

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

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки:

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Конкурентоспособность фирмы в условиях рыночной экономики
УДК <u>005.332.4:339.137.22:005.52</u>

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б4Б1	Покояков Роман Александрович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Корниенко А.А.	к.т.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Ж. А.	к.э.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая сте- пень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова А.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Руководитель ООП	Барышева Г.А.	д.э.н.		

Томск – 2019 г.

**Запланированные результаты обучения по программе ООП
38.04.01 Экономика**

Код	Результат обучения
Универсальные компетенции	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
Профессиональные компетенции	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

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

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки:

УТВЕРЖДАЮ:

 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Б4Б1	Покояков Роман Александрович

Тема работы:

Конкурентоспособность фирмы в условиях рыночной экономики	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	25.03.2019 г. №2271/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе <i>(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.).</i></p>	<p>Объект исследования: ООО «Рефком-Томск» Исходные данные: Материалы преддипломной практики, Учебная, научная, справочная литература; Статьи периодических изданий; Учетные данные предприятия; Интернет-ресурсы.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(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).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Изучение теоретических основ по теме «Конкурентоспособность фирмы в условиях рыночной экономики»; – Анализ конкурентоспособности на примере ООО «Рефком-Томск»; – Разработка рекомендаций для ликвидации слабых мест и повышения уровня конкурентоспособности данной фирмы.

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)		
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (если необходимо, с указанием разделов)		
Раздел	Консультант	
Социальная ответственность	Ермушко Ж.А.	

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Корниенко А.А.	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б4Б1	Покояков Роман Александрович		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 85 страниц, 15 рисунков, 14 таблиц, 46 источников, 1 приложение.

Ключевые слова: Конкуренция, конкурентоспособность, SWOT – анализ, конкурентный анализ, конкурентные преимущества.

Объектом исследования является ООО «Рефком-Томск».

Цель работы – разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности исследуемой организации.

В процессе исследования проводились оценка конкурентоспособности, анализ основных конкурентов, анализ маркетинговой деятельности и разработка мероприятий направленных на повышение конкурентоспособности исследуемой организации.

В результате исследования были разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности данной организации.

Степень внедрения: разработанные в дипломной работе мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия рекомендованы к внедрению.

Область применения: коммерческие организации.

Экономическая эффективность/значимость работы: в результате внедрения планируются рост притока новых клиентов, укрепление долговременного сотрудничества с постоянными клиентами и партнерами организации. Это приведет к росту конкурентоспособности предприятия, укрепит ее позиции на рынке, а также приведет к росту прибыли.

В будущем планируется продолжить работу по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Рефком-Томск».

Определения, обозначения, сокращения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Конкурентоспособность – это способность достигать собственные цели с требуемым качеством и стоимостью в условиях конкурентного рынка.

Конкурентоспособность предприятия – это способность производить и реализовывать конкурентоспособную для потребителя продукцию, которая по потребительским свойствам и ценовым характеристикам более предпочтительная, чем аналогичная продукция предприятий-конкурентов, и рентабельна для производителя.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые оказывает прямое и косвенное влияние деятельность того или иного предприятия.

Сокращения русских слов выполняются в соответствии с ГОСТ Р 7.0.12-2011, сокращения иностранных слов – в соответствии с ГОСТ 7.11-2004.

Список сокращений:

ООО – Общество с ограниченной ответственностью.

КСО – Корпоративной социальной ответственности.

VIP – Very Important Person (очень важная персона).

Оглавление

Реферат	5
Определения, обозначения, сокращения	6
Введение	8
1 Конкурентоспособность фирмы в условиях рыночной экономики	10
1.1 Экономическая сущность конкуренции и конкурентоспособности фирмы	10
1.2 Основные методы оценки конкурентоспособности фирмы	24
1.3 Проектирование стратегии повышения конкурентоспособности фирмы	32
2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Рефком-Томск».....	42
2.1 Общие сведения о предприятии	42
2.2 Анализ финансового состояния ООО «Рефком-Томск».....	46
2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «Рефком-Томск»	47
2.4 Анализ маркетинговой деятельности ООО «Рефком-Томск»	56
2.5 Пути повышения конкурентоспособности ООО «Рефком-Томск».....	61
3 Социальная ответственность	72
Заключение	78
Список использованных источников	80
Приложение А	85

Введение

Повышенный интерес отечественных экономистов к таким элементам рынка, как конкуренция и конкурентоспособность фирмы, появился с переходом российской экономики на рыночные условия хозяйствования.

Действительно, борьба за привлечение и удержание клиентов, а также получение наибольшей прибыли являются неотъемлемой частью рыночной экономики, что подталкивает фирмы наращивать и укреплять свои конкурентные преимущества.

Адам Смит характеризовал конкуренцию как «невидимую руку», приводящую в действие рыночный механизм ценообразования и регулиующую пропорции общественного производства, поскольку в ходе конкуренции происходит так называемый «естественный отбор» наиболее эффективных субъектов рыночных отношений.

С точки зрения конкурентной борьбы конкурентоспособность является ключевой характеристикой любой фирмы, ведь именно она определяет, в конечном счете, жизнеспособность фирмы, а также успешность ее деятельности в конкурентной среде.

Однако в стремлении повысить конкурентоспособность фирма сталкивается с такими проблемами, как выбор объективных методов оценки и анализа конкурентоспособности, а также адекватная разработка мероприятий для ее повышения. Данные процессы тесно взаимосвязаны, поскольку результаты оценки служат исходными данными для формирования рекомендаций по повышению уровня конкурентоспособности рассматриваемой фирмы.

Анализ конкурентоспособности фирмы должен проводиться комплексно, детально должны быть рассмотрены и проанализированы сильные и слабые стороны. Проведение подобной оценки позволит сложить представление об истинном состоянии фирмы и ее положение на рынке, определить ее конкурентные преимущества.

Исследования конкурентной среды также потребует непрерывного наблюдения за основными конкурентами фирмы. Необходимо корректно собрать и анализировать информацию, поскольку адекватное ее толкование позволяет специалистам представить аргументированные оценки условий конкурентной борьбы и дать характеристику положения фирмы на рынке по отношению к основным конкурентам.

Таким образом, совершенно точно можно утверждать, что тема конкурентоспособности фирм в условиях рыночной экономики является, несомненно, актуальной.

Цель данной квалификационной работы – разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности исследуемой организации.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- Раскрыть экономическую сущность конкуренции и конкурентоспособности фирмы;
- Изучить основные методы оценки конкурентоспособности фирмы;
- Изучить факторы и резервы повышения конкурентоспособности фирмы;
- Провести анализ конкурентоспособности ООО «Рефком-Томск» с последующей разработкой рекомендаций для ликвидации слабых мест и повышения уровня конкурентоспособности данной фирмы.

Предмет исследования квалификационной работы - конкурентоспособность фирм в условиях рыночной экономики. Объект исследования - «Общество с ограниченной ответственностью «Рефком-Томск»».

1 Конкуренентоспособность фирмы в условиях рыночной экономики

1.1 Экономическая сущность конкуренции и конкурентоспособности фирмы

Основу рыночной экономики составляет понятие конкуренции как главной движущей силы эволюции взаимоотношений субъектов, функционирующих в данной среде. Наиболее успешным участником такого соревнования является тот, кто способен выдерживать конкурентную борьбу на отечественном и внешнем рынках.

Важнейшим фактором в рыночной экономике является дух соперничества, который в значительной степени определяет формы хозяйственной деятельности людей и наиболее ярко проявляется в такой экономической категории, как конкуренция[1].

Изначально слово «конкуренция» вошло в экономическую теорию из бытового языка и в течение длительного времени обозначало только независимое соперничество двух или более лиц [2].

Впервые А. Смит в работе «Исследование о богатствах народов» попытался прояснить, что такое конкуренция[3].

Новизна теории конкуренции А. Смита состоит в том, что он впервые:

- Сформулировал понятие конкуренции как соперничества, повышающего цены при сокращении предложения и уменьшающего цены при избытке предложения;
- Обозначил главный принцип конкуренции – принцип "невидимой руки", в соответствии с которым, "дергая" за ниточки марионеток-предпринимателей, "рука" заставляет их действовать согласно с неким "идеальным" планом развития экономики, безжалостно вытесняет фирмы, занятые производством ненужной рынку продукции;
- Разработал теоретически очень тонкий и гибкий механизм конкуренции, который объективно уравнивает отраслевую норму

прибыли, приводит к оптимальному распределению ресурсов между отраслями. Тонкость механизма конкуренции заключается в том, что при сокращении спроса на товар наибольшие трудности испытывают фирмы, выпускающие некачественную или излишне дорогую продукцию. Гибкость механизма конкуренции проявляется в его мгновенной реакции на любые изменения обстановки во внешней среде. Быстро адаптируются к среде мобильные фирмы;

– Определил основные условия эффективной конкуренции, включающие наличие большого количества продавцов и покупателей, исчерпывающую информацию, мобильность используемых ресурсов, невозможность каждого продавца оказывать существенное влияние на изменение рыночной цены товара (при сохранении его качества или качества сервиса);

– Разработал модель усиления и развития конкуренции, доказал, что в условиях рыночных отношений возможно максимальное удовлетворение потребностей потребителей и наилучшее использование ресурсов в масштабе общества в целом[4].

Адам Смит выделяет определенный набор условий свободной конкуренции (рисунок 1).

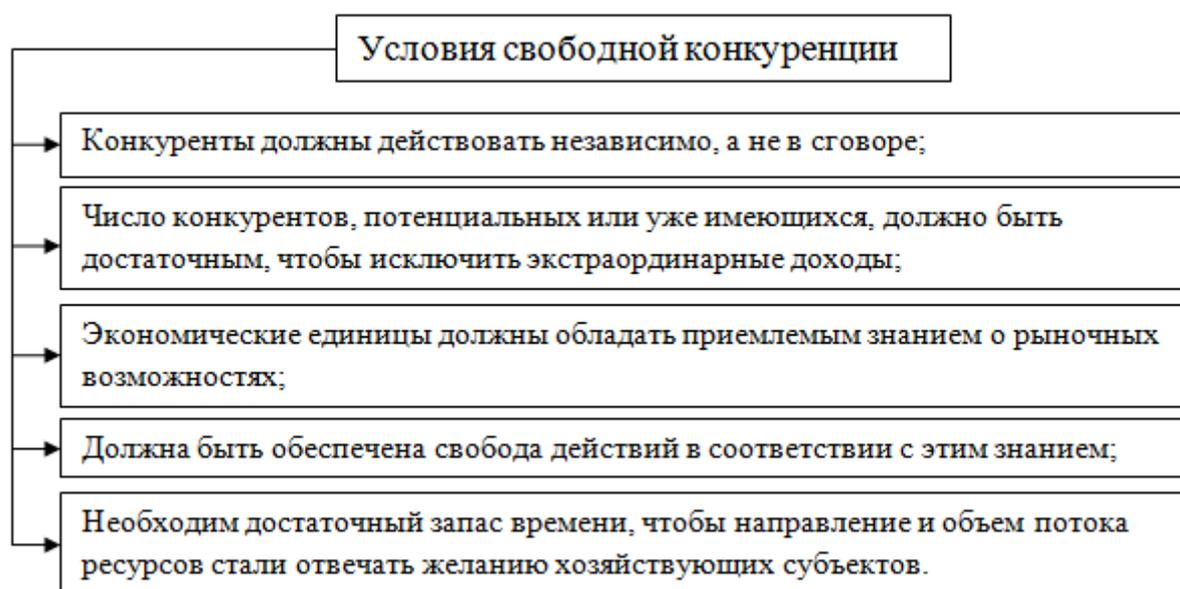


Рисунок 1 – Набор условий свободной конкуренции по Смигу

В условиях новой экономики конкурентная среда становится все более сложной по степени взаимного влияния всех сил и интенсивности конкуренции. Эволюция теории конкуренции привела к новому пониманию современной экономической системы с точки зрения содержания конкурентных отношений. На данном этапе развитие экономики характеризуется изменением отношений между экономическими агентами: от жесткой конкуренции к сочетанию кооперации и конкуренции в различных сферах. Сформировалось новое понимание конкуренции с точки зрения ценностно-сетевых подходов, суть которого находит отражение в двух основных аспектах:

- во-первых, конкуренция – это соперничество по вхождению в наиболее эффективные и надежные производственные цепи создания ценностей;
- во-вторых, конкуренция – это борьба за место в цепи, так как от этого зависит размер доли получаемой прибыли[5].

Конкуренция – многоуровневое явление, проявляющееся на различных уровнях: макроэкономическом, мезоэкономическом и микроэкономическом. Она может рассматриваться в различных аспектах, в том числе:

- как способ координации хозяйственной деятельности;
- как механизм взаимодействия агентов рынка;
- как способ достижения экономических целей;
- как способ завоевания конкурентных преимуществ.

Соответственно выделяются различные типы конкуренции, имеющие специфические формы проявления. Например, в зависимости от характера экономического контроля над эффективностью использования производственных ресурсов рассматривается свободная и регулируемая конкуренция; по способу регулирования межотраслевых пропорций – отраслевая и межотраслевая конкуренция. Существуют несколько основных видов конкуренции (рисунок 2)

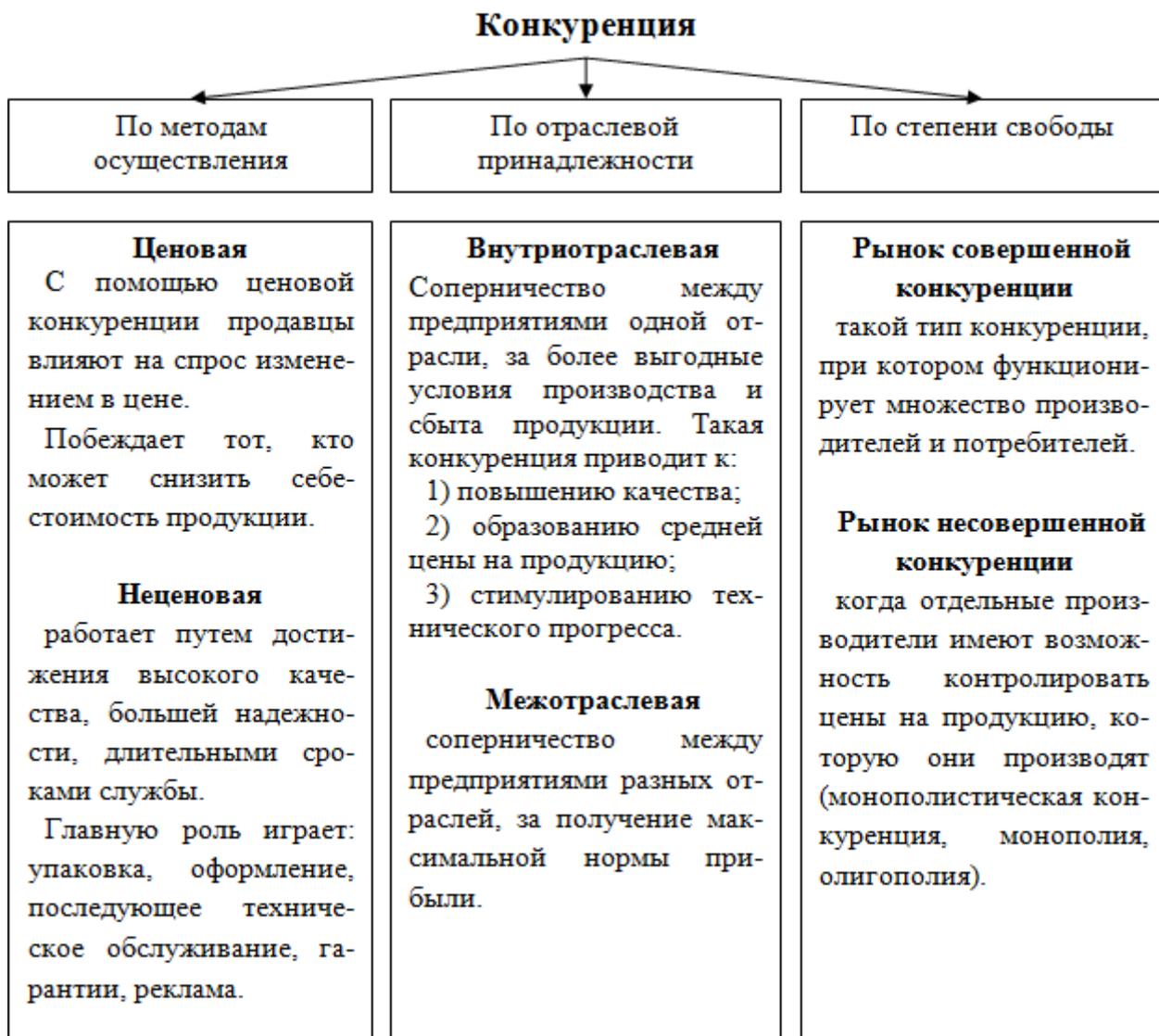


Рисунок 2 – Виды конкуренции

Конечная цель любого предприятия – достижение определенных результатов в конкурентной борьбе, базирующихся на закономерном итоге систематических и комплексных усилий, зависящих от конкурентоспособности товаров и услуг предприятия, т.е. от того, насколько они лучше по сравнению с аналогами – продукцией и услугами других предприятий. Таким образом, конкуренция является движущей силой развития объектов и субъектов рынка[4].

