

<http://твой-зачёт.рф>

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«СИНЕРГИЯ»

Факультет электронного обучения

Направление: К(по отраслям)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

Анализ и оценка факторов конкурентной среды торгового предприятия ООО «Ярскан»

---

---

---

**Обучающийся**

\_\_\_\_\_

*(Фамилия, имя, отчество)*

\_\_\_\_\_

*(подпись)*

**Руководитель**

\_\_\_\_\_

*(Фамилия, имя, отчество)*

\_\_\_\_\_

*(подпись)*

**Москва**

**2020**

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
Глава 1. Теоретические основы оценки факторов конкурентной среды торгового предприятия .....	6
1.1. Особенности конкурентоспособности в современной экономике .....	6
1.2. Факторы конкурентной среды торгового предприятия.....	13
1.3. Методы оценки конкурентоспособности .....	20
Глава 2. Оценка конкурентоспособности ООО «Ярскан» .....	35
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	35
2.2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия .....	41
2.3. Оценка конкурентоспособности предприятия.....	44
Глава 3. Совершенствование конкурентоспособности ООО «Ярскан» на базовом рынке .....	53
3.1. Формирование конкурентных преимуществ .....	53
3.2. Обоснование выбора стратегии повышения конкурентоспособности .....	58
3.3. Экономическая оценка эффективности разработанных мероприятий .....	64
Заключение .....	70
Список использованных источников .....	72
Приложение А .....	79
Приложение Б.....	81

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время проблема повышения конкурентоспособности организаций, работающих в сфере производства товаров, становится все более актуальной и требует совершенствования и адаптации к принципиально меняющейся ситуации на рынке. На повышение конкурентоспособности могут повлиять многие факторы, часть из которых относятся к управляемым и могут быть изменены организациями. Наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности, в экономической литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности. Можно констатировать, что в вопросах оценки конкурентоспособности продукции на сегодняшний день достигнуты определенные успехи, разработаны вполне приемлемые методики оценки конкурентоспособности идентичных товаров и услуг. Сложнее дело обстоит с оценкой конкурентоспособности организаций. Несмотря на то, что определенные шаги в этом направлении предпринимались и предпринимаются, универсальной и общепризнанной методики комплексной оценки конкурентоспособности организации экономистами в настоящее время не выработано. В то же время, потребность в оценке конкурентоспособности того или иного организации существует, поскольку в условиях рыночной экономики оценка своих конкурентных позиций является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта. Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется организации в первую очередь для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для выработки предприятием собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества.

Актуальность проблемы повышения конкурентоспособности организаций обосновывается несколькими причинами. Во-первых, усилением конкурентной борьбы на рынке. Во-вторых, необходимостью разработки стратегии повышения конкурентоспособности организации в условиях снижения покупательской способности населения.

Цель работы – провести на основе анализа конкурентоспособности организации предложить мероприятия по ее повышению.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность и основные элементы конкурентоспособности организации;
- определить направления обеспечения конкурентоспособности организации;
- изучить методы оценки конкурентоспособности организации;
- провести анализ конкурентоспособности ООО «Ярскан»;
- предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Ярскан».

Объект исследования – ООО «Ярскан».

Предмет исследования – конкурентоспособности организации.

В работе использованы такие методы, как:

- метод описания, который позволяет фиксировать данные исследования объекта путем языка науки и специальными средствами (таблицы, рисунки, графики и т.д.);
- метод объяснения, раскрывающий сущность объекта исследования и способствующий развитию знаний об объекте;
- метод сбора информации, который позволяет провести сбор различных сведений об исследуемом объекте и обработать их;
- метод анализа материала, который включает разделение на части изучаемого материала, использование ранжирования, сравнения и т.д.;
- метод синтеза, который дает возможность соединить в единое целое путем обобщения информации об исследуемом объекте.

