифицированы, сопровождающие документы оформлены на русском языке.

Как отрицательный факт стоит отметить то, что сотрудники плохо ориентируются в новых продуктах, клиенты из-за недостаточной рекламы не знают, о существовании подобных продуктов. Нет курсов, по обучению, слабо развита поддержка в решении срочных вопросов.

В таблице 12 представлена оценка конкурентоспособности магазина «Сотланд» в городе Томске относительно его конкурентов.

Таблица 12 - Оценка конкурентоспособности магазина «Сотланд» в городе Томске относительно его конкурентов

Показатели	ООО «Актив»	Связной	Евросеть
Торговые точки всего, количество.	3	7	3
Средняя площадь салона, кв. м.	67	32	47
SIM-карт, тыс. шт.	21,4	17	5,3
Количество продаж телефонов марки GSM, тыс. шт.	14,29	12,117	2,53
Примечание: Таблица составлена автором			

Из приведенной таблицы 12 можно сделать вывод, что основным конкурентом ООО «Актив» является компания «Связной». Конкуренты

превышают по численности магазинов в 2,3 раза и обороте в 1,48 раз, тем не менее, уступают «Активу» в средней площади салона, обороте сим карт и количеству проданных телефонов.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Актив» имеет все шансы занять лидирующие позиции на рынке города, расширив сеть своих салонов и повысив эффективность существующих.

В результате проведенного анализа были выделены основные проблемы ООО «Актив»:

а) отсутствует долгосрочное планирование, являющееся неременным условием стратегического планирования, необходимого для выживания в условиях рынка;

б) низкая рекламная деятельность, которая не является достаточно эффективной в настоящий период времени;

в) низкий уровень маркетинговых исследований.

Стратегия предприятия ООО «Актив» заключается в максимальном насыщении рынка услугами своей рыночной сегментации за счет более динамичного освоения, чем конкуренты.

3 Практические рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Актив»

3.1 Формирование резервов повышения конкурентоспособности предприятия

Под резервами предприятия понимают неиспользованные в полном объеме возможности предприятия.

Резервы конкурентоспособности как неиспользованные возможности связаны, с одной стороны, с особенностями использования отдельных элементов внутреннего потенциала предприятия, а с другой, что также немаловажно, с использованием факторов внешней рыночной среды.

По итогам анализа маркетинговой среды и SWOT-анализа организации ООО «Актив» можно выделить несколько задач, решение которых может привести предприятие к повышению уровня конкурентоспособности.

Чтобы повысить финансовую устойчивость предприятия необходимо увеличить долю собственного капитала в объеме всех источников финансирования как минимум в 10 раз. Этого можно достичь за счет расширения объема ассортимента. Но чтобы продукция, реализуемая предприятием, пользовалась ещё большим спросом нужно сделать её доступной для потребителей, чего можно достичь путем снижения себестоимости продукции. Высокая себестоимость продукции, реализуемой ООО «Актив» обусловлена большими затратами на амортизационные отчисления в связи с очень большим износом основных фондов. Изменить ситуацию возможно при постепенном восстановлении части основных фондов, но большую часть фондов придется заменить.

Если предприятию удастся выполнить все перечисленные рекомендации, то уровень финансовой устойчивости возрастет, что позволит сократить опасность возникновения угрозы появления новых более сильных конкурентов. Также наличие собственного капитала предоставляет руководству возможность в случае банкротства предприятия рассчитаться с

кредиторами по средствам собственного капитала, и ликвидировать всевозможные задолженности, не подвергая себя угрозе остаться должниками.

3.2 Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «Актив»

Проблема повышения конкурентоспособности стоит перед любым предприятием и может возникнуть в любое время. В идеале, процесс повышения конкурентоспособности фирмы должен быть постоянным и непрерывным, при этом в зависимости от того, на каком этапе находится данное предприятие и на каком уровне оно функционирует, какие есть проблемы в его функционировании, такие и должны стоять задачи в целях повышения его конкурентоспособности.

Одной из первых проблем, которые возникают у предприятия, функционирующего в условиях рынка и решающего вопросы повышения конкурентоспособности фирмы, это выживание или способность оплачивать свои счета, то есть обеспечение платежеспособности. Данная проблема может быть решена путем принятием экстренных мер по реализации продукции, проведением ряда маркетинговых мероприятий: анализа рынка, ассортимента, ценовой политики, методов продвижения.

По достижении платежеспособности возникает естественная задача и проблема достижения прибыльности деятельности. На этом этапе маркетинговые меры необходимо дополнить мерами экономическими, такими как анализ затрат на производство, анализ себестоимости и ценообразования, и организационно-технологическими, такими как анализ эффективности производства, технологичности и т.п.