В экономической литературе еще не существует единого определения конкурентоспособности, которое могло бы всесторонне отразить ее сущность как экономической категории. Не разработано универсальных методик,

применимых к оценке конкурентоспособности различных экономических объектов и субъектов.

Опираясь на экономическое содержание понятия «конкуренция», многие авторы раскрывают понятие «конкурентоспособность», акцентируя внимание на различных ее аспектах.

На сегодняшний день даны различные определения конкурентоспособности (таблица 1) [1].

Таблица 1 – Примеры определения термина «конкурентоспособность»

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

Различия в трактовках категории «конкурентоспособность» обусловлены особенностями ее экономической сущности. Прежде всего, следует отметить многоуровневый характер конкурентоспособности. В современной экономике термин «конкурентоспособность» используется применительно к категориям разного уровня: конкурентоспособность товара, фирмы, отрасли, региона и, наконец, конкурентоспособность страны. Чтобы иметь наглядное представление о взаимосвязи и взаимообусловленности различных уровней конкурентоспособности, воспользуемся схемой, представляющей собой своеобразную «пирамиду конкурентоспособности» (рисунок 3).



Рисунок 3 – Пирамида конкурентоспособности

Между понятиями конкурентоспособности на разных уровнях существует тесная взаимосвязь и взаимозависимость.

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

Конкурентоспособность обладает таким важным свойством, как конкретность проявления, т. е. привязанность ее к конкретным условиям и прежде всего к конкретному рынку и определенному периоду времени. Конкурентоспособности присущ динамический характер, она изменяется с течением времени, и зависит это, например, от жизненного цикла субъекта (объекта) конкурентоспособности, изменений во внешней и внутренней среде, а также и других обстоятельств. К числу важнейших особенностей конкурентоспособности следует отнести возможность оказывать на нее влияние, т. е. управлять ею как одним из важнейших параметров стратегического развития. Кроме того, конкурентоспособности присуще свойство противоречивости, что обуславливает необходимость сочетания интересов потребителя и товаропроизводителя.

Конкурентоспособность субъекта (объекта) предопределяется наличием у него конкурентных преимуществ – внутренних характеристик (в том числе динамических способностей или факторов внешней среды, обеспечивающих превосходство над конкурентами на конкретном рынке в рассматриваемый период времени)[5].

В настоящее время в экономической литературе выделяются несколько наиболее важных параметрических характеристик. В частности, все конкурентные преимущества делятся на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка (рисунок 4).

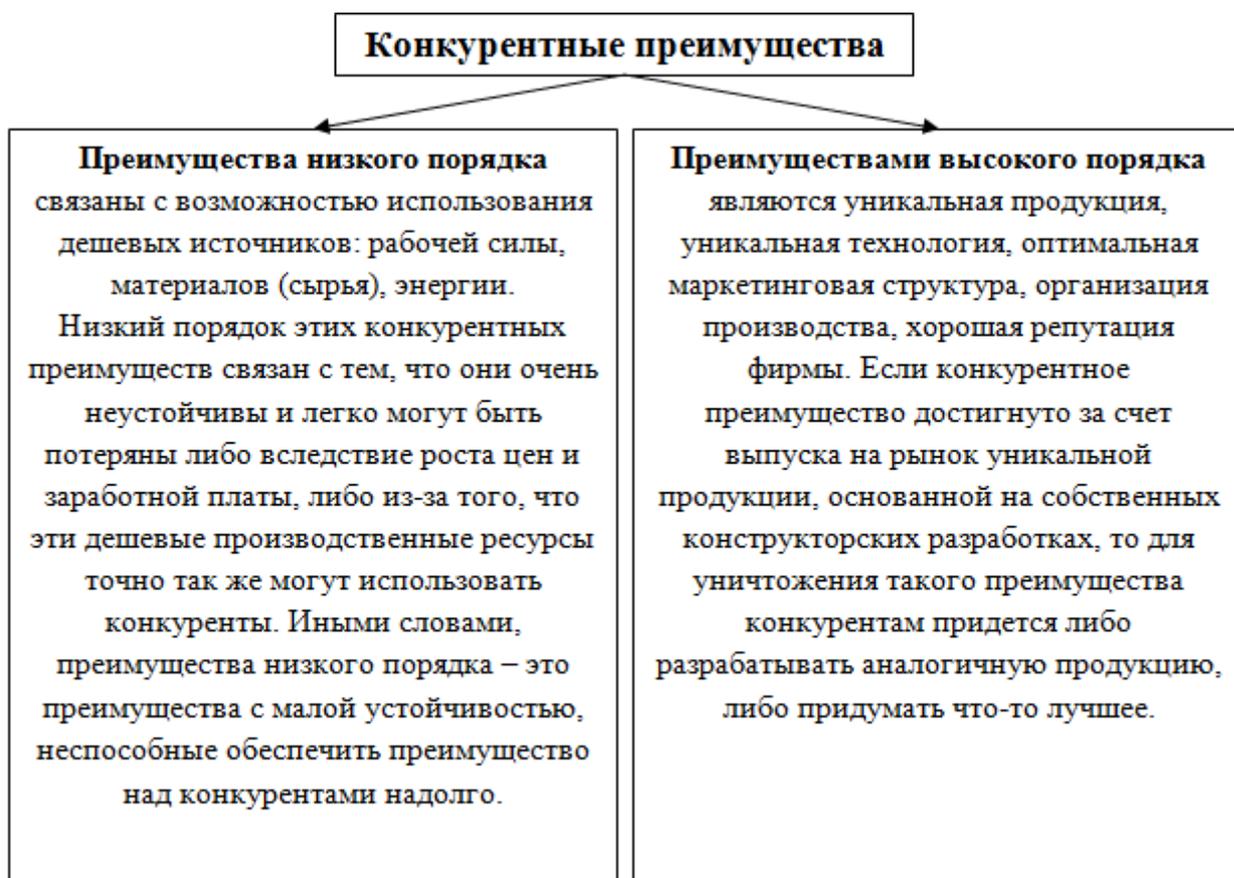


Рисунок 4 – Группы конкурентных преимуществ

Так же в зависимости от того, какова природа возникновения конкурентного преимущества выделяют два типа преимуществ (рисунок 5).

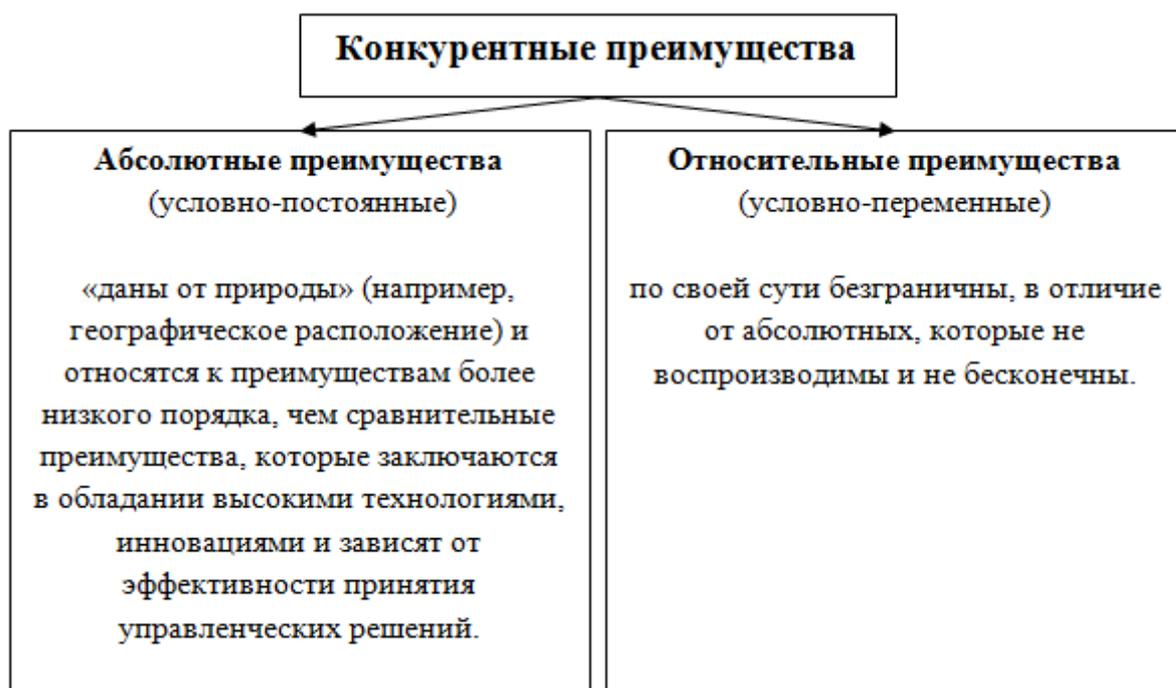


Рисунок 5 – Типы конкурентных преимуществ

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

Все многообразие конкурентных преимуществ можно разделить по основным видам:

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

Идентификация и развитие ключевых компетенций предполагает вычленение основных возможностей организации с последующим определением наиболее сильных сторон. Поиск устойчивого конкурентного преимущества лежит в основе разработки стратегии и является одним из важнейших направлений стратегического маркетинга.

Конкурентоспособность организации должна оцениваться в пределах группы фирм одной отрасли, для объективной оценки уровня конкурентоспособности рассматриваемой организации необходимо осуществить выбор базовых объектов для последующего сравнения. Сравнимые объекты должны иметь соизмеримые:

- характеристики производимых товаров и услуг;
- сегменты рынка, на которые ориентируются организации;
- фазы жизненного цикла предприятия и так далее [8].

Можно выделить три основных фактора конкурентоспособности фирмы, к ним относятся:

- ресурсы, затраченные на единицу продукции (товаров/услуг);
- цены на ресурсы и готовую продукцию (товар/услугу);
- среда (политика государства и степень ее воздействия на рыночного контрагента)[9].

На ресурсный фактор конкурентоспособности организация имеет возможность влиять, в таком случае огромную роль играют показатели производительности труда, общей эффективности производства, капиталоотдачи и т.д. Это во многом зависит от самой компании по организации НИОКР. Однако куда труднее влиять на стоимость сырьевой базы и конечного продукта, поскольку она зависит от состояния национальной и мировой экономики.

Такие элементы как: инфляция, курс валют, банковская система и другие факторы можно отнести к факторам внешней среды фирмы, которые так же, несомненно, влияют на уровень конкурентоспособности организации. Контроль внешних факторов конкурентоспособности, тем более со стороны малых и средних предприятий, не представляется возможным в большинстве случаев. Поэтому важную роль приобретает экономическая политика государства, тем более в нынешних условиях глобализации экономики.

Существуют два источника конкурентоспособности предприятия, изображенные на рисунке 6.

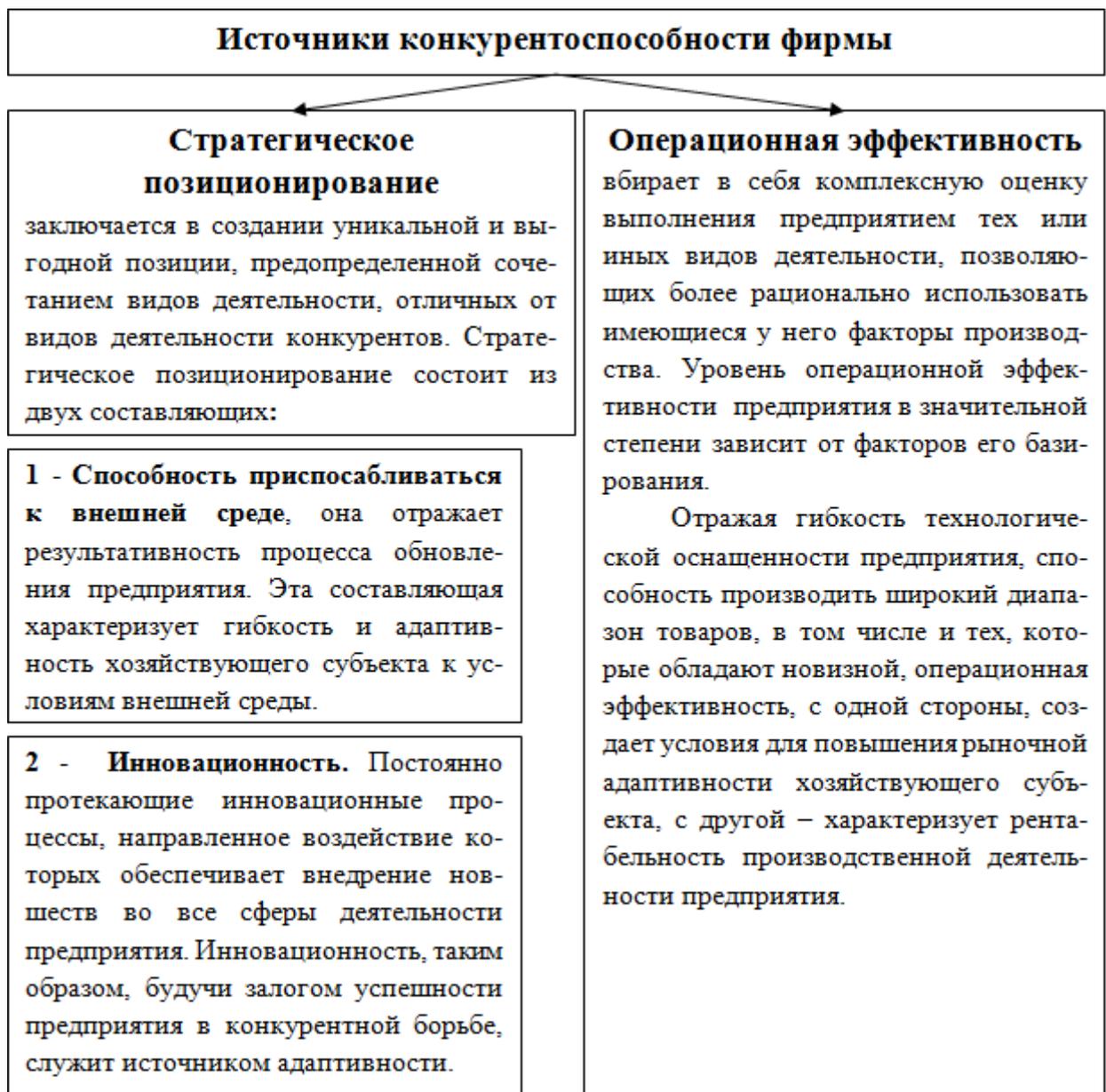


Рисунок 6 – Источники конкурентоспособности фирмы

Так же факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы можно объединить в группы:

- технико-технологическая группа факторов (отражает свойства предметов труда, используемой технологии, а так же оборудования предприятия), влияющая на эффективность деятельности организации;
- финансово-экономическая группа (распоряжения ресурсами, доходности и финансовой устойчивости);
- социально-психологические факторы (персонал, ценности, интересы сотрудников);

- природно-географические факторы;
- экологические факторы (реализация задач по повышению качества воздуха, воды и так далее).
- отраслевые факторы (качество кадров, сырья, информационной базы и так далее)
- рыночные факторы (каналы реализации продукции, ее уникальность на рынке, эффективность стимулирования сбыта и так далее) [11].

Данные факторы, оказывающие влияние на уровень конкурентоспособности организации.