Научная новизна определяется результатами исследования, которые развивают и уточняют научные и практические предложения, полученные ранее другими исследователями в рамках темы данной ВКР.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются фундаментальные работы отечественных и зарубежных ученых в области предпринимательства, экономического анализа, менеджмента, а также материалы научных конференций, семинаров, посвященных проблемам обеспечения конкурентоспособности.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, и приложений.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, характеризуется ее научное и практическое значение для развития современного производства, формулируются цели и задачи выпускной квалификационной работы, определяется объект, предмет и методы исследования, научная новизна, источники информации для выполнения работы, краткое содержание глав.

В первой главе раскрываются теоретические основы изучения конкурентоспособности организации. Во второй главе проводится анализ конкурентоспособности ООО «Ярскан» В третьей главе предложены мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Ярскан».

В заключении отражаются основные результаты выполненной работы, важнейшие выводы и рекомендации и предложения по их практическому использованию.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Особенности конкурентоспособности в современной экономике

На сегодняшний день, с экономической точки зрения, существует несколько аспектов, в которых осуществляется трактовке конкуренции: степень состязательности рынка, элемент саморегуляции рыночного механизма, критерий, определяющий тип отраслевой принадлежности рынка.

По мнению Мазилкина Е.И., «конкуренция – это процесс взаимодействия производителей и поставщиков, использующих свои конкурентные преимущества при реализации продукции, а также соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара (услуги) за выбор покупателя»<sup>1</sup>.

При этом следует отметить, что:

- рыночная конкуренция – это непосредственное взаимодействие организаций на рынке, то есть та борьба, которую ведут организации, продвигая свой товар или услугу;
- конкуренция ведется за ограниченный объем платежеспособного спроса, который заставляет организации конкурировать друг с другом;
- рыночная конкуренция ведется только на доступных сегментах рынка.

Механизм влияния конкуренции на величину конкурентоспособности организации состоит в обусловливании процесса превращения конкурентных преимуществ в результат конкурентной борьбы организации на рынке<sup>2</sup>:

- повышением уровня хозяйственной применимости возможностей, которые заключаются в имеющихся производственных ресурсах организации;
- определением направленности процесса их осуществления в условиях конкуренции;

---

<sup>1</sup> Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие : [конкурентные рынки, конкурентная стратегия, управление ценообразованием, управление продвижением товара] / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. - Москва : Омега-Л, 2017. – С. 12.

<sup>2</sup> Каньковская А., Цветкова С. Пути повышения конкурентоспособности российской черной металлургии // Научно-Технические Ведомости Санкт-Петербургского Государственного Политехнического Университета. Экономические Науки. 2017. - №2. - С.60.

– воздействием на интенсивность данного процесса.

Наличие конкуренции делает необходимым формулирование и осуществление организацией конкретной рыночной стратегии, нацеленной на достижение намеченных целей. Цели определяются факторами конъюнктуры рынка, которые представляют собой средства связи отраслевых условий функционирования организации (национальной экономики и конкурентоспособности отрасли), а также его конкурентоспособности. В число прочих факторов конъюнктуры рынка, в первую очередь, входят:

- условия спроса на рынке на товары (услуги, работы) организации;
- условия предложения производственного ресурса (обеспеченность факторами производства), требуемых в целях функционирования организации и формирования ее конкурентных преимуществ.

Таким образом, конкуренция – это многоаспектное понятие, заключающее в себе состязательное стремление наиболее эффективно факторы производства. Если конкуренция – это борьба, соревнование, набор состязательных действий, то, что же такое конкурентоспособность это в первую очередь «способность к конкуренции»<sup>3</sup>.

Конкурентоспособность – это базовое понятие на каждом предприятии, и оно рассматривается в трех, связанных между собой, аспектах:

- уровне организации (целиком);
- уровне производства;
- уровне продукции.

Под конкурентоспособностью организации в целом, подразумевается его возможность осуществить производственную и деятельность сбыта эффективно, и таким образом создавать конкурентам сопротивление<sup>4</sup>. Уровень конкурентоспособности организации зависит, с каким интересом и доверием

---

<sup>3</sup> Алиев З. Т. Конкурентоспособность через диалог: (международная конкурентоспособность в политическом дискурсе современных государств) : [монография] / З. Т. Алиев. - Москва :У Никитских ворот, 2016. - С. 57.