Другой актуальной проблемой в рамках повышения конкурентоспособности для предприятия становится обеспечение финансовой и управленческой прозрачности, что подразумевает под собой наличие у предприятия финансовой структуры, то есть выделение так называемых центров финансового учета и ответственности, финансовой и

учетной политики, соответствующей международным принципам и стандартам учета.

В результате проведенного анализа представляется актуальным то, что в конкурентной борьбе ООО «Актив» строится на следующих принципах: стремление иметь низкие в отрасли издержки производства при высоком качестве услуг (оптимальное соотношение качества и цены). Минимизация издержек и, соответственно, удержание невысоких цен на рынке весьма актуально, так как невысокие цены- важное конкурентное преимущество среди своего главного конкурента. Так как ни одна из компаний- конкурентов, анализируемых в данной работе, не может полностью отвечать такому фактору как качество обслуживания и профессионализм работников.

Признаками конкурентного преимущества предприятия и его товаров над своими конкурентами являются:

- Повышенный спрос на его товары (услуги) по отношению к аналогичным товарам конкурентов;
- Стабильный рост прибыли и объемов продаж;
- Активное использование инноваций

Чтобы добиться конкурентных преимуществ на рынке, ООО «Актив» решает одновременно следующие задачи:

- Повышение потребительских свойств и качества продукции;
- Снижение издержек и себестоимости продукции, сохранение максимально приемлемого уровня цен;
- Ориентирование продукции на целевые сегменты рынка, где конкуренция в силу определенных причин менее жесткая.

Ведь конкуренция между предпринимателями подобна борьбе идей в науке, побеждает или имеет преимущества в ней тот, кто к этой борьбе лучше подготовлен.

В ценовой политике ООО «Актив» использует гибкую систему скидок.

К конкурентным преимуществам относятся и следующие факторы.

1. Высокое качество продукции;
2. Индивидуальная работа с клиентом;
3. Обслуживание опытными, высококвалифицированными специалистами.

Для рекламы своих достижений ООО «Актив» принимает участие:

- в выставках-продажах;
- в различных конкурсах.

А также проводит различные пром-акции, сезонные распродажи и скидки.

Своими тактическими и стратегическими задачами управляющая компания считает:

- закрепление и развитие перечисленных выше конкурентных преимуществ;
- диверсификация производства путем расширения ассортимента товаров;
- систематическое обновление современным оборудованием и новинками на рынке связи.

Качество товаров, представленных в магазине соответствует нормам, товары являются конкурентоспособной.

После анализа разных показателей был изучен потребительский спрос, путем проведения опроса покупателей, изучены их пожелания по ассортименту товаров, что они хотели бы видеть на данном предприятии, какие услуги бы они хотели бы получить, устраивает ли их ассортимент данного предприятия, устраивает ли их качество товара, устраивает ли их качество обслуживания. Опрос был проведен по бальной системе и показан в таблице 13. Высшая оценка 10 баллов.

Таблица 13- Опрос покупателей

Вопрос	Кол-во опрошенных	Баллы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Как вы оцените уровень сервисного обслуживания	50	0	0	1	0	5	4	2	4	6	28
2. Как вы оцените ассортимент	50	0	3	4	1	10	6	10	8	6	0
4 Как вы оцениваете новизну, степень обновления ассортимента	50	1	4	2	2	2	6	4	5	10	14
5. Как вы оцениваете качество товаров	50	0	0	2	1	6	5	10	8	8	10
Примечание: Таблица составлена автором											

Анализ проведенного опроса может помочь выявить наиболее слабые места в работе данного предприятия, и, кроме того, укрепить и без того сильные стороны ООО «Актив», во время данного опроса, путем случайного выбора, было опрошено 50 человек. Опрос проводился в помещении магазина.

Уровень сервисного обслуживания данного предприятия 28 человек (56%) оценили 10 баллами, что, несомненно, является хорошим показателем. Наглядно видно на графике как распределилось по баллам отношение покупателей к уровню сервисного обслуживания.

Ассортимент представленной на предприятии, к сожалению не получил высшей оценки покупателей, так как в магазине в широком ассортименте не представлены аксессуары. 10 баллов не поставил никто, остальные баллы распределились примерно одинаково от 5-10 человек.

При оценке качества товаров, представленной в анализируемом торговом предприятии большинство покупателей выставило оценки 5, 6 и 9 баллов (40 % опрошенных), остальные 60% распределились примерно одинаково по баллам.