Так же в общем можно разделить факторы конкурентоспособности на две основные группы - это внешние и внутренние факторы конкурентоспособности.

К внешним факторам можно отнести все факторы, проявления которых почти не зависят от самой организации.

К внутренним факторам можно отнести факторы, которые по большей части зависят от руководства организации.

Внешняя среда – источники ресурсов, необходимых для раскрытия и удержания внутреннего потенциала фирмы на желаемом уровне. Фирма является открытой системой, находящейся в постоянном взаимодействии с внешней средой, для успешной деятельности и возможности выживания. Однако не всегда есть возможность получить необходимые ресурсы в нужном количестве, качестве, стоимости и так далее [12].

В качестве внешних факторов конкурентоспособности фирмы выступают:

- Уровень конкурентоспособности отрасли, региона, страны;
- Поддержка среднего и малого бизнеса со стороны государства на региональном или федеральном уровне;
- Национальная система стандартизации и сертификации;
- Налогообложение;
- Наличие или отсутствие доступных природных ресурсов;

- Географическое положение, а так же климатические условия региона, страны;

- Уровень конкуренции на рынке и другие факторы.

Внутренние факторы фирмы влияют непосредственно на ее деятельность. Данные факторы необходимо анализировать в целях выявления сильных и слабых сторон фирмы[13].

К внутренним факторам принято относить:

- Структурные факторы (организационная структура управления, цель и миссия организации и так далее);

- Ресурсные факторы (поставки ресурсов, эффективность их использования);

- Технологические факторы (оборудование, технология производства и т.д.);

- Управленческие факторы (система управления, система планирования, регулирования, контроля на предприятии и так далее).

- Рыночные факторы (уникальность выпускаемого продукта/услуги, каналы сбыта, эффективность рекламных мероприятий и так далее).

- Фактор экономической эффективности (рентабельность, финансовая устойчивость, оборачиваемость капитала и ресурсов и так далее) [14].

Согласно Портеру, все влияющие на конкурентоспособность организации факторы можно разделить на ряд представленных типов факторов:

- Основные факторы, к которым можно отнести дебетовый капитал, доступные природные ресурсы, климат, расположение и т.д.

- Развитые факторы, к которым относится инфраструктура, квалифицированные кадры и т.д. Данный тип факторов играет важную роль для поддержания и повышения уровня конкурентоспособности фирмы.

Такое деление факторов является условным.

Так же существует деление факторов конкурентоспособности фирмы по степени специализации:

- Общие факторы, к ним можно отнести системы автомобильных дорог, сотрудников имеющих высшее образование и т.д. Распространяются на широкий круг отраслей. Конкурентные преимущества данных факторов имеют ограниченный характер. Являются преимуществом низкого порядка, характер непродолжительный и неустойчивый.

- Специализированные факторы, в данном случае сотрудники, программное обеспечение, инфраструктура и так далее, имеет узкоспециализированный характер. Данные факторы применимы в рамках одной или нескольких отраслях. В данном случае образуется долговременная основа для обеспечения и поддержания приемлемого уровня конкурентоспособности организации.

- Естественные факторы (климатические условия, географическое расположение, природные ресурсы)[15].

Факторы конкурентоспособности находятся во взаимодействии, поэтому изучение влияния каждого фактора на деятельность организации в целом дает возможность эффективно принимать управленческие решения для повышения и удержания приемлемого уровня конкурентоспособности организации.

Борьба за привлечение и удержание клиентов, а так же получение наибольшей прибыли являются неотъемлемой частью рыночной экономики, что подталкивает фирмы наращивать и укреплять свои конкурентные преимущества. Проблема конкурентоспособности относится не только к предприятию в целом, но и по отношению отдельно взятого продукта или услуги, целой отрасли, региона, страны. Однако конкурентоспособность предприятия, несомненно, играет важную роль в экономике.

К факторам, определяющим конкурентоспособность отдельной организации, относятся:

- разработка и производство новых (уникальных) видов товаров и услуг;
- каналы сбыта;
- высокий уровень качества товаров и услуг;
- широкий ассортимент, отвечающий требованиям рынка;
- контроль и гарантия качества;
- эффективные системы мотивации и повышения квалификации сотрудников;
- исследование рынка;
- эффективная система продвижения;
- система лояльности, регулярное проведение акций;
- наличие гибкой ценовой политики и так далее.

Признаки преимущества организации над конкурентами:

- наблюдается стабильный рост объемов и прибыли от продаж;
- высокий спрос на товары и услуги организации в сравнении с конкурентами и так далее.

1.2 Основные методы оценки конкурентоспособности фирмы

Процессу разработки мероприятий для успешного повышения конкурентоспособности любого предприятия всегда предшествует такой неотъемлемый этап, как оценка и анализ конкурентоспособности фирмы. От результатов данного анализа и отталкивается руководство организации. Так же в ходе анализа конкурентоспособности предприятия формируется представление о положении фирмы на рассматриваемом рынке, о слабых и сильных ее сторонах по отношению к конкурентам, об угрозах и возможностях фирмы. Без грамотного проведения данного анализа разработка эффективных мероприятий направленных на повышение конкурентоспособности фирмы не представляется возможным[16].

На данный момент имеется широкий спектр подходов к оценке конкурентоспособности.

1. Метод рейтинговой оценки. В данном методе итоги подводятся на основании количественного сравнения. Для этого выбираются показатели, определяется вес и важность каждого из них, производится расчет общей бальной оценки фирмы, и далее определяется место фирмы в рейтинге на момент проведения исследования. Так же производится анализ динамики рейтинга фирмы и отдельных показателей.

2. Оценка на основе расчета рыночной доли. Доля рынка это важный экономико-статистический показатель, который говорит о конкурентоспособности фирмы. Доля рынка рассчитывается как удельный вес розничного товарооборота фирмы – в общем его объеме. Увеличение или уменьшение в интервале от 0 до 100 % свидетельствует об уровне конкурентоспособности. Доля рынка субъекта определяется по формуле:

$$MS=RC/TC, \quad (1)$$

где MS – доля рынка субъекта;

RC – розничный объем товарооборота субъекта;

TC – общий объем розничного товарооборота на рынке.

Величина изменения рыночной доли позволяет определить группы хозяйствующих единиц: с быстро улучшающейся, с улучшающейся, с ухудшающейся и быстро ухудшающейся конкурентной позицией. Перекрестная классификация размера долей и их динамики дает возможность построить конкурентную карту рынка, на основании которой устанавливаются место исследуемого субъекта в структуре рынка, степень доминирования на рынке, особенности развития конкурентной ситуации[17].

3. Многоугольник конкурентоспособности. Направленность исследования конкурентов при таком методе имеет тот же характер, что и при анализе конкурентоспособности собственной фирмы. В таком случае есть возможность сравнить результаты анализа. Для удобства и наглядности строится многоугольник конкурентоспособности. Такая иллюстрация

результатов анализа позволяет графически отобразить сильные и слабые стороны своей фирмы по сравнению с фирмами-конкурентами (рисунок 7). Число показателей, а так же число рассматриваемых конкурентов может быть разными, в зависимости от масштабов и детальности проводимого анализа.

Например, на рисунке наглядно видно, по каким показателям фирма «А» имеет преимущества по сравнению с фирмой «Б», а по каким отстает от нее.

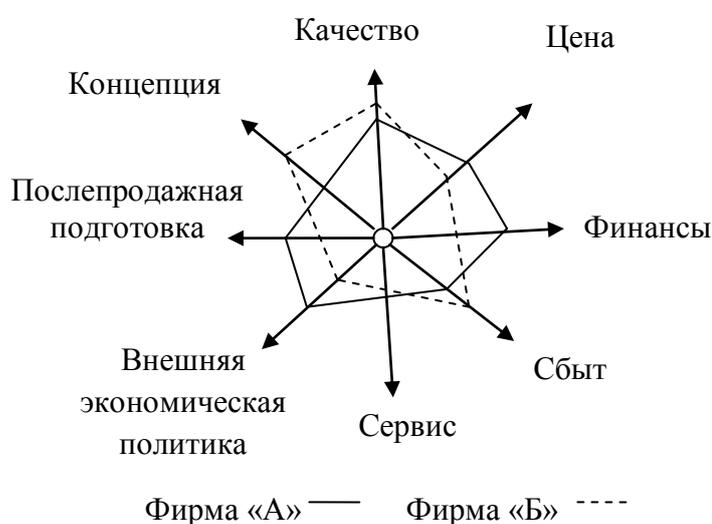


Рисунок 7 – Многоугольник конкурентоспособности

К недостаткам данного метода можно отнести применение экспертной оценки, то есть имеет место быть субъективность. Так же возникают сложности при количественном выражении качественных характеристик, следовательно, данный метод не обеспечивает точности в оценке отдельных характеристик.

4. Оценка с помощью SWOT-анализа. С помощью данного подхода можно определить сильные и слабые стороны фирмы (внутренняя среда) и возможностей и угроз (внешняя среда).

Можно выделить три основных этапа SWOT-анализа:

- 1) определение сильных и слабых сторон предприятия;
- 2) определение рыночных возможностей и угроз;

3) сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка, выбор основных направлений развития компании, решение выявленных проблем.

На первом этапе необходимо:

- составить перечень параметров для оценки предприятия;
- по каждому из данных параметров выделить сильные и слабые стороны предприятия;

- рассмотреть оба полученных перечня (сильные и слабые стороны) и выбрать в каждом из них наиболее значимые позиции для занесения в матрицу SWOT-анализа.

- В идеале должно быть выбрано пять-десять сильных и столько же слабых сторон для удобства дальнейшей работы с данными на третьем этапе анализа. Рекомендуется использовать для оценки предприятия следующий список параметров:

- организация – уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, уровень взаимодействия между отделами, способность быстро реагировать на изменения внешней среды и нестандартные ситуации;

- рыночные показатели – доля предприятия на рынке, ее динамика, соответствие рыночной доли ожиданиям руководства компании, прочность позиции предприятия на рынке;

- производство – производственные мощности, оборудование, качество выпускаемого товара, наличие необходимых патентов и лицензий, каналы поставки ресурсов, себестоимость продукции, ритмичность производства;

- финансы – издержки производства, прибыльность, финансовая устойчивость, финансовые ресурсы, доступность капитала, скорость оборота капитала;

- инновации – скорость запуска новинок в производство, затраты на научно-исследовательские работы, скорость их окупаемости, готовность

потребителей к восприятию инноваций, значимость инноваций для потребителей;

– маркетинг – товарная политика (ассортимент, известность марки, приверженность потребителей марке, имидж марки, качество товара), ценовая политика, политика продвижения (эффективность рекламы, стимулирование сбыта, личных продаж, качество рекламы), сбытовая политика, сервисная политика.

Второй этап SWOT-анализа, связанный с оценкой рынка (внешней среды), аналогичен предыдущему по последовательности производимых действий. После составления перечня параметров для оценки каждый из параметров рассматривается с точки зрения возможностей и угроз для предприятия.

S Strengths (сильные стороны)	O Opportunities (возможности)
Это уникальные возможности и особенности предприятия, его достижения. Например: известный, сформированный бренд, лояльность потребителей, высокое качество продукта, квалифицированный персонал, опыт, технологии, доступность ресурсов	Благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимуществ. Например: ухудшение положения конкурентов, рост уровня доходов и спроса.
W Weaknesses (слабые стороны)	T Threats (угрозы)
Это те показатели деятельности фирмы, по которым она уступает конкурентам, находясь в неблагоприятном положении. Например: узкий ассортиментный ряд товаров, низкий уровень известности торговой марки, низкое качество обслуживания клиентов, отсутствие финансовой стабильности.	Неблагоприятные факторы, которые могут оказать негативное воздействие на положение предприятия на рынке. Например: появление на рынке новых игроков, усиление рыночных позиций конкурентов, снижение спроса, изменение вкусов потребителей, рост налогов, ужесточение требований к лицензированию деятельности.

Рисунок 8 – Матрица SWOT-анализа

Третий этап SWOT-анализа, связанный с сопоставлением сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка, помогает выяснить:

- какие сильные стороны компании позволяют использовать возможности рынка (и какие именно);
- какие слабые стороны могут препятствовать использованию тех или иных возможностей;
- какие сильные стороны помогут устранить существующие угрозы;
- какие угрозы в сочетании со слабыми сторонами предприятия представляют собой наибольшую опасность.

Данная методика универсальна и может применяться различными предприятиями для оценки своей конкурентоспособности.

Все методы оценки имеют как достоинства, так и свои недостатки, поэтому можно полагать, что идеального метода не существует. В целях повышения конкурентоспособности руководство предприятия может применять целый комплекс методов для формирования наиболее полной картины. Широкий спектр и разнообразие имеющихся методов дает возможность руководству фирмы выбирать наиболее подходящие из них [18].

5. Матричный метод основан на маркетинговой оценке товара или услуги организации в целом. В таком случае оценка конкурентоспособности производится с учетом жизненного цикла товара. В основе методики предполагается построение системы координат: по вертикали отражается доля производимой продукции организации на рынке, а по горизонтали отражается темпы роста и сокращения количества продаж в линейном масштабе. При таком методе наиболее конкурентоспособными организациями принято считать организации, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Плюс данного метода заключается в том, что при наличии адекватной информации об объемах продаж и об относительных долях конкурентов на рынке метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность анализа.

Минусами данного метода можно назвать, исключает проведение оценки причин происходящего и осложняет выборку управленческих решений, также данный метод требует достоверной маркетинговой информации, и как следствие порождает необходимость соответствующих исследований.

б. Методы, базирующиеся на оценке конкурентоспособности продукции организации. В основе данного метода лежит мысль, что чем выше конкурентоспособность продукции, тем выше конкурентоспособность компании, которая ее производит.

Для определения уровня конкурентоспособности рассматриваемой продукции используются различные методы, в основе бешенства из которых лежит поиск соотношения «Цена-качество».

Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности. Далее, указанные индексы определяются за счет сложения частных индексов по каждому рассматриваемому параметру с учетом весовых коэффициентов.

Данные индексы позволяют рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности продукции организации в сравнении с продукцией конкурентов. Его можно определить как отношение параметрического индекса к экономическому индексу.

Такие показатели рассчитываются по каждому виду продукции рассматриваемой организации. Затем рассчитывается коэффициент конкурентоспособности самой организации: рассчитывается средневзвешенное значение среди показателей по каждому виду продукции, при этом в качестве весов выступает объем реализации соответствующего вида продукции.

Плюс данного метода: на первый план выходит важная составляющая конкурентоспособности фирмы, а именно конкурентоспособность производимой ею продукции.

Недостаток данного метода: по итогу метода складывается несколько ограниченное представление о сильных и слабых сторонах работы организации, поскольку в ходе анализа не затрагиваются аспекты деятельности рассматриваемой организации.

7. Так же есть методы, в основе которых лежит теория эффективной конкуренции. По данным методам организация является более конкурентоспособной, если работа подразделений данной фирмы организована лучшим образом. Так, например, эффективность организации и функционирования каждой из подразделений зависит от разных моментов. К примеру, общая эффективность работы подразделения зависит от того, насколько эффективно используются ресурсы.

Данные методы базируются на использовании групповых показателей или критериев конкурентоспособности.

Подводя итог, можно утверждать, что «конкурентоспособность» фирмы дает представление о ее текущем состоянии, и ее потенциальных возможностях развития в данной конкурентной среде. Но данного подхода для практического применения, к сожалению, не достаточно. Необходима количественная оценка, что привело к появлению такого показателя как «уровень конкурентоспособности». И уже такой показатель в свою очередь и отражает ту степень превосходства одной фирмы над другой, и так же позволяет производить сравнительный анализ большого числа субъектов конкурентной борьбы.

Следует отметить, что показатель конкурентоспособности является оценочным, поэтому предполагается наличие таких элементов как: цель, объект и субъект исследования. Они к проводимому анализу имеют непосредственное отношение и, несомненно, влияют на итоги проводимого исследования.

Так же данный показатель является относительным, определяется путем сравнения значений ключевых параметров. На данном принципе базируются большинство из существующих методик анализа конкурентоспособности фирмы, продукции, отрасли, страны.