<sup>4</sup> Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие : [конкурентные рынки, конкурентная стратегия, управление ценообразованием, управление продвижением товара] / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. - Москва : Омега-Л, 2017. – С. 45.

воспринимаются услуги компании на рынках. Определить уровень конкурентоспособности организации помогают такие факторы: цена организации, организационные системы, как технически оснащены рабочие места, как реализуется концепция управления, используется стратегический маркетинг и человеческий капитал, управленческие технологии, инновационные, инвестиционные и технические политики.

В связи с этим оценка конкурентоспособности предприятия стала особенно актуальной как с точки зрения решения проблем стратегического развития отдельно взятого экономического агента, так и с точки зрения решения вопроса о конкурентоспособности национальной экономики в целом.

Конкурентоспособность предприятия означает способность осуществлять прибыльную хозяйственную деятельность в условиях конкурентного рынка, которая обеспечивается умелым использованием организационно - управленческих, научно-технических, экономических, производственных, маркетинговых, финансовых и иных средств ведения эффективной хозяйственной деятельности.

По мнению некоторых ученых-экономистов повышение конкурентоспособности - предприятия достигается путем ориентации предприятия на потребителя, улучшения качества продукции, внедрения инновационной политики, более качественного использования ресурсов, в том числе человеческих, улучшения условий работы и ряда других факторов<sup>5</sup>.

Категории конкурентоспособности товара, организации, региона являются взаимосвязанными, взаимозависимыми: конкурентоспособность организации является основой конкурентоспособности ее товаров, конкурентоспособность экономической среды региона является основой конкурентоспособности организаций данного региона.

---

<sup>5</sup> Шаисламова М.Р. Повышение конкурентоспособности предприятия в условиях глобализации / М. Р. Шаисламова, С. А. Ибрагимов // Материалы науч.-методического семинара на тему «Развитие сферы информационно-коммуникационных технологий в республике Узбекистан в условиях модернизации национальной экономики», Ташкент, 2013. - С. 176.



По мнению Д. Адилова, конкурентоспособность организации – мера всего потенциала системы производства в организации, которая характеризует все ее основные срезы: кадровый, научно-технический, производственно-технологический и финансово-экономический<sup>6</sup>. Взяв за основу конкурентоспособность организации, можно создать интерес инвесторам и доверие в области производства продукции. Вложения в этот комплекс способствуют повышению уровня конкурентоспособности организации, общему и инновационному потенциалу.

Можно сказать, что конкурентоспособность продукции организации зависит от того, насколько удовлетворены, лояльны и привержены владельцы и заказчики продукции. Показателем повышения уровня конкурентоспособности продукции выступает относительная часть продаж оцениваемого товара в сравнении с товаром конкурента.

Практика показывает, что решение задачи повышения конкурентоспособности вызывает значительные затруднения, а для многих организаций в сегодняшних экономических условиях оно стало проблемой вследствие отсутствия у организаций четкой стратегии, финансово-экономических целей и критериев. Конкурентоспособность является критерием, наиболее полно отражающим эффективность деятельности экономического субъекта.

Значимость обоснования целевой направленности конкурентоспособности организации обуславливается тем обстоятельством, что согласно общепринятому в настоящее время целевому подходу к оценке эффективности функционирования организации определение целей обладания им конкурентоспособностью влияет на способ оценки ее результативного уровня<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Адилова Д. Адилов А. Конкурентоспособность фирмы и его влияние на сущность стратегического управления // Современный Научный Вестник. 2018. - №1. - С.25.

<sup>7</sup> Крутин Ю. Конкурентоспособность организации и влияющие на нее факторы // Современный Научный Вестник. 2018. - №1. - С.50.