Прежде чем выдвинуть предложения по улучшению конкурентоспособности, необходимо отметить тот факт, что предприятие

сделало уже достаточно для обеспечения высокой степени эффективности конкурентной деятельности предприятия: продукция предприятия занимает устойчивое положение на рынке, к ней сложилось у покупателей и партнеров устойчивое благоприятное отношение, а так же к самой организации в целом.

Для того чтобы повышать конкурентоспособность предприятия, нужно основываться на потребителях. Предприятие ООО «Актив» должно учитывать вкус и предпочтения каждого человека в отдельности. Например, самоуверенные и активные люди, хорошо образованные и современные, ведут активный образ жизни, любят комфорт и уют.

На совершаемые покупателями покупки большое влияние оказывают факторы культурного, социального, личного и психологического порядка. Самое большое и глубокое влияние на поведение потребителя оказывают факторы культурного уровня. Каждый хочет следовать последним тенденциям и иметь современную и качественную технику.

На решениях покупателя сказывается и его внешние характеристики, особенно, такие как возраст, этап жизненного цикла семьи, род занятий, экономическое положение, тип личности и представление о самом себе.

Возраст и этап жизненного цикла семьи. С возрастом происходят изменения в ассортименте и номенклатуре приобретаемых людьми товаров и услуг. С годами меняются и его вкусы, так например молодые люди и люди среднего возраста предпочитают модные современные новинки, с использованием новейших мобильных технологий, люди пожилого возраста покупают телефон, не требующую особых затрат и нововведений.

На покупательском выборе индивида сказываются такие факторы психологического порядка, такие как мотивация, восприятие, усвоение, убеждения и отношения.

Процесс покупки начинается с того, что покупатель осознает потребность. На потребность в продукции ООО «Актив» влияют разные факторы, например:

1. Необходимость реализовать свой творческий потенциал и выразить себя.

2. Необходимость новой техники, так как старая пришла в негодность.

3. Желание идти в шаг с модой.

Предприятию ООО «Актив» для поддержания конкурентоспособности необходимо:

1. Информировать покупателей о том, что товары предприятия имеет высокое качество, продается по выгодным ценам и изготавливается в широком ассортименте и стоит уплаченных денег.

2. Применение рекламы продукции предприятия позволит более широко представить покупателям весь ассортимент и комплекс услуг, расширить степень эффективности психологического воздействия имиджа продукции и организации, охват потребителей, что позволит более широко представить продукцию предприятия потребителям, сформирует ситуацию предпочтения продукции предприятия у покупателей, а стало быть, и его имидж, повысит эффективность маркетинговой деятельности.

Так же необходимо постоянно проводить опросы, статистические наблюдения по поводу структуры потребления продукции, с дальнейшим анализом и выявлением слабых сторон.

На основании рассмотренных аналитических подходов к исследованию конкурентоспособности предприятия была разработана единая методика оценки конкурентоспособности предприятия, учитывающая все направления анализа и позволяющая выявить слабые места в его деятельности в рамках каждого из исследуемых направлений и принять соответствующие эффективные маркетинговые решения для их устранения.

В планы будущей деятельности организации входит сохранение достигнутых объемов производства продукции, расширение рынков сбыта, освоение производства новых видов услуг, к примеру создание собственного сервисного центра.

Для того чтобы добиться успеха на рынке, фирмы должны активно использовать такой метод, как анализ потребителей. Существуют общие методические подходы к проведению таких исследований. Наиболее типичными являются:

- сегментация покупателей;
- изучение мотивов спроса;
- оценка наиболее общих для данной группы потребителей способов приобретения товара и его использования;
- определение причин, побуждающих приобретать товар;
- оценка изменения причин и тенденций изменения потребностей.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗБ2Б1	Кошкарлова Ксения Михайловна

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Экономики
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	38.03.01 Экономика