1.3 Проектирование стратегии повышения конкурентоспособности фирмы

Само слово «стратегия» взята из военной науки и является своего рода концепцией достижения победы. Она направлена на поиск путей к достижению победы (целей). Данное понятие вошло в число управленческих терминов, с тех пор как большое значение приобрела проблема адекватного реагирования фирмы на изменяющиеся условия окружающей среды.

Многообразие трактовок термина «стратегия» проиллюстрировано на рисунке 9.



Рисунок 9 – Определения стратегии предприятия

Под разработкой стратегии для фирмы понимается обозначение неких направлений дальнейшего развития с целью формирования конкурентных преимуществ долговременного характера и для достижения других целей фирмы. Как правило, стратегия разрабатывается на продолжительный период времени, имеет ориентир на будущее и предусматривает процесс ее реализации поэтапно. Стратегия выступает, прежде всего, неким вектором, и не ограничивается лишь конкретным периодом времени. Действительно стратегия обозначает векторы деятельности фирмы, и ее можно определить как комплексный и всесторонний план действий компании, который направлен на реализацию миссии и целей фирмы максимально эффективно, насколько это представляется возможным. Ключевой задачей данного плана является разработка нововведений и корректировок на предприятии, учитывая изменения в окружающей фирму среде. На деле стратегия состоит не только из запланированных мероприятий, но и включает в себя адаптацию к меняющимся условиям. Значит что стратегия это совокупность запланированных действий и адаптационных реакций на возникающие ситуации по ходу ее реализации, поскольку по-другому не может и быть.

На рисунке 10 конкурентная стратегия изображена в виде комбинации целей (результатов), преследуемых фирмой, и средств (методов), с помощью которых оно намерено их достичь[20].



Рисунок 10 – «Колесо» конкурентной стратегии

При помощи иллюстрации, которая называется «Колесо конкурентных стратегий», можно изобразить краткое и тезисное отражение основных аспектов конкурентной стратегии фирмы. Цели предприятия это ось данного «колеса», или иными словами намерения организации, а так же поставленные задачи и способы, с помощью которых фирма собирается конкурировать. А основные направления политики фирмы, благодаря которым она будет достигать поставленных целей, представлены в качестве «спиц» данного «колеса». Под каждым обозначенным пунктом необходимо сформулировать основные моменты политики фирмы, учитывая сферу деятельности рассматриваемой организации. Данные направления политики фирмы могут быть более или менее специфичны, это зависит от характера деятельности рассматриваемой организации. Их совокупность и составляет концепцию стратегии. Она может применяться как некое руководство, которое определяет дальнейшее поведение фирмы. «Спицы» в «колесе» при этом связаны не только с осью, но и между собой.

Варианты стратегий по М. Портеру, которые отличаются между собой шириной стратегической цели, а так же вида конкурентного преимущества:

1. Абсолютное лидерство в издержках.
2. Дифференциация.
3. Фокусирование.

Имеются случаи, когда фирма вполне успешно может использовать больше чем один подход. Успешное использование одного из представленных базовых подходов, предполагает осуществление организованных и целенаправленных мероприятий.

Стратегия под номером один предполагает стремление к абсолютному лидерству в отрасли в области издержек, для этого разрабатываются мероприятия направленные непосредственно на достижение данной цели.

В стремлении обрести лидерство в издержках, организация должна направить усилия на создание производственных мощностей в масштабах, которые будут экономически эффективны. Необходимо использовать накопленный опыт для достижения данной цели, осуществлять контроль над производственными и накладными расходами, по мере возможности исключать мелких сделок с клиентами фирмы, свести к возможному минимуму расходы на обслуживание, сбыт, рекламу и т.д. От управленца это потребует пристального внимания к процессу контроля издержек. В борьбе за минимизацию издержек по сравнению с конкурентами ни в коем случае нельзя пренебрегать качеством производимого продукта и качеством обслуживания.

Имея такое преимущество, как относительно низкие издержки позволяет фирме получать доходы выше среднеотраслевых доходов, не смотря на условия сильной конкуренции на рынке.

Ситуация с низким уровнем издержек дает некую защиту фирме от ее конкурентов, так как данный уровень говорит о том, что данная фирма может получать прибыль в той ситуации, когда ее конкуренты уже не могут.

Ситуация, когда фирма обладает таким преимуществом, защищает ее от влияния потребителей, так как они могут повлиять только лишь для снижения цен до уровня цен на продукт менее эффективных фирм-конкурентов. Так же такое преимущество сведет к минимуму влияние поставщиков, так как в данном случае фирма обладает гибкостью в случае роста цен на вводимые ресурсы. Низкий уровень издержек обычно оказывает влияние на барьеры входа на рынок новых конкурентов, поскольку присутствует экономия на масштабе. Так же такое положение вещей создает для фирмы благоприятные условия по сравнению с ее конкурентами в отношении товаров-субститутов.

Обеспечение желаемого низкого уровня издержек фирмы, подразумевает относительно высокую долю рынка, а так же владение другими возможными преимуществами, к примеру, в области доступа к ресурсам. Может так же потребоваться внесение изменений в производимый продукт для упрощения его производства, так же производство широкого спектра родственных разновидностей продукции для эффективного распределения затрат, распространение на все ключевые виды потребителей в целях роста объемов сбыта.

Так же для реализации такой стратегии может потребоваться осуществление крупных вложений в новое оборудование, новые технологии. Для завоевания необходимой доли рынка потребуются значительные стартовые вложения (убытки). Однако при большой доле рынка подключается процесс экономии на масштабе, и дальнейшее последовательное снижение затрат, что и планировалось изначально.

В конце концов, когда цель снижения издержек все такие достигнута, она обеспечивает высокие показатели чистой прибыли, а так же появляется возможность реинвестировать в обновление оборудования в стремлениях поддержания позиции лидерства, без масштабного реинвестирования не представляется возможным поддержание позиций лидера на рынке.

Лидерство не достаточно получить, эту позицию нужно уметь удерживать, и после того как организация все таки заняла лидирующие позиции на рынке она должна:

- Постоянно реинвестировать в обновление оборудования;
- Регулярно списывать устаревшие активы;
- Отслеживать появление новейшего оборудования.

Снижение уровня издержек предприятия по мере увеличения объемов производимой продукции не происходит само собой, как и экономия на масштабе всех видов, это происходит в результате соответствующих усилий.

К рискам такой стратегии можно отнести:

- Умение новых конкурентов достигать тех же преимуществ за счет копирования опыта фирмы;
- Снижение способности вовремя реагировать на изменения на рынке или в самом продукте из-за сосредоточенности на вопросе снижения уровня издержек;
- Инфляция издержек, снижающая умение фирмы удерживать необходимую разницу в цене и так далее.

Далее рассмотрим вторую базовую стратегию «Дифференциация продукта или услуги», иными словами создание товара/услуги, которая воспринимается потребителями как уникальная в рамках данной отрасли.

Существуют различные формы дифференциации, к ним относятся:

- престиж бренда;
- уникальные технологии;
- уровень сервиса;
- возможности и так далее.

Как правило, предприятие выбирает несколько параметров, а не один из них. Так же если организация делает акцент на уникальности по тому или иному параметру, это совсем не означает, что уровень издержек больше не

представляет интереса, это означает лишь то, что данный параметр является второстепенной целью.

Действительно, при успехе реализации данной стратегии, данный путь развития является отличным средством достижения прибыли на уровне выше среднеотраслевого. Поскольку фирма занимает достаточно прочную позицию на рынке, не смотря на то что вопрос снижения затрат не стоял «во главе угла». Так же интересным является факт, что за счет созданной лояльности к бренду, чувствительность к цене снижается, и цена уже не так сильно влияет на объемы продаж, в некоторых случаях даже растет ажиотаж. Проблема издержек уже не стоит так остро, поскольку успех в данной стратегии приводит к росту чистой прибыли.

Так же сформированная лояльность потребителей к бренду и уникальность продукта фирмы утяжеляют процесс появления на рынке новых конкурентов. Так же снижается власть поставщиков и потребителей в отношении фирмы. Фирма, осуществляющая данную стратегию, и заработавшая лояльность потребителей занимает благоприятную позицию касемо товаров-субститутов по сравнению с фирмами-конкурентами.

Зачастую осуществление данного вида стратегии не дает фирме достигнуть большой доли рынка, поскольку понятие уникальности должно означать, что товар ограничен и является эксклюзивным, что естественно является несовместимым явлением с большой долей рынка. Данная стратегия является некой альтернативой позиции низкого уровня издержек, так как мероприятия, осуществляемые в стремлении достичь уникальности, требуют значительных затрат. В качестве таких мероприятий могут выступать:

- приобретение высококачественных материалов;
- вложения в рекламную кампанию;
- исследования и разработки;
- вложения в разработку дизайна и так далее.

Но при этом даже при условии, что очевидно превосходство компании, не все потребители захотят приобрести данный товар по высокой цене. Есть случаи, когда данная стратегия может быть совместима с относительно низкими издержками.

Риски стратегии дифференциации:

- возможная разница в области издержек между конкурентами, развивающимися по стратегии дифференциации может быть достаточно ощутима, для того чтобы удержать уровень лояльности к бренду со стороны покупателей которые могут склониться в сторону экономичного варианта;
- с накоплением опыта потребители значимость фактора уникальности может снизиться по той или иной причине;
- конкуренты могут начать копировать уникальный продукт, что сводит его уникальность к минимуму.

И наконец, третья стратегия – фокус на конкретной группе потребителей, разновидности товара/услуги, сегменте рынка и т.д.

Так же как предыдущая стратегия фокусировка может проявляться в различных формах. Однако если обе предыдущие стратегии были направлены в рамки одной отрасли, то данная стратегия фокусируется на более узкой цели, что, несомненно, имеет свое отражение в деятельности фирмы и всех функциональных сфер. Данная стратегия базируется на предположении, что фирма с ее помощью может сосредоточиться на достижении узкой цели и достичь большей эффективности и продуктивности, относительно конкурентов, в разрезе более широкого пространства. По итогам ее осуществления фирма должна достичь либо дифференциации путем наилучшего удовлетворения запросов целевой аудитории, либо минимизации затрат, или и того и другого одновременно.

Несмотря на то, что к такому положению дел данная стратегия может не привести в рамках рынка в целом, она позволяет достичь желаемых результатов относительно выбранного узкого целевого рынка.

Предприятие, выбравшее стратегию фокусирования, получает все шансы зарабатывать достаточно высокие показатели прибыли, нежели в среднем по отрасли. В таком случае фокусирование ведет к снижению издержек по отношению к выбранной цели, либо повышению уникальности, а так же и то и другое. Как в описании предыдущих стратегий появляется защита от новых конкурентов. Угроза со стороны товаров-субститутов также уменьшается. Так же следует отметить, что данная стратегия всегда связана с наличием ограничений относительно возможности завоевания большой доли рынка. Здесь предприятие стоит перед выбором между объемом продаж и прибыльностью.

Так же как и рассмотренные стратегии, фокусирование имеет свои риски:

- Разрыв в издержках между фирмами-конкурентами, которые действуют в широком стратегическом плане и фирмой, которая применяет данную стратегию. Это ведет к исчезновению преимущества последнего в плане издержек из-за фокусировки на узком сегменте;
- Возможность сведения к минимуму отличия между продукцией на целевом рынке и продукцией отраслевого рынка;
- Когда фирмы-конкуренты изыскивают еще более узкие сегменты рынка в рамках стратегического целевого рынка, и перекрывают преимущество фирмы, пользующееся стратегией фокусирования.

Итак, совершенно точно можно утверждать, что результативность осуществления той или иной стратегии зависит от различных факторов, таких как адекватное стратегическое позиционирование, детальное изучение и анализ внешней и внутренней среды фирмы. Если грамотно определить место фирмы на рынке, выработать характер поведения и направление ее деятельности, то фирма будет действовать эффективно.

На разработку стратегии позиционирования влияет так же размер самой фирмы. Главное различие заключается в том, что в более крупных организациях к процессу выработки стратегии привлекаются подчиненные, а

не сам руководитель, а в дальнейшем данную стратегию поддерживают и все остальные участники. В таких организациях происходит делегирование полномочий. А в малых и средних организациях сам руководитель участвует в формировании стратегии.

Отечественная практика в области стратегического позиционирования свидетельствует тому, что малые предприятия, как правило, выбирают путь усиления позиций на своем рынке своего продукта, так же освоение новой продукции с помощью новых технологий.

Средние организации направляют свои усилия, как правило, так же на усиление позиций выпускаемой продукции на освоенном рынке, и присутствует акцент на снижение издержек.

Крупные организации намерены не только укрепить позицию на освоенном рынке уже освоенного продукта, но и найти другие рынки сбыта, так же частью стратегии они рассматривают интеграцию с поставщиками и ориентир на сокращение уровня издержек.

К препятствиям успешного ведения данной стратегии можно отнести информационные ограничения и низкая экономическая культура менеджмента.

2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Рефком-Томск»

2.1 Общие сведения о предприятии

Объектом исследования в данной работе выступает ООО «Рефком-Томск» (Автотехцентр "Аллигатор"). Полное наименование – «ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «Рефком-Томск»». Место расположения и почтовый индекс: 634045, Томская область, г. Томск, улица Нефтяная 1В стр. 2.

Предприятие открыто 28.07.2012 года, является самостоятельно хозяйствующим субъектом, создано без ограничения срока деятельности, имеет самостоятельный баланс и печать, расчетный счет в банках России, имеет права и обязанности юридического лица.

ООО «Рефком-Томск» ведет учет результатов хозяйственной деятельности, осуществляет бухгалтерский, оперативный и статистический учет согласно нормам, действующим на территории РФ. Учетная политика согласно ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации» [30] формируется главным бухгалтером и утверждается директором предприятия. На основе типового плана счетов бухгалтерского учета и согласно учетной политики ООО «Рефком-Томск» сформирован рабочий план счетов.

Ведение регистров бухгалтерского учета осуществляются с использованием автоматизированной системы учета «1С: Предприятие». Учет ведется в российской валюте (рубли, копейки).

Цель деятельности организации – получение прибыли. Организация вправе заниматься любой деятельностью, не запрещенной законом для достижения данной цели. Организация самостоятельно осуществляет планирование своей деятельности, ориентируясь на потребности рынка.

Организация устанавливает цены на оказываемые услуги и реализуемые товары самостоятельно, а так же на договорной основе.

Миссия компании – предоставление высококачественного обслуживания клиентов с максимальным комфортом, по доступным расценкам и в кратчайшие сроки.

Основной вид деятельности Общества «Рефком-Томск» - это ремонт и обслуживание иномарок немецкого, японского, американского, корейского и китайского производства, а также отечественных автомобилей ВАЗ, ГАЗ, УАЗ.

Данный автосервис предлагаем полный комплекс технического обслуживания и ремонта автомобилей:

- предпродажная подготовка;
- компьютерная диагностика; ремонт топливной аппаратуры бензиновых двигателей;
- проверка и регулировка углов установки колес по 3D-технологии;
- экспресс проверка подвески;
- шиномонтаж и балансировка колес;
- ремонт двигателей, диагностика навесного оборудования двигателей;
- диагностика и ремонт трансмиссии;
- кузовной ремонт любой сложности;
- покраска автомобиля;
- ремонт электрооборудования;
- установка дополнительного оборудования;
- ремонт рулевых реек (гарантия от 3 месяцев до 1 года);
- ремонт коробок передач, АКПП (гарантия от 6 месяцев до 1 года).

Так же ООО «Рефком-Томск» является авторизованной точкой продаж смазочных материалов[32].