Проведенное нами исследование существующих подходов к трактовке целевой направленности конкурентоспособности организации позволяет выделить два основных:

- указание только на цель, непосредственно предполагаемую содержанием категории «конкурентоспособность организации»;
- рассмотрение различных целей организации, обуславливающих необходимость его конкурентоспособности.

Таким образом, проведенный нами комплексный анализ существующих подходов к определению экономической сущности конкурентоспособности организации позволяет сделать следующие выводы.

Существующие подходы к трактовке экономической сущности конкурентоспособности организации значительно отличаются друг от друга. Основные расхождения авторов заключаются в трактовке причин возникновения конкурентоспособности, ее целевой направленности, качественных характеристик, а также взаимосвязи с аналогичным свойством продукции и отрасли (национальной экономики).

Разработка непротиворечивой трактовки экономической сущности конкурентоспособности организации на основе механической компиляции существующих в литературе ее трактовок невозможна. Подобный «схоластический» подход, практикуемый некоторыми авторами, оперирует лишь словами, а должен – сущностными характеристиками организации и его конкурентоспособности.

Выявлено, что конкурентоспособность организации является ее свойством, отличным от потенциала организации, конкурентоспособности товаров и эффективности деятельности. В связи с этим, в отличие от имеющихся подходов, как причины появления конкурентоспособности рассматривать нужно не только внутренние, имеющие отношение к организации, факторы, а также и внешние, которые принимают форму конкуренции на рынках готовой продукции и производственного ресурса. Конкурентоспособность организации, его продукции и отрасли (национальной

экономики) являются нетождественными понятиями. Управление конкурентоспособностью организации должно принимать во внимание факторы и уровень конкурентоспособности товаров, а также отрасли (национальной экономики).

Основные элементы конкурентоспособности организации таковы:

- качество услуг и продукции;
- стратегия сбыта и маркетинга;
- квалификация сотрудников;
- технологический уровень производства;
- финансовое положение.

Следовательно, анализ конкурентоспособности организации нужно осуществлять в разрезе выделенных элементов, однако, не абстрагируя их друг от друга, а при учете наличия взаимодополняемости и взаимозависимости.

Конкурентные преимущества формируют производственные ресурсы организации и стратегия ее функционирования на рынке. Они образуют факторную форму проявления конкурентоспособности, являющуюся системной совокупностью возможностей успешного ведения организацией конкуренции на рынке. Производственные ресурсы, которые формируют конкурентные преимущества организаций, нужно классифицировать на такие группы<sup>8</sup>:

- капитальные: ОС, оборотные активы, нематериальные активы, земельные ресурсы;
- трудовые: совокупность качественных и количественных параметров персонала организации, а также степень его мотивации;
- системно-организационные: организационная культура, организационная структура, применяемые технологии деятельности;
- ресурсы позиционирования деятельности: во времени, пространстве, сознании потребителей.

---

<sup>8</sup> Малый В. Влияние государственной политики на развитие малых организаций и территорий их присутствия. *ChernyeMetallyFerrousMetals*. 2018. - №12. - С. 39.

Экономистами выделяются 4 ключевые стратегии конкурентной борьбы, применяемые организациями-участниками рынка.

«Силовая» стратегия осуществляется в том случае, когда организации-соперники друг у друга переманивают клиентов, предлагая им продукт по более низкой цене – в соответствии с принципом «дешево, но прилично». Крайнее проявление ценового соперничества – это демпинг, когда продавцы назначают цены на уровне издержек либо даже еще меньше. Такое, на первый взгляд, иррациональное поведение обладает смыслом, так как победитель в конкуренции может, преодолев соперников, повысить цены, а также наверстать потери. Но данный путь опасен, так как соперничество может завершиться и взаимным разорением конкурентов.

«Нишевую» стратегию применяют тогда, когда организация делает ставку на высокий уровень потребительской ценности собственного товара, не считая необходимым бороться за низкие цены (в соответствии с принципом «дорого, но очень качественно»). Клиенты таких организаций – это не массовые, а элитарные