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера	Вредными производственными факторами, действующими на персонал, являются: электромагнитные излучения, контрастность и пульсация светового потока, повышенный уровень ультрафиолетовой и инфракрасной радиации, повышенный уровень шума и вибрации, нервно-эмоциональная напряженность, повышенный уровень стресса и психоэмоциональная перегрузка. Пожаровзрывобезопасность. Пожарная и взрывная безопасность – система организационных и технических средств, направленная на профилактику и ликвидацию пожаров и взрывов. При работе в офисе источниками загрязнения окружающей среды являются отходы в помещении: вышедшие из строя люминесцентные лампы, комплектующие и запасные части устройств. Работа выполнена с использованием компьютерной и офисной техники, поэтому значительного негативного воздействия на природные системы (атмосферу, гидросферу, литосферу) не оказывается. Работы выполняются не в особых условиях труда или выполняются не в особых условиях труда, не связанных с наличием чрезвычайных ситуаций.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 - Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работ. СанПиН 2.2.4.548-96. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. Стандарт ТСО на эргономику, экологию и безопасность электроннолучевых и жидкокристаллических дисплеев. ГОСТ 12.1.003-83 ССБТ. Шум. Общие требования безопасности.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	Целями обучения и развития сотрудников будут являться формирование высокопрофессионального кадрового потенциала сотрудников после прохождения курсов повышения, способного оказать эффективную и профессиональную работу, то есть когда сотрудник может выполнить более сложную работу, повышение квалификации на условиях Общества и занятия более новых должностей. Наиболее актуальными и стратегическими направлениям в Обществе будут считаться: 1. улучшение технологий и бизнес – процессов Общества для реализации услуг, 2. правовое обеспечение деятельности предприятия, 3. экономические и финансовые вопросы деятельности Общества, 4. прохождение переподготовки
--	---

	сотрудников. Программа единовременной материальной помощи. На предприятие, вместе с выплатами основной части заработной платы, существуют дополнительные поощрения, выплачиваемые в результате оказания человека в трудной жизненной ситуации. Основными целями системы управления охраной труда предприятия являются: 1. сохранение здоровья и работоспособности сотрудника в процессе труда; 2. предупреждение производственного травматизма; 3. предупреждение профессиональной заболеваемости; 4. устранение (доведение до допустимых величин) неблагоприятных факторов производственной среды и трудового процесса; 5. обеспечение требований безопасности в процессе производственной деятельности; 6. организация пропаганды охраны труда; 7. организация проведения инструктажей, обучения.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - Спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров) - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Проводятся единовременные выплаты премиальных к основным праздникам, а также совместные корпоративы со всем коллективом по определенным праздникам. Экологические инициативы. Розыгрыши, акции для клиентов компании. Участие компании в благотворительных акциях города Томска.
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	Трудовой кодекс РФ. Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов. Должностные инструкции.
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблицы

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	17.03.2017
---	-------------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			17.03.2017

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ2Б1	Кошкарлова К.М.		17.03.2017

4 Социальная ответственность

4.1 Разработка программы корпоративной социальной ответственности для ООО «Актив»

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века.

В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Она включает в себя:

1. комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
2. нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
3. добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

На предприятии отсутствует разработанная программа корпоративной социальной ответственности. Исходя из этого будет разработана данная программа

Программа будет создана согласно стратегической модели, которая предполагает разработку долгосрочной программы, с учетом миссии и стратегии предприятия, интеграцию корпоративной социальной ответственности в повседневную работу компании.

Предприятие ООО «Актив» функционирует на рынке долгое время. Организация создана в 2010 году. Данная разработка программы будет полезна для компании, т.к. она сможет помочь предприятию осуществлять свою деятельность эффективно, позволит ей более прочно занять свое место на рынке.

Процесс разработки программы КСО будет включать в себя следующие этапы:

1. Определение целей и задач программы КСО.

2. Определение стейкхолдеров программы КСО.
3. Определение элементов программы КСО.
4. Определение затрат на программу.
5. Ожидаемая эффективность программы КСО.

Для того чтобы программа КСО принесла различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании. Для определения целей и задач программы КСО заполним таблицу 14.

Таблица 14 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	делать жизнь наших клиентов, сотрудников, партнеров интереснее и ярче
Стратегия компании	Предоставление полного спектра услуг с минимальными временными и финансовыми затратами. Качество товаров и услуг, профессионализм и доброжелательность сотрудников, лояльность и гибкость руководства компании – это профессиональные гарантии, предоставляемые ООО «Актив»
Цели КСО	1. развитие собственного персонала; 2. рост производительности труда в компании; 3. рост репутации; 4. стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе

Из таблицы можно сделать вывод, что цели КСО направлены на стратегию компании. Первоначально необходимо стремиться на достижение такой цели, как развитие собственного персонала, которое позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке. Данная цель направлена на работников предприятия.

С развитием сотрудников, с повышением их квалификации компания все лучше будет выполнять стратегическую цель, касающуюся качества товаров и услуг и отношений сотрудников с клиентами. Эффективная и

качественная работа сотрудников позволяет быстрее добиться другой немаловажной цели – росту репутации.

Компания, стремясь к качественной работе и имея спрос на услуги, сможет добиться в будущем стабильности и устойчивости.

Для достижения определенных позиций на рынке нужно вносить изменения в компанию, начиная непосредственно с внутренней среды. Такая тактика разделения на внутреннюю и внешнюю среду позволит более эффективно и углубленно проработать недостатки, что в целом поможет предприятию повысить конкурентоспособность.