Для данной организации характерна линейная структура управления (рисунок 11), как правило эту структуру используют в малом бизнесе. Работники выполняют распоряжения только одного руководителя, а не нескольких сразу. Высший орган управления, как правило, не отдает

распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

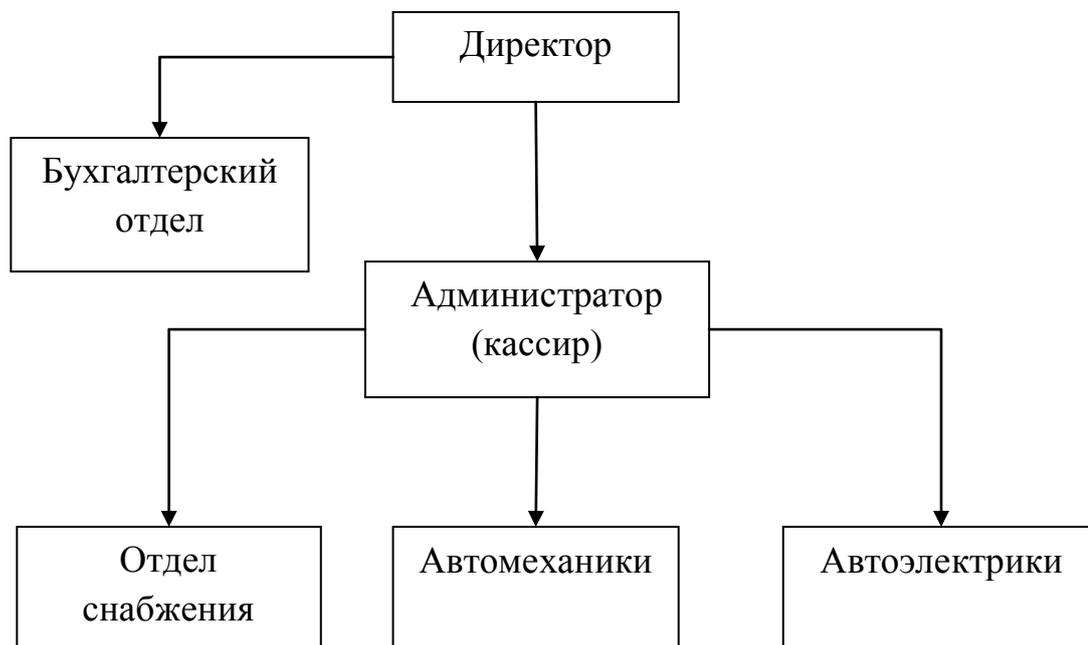


Рисунок 11 – Организационная структура управления автосервиса

Директор предприятия руководит финансово-хозяйственной деятельностью, осуществляет текущее и стратегическое планирование, организует работу предприятия, регулирует взаимодействия между работниками, следит за выполнением правил дисциплины в организации.

Главный бухгалтер относится к категории специалистов, находится в подчинении у директора, имеет соответствующее профессиональное образование и опыт работы не меньше трех лет. Главный бухгалтер ведет бухгалтерский учет в ООО «Рефком-Томск», за организацию бухгалтерского учета несет ответственность директор предприятия.

В своей работе бухгалтер руководствуется законодательными актами Российской Федерации, нормативными актами компании (Уставом), приказами и распоряжениями руководства, а также должностной инструкцией.

К обязанностям бухгалтера предприятия можно отнести: ведение учета основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на

производство, реализации продукции, результатов хозяйственно-финансовой деятельности; расчеты с поставщиками и заказчиками, за предоставленные услуги и так далее. Бухгалтер участвует в разработке и реализации мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов, составляет отчетные калькуляции себестоимости товаров и услуг и так далее. Полный перечень обязанностей изложен в должностной инструкции.

Администратор (мастер-приемщик) находится в подчинении у директора предприятия, обязанности его достаточно широки. Мастер-приемщик - своего рода «лицо компании», поскольку непосредственно контактирует с клиентами организации: встречает, консультирует и формирует заказ, рассчитывает предварительную стоимость, озвучивает возможные риски и пути решения проблемы. Работа данного специалиста формирует общее впечатление потребителей об организации. Также мастер-приемщик координирует работу мастеров, обеспечивает равномерное распределение работы и загруженности сервиса, что влияет на эффективность и оперативность выполнения услуг. На данную должность принимают коммуникабельных и стрессоустойчивых людей, являющихся уверенными пользователями ПК и т.д.

Отдел снабжения отвечает за доставку необходимых деталей, горюче-смазочных материалов и прочих товаров, необходимых для осуществления ремонтных работ своевременно и в надлежащем качестве.

Автомеханик является специалистом широкого профиля, находится в подчинении мастера-приемщика. В обязанности данного специалиста входит выполнение работ по техническому обслуживанию и ремонту транспортных средств, проведение контроля технического состояния автомобилей. Автомеханик должен иметь соответствующее образование и опыт работы.

Автоэлектрик находится в подчинении мастера-приемщика, должен иметь соответствующее образование и опыт работы. К его обязанностям можно отнести: поиск обрывов и коротких замыканий в проводке;

диагностика и ремонт стартеров, генераторов, систем охлаждения, отопления, вентиляции и т. д.; диагностика и ремонт составляющих наружного освещения автомобиля; ремонт электронных систем машины; диагностика и установка автомобильной сигнализации, газоразрядных/ксеноновых фар и прочего дополнительного электрооборудования.

Отдела маркетинга в данной организации нет, а его функции выполняет директор предприятия:

- Разработка мероприятий направленных на рост объемов продаж товаров и услуг.
- Осуществление стратегического планирования.
- Координирование работы персонала, осуществление мероприятий направленных на рост их профессионализма и т.д.
- Анализ информации о продажах товаров и услуг организации.
- Поиск стратегических партнеров и т.д.

Анализируя текучесть кадров ООО «Рефком-Томск» за последний год, можно наблюдать достаточно стабильный состав работников предприятия, что говорит о хорошем социально-психологическом климате и благоприятных условиях труда, которые были созданы руководством для работников данного предприятия.

2.2 Анализ финансового состояния ООО «Рефком-Томск»

Основной целью предприятия является увеличение объемов прибыли, и для того, чтобы иметь четкое представление об эффективности деятельности предприятия и ее прибыльности, необходимо осуществлять анализ финансовых результатов. Анализ показателей прибыли за 3 года представлен в таблице 2. И поскольку данные показатели являются коммерческой тайной, они были изменены.

Таблица 2 — Анализ результатов деятельности ООО «Рефком-Томск» за 2015-2017 гг. (в тыс. руб.)

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение за 3 года, тыс. руб.	Относительное отклонение, за три года, %, тыс. руб.
Выручка, тыс. руб.	1706,0	2189,0	2488,0	782	45,8
Издержки деятельности, тыс. руб.	489,36	723,5	701	211,64	43,2
Прибыль, тыс. руб.	1216,64	1465,5	1787	570,36	46,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	973	1257,1	1429,6	456,6	46,9
Рентабельность (по чистой прибыли), %	57	57,43	57,46	0,46	0,81

Из таблицы 2 видно, что величины выручки, издержек и чистой прибыли имеют тенденцию к росту в 2015-2017 гг. Показатель рентабельности в течение 3-х лет также имеет тенденцию к росту и характеризует эффективность деятельности организации. В таком случае совершенно оправданным можно считать расширение организации, а именно открытие второго автосервиса с большими площадями и возможностью обслужить большее количество клиентов.

2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «Рефком-Томск»

Основными конкурентами ООО «Рефком-Томск» в Кировском районе являются следующие автосервисы:

– Автокомплекс «За рулем», в основном осуществляет мелкий ремонт (восстановление и ремонт газо-масляных стоек и амортизаторов, прокачка и т.д.); Сервис работает с понедельника по субботу с 9:00 до 19:00[33].

– «АВТОДОМ южный», осуществляет широкий спектр ремонтных услуг (диагностика, замена автостекл, ремонт двигателя, техническое обслуживание, ремонт подвести и т.д.), также услуги мойки автомобилей и

кузовной ремонт. Данный автомобильный комплекс существует достаточно давно и хорошо знаком жителям Кировского района и города в целом, имеет официальный сайт и странички в социальных сетях. Сервис работает с понедельника по субботу с 9:00 до 19:00[34].

– «Автодвор МВ и Д», основной деятельности является реализация импортных автомобильных шин и дисков, является официальным дилером известных производителей данной продукции, так же осуществляет ремонт и обслуживание в данной области (шиномонтаж, балансировка, мойка, заправка азотом и т.д.), а также мелкий ремонт, регулировка фар, мойка автомобилей, сезонное хранение. Организация имеет свой сайт и странички в социальных сетях. Сервис и магазин работают с понедельника по пятницу с 10:00 до 19:00, в выходные с 10:00 до 17:00[35].

Далее проведем конкурентный анализ организации. Были выбраны следующие сравнительные характеристики: ассортимент предлагаемых услуг, цены на товары и услуги, сервис, расположение, информационный ресурс организации (официальный сайт), персонал, маркетинг, рабочие часы. Так как большинство потребителей услуг автосервисов предпочитают обслуживаться в своем районе, недалеко от дома, для сравнения были взяты автосервисы в Кировском районе, где и находится рассматриваемая организация. Как уже было сказано ранее, в качестве основных конкурентов выступают автосервис «За рулем» и «АВТОДОМ южный» «Автодвор МВ и Д». Информация представлена в виде таблицы (таблица 3). Баллы Автосервиса ООО «Рефком-Томск» будут отражаться в столбце «А». Баллы автосервиса «За рулем» будут отражаться в столбце «Б». Баллы автосервиса «АВТОДОМ южный» отражаются в столбце «В». Баллы автосервиса «Автодвор МВ и Д» отражаются в столбце «Г».

Таблица 3 – Конкурентный анализ предприятия ООО «Рефком-Томск»

Критерии	А	Б	В	Г
Ассортимент услуг	9	5	10	6
Сервис	8	5	9	8
Расположение	9	9	8	9
Информационный ресурс	8	5	10	8
Маркетинг	8	5	9	8
Рекламная деятельность	8	6	9	8
Время работы	10	8	8	8
Цена	8	9	7	8

Ассортимент услуг автосервиса «А» довольно универсален и включает в себя наиболее востребованные услуги. Автосервис «Б» имеет более узкий спектр услуг, осуществляют только мелкий ремонт. Автосервис «В» является крупным комплексом с достаточно широким перечнем услуг. Автосервис «Г» имеет востребованный, но узконаправленный спектр услуг.

Сервис. Автосервис «А» имеет комфортную и достаточно просторную зону ожидания с диваном и телевизором, кулером и возможностью бесплатно выпить чай или кофе. Организация берет на себя хлопоты по подбору и транспортировке деталей и материалов для ремонта, согласуя при этом выбор с заказчиком. Автосервис «Б» не имеет зону ожидания, подбирает детали для ремонта. Автосервис «В» имеет зону ожидания, кафетерий на территории комплекса, также освобождает клиента от поиска деталей на замену вышедших из строя. На территории сервиса «Г» также имеется кафетерий и созданы все условия для комфортного ожидания; хлопоты по поиску и подбору запчастей и горюче-смазочных материалов берет на себя организация. Располагается сервис также в достаточно удобном месте, в 850 метрах от площади Южная.

Информационные ресурсы. Автосервис «А» имеет информативный и современный сайт. Автосервис «Б» не имеет официального сайта, имеет страницу «ВКонтакте», которая является недостаточно информативной. Автосервис «В» имеет официальный сайт и странички в наиболее популярных социальных сетях, которые активно обновляются. Автосервис «Г» имеет достаточно удобный и информативный сайт, в нем легко ориентироваться и найти необходимую информацию, также имеется страничка «ВКонтакте» для активных пользователей данной социальной сети.

Что касается рабочих часов, то Автосервис «А» работает без выходных и до девяти вечера, в отличие от автосервисов «В», «Б» и «Г», и клиенты могут обратиться в сервис после работы, что очень удобно.

Маркетинг. В автосервисе «А» функции отдела маркетинга выполняет директор. В автосервисе «Б» маркетинговым исследованиям уделяется недостаточно внимания. В автосервисе «В» работает отдельный специалист, маркетолог.

Баллы категории «Цены» в таблице присваиваются по принципу: чем доступнее цена, тем балл выше.

При рассмотрении таблицы можно сказать, что конкурентоспособность ООО «Рефком-Томск» находится на хорошем уровне.

Теперь для наглядности построим многоугольник конкурентоспособности ООО «Рефком-Томск», это позволит облегчить восприятие информации для сравнения показателей и выявления наиболее важных направлений дальнейшей работы (рисунок 12).

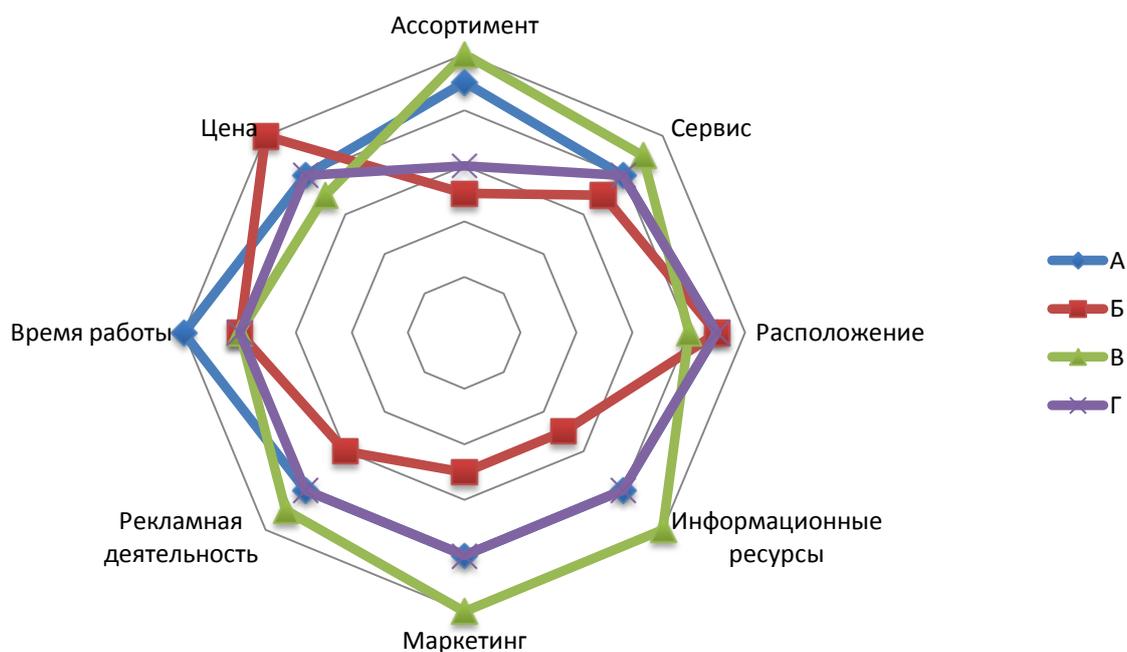


Рисунок 12 – Конкурентоспособность предприятия методом многоугольника

По результатам балльной оценки можно сделать вывод, что ООО «Рефком-Томск» имеет устойчивые позиции на рынке, однако некоторые моменты требуют доработки, такие, как рекламная деятельность, маркетинг.

Далее, прежде чем приступить к разработке мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности Автосервиса (ООО «Рефком-Томск»), необходимо провести оценку его уровня конкурентоспособности на данный момент, поскольку без проведения данной оценки сложно разработать мероприятия по ее повышению с желаемым финансовым откликом. Для этого проведем SWOT – анализ, который поможет выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы для предприятия. Данный анализ даст ориентиры и позволит разработать эффективные рекомендации по повышению конкурентоспособности анализируемой компании, принимая во внимание вышеперечисленные факторы. Такой анализ по необходимости можно применять не только в отношении предприятия в целом, но и по отношению к конкретному товару или услуге.

Для осуществления успешной деятельности на рынке в долгосрочной перспективе предприятие должно предвидеть возможные трудности для своевременной подготовки к их преодолению, а также иметь представление о грядущих возможностях для использования всех шансов на укрепление позиций фирмы.