4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО

После выбора целей новой программы корпоративной социальной ответственности перейдем к определению главных стейкхолдеров программы. Стейкхолдеры – заинтересованные лица, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции. Выбор основных стейкхолдеров проводится исходя из целей программы КСО, которая была определена в таблице 15.

Таблица 15 – Определение стейкхолдеров программы КСО

Цели КСО	Стейкхолдеры
1 Развитие собственного персонала	Сотрудники, собственник
2 Рост производительности труда в компании	Собственник
3 Рост репутации	Собственник, клиенты
4 Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе	Кредиторы, властные структуры

В цели развитие собственного персонала в первую очередь заинтересован сам персонал – сотрудники организации. За счет достижения этой цели сотрудники удовлетворяют свою потребность в возможностях профессионального роста и построения деловой карьеры.

Для предприятия в свою очередь важно привлечение квалифицированных кадров, ведь эти кадры помогут добиться большего успеха предприятию, помогут ему стать конкурентоспособнее.

Рост производительности труда в компании важен собственнику, т.к. собственник заинтересован в увеличении прибыли, которая в частности может произойти с увеличением роста производительности труда.

Этот рост достигается за счет работников организации. Рост репутации немаловажен для компании – хорошая репутация привлекает новых потребителей, которые заинтересованы в качестве и безопасности приобретаемых товаров и услуг.

Увеличение числа клиентов важно для собственника – это ведет к увеличению прибыли. Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе важна для внешних стейкхолдеров – кредиторов, властных структур.

Кредиторы должны быть уверены, что компания вернет выданный ей кредит и проценты по нему. Властные структуры заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений.

4.3 Определение элементов программы КСО

Следующий этап разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса – определение элементов программы КСО.

Это будет зависеть от множества факторов, таких как сфера деятельности компании; финансовые возможности; размер компании; приверженность сотрудников компании; сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями; ожидаемые результаты реализации программ и т.д.

Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров.

Каждый элемент программы КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или среднесрочным. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ.

Результаты работы отражены в таблице 16.

Таблица 16 – Определение элементов программы КСО

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Собственник	Благотворительные пожертвования	рост репутации агентства
Сотрудники	Корпоративное волонтерство	новый жизненный опыт; развитие профессиональных и личностных качеств; участие и решении проблем в сообществе; развитие навыков командной работы
Клиенты	Социально значимый маркетинг	увеличение числа клиентов, увеличение прибыли
Властные структуры	Социальные инвестиции снижение социального напряжения	повышение уровня жизни различных слоев общества

Анализ данных таблицы 16 показывает, что в каждый элемент программы имеет свою заинтересованность в развитии корпоративной социальной ответственности предприятия.

4.4 Затраты на программы КСО

Затраты на программы КСО могут определяться по остаточному принципу и расходоваться в зависимости от их наличия, а могут стать частью ежемесячных, поквартальных отчислений.

Решено применять стратегическое планирование в рамках разработки КСО. Общий бюджет программы КСО определяется как процент чистой прибыли предприятия, ежемесячно направляемый на реализацию программ КСО.

Бюджет КСО на мероприятия распределен, в зависимости от:

- важности для целей предприятия;
- влияния на стейкхолдеров;
- ожидаемых результатов.

Результаты занесены в таблицу 17.

Таблица 17 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Благотворительность	Рубли	20 000	10 000
Корпоративное волонтерство	Рубли	5000	5000
Социальное инвестирование	Рубли	50 000	25 000
Личный вклад сотрудника и собственника	Рубли	10000	10000
ИТОГО:		85 000	50 000

Самая высокая стоимость реализации идет на социальное инвестирование, потому что проекты в основном требуют больше денежных вложений, чем другие представленные мероприятия. Напротив, можно увидеть, что минимальная стоимость представлена мероприятием корпоративное волонтерство, т.к. это мероприятие больше направлено на участие самих сотрудников, на благотворительность.

4.5 Ожидаемая эффективность программ КСО

Оценка эффективности разработанной программы КСО должна строиться на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов.

Таким образом, представлены принципы социальной ответственности:

- Социальная справедливость работников предприятия
- Прозрачность бизнеса
- Соблюдение законов в деятельности предприятия
- Ценность труда и времени каждого отдельно взятого работника
- Клиенты являются самыми важными единицами
- Соблюдение норм и правил поведения
- Честность перед потребителями и качественное оказание услуг
- Стремление к достижению максимального результата.