Прежде чем построить матрицу SWOT – анализа, изучим особенности влияния на предприятие факторов внешней и внутренней среды. Анализ факторов макро- и микроокружения внешней среды приведен в форме таблицы (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ факторов макро- и микроокружения организации

Анализ факторов микроокружения			
Группа факторов	Фактор	Характер влияния на организацию «+», «-»	Действия организации
Покупатели	Рост числа заказов	«+» Возможность максимальной загрузки сервиса и увеличение прибыли.	1. Оптимизация производственных процессов. 2. Формирование запасов горюче-смазочных и расходных материалов. 3. Расширение организации
	Чувствительность клиентов к цене на услуги сервиса	«-» При повышении цен есть угроза оттока части клиентов и снижения прибыли	Разработка гибкой ценовой политики.
	Важность для клиентов наличия персонального подхода и системы лояльности	«+» Удержание клиентов, перевод их в статус «постоянных» клиентов, увеличение прибыли	Предоставление скидок при повторных обращениях в сервис

Продолжение таблицы 4

Поставщики	Рост цен на поставляемые запчасти и материалы	«-» Рост цен на услуги сервиса	Поиск новых, более выгодных поставщиков
	Несоблюдение сроков и условий поставки	«-» Сбои в работе, нарушение оговоренных с клиентом сроков выполнения работ	Введение штрафных санкций за несоблюдение обязательств
	Получение скидок при заказе больших партий товаров	«+» Снижение конечной цены на оказываемые услуги	Денежные вложения в материалы
Конкуренты	Повышения уровня конкуренции	«+» Автосервис является одним из лидеров в данном районе города и занимает значительную долю рынка автосервисных услуг	Укрепление позиций организации, увеличение конкурентных преимуществ
	Сложность выхода на рынок новых конкурентов	«+» отсутствие угрозы со стороны новых участников рынка	Удержание и усиление позиций организации на рынке
Анализ факторов макросреды			
Технологические	Появление новых технологий	«+» расширение перспектив развития организации	Использование новых, более дешевых, технологий с целью снижения себестоимости
Экономические	Инфляция	«+» преимущества при выплатах по долгосрочным займам «-» Снижение покупательной способности клиентов	Проведение мероприятий направленных на удержания цен на прежнем уровне.

Внутреннюю среду проанализируем по следующим направлениям (таблица 5):

- кадры, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, разработки;
- маркетинг;
- организационная культура.

Таблица 5 – Анализ внутренней среды предприятия

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая текучесть кадров как следствие: бесперебойный рабочий процесс и доверие со стороны клиентов 2. Квалифицированный персонал с опытом работы 3. Эффективная система материального стимулирования персонала. 	Отсутствуют другие стимулы в системе мотивации, помимо материальных.
Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступные цены 2. Быстрые сроки ремонта 4. Удобные часы работы (с 09:00 до 21:00, без выходных и перерывов) 3. Комфортная клиентская зона (горячие напитки (чай, кофе), кулер, диваны, Wi-Fi, телевизор) 4. Удобное расположение, вблизи комплекса многоэтажных жилых домов 5. Наличие системы лояльности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не достаточно активная рекламная деятельность. 2. Не достаточно проводятся маркетинговые исследования.
Менеджмент	Хорошая система краткосрочного планирования	Слабое развитие системы долгосрочного планирования
Организационная культура	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая дисциплина 2. Устоявшиеся нормы и ценности 	

После того, как мы определили сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы, составим матрицу SWOT (таблица 6) для установления цепочек связей между ними, которые в

дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации.

Таблица 6 – Матрица SWOT-анализа

Матрица SWOT-анализа	<u>Возможности:</u> 1. Рост числа потенциальных клиентов. 2. Важность для клиентов наличия персонального подхода и системы лояльности 3. Наличие большого числа поставщиков в Томске и соседних городах.	<u>Угрозы:</u> 1. При повышении цен есть угроза оттока части клиентов. 2. Рост цен на поставляемые запчасти и материалы. 3. Повышения уровня конкуренции
<u>Сильные стороны:</u> 1. Доступные цены 2. Наличие системы лояльности 3. Удобные часы работы, расположение и комфортная клиентская зона. 4. Сотрудничество с большим количеством поставщиков.	– Применение и усовершенствование системы лояльности привлечет и подвигнет клиентов к повторному посещению сервиса. – Удобные часы работы и удобное расположение сервиса позволит обслуживать максимальное число клиентов. – Наличие большого числа поставщиков позволит удерживать цены на услуги на доступном для клиентов уровне, поскольку есть возможность выбрать наиболее выгодные предложения поставок.	– За счет сотрудничества с большим количеством поставщиков, есть возможность выбора наиболее выгодного по цене предложения, и при заказе большими партиями так же появляется возможность сэкономить и тем самым избежать значительных колебаний конечной цены на услуги. – Укрепление позиций организации на рынке за счет усиления имеющихся конкурентных преимуществ.
<u>Слабые стороны:</u> 1. Не достаточно активная рекламная деятельность. 2. Не достаточно проводятся маркетинговые исследования. 3. Слабое развитие системы долгосрочного планирования	Роста числа потребителей автосервисных услуг и отзывчивость клиентов на предоставление скидок по системе лояльности позволяет организации не испытывать недостатка в заказах.	– Необходимо уделить внимание маркетинговым исследованиям, а также рекламной деятельности, для того чтобы привлечь новых и удержать имеющихся клиентов. Тем самым укрепить свои позиции на рынке. – Формировать запасы материалов впрок, поскольку закупка больших партий позволяет приобретать их по более выгодной цене и минимизировать негативное влияние от скачков в цене.

По результатам анализа можно сделать вывод, что ООО «Рефком-Томск» имеет устойчивые позиции на рынке, однако некоторые моменты

требуют доработки и особого внимания, такие, как маркетинговая деятельность.

2.4 Анализ маркетинговой деятельности ООО «Рефком-Томск»

Процесс стимулирования сбыта играет для любой организации немаловажную роль, ООО «Рефком-Томск» не является исключением. Значение рекламной деятельности для успешного ведения бизнеса растет с каждым годом. На сегодняшний день руководство компании достаточно серьезно относится к стимулирующей сбыт деятельности как к эффективному способу привлечь клиентов, увеличить объемы продаж, и, как следствие, увеличить показатель прибыли.

Также активная рекламная деятельность фирм-конкурентов не может не подтолкнуть на более детальное рассмотрение данного вопроса и поиск наиболее эффективных способов привлечения клиентов для удержания своих позиций в конкурентной борьбе.

Целевая аудитория автосервиса – это люди в возрасте от 18 лет (водители легковых автомобилей), активно пользующиеся Интернетом и популярным электронным справочником «2ГИС»; жители Кировского района, где расположен автосервис.

Для ООО «Рефком-Томск» характерен коммерческий вид рекламы, направленный на дальнейшее получение выгоды от роста числа клиентов. В качестве каналов привлечения новых клиентов организация использует:

- Официальный сайт, или, иными словами, рекламно-информационная площадка, где клиент может узнать не только общую информацию (ассортимент услуг, часы работы, цены и т.д.). Клиент может получить представление об организации, ознакомиться с актуальными акциями, с преимуществами автосервиса и проникнуться доверием к нему, и, как следствие, остановить на нем свой выбор. При наличии у компании хорошего сайта в любой момент можно подключать продвижение сайта в

поисковых системах, контекстную рекламу и т.д. Сайт организации удобен, прост в использовании, ориентироваться на нем очень легко; оформление современное; содержание сайта информативное. Нельзя забывать, что наличие современного сайта у компании поднимает имидж фирмы в глазах клиента.

- Группа «ВКонтакте». Большое количество россиян пользуются данной социальной сетью каждый день и зачастую осуществляют поиск необходимых товаров и услуг именно там. Данная группа имеет ознакомительный характер, там размещена основная информация и даны необходимые контакты, запись в группе не ведется, также есть ссылка на сайт.

- Регистрация и реклама в электронных справочниках (2GIS, Яндекс-Карты, Google Maps и др.). Справочником 2GIS Томичи пользуются очень активно, поэтому сотрудничество с данной системой является значимым.

- Наружная реклама (щиты) в районе расположения автосервиса. Так как в окружении автосервиса располагаются множество жилых домов, данный вид рекламы имеет свой отклик. Из недостатков данного вида рекламы можно выделить отсутствие избирательности аудитории.

- Также проводится работа по стимулированию потока повторных обращений в автосервис и так называемого «Сарафанного радио»:

- ООО «Рефком-Томск» активно информирует своих клиентов обо всех акциях и специальных предложениях посредством SMS-оповещения.

- Также существует постоянная акция «Приведи друга». Суть акции в том, что довольный клиент не просто обратится в автосервис повторно, но и сможет немного сэкономить при следующем обращении, порекомендовав автосервис своим друзьям и родственникам. Если в автосервис обращается новый клиент по рекомендации, то оба клиента получают бонус в виде скидки.

В таблице 7 приведем смету расходов ООО «Рефком-Томск» на рекламную деятельность.

Таблица 7 – Анализ расходов ООО «Рефком-Томск» на рекламную деятельность (в 2018 г.)

Направления затрат на рекламу	Сумма, руб.
1. Электронный справочник 2GIS (ежемесячно)	8 832
2. Обслуживание WEB-сайта (ежемесячно)	4 000
3. Наружная реклама (рекламный щит) оплата за 1 месяц	13 500
4. Группа «ВКонтакте» (дополнительных затрат не требует)	0
5. SMS-оповещение (ежемесячно)	2500
6. Постоянная акция «Расскажи другу» (дополнительных затрат не требует)	0
7. Полиграфическая продукция (буклеты, брошюры, флаеры), затраты за год.	5 000

Если подвести итог за год, то сумма затрат на рекламную деятельность за 2018 год составляет 202 484 рублей.

Если направить большие усилия на продвижение ООО «Рефком-Томск», это, безусловно, повлечет рост затрат, но при этом должно повысить эффективность деятельности ООО «Рефком-Томск», укрепить имидж организации, обеспечить ее постоянное присутствие в информационном поле и, как следствие, стимулирование спроса на услуги автосервиса.

В данном автосервисе при первом обращении клиента ему предлагается заполнить небольшую анкету, в которой нужно указать ФИО, информацию о машине, телефонный номер, по которому можно связаться с клиентом, разрешение на обработку персональных данных, а также разрешение на внесение контакта в список рассылки. Анкета не перегружена, включает в себя только самую основную информацию и не вызывает дискомфорта у клиента. Также в самом низу бланка необходимо указать,

откуда клиент узнал об автосервисе. Таким образом, руководство может получить представление об отклике на каждый вид деятельности, стимулирующей спрос на услуги сервиса.

Для проведения анализа такого отклика возьмем 70 анкет, а также информацию об обращениях клиентов автосервиса в рамках акции после SMS-рассылки. Результаты представлены в виде таблицы 8.

Таблица 8 – Сводка результатов опроса клиентов

Фактор	Результат	
1. От друзей / знакомых	9	13 %
2. Живу/работаю недалеко	23	33 %
3. 2GIS (электронный справочник)	21	30 %
4. Интернет	5	8 %
5. Акции / купоны / флаеры	10	15 %
6. Проезжал мимо	2	4 %
Итого	70	100 %

Для наглядности изобразим результат данного анализа в виде диаграммы (рисунок 13).

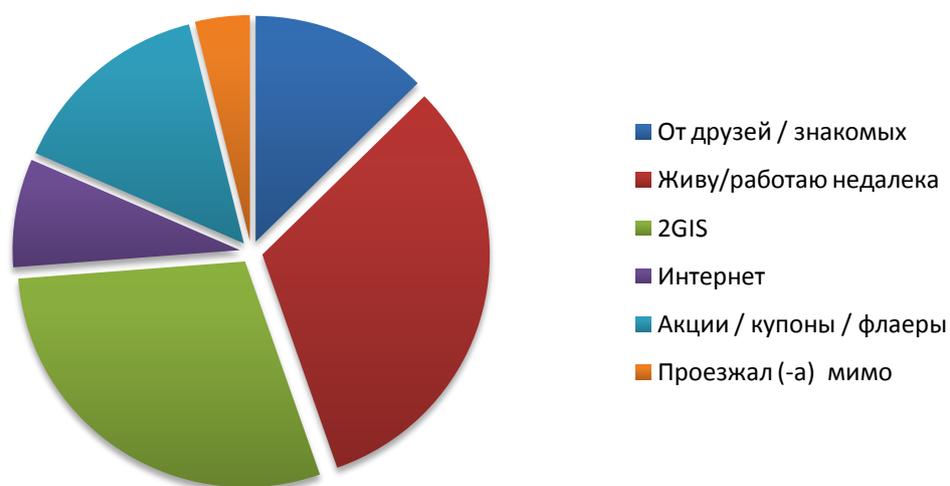


Рисунок 13 – Результаты анкетирования клиентов в долях

Как видно из диаграммы, самая большая доля новых клиентов обращаются в автосервис из-за удачного его расположения, он находится, можно сказать, в спальном районе, клиенты могут отдать свой автомобиль в ремонт и пешком дойти до дома, без дополнительных затрат денег и времени. Это, безусловно, аргумент в пользу сервиса.

Также постоянному притоку новых клиентов сопутствует регистрация организации в справочнике 2GIS, доля таких клиентов составляет 30% опрошенных.

13% приходится на клиентов, обратившихся в автосервис по рекомендации друзей и знакомых. Это свидетельствует тому, что большая доля клиентов довольны качеством и стоимостью обслуживания и готовы обратиться повторно, а также готовы рекомендовать его друзьям. При этом организация предоставляет приятные бонусы не только порекомендовавшему сервис клиенту, но и новому клиенту, пришедшему по его рекомендации. Акция «Приведи друга» действует постоянно и тем самым усиливает приток новых клиентов по так называемому «Сарафанному радио».

Также видим, что положительный отклик дает SMS-оповещение клиентов, подписавшихся на рассылку. В рассматриваемый период была запущена акция «Диагностика ходовой части автомобиля – бесплатно». Услуга в нашем регионе является популярной, особенно в весенний период, поэтому все желающие отремонтировать данную область могли сэкономить на диагностике. Адресная рассылка в таком случае является довольно эффективной.

Также отклик есть и от поисковиков в Интернете, что доказывает их действенность и оправдывает затраты. Рекламные щиты организация использует по случаю, а не на регулярной основе, поэтому в рассматриваемый период данный вид рекламы не брался во внимание.

Анализ эффективности рекламной деятельности ООО «Рефком-Томск» свидетельствует, что реклама для организации играет важную роль. За время работы организации использовались и другие виды продвижения,

однако перечень в данном конкретном случае сократился до наиболее эффективных из них.

Выводы по анализу организации маркетинговой деятельности:

- Планирование мероприятий по продвижению организации осуществляется на ближайшее обозримое будущее, долгосрочное планирование отсутствует;
- Организованы этапы разработки и исполнения мероприятий по продвижению, однако, этапам контроля и детального анализа результатов данных мероприятий достаточного внимания не уделяется.

В настоящее время усилия компании направлены на сохранение и дальнейший рост своей доли на рынке. Для этого необходимо развитие в следующих направлениях:

- повышение качества услуг и сервиса;
- квалификационный рост персонала;
- расширение ассортимента услуг;
- гибкая ценовая политика и т.д.

В настоящий период автосервис показывает хорошую загруженность, однако она бывает не всегда равномерной, следовательно, есть резервы для дальнейшего роста.

2.5 Пути повышения конкурентоспособности ООО «Рефком-Томск»

По результатам проведенного анализа предприятия были предложены следующие пути повышения конкурентоспособности фирмы:

1. Организация отлаженной маркетинговой деятельности. Так как ООО «Рефком-Томск» развивается, открывается новый автосервис, то для успеха дальнейшей деятельности руководству необходимо не только заниматься рекламной деятельностью, но и осуществлять контроль

проводимых рекламных мероприятий; анализировать результаты рекламной деятельности; вносить коррективы в рекламные мероприятия и т.д.

ООО «Рефком-Томск» нужно и дальше делать акцент на работе с постоянными клиентами. Например, разработать бонусную или призовую программу, дисконтные карты, присваивание клиенту статуса (постоянный клиент, VIP-клиент) с соответствующими бонусами и т.д. Основная цель: ориентир на долгосрочные отношения с клиентами, удержание имеющихся и привлечение новых клиентов.

Также необходимо своевременное расширение и коррекция ассортимента услуг «в ногу со временем» на основе результатов исследования рынка. Необходимо быть в курсе новых технологий в данной сфере.

Были выделены 3 варианта решений проблемы организации маркетинговой деятельности на предприятии: внедрить должность маркетолога; воспользоваться услугами внештатного маркетолога; оставить функции маркетолога на директора.

Для наглядности и простоты анализа для дальнейшего принятия решения сведем все аргументы «за» и «против» в таблицу 9.

Таблица 9 – Анализ вариантов решения вопроса по организации маркетинговой деятельности на предприятии

Фактор	Штатный Маркетолог	Маркетинговая компания	За маркетинг продолжает отвечать директор
Денежные и временные затраты на организацию	Требуется затраты на размещение объявления о поиске сотрудника, проведение собеседований и т.д. Требуется закупка оборудования (компьютер, канцелярские товары и т.д.).	Требуется время на поиски подходящей компании, предоставляющей данные услуги. Не требуются затраты на организацию рабочего места для нового сотрудника.	Не требуется дополнительных затрат на поиск специалиста и организацию рабочего места.