Каждая реализуемая программа КСО должна быть связана с целями деятельности предприятия, ее миссией. Поэтому необходимо определить эффект от реализации программ не только для общества, но и для организации. Результаты занесены в таблицу 18.

Таблица 18 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
Благотворительность	10 000	Установление связи с органами местного самоуправления	Помощь ветеранам; обеспечение детского досуга; помощь нуждающимся
Корпоративное волонтерство	5 000	Повышение квалификации персонала; повышение морального духа персонала; снижение текучести кадров	Устранение социальной напряженности

Социальное инвестирование	25 000	Привлечение инвестиций; повышение узнаваемости товаров и услуг	Улучшение материального благополучия граждан; улучшение экологической обстановки в регионе
Личный вклад сотрудника и собственника	10 000	Улучшение имиджа компании; снижении текучести кадров	Решение социальной проблемы

По моему мнению, выбранные мероприятия оптимальны в соотношении: затраты на мероприятие – эффект для компании – эффект для общества, что означает правильность их выбора.

Мероприятия затрагивают самые разные области.

Например, сторонние организации, партнеры, органы власти, сотрудники, собственник, все перечисленные единицы тем или иным образом принимают участие в мероприятиях КСО, что в дальнейшем благотворно будет влиять на компанию в целом.

Все перечисленные мероприятия не принесут значительных убытков для организации и имеют определенную важность для разных сфер общества и для предприятия в целом.

Таким образом, в данном разделе была разработана программа корпоративной социальной ответственности. Поставлены цели согласно стратегии компании, отмечены основные стороны, с помощью которых предприятие ООО «Актив» сможет достигнуть поставленных целей.

Также, был описан ожидаемый результат от данной деятельности. Производился расчет затрат на программу КСО, и компания не будет иметь существенных убытков от реализации данного проекта. Были проведены мероприятия, в соответствии с которыми будет произведена реализация программы. Большую значимость в работе приобрели стейкхолдеры

сотрудники, собственник, потребители, властные структуры. В данной работе представлены принципы социальной ответственности. Вместе с тем, была произведена оценка эффективности программы КСО.

В таблице рассмотрены мероприятия, соответствующие затраты на мероприятия, а также выявлены эффекты, которые мероприятия принесут как для общества, так и для бизнеса в целом. По каждой разработке также приведены выводы. Подводя итог, можно сказать, что при реализации данного проекта, компания сможет усилить свои позиции на рынке и улучшить качество товаров и услуг, повысит профессионализм сотрудников.

Заключение

На основании проделанной работы можно сделать следующие выводы:

Несмотря на значительное количество работ, посвященных проблеме конкурентоспособности предприятия, и признаваемую значимость данной проблемы, в настоящее время не существует единой теории конкурентоспособности. В частности, нет общепринятого определения понятия «конкурентоспособность предприятия». Исследователи изучают конкурентоспособность предприятий с различных позиций, делая при этом акцент на разнообразные аспекты конкурентоспособности: эффективность использования ресурсов, отдельные факторы и их сочетания, доля рынка и т.д. Отсутствие общепринятого определения конкурентоспособности предприятия затрудняет формирование адекватного подхода к ее оценке, которая крайне необходима при анализе возможностей ее повышения.

На основании проведенного анализа можно сформулировать следующее определение конкурентоспособности предприятия, под которой понимается комплексная характеристика (способность) предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени и в пределах своей компетенции обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность с учетом адаптации к постоянно изменяющимся условиям внутренней и внешней среды, а также выгодно отличающие предприятие от конкурентов и дающие рыночные преимущества выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Конкурентоспособность предприятия - это его способность эффективно работать в динамично развивающейся конкурентной среде, производить и реализовывать свою продукцию по ценам не ниже среднерыночных.

В наибольшей степени, возможно, повысить конкурентоспособность предприятия при наличии у него развитых и специализированных факторов. От наличия и качества их зависит уровень конкурентного преимущества и

возможности его усиления. Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Факторы - это то, что способствует превращению возможностей в действительность. Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Но наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются.

Конкурентоспособность организации зависит от внешних и внутренних факторов. Внешними являются экономическая политика государства, наличие конкурентов, спрос на продукцию, платежеспособность потребителей и др. К внутренним факторам относятся такие, как производственные ресурсы предприятия и рациональное их использование, платежеспособность и финансовая устойчивость предприятия, применение прогрессивной техники и технологии, эффективное управление предприятием и рациональная организация труда и производства, эффективность рекламы, репутация продукции и др.