Продолжение таблицы 9

Компетентность	<p>На поиск действительно компетентного и грамотного сотрудника с опытом работы может уйти много времени. Один человек не может знать всех тонкостей во всех областях продвижения (аналитика, дизайн, интернет-продвижение и т.д.).</p>	<p>В подобных компаниях, как правило, целая команда специалистов, каждый из которых имеет узкую специализацию и выполняет свою часть работы.</p>	<p>Директор организации имеет 7-летний опыт работы в данной сфере, а также опыт в продвижении данных услуг и имеет представление о рынке. Однако не знает всех тонкостей эффективного продвижения компании.</p>
Мотивация	<p>Работник в большей степени заинтересован получать оклад, не хочет отвечать за результаты деятельности.</p>	<p>Маркетинговые компании получают оплату не за процесс, а за результат.</p>	<p>Директор является собственником и максимально заинтересован в результате мероприятий по продвижению бизнеса.</p>
Эффективность	<p>Офисные сотрудники работают порядка 40% от рабочего времени. Работа, которая может быть выполнена за короткий срок может быть сильно растянута во времени.</p>	<p>Маркетинговые компании получают деньги за результат в оговоренные сроки, поэтому заинтересованы в быстрой и эффективной работе.</p>	<p>Так как директор не имеет маркетингового образования, ему сложно организовать максимально эффективную маркетинговую деятельность.</p>

Расходование бюджета	Не всегда деньги расходуются эффективно. Так же это происходит из-за присутствия фактора: «деятельность ради деятельности».	Маркетинговая компания заинтересована в снижении затрат и отказе от неэффективных трат, поскольку их рост ведет к росту цены для заказчика, что может привести к потере клиента.	Поскольку директор не полностью компетентен в маркетинговой деятельности и не знает многих тонкостей, ему сложно избежать неэффективной траты бюджета. Несмотря на то, что он заинтересован в результате с наименьшими затратами. Путь к эффективности обеспечивается опытным путем.
----------------------	---	--	--

Если обратиться к цифрам, то в первом случае затраты можно рассчитать следующим образом: заработная плата маркетолога в регионе примерно 25 000 руб./мес., это 300 000 в год. Для организации рабочего места необходимо приобрести дополнительно стол (4000 руб.), стул (3000 руб.), компьютер (14 000 руб.), это 21 000 руб.

Если же если прибегать к услугам маркетинговой компании, то ежемесячная плата будет составлять от 38 000 руб., эта сумма корректируется в зависимости от нагрузки и запросов организации.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что привлечение штатного маркетолога на данном этапе гарантированно приведет к дополнительным затратам (с одновременным отсутствием гарантий результата).

Обращение в маркетинговую компанию является достаточно привлекательным решением, однако для малого предприятия эта мера достаточно дорогостоящая.

Если же рассматривается вариант оставить в роли маркетолога руководителя предприятия, то есть, оставить все как есть, то мы видим как

отрицательные, так и положительные стороны данного решения. Из таблицы аргументов «за и против» мы видим, что основные недостатки данного решения заключаются в недостаточности специализированного образования в области маркетинга. Также при анализе маркетинговой деятельности стало понятно, что аналитическая деятельность ведется достаточно слабо и отсутствует долгосрочное планирование, это тоже говорит о недостатке образования в области маркетинга.

Для того чтобы данный вариант сработал, необходимо устранить имеющиеся недостатки, мешающие эффективности ведения маркетинговой деятельности предприятия. Для этого руководителю необходимо пройти курс повышения квалификации.

В ходе преддипломной практики на предприятии были сделаны выводы, что руководитель, отвечающий за маркетинговую деятельность, заинтересован в дальнейшем продолжении ведения данной деятельности, он располагает временем и желанием для совершенствования своих навыков в данной области.

В данном случае для начала можно пройти программу «Маркетинг успешного бизнеса» в Томском политехническом университете. Проходит данное обучение без отрыва от работы или с частичным отрывом от работы, что очень важно. Это 72-часовой курс, целью которого является углубление теоретических знаний и практических навыков для решения задач предприятия (рисунок 14)[38].

В результате подготовки по программе слушатель должен:

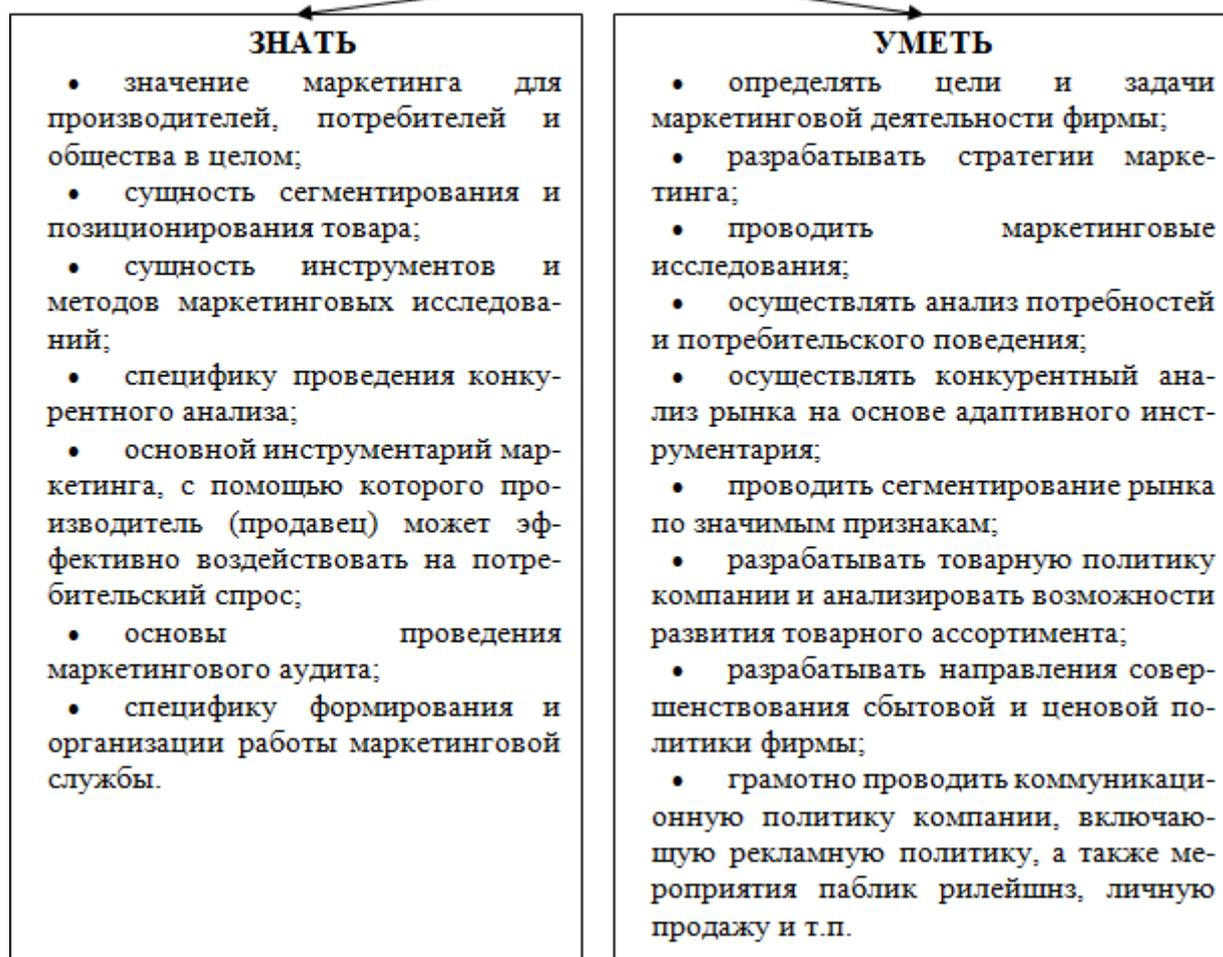


Рисунок 14 – Ожидаемые результаты прохождения курса повышения квалификации

Иными словами, предлагается дополнить знания, опыт работы в данной отрасли теоретической подкованностью. А уже далее можно запланировать курсы, посвященные актуальным и экономичным способам продвижения компании.

Ожидаемые результаты.

Главной задачей повышения эффективности маркетинговой деятельности на предприятии является привлечение и удержание клиентов и, как следствие, обеспечение оптимальной загруженности производственных мощностей предприятия и сведение простоев к минимуму. Рассмотрим примерную динамику загруженности автосервиса за 4 недели (рисунок 15).

Из диаграммы видно, что загруженность автосервиса не является стабильной. В процентном выражении она может подниматься до 90% и опускаться до 30%. За рассматриваемый период 9 дней показывают загруженность меньше 50%. Если рассчитать среднюю загруженность за рассматриваемый период, то она составит 60%. Также рассматриваемый период показал, что загруженность, как правило, стихийная. При этом не берется во внимание повышенный сезонный спрос на данный вид услуг в рассматриваемом регионе.

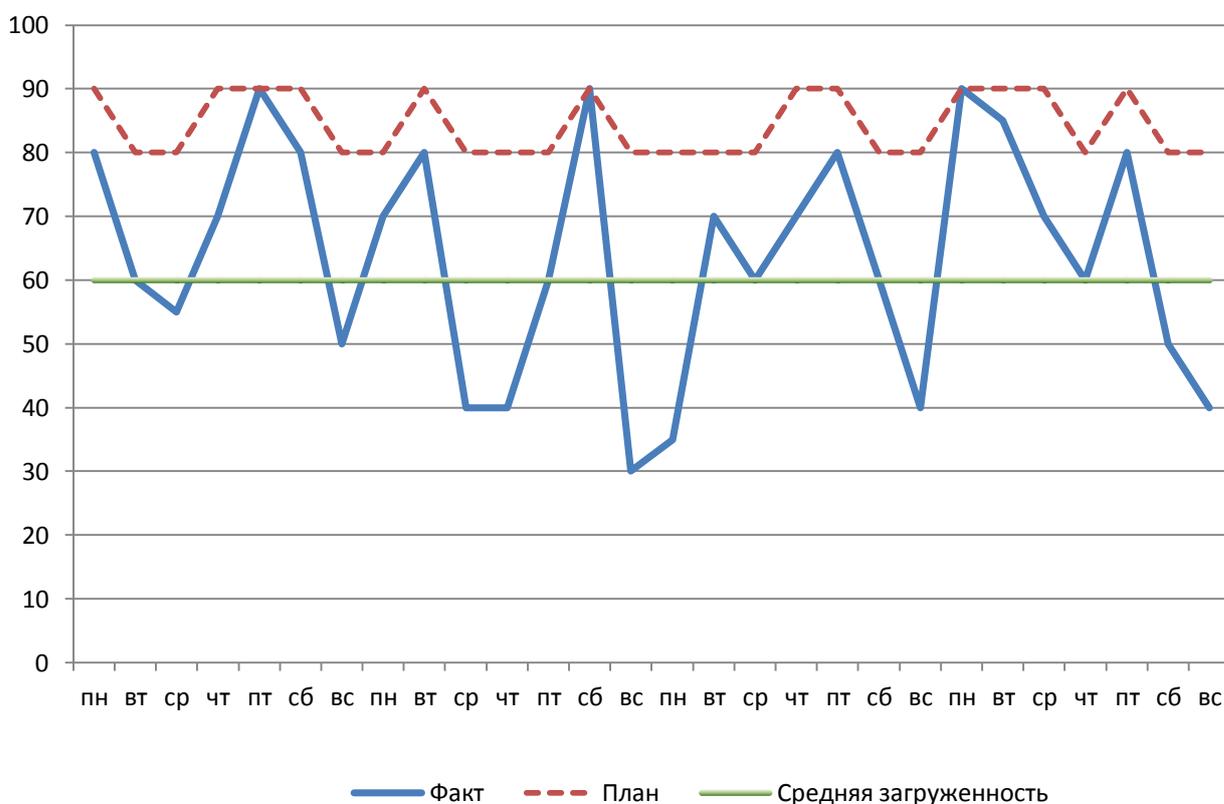


Рисунок 15 – Динамика загруженности автосервиса

За счет повышения эффективности маркетинговой деятельности планируется повысить среднюю загруженность до уровня 80% за счет притока новых клиентов и перевод их в категорию постоянных клиентов предприятия. Повышение загруженности автосервиса с 60% до 80% должно привести к соответствующему росту прибыли.

По результатам анализа загруженности автосервиса все же можно разглядеть некую закономерность, а именно по воскресеньям стабильно

наблюдается низкая загруженность. Поэтому при разработке акций предлагается обратить внимание также и на данную закономерность. Например: Акция «Счастливые дни», каждое воскресенье:

- скидка на услугу «N»;
- при получении услуги «К», услуга «N» в подарок и т.д.

2. Также необходима разработка эффективных методов стимулирования персонала на предприятии. Для данной организации в большей степени свойственны материальные способы мотивации:

Денежные способы мотивации:

- a) Повышение размера заработной платы;
- b) Процент от продаж;
- c) Вознаграждение за выполнение и перевыполнение плана;
- d) Корпоративные скидки на услуги и продукты организации.

Система штрафов:

- Материальное наказание за опоздания и прочие административные нарушения;
- Материальное наказание за некачественно проделанную работу;
- Другие стимулы в системе мотивации помимо материальных способов отсутствуют.

3. Постоянный мониторинг рынка поставщиков для выбора наиболее выгодных цен на запчасти, горюче-смазочные и расходные материалы. Формирование заказов крупными партиями, что также позволяет приобретать материалы дешевле.

4. Разработка системы повышения профессионализма работников: регулярное проведение собраний, семинаров, курсов повышения квалификации.

5. Разработка и внедрение нематериальных методов стимулирования персонала для снижения показателей текучести кадров, улучшения социально-психологического климата в компании, укрепления

командного духа (организация корпоративных выездов на природу, зоны отдыха и так далее).

Подводя итоги, можно утверждать, что повышение конкурентоспособности - это одна из основных и центральных проблем маркетинга, от решения которой зависит успешность деятельности организации в целом. Конечный успех зависит от каждого этапа: сбор информации, выбор методов анализа, непосредственно анализ информации, принятие решений на основе результатов анализа, контроль выполнения разработанных мероприятий, разбор результатов, последующая корректировка. В постоянно меняющихся условиях рынка данные процессы должны осуществляться грамотно и непрерывно, только в таком случае фирма будет достигать желаемых результатов.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Б4Б1	Покояков Роман Александрович

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	
Уровень образования			

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i> – <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i> – <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i> 	<p>Рабочее место в организации находится в здании, в офисном помещении, которое хорошо освещено (источники света естественные и искусственные), помещение хорошо проветривается и отапливается.</p> <p>Вредные воздействия опасных факторов производственной среды отсутствуют. Причины возникновения чрезвычайных ситуаций отсутствуют.</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Принятые международные стандарты ISO26000 и ICCSR26000:201, «Трудовой кодекс РФ»</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</i> – <i>системы организации труда и его безопасности;</i> – <i>развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i> – <i>системы социальных гарантий организации;</i> – <i>оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i> 	<p>В работе были рассмотрены и проанализированы факторы внутренней среды: Принципы корпоративной культуры ООО «Рефком-Томск»;</p> <ul style="list-style-type: none"> – система организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – система социальной гарантии предприятия; – помощь сотрудникам в критической ситуации
<p><i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>содействие охране окружающей среды;</i> – <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i> – <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i> – <i>ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</i> – <i>готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i> 	<p>В работе были рассмотрены и проанализированы факторы внешней среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом; – участие в благотворительности и спонсорстве; – ответственность перед потребителями продукции, которая заключается в выпуске качественных продуктов и т.д.
<p>1. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Анализ правовых норм трудового законодательства;</i> – <i>Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</i> – <i>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i> 	<p>Анализ нормативных законодательных и специальных правовых актов.</p>

Перечень графического материала:

При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	
--	--

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б4Б1	Покояков Роман Александрович		

3 Социальная ответственность

Наименование предприятия ООО «Рефком-Томск».

Организация, помимо оказания услуг ремонта автомобилей в надлежащем качестве и соблюдения законов, также берет на себя дополнительные обязательства перед обществом на добровольной основе.