Необходимо отметить, что конкурентоспособность предприятия обеспечивается умелым использованием предприятием организационно-управленческих, научно-технических, экономическо-производственных, маркетинговых и иных средств ведения эффективной хозяйственной деятельности. Таким образом, в выигрыше оказываются те фирмы, которые сумели создать на рынке благоприятные условия для рыночного успеха своего предприятия. Иначе говоря, данные предприятия будут конкурентоспособны и экономически устойчивыми.

Анализ конкурентов показал, что ООО «Актив» занимает устойчивое положение на рынке оптовой и розничной торговли в своем сегменте на рынке г. Томска и Томской области, но руководству следует обратить внимание на уровень рекламной деятельности. В конкуренции очень

большое место занимает реклама, так как именно благодаря ей увеличивается поток покупателей.

Анализ внешней и внутренней среды ООО «Актив» показал, что основными факторами и слабыми сторонами сдерживающими дальнейшее развитие торгового предприятия, являются: отсутствие долгосрочного планирования, низкая рекламная деятельность, которая не является достаточно эффективной в настоящий период времени и низкий уровень маркетинговых исследований. К внешним угрозам для ООО «Актив» можно отнести: риск изменения налогового законодательства, в частности увеличения налоговых ставок; обесценивание накоплений организации в связи с ростом инфляции.

В результате проведенного анализа были выявлены наиболее значимые сильные стороны ООО «Актив», обеспечивающие конкурентные преимущества. К ним относятся: во-первых, возможность поддержания более низких цен по сравнению с основными участниками рынка и наличие собственных средств, необходимых для развития, что дает ООО «Актив» возможность увеличения доли рынка; во-вторых, высокая востребованность услуг корпоративными клиентами, способствуют быстрой оборачиваемости капиталов. А так же высокий профессионализм управленческих кадров, который позволяет ООО «Актив» вовремя среагировать на изменяющиеся условия внешней среды, нейтрализовать угрозы и воспользоваться возможностями внешней среды.

Повышение конкурентоспособности организации – один из самых актуальных вопросов, в повышении конкурентоспособности предприятия первостепенное значение принадлежит нематериальным активам. При этом в рамках каждой концепции повышения конкурентоспособности используется, преимущественно, свой набор нематериальных активов, за счет которых происходит развитие предприятия и улучшение его позиций на рынке.

В заключение отметим, что преимущества, формируемые различными подходами к повышению конкурентоспособности (высокое качество

продукции, командная работа, снижение издержек и др.) проявляют себя исключительно в процессе функционирования предприятия в рыночных условиях. Существование предприятия предполагает развитие уникальных компетенций, позволяющих предприятию быстро адаптироваться к изменениям внешней среды и создавать общие ценности с контрагентами. Следовательно, в современных условиях повышение конкурентоспособности предприятия должно быть основано на таких нематериальных активах, которые в полной мере учитывают влияние и изменение внешней среды и способствуют созданию совместной с предприятием ценности для контрагентов.

Список использованных источников

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2012. 256 с.
2. Арбатская Е.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия // Известия иркутской государственной экономической академии. 2012. №1. С. 121.
3. Ахматова М. Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. 2013. № 4. С. 38.
4. Данилов И.П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции. М.: Пресс-сервис. 294 с.
5. Данилов И.П. Бенчмаркинг эффективный инструмент повышения конкурентоспособности [Электронный ресурс] / Электронная версия печатной публикации. URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_2282/. (дата обращения 19.03.2017).
6. Демин С.А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях // Вестник омского университета. 2011. №3. С. 329.
7. Должанский И.З., Загорная Т.О. Конкурентоспособность предприятия. Учебное пособие. Макеевка: Донецк-Норд-Пресс, Макеевский экономико-гуманитарный институт, 2010. 425 с.
8. Жамойда А.А. Концепция конкурентоспособности предприятия // Экономика промышленности. 2015. №40. С. 66.
9. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2013. 468 с.
10. Зилькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2011. № 4 (24). С. 27.
11. Калдыбаев О., Темирбаев А. Экономика предприятия (фирмы): учебное пособие. Алматы: Санат, 2011. 208 с.