ООО «Рефком-Томск» берет на себя такие немаловажные для общества обязательства, как: создание официальных рабочих мест; обеспечение достойной заработной платы и своевременной ее выплаты; развитие системы материальной и нематериальной мотивации; обеспечение профессионального развития сотрудников и т.д.

Интеграция КСО (корпоративной социальной ответственности) в стратегию любой фирмы призвана дать свои социально-экономические результаты и должна выступать вспомогательным элементом деятельности фирмы.

К приоритетам ООО «Рефком-Томск» относятся:

1. Качество оказываемых услуг.

Миссия компании - предоставление высококачественного обслуживания клиентов с максимальным комфортом, по доступным расценкам и в кратчайшие сроки. Организация постоянно совершенствуется, производит работу над ошибками для обеспечения заказчиком максимальный уровень обслуживания и удовлетворения потребительского спроса.

2. Корпоративная культура предприятия.

За годы существования предприятия производило формирование корпоративной культуры (ценностей, норм, правил, традиций) как стихийно, так и целенаправленно. Корпоративная культура является неким ресурсом предприятия, она формирует имидж компании в глазах потребителей, партнеров и конкурентов и является важным маркетинговым инструментом.

3. Безопасные условия труда.

Предприятие создает для сотрудников такие условия для работы, при которых минимизируются возможности возникновения приносящих физический или моральный ущерб ситуаций.

- Освещение отрегулировано на комфортном уровне, используются различные источники освещения, не допускается тусклое и слепящее освещение, поскольку данный фактор влияет на утомляемость сотрудников и отражается на зрении.

- Температура в помещении регулируется, есть возможность проветривания помещения.

- Уровень шума в помещении незначительный, не является угнетающим.

- Есть комната для отдыха и приема пищи, где так же созданы соответствующие комфортные условия.

4. Развитие сотрудников предприятия через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;

Реализация корпоративной социальной ответственности осуществляется для достижения следующих целей:

- Обеспечить стабильность и качество состава персонала за счет создания привлекательных условий труда и непрерывного профессионального роста. Это позволит снизить показатель текучести кадров и привлечь на работу в компанию сильных специалистов, повысить престижность работы в организации;

- Обеспечить хорошую репутацию фирмы и доверие со стороны клиентов (гарантии);

- Обеспечить условия для устойчивого развития организации в целом в долгосрочной перспективе.

- Увеличение качества оказываемых услуг, производительности труда и так далее.

Цель ООО «Рефком-Томск» - рост доходов сотрудников организации путем предоставления качественных ремонтных услуг максимальному количеству клиентов.

Для достижения данной цели необходимо:

- Поддержание безупречной репутации и постоянное присутствие в информационном поле;
- Обеспечение клиентам фирмы таких условий, как: персональный подход, гибкая ценовая политика и система лояльности;
- Высокая степень профессионализма сотрудников фирмы;
- Поддержание выгодных партнерских отношений с организациями других сфер деятельности и так далее.

Для анализа эффективности программ КСО необходимо определить соответствие данных программ основным стейкхолдерам фирмы.

Стейкхолдер – это человек, группа лиц или отдельные организации, которые оказывают влияние на протекающие в фирме процессы и ее результаты деятельности своим поведением, действиями или решениями.

ООО «Рефком-Томск» оказывает влияние на ряд стейкхолдеров, что обязывает данную организацию быть социально ответственной перед обществом, клиентами, сотрудниками, государством.

К основным стейкхолдерам ООО «Рефком-Томск» можно отнести (таблица 10).

Таблица 10 – Стейкхолдеры предприятия

Прямые	Косвенные
Клиенты	Местное население
Партнеры	Потенциальные клиенты
Сотрудники	
Конкуренты	Органы местного самоуправления
Руководство	

К первой группе (прямые) стейкхолдеров относятся участники проекта, те, кто непосредственно влияет на деятельность предприятия.

Ко второй группе (косвенные) относятся лица и группы лиц, которые находятся в зависимости от деятельности предприятия.

– Клиенты автосервиса являются внешними стейкхолдерами организации, так как представляют спрос на услуги автосервиса, это значит, что их требования к качеству, ассортименту и стоимости предоставляемых услуг должны браться во внимание при видении бизнеса для поддержания и роста спроса на услуги фирмы. Так же любые изменения в данной категории могут оказать влияние на спрос: снижение покупательной способности или общей численности клиентов.

– Поставщики (партнеры), они оказывают влияние на стоимость деталей и расходных материалов для осуществления ремонта, также влияют на условия и сроки выполнения работ, оказывают влияние на издержки компании.

– Администрация компании принимает важные решения в области развития фирмы, ее продвижения, выбора стратегии ведения бизнеса и других ключевых решений, влияющих на успех деятельности предприятия.

– Сотрудники фирмы относятся к внутренним стейкхолдерам и непосредственно влияют на качество, скорость и грамотность оказания услуг, а также репутацию компании в глазах потребителей.

На структуру программ корпоративной социальной ответственности влияют цели и выбор стейкхолдеров (таблица 11).

Таблица 11 – Мероприятия, проведенные в ООО «Рефком-Томск»

Мероприятие	Суть мероприятия	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Результат
Система бонусов и скидок за повторное обращение и рекомендацию автосервиса знакомым.	Формирования долгосрочных деловых отношений с клиентами и постоянный рост клиентской базы.	Действующие и потенциальные клиенты организации	Постоянно	Повышение спроса на предоставляемые автосервисом услуги и рост прибыли фирмы.
Персональный подход к каждому клиенту и поиск решений в соответствии с его финансовыми возможностями (гибкая ценовая политика)	Формирования долгосрочных деловых отношений с клиентами и постоянный рост клиентской базы.	Действующие и потенциальные клиенты организации	Постоянно	Повышение спроса на предоставляемые автосервисом услуги и рост прибыли фирмы.
Организация совместного отдыха сотрудников фирмы	Поддержание командного духа сотрудников, улучшение социально-психологического климата	Сотрудники	Каждые полгода.	Повышение удовлетворенности сотрудников местом работы, повышение мотивации, имиджа компании.
Прохождение сотрудниками организации курсов повышения квалификации, семинаров, мастер-классов.	Инвестиции в повышение профессионализма сотрудников автосервиса, а так же в их мотивацию.	Сотрудники	По мере необходимости и желания сотрудников.	Повышение уровня обслуживания клиентов и качества оказываемых услуг. Удовлетворение потребности сотрудника в развитии.

Таблица 12 – Основные расходы на социальные мероприятия

Мероприятие	Ед. из.	Стоимость	Стоимость реализации на планируемый период (1 год)
Поощрение за рекомендацию и обращение по рекомендации	Скидка за 1 обращение, по рекомендации клиента.	300	43 200
Подарки для детей сотрудников на Новый год	Руб./шт.	250	5 000
Организация летнего и новогоднего корпоратива	Руб./чел.	1500	60 000
Итого	Руб.		108 200

Анализируя программы КСО ООО «Рефком-Томск», можно сделать выводы:

- Организация осуществляет мероприятия, отвечающие интересам основных стейкхолдеров;
- При реализации данных мероприятий организация получает дополнительные конкурентные преимущества;
- Данные мероприятия целиком и полностью соответствуют целям и стратегиям организации.

К рекомендациям в таком случае можно отнести разработку и реализацию программ благотворительного характера, что, несомненно, положительно отразится на имидже компании.

Так же можно сделать вывод, что ООО «Рефком-Томск» в целом является социально – ответственным предприятием.

Заключение

В постоянно меняющихся условиях рыночной экономики к необходимости решения проблемы повышения конкурентоспособности рано или поздно приходит каждая фирма. Данная проблема относится не только к любой хозяйствующей фирме, но и к товарам и услугам, к отрасли, к региону и даже стране. И, несомненно, конкурентоспособность фирм в отдельности имеет немалое значение в экономике.

В первой главе данной работы изложены теоретические основы, в частности: экономическая сущность конкуренции и конкурентоспособности фирмы; описание основных методик оценки конкурентоспособности фирмы; факторы конкурентоспособности, а так же основы проектирование стратегии повышения конкурентоспособности.

Анализ различных публикаций свидетельствует, что не существует единого общепринятого определения, каждый рассмотренный автор предлагает свою формулировку. Одно из таких определений следующее: конкурентоспособность фирмы – это способность производить и реализовывать конкурентоспособный продукт (товар, услугу), который по потребительским свойствам и ценовым характеристикам является более привлекательным, по сравнению с аналогичным продуктом конкурентов, и рентабелен для производителя.

Отправной точкой в процессе повышения конкурентоспособности фирмы является анализ или оценка конкурентоспособности. От грамотности проведения данного этапа будет зависеть выбор и успех мероприятий направленных на повышение конкурентоспособности фирмы.

По результатам проведенной оценки финансового состояния можно сделать вывод, что ООО «Рефком-Томск», несмотря на имеющиеся недочеты, показывает рост основных финансовых показателей; организация расширяется; услуги, предоставляемые ею, востребованы; имеются резервы для дальнейшего развития и улучшения финансового состояния организации.

В целях повышения конкурентоспособности организации были проведены:

- Анализ внутренней и внешней среды.
- SWOT-анализ. Выявленные по его результатам сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности предприятия послужили основой для разработки мероприятий по повышению его конкурентоспособности в дальнейшем.
- Конкурентный анализ ООО «Рефком-Томск».
- Анализ маркетинговой деятельности.

Основываясь на результатах проведенной оценки, можно утверждать, что ООО «Рефком-Томск» обладает высокой конкурентоспособностью, однако не использует весь свой потенциал, и, безусловно, имеет резервы для повышения данного показателя.

В завершение практической части работы был разработан перечень практических рекомендаций. Конечным результатом реализации разработанных мероприятий будет рост конкурентоспособности ООО «Рефком-Томск».

Список использованных источников

1. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
2. Стиглер Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс // Вехи экономической мысли: теория фирмы: В 3 т. / под ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа., 2000. Т. 2. С. 300.
3. Смит А. Исследование о богатствах народов. М.: Ось-89, 1997. С. 58.
4. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учебно пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с.
5. Савельев Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник/ Н. А. Савельев. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 382 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
7. Портер М. Конкуренция. – М.: Альпина Бук, 2014. – 325 с.
8. Абаева Н. П., Старостина Т. Г. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина; под ред. Т. Г. Старостиной. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 91 с.
9. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие/ А.Ю. Юданов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 2008. – 384 с.
10. Основы менеджмента: учебное пособие / сост.: Н.И. Гвоздев, А.Н. Древаль; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 188 с.

11. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности. / М. Ахматова // Маркетинг.– 2003. – №4. – С. 25-38.
12. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхутдинов. — СПб.: Питер, 2008. — 368 с.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. —4-еизд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2005. — 670 с.
14. Петров В. Конкурентоспособность. Анализ факторов, показателей и критериев, определяющих успех субъектов рынка в конкурентной борьбе на различных уровнях экономической деятельности/ В. Петров // Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. –1999. – № 4. – С. 4-11.
15. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2014. — 474 с.
16. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учебное пособие/ Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2004. – 461 с.
17. Головачева А. С. Конкурентоспособность организации: учебное пособие/ А.С. Головачев. – Мн.: Высшая школа, 2012. – 319 с.
18. Ланской В.В. Конкурентоспособность организации / В.В. Ланской. – М.: Высшая школа, 2015. – 320 с.
19. Шевченко И. В. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятий с позиции мирового опыта/ И. В. Шевченко // Финансы и кредит. – 2014. – N 10. – С. 42-46.
20. Философова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция и конкурентоспособность: учебник / Т.Г. Философова. – М.: Юнити–Дана, – 2011. – 271 с.

21. Философова Т.Г. Быков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие / В.А. Быков, Т.Г. Философова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 296 с.
22. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие / А.К. Казанцев, В.И. Малюк, Л.С. Серова. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 544 с.
23. Рудычев А. А. Конкурентоспособность товаров: теоретико-методологический аспект/ А. А. Рудычев // Строительные материалы. — 2007. — N 8. — С. 2-7.
24. Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник/ А.П. Панкрухин. — М.: ИКФ Омега-Л, 2002 — 656 с.
25. Баззел Р. Д., Кокс Д. Ф., Браун Р. В. Информация и риск в маркетинге/ Р. Д. Баззел., Д. Ф. Кокс, Р. В. Браун. — М.: Экономика, 2003.— 546 с.
26. Макаров В.М., Попова Г.В. Менеджмент: учебное пособие / В.М. Макаров, Г.В. Попова. — Спб.: Питер, 2011. — 256 с.
27. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: учебник/ А.К. Ляско. — М.: ИД Дело АНХ, 2013. — 488 с.
28. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебное пособие для студентов вузов/ Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова. — Изд. 4-е — Ростов н/Д: Феникс, 2008. — 378 с.
29. Еремин, В.Н. Маркетинг. Основы и маркетинг информации: учебник/ В.Н.Еремин. — М.:КноРУс, 2014. — 648 с.
30. Устав Общества с ограниченной ответственностью «Ревком-Томск».
31. Гермалович Н.А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Н.А. Гермалович. — М: Финансы и статистика, 2011. — 346 с.
32. Официальный сайт компании «Аллигатор» [Электронный ресурс] URL: <https://www.alligator.tomsk.ru/>. (Дата обращения: 18.04.2019 г.)

33. Электронный справочник «2GIS» [Электронный ресурс] URL: <https://2gis.ru/tomsk>. (Дата обращения: 22.04.2019 г.)
34. Официальный сайт компании «АВТОДОМ южный» [Электронный ресурс] URL: <http://ugauto.ru/>. Дата обращения: 22.04.2019 г.
35. Официальный сайт компании «Автодвор МВ и Д» [Электронный ресурс] URL: <http://autodvor.tomsk.ru/>. (Дата обращения: 22.04.2019 г.)
36. Карпов А.Л. Конкуренентоспособность: стратегия и тактика. – М.: Манн, Иванов и Файбер, 2016. – 342 с.
37. Васильев А. И. Конкуренция и конкурентоспособность: проблема взаимосвязи // Современная конкуренция. – 2017. – № 5. [Электронный ресурс] URL: http://www.moderncompetition.ru/r/articles/article/index.php?article_id_4=2158. (Дата обращения: 10.05.2019 г.)
38. Маркетинг успешного бизнеса. Корпоративный портал ТПУ, Кафедра инженерного предпринимательства [Электронный ресурс] / URL: http://portal.tpu.ru:7777/departments/kafedra/ip/Additional%20educational%20programs/Tab1_Professional_development. (Дата обращения: 16.05.2019 г.)
39. Дюков И.И. Управление конкурентоспособностью компании: Учебное пособие/ И.И. Дюков – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – 100 с.
40. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров– М.: ГАУ им. С.Орджоникидзе, 2003. – 421с.
41. Фурс И.Н. Конкуренентоспособность продовольственных товаров: Учебное пособие / И.Н. Фурс – Минск: УП «ИВЦ Минфина», 2014. – 346 с.
42. Царев, В.В., Кантарович, А.А., Черныш, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш, // Учебное пособие. – 2011. – № 6. – 58 с.
43. Пашков Е.Н. Методические указания по разработке раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы магистра, специалиста и бакалавра всех направлений (специальностей) и

форм обучения ТПУ/Сост. Е.Н. Пашков, И.Л. Мезенцева – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2019. – 24 с.

44. Белов, Сергей Викторович. Безопасность жизнедеятельности и защита окружающей среды (техносферная безопасность) : учебник для академического бакалавриата / С. В. Белов. - 5-е изд., перераб. и доп.. - Москва: Юрайт ИД Юрайт, 2015. – 703 с.

45. Безопасность жизнедеятельности. Безопасность технологических процессов и производств. Охрана труда: учебное пособие для вузов / П.П. Кукин и др. - 5-е изд., стер. - М.: Высшая школа, 2009. - 335 с. [Электронный ресурс] URL: <http://catalog.lib.tpu.ru/catalogue/advanced/document/RU%5СТПУ%5Сbook%5С164153>. (Дата обращения: 20.05.2019 г.)

46. Беспалов, Валерий Иванович. Надзор и контроль в сфере безопасности. Радиационная защита: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / В. И. Беспалов; Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ). — 4-е изд. — Москва: Юрайт, 2016. — 508 с.: ил. — Университеты России. — Библиография в конце лекций. — Предметный указатель: С. 505-507.

Приложение А (ознакомительное)

Классификация основных видов конкуренции