- 12.Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. М.: Финансы и статистика, 2012. 342 с.
- 13.Кокарев Д.В. Внешняя среда и конкурентоспособность предприятия // Вестник Оренбургского государственного университета. 2011. № 81. С. 63.
- 14.Коровина Н.А. О методике анализа конкурентоспособности предприятий. // Научные труды ДГТРУ. 2010. №22. С. 124.
- 15.Ларин В.М., Яшин Н.С. Конкурентоспособность и экономическая устойчивость промышленного предприятия. Саратов: Издательский центр СГСЭУ, 2013. 342 с.
- 16.Лашина М.В. Концептуальные подходы к повышению конкурентоспособности предприятия // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2010. № 3. С. 57.
- 17.Липсиц И.В. Экономика без тайн. М.: Дело ЛТД, 1993. 352 с.
- 18.Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособность. М.: Издательство РДЛ, 2011. 328 с.
- 19.Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. 2012. № 3. С. 39.
- 20.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2003. 211 с.
- 21.Метелев И.С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: системные основы и региональная практика: монография. Омск: Издание Омского института (филиала) РГТЭУ, 2011. 211 с.
- 22.Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. М.: Альфа-пресс, 2012. 284 с.
- 23.Морякова А.В., Емельянова О.С. Система управления и методика оценки конкурентоспособности предприятия. Том 1. М., 2011. 228 с.
- 24.Неретина Е.А., Соловьев Т.Г. Маркетинг взаимоотношений: предпосылки возникновения и реальные практики // Вестник Саровского физтеха. 2010. №4. С. 45.

- 25.Павлов В.А. Некоторые особенности повышения конкурентоспособности предприятий // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2013. №12. С. 100.
- 26.Плеханова И.В. Конкурентоспособность как основное направление стратегического планирования на предприятии // Актуальные вопросы экономических наук. 2012. №5. С. 165.
- 27.Плотицина Т.М. Определение конкурентоспособности предприятия // Вестник Тамбовского государственного технического университета. 2010. № 1. С. 211.
- 28.Портер М.Э. Конкуренция: Учебное пособие. М.: ИД Вильямс, 2010. 896 с.
- 29.Пулова Л.Б. Институциональные перемены и модернизация // Известия СПбУЭФ. 2014. № 2. С. 14.
- 30.Радаев В.В. Социология потребления: основные подходы // Социологические исследования. 2011. № 1. С. 18.
- 31.Русак Е.С., Сапелкина Е.И. Экономика предприятия: ответы на экзаменационные вопросы. 2-е издание. Минск: ТетраСистемс, 2010. 475 с.
- 32.Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: Учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. 432 с.
- 33.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Минск: Новое знание, 2012. 453 с.
- 34.Сергеев И.В. Экономика организаций (предприятий): учебник. 3-е издание, переработанное и дополненное. М.: Велби Проспект, 2012. 436 с.
- 35.Трубилин А. Конкурентоспособность – главный фактор эффективного производства // АПК: экономика, управление. 2016. №12. С. 46.
- 36.Фасхиев Х. Модель управления конкурентоспособностью предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 2. С. 80.
- 37.Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. 8-е издание. СПб.: Питер, 2012. 368 с.

38. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2012. 325 с.
39. Фролова В.В. Систематизация подходов к классификации стратегий развития предприятия // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2009. №17. С. 9.
40. Чайникова Л.Н., В.Н. Чайников. Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие. Тамбов: Издательство ТГТУ, 2007. 322 с.
41. Черников А. А. Методы и модели стратегического управления предприятием // Вестник нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, серия экономика и финансы. 2004. № 2. С. 163-169.
42. Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации [Электронный ресурс] // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». URL: <http://www.cfin.ru/> (дата обращения: 12.03.2017).
43. Ширшова Л.В. Основы анализа и методы оценки конкурентоспособности предприятия // Вестник МГАДА. Серия: Экономика. 2013. №6. С. 118.
44. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; «ГНОМ-ПРЕСС», 2011. 384 с.
45. Юрлов М.С., Молоков М.А. Необходимость обновления матриц портфельного анализа в системе стратегического планирования // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. №13. С. 339.
46. Яковлев А., Станоткина Н.И. Современные методы портфельного анализа // Сборник трудов ВУЗов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». 2015. №28. С. 251.
47. Якубов М.А., Вахтель А.Д. Анализ продуктового портфеля – ключевой метод стратегического планирования бизнеса в рамках разработки, выпуска и сбыта продуктов компании // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2010. №6. С. 462.

48. Ящук Л.И., Швец А.А., Морозов А.Н. Факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы // Проблемы региональной экономики ЦИРЭ: Центр исследований региональной экономики. 2015. № 10. С. 34.
49. Ящук Л.И., Чернозубенко П.Е. Диверсификация концентрическая [Электронный ресурс] // Сайт «Записки маркетолога». URL: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_d (дата обращения: 12.03.2017).
50. Ящук Л.И., Фадейчева И.Н., Бардасова Э.В. Стратегии повышения конкурентоспособности малого предпринимательства в сфере услуг общественного питания // Вестник Казанского технологического университета. 2014. Том 15. №11. С. 289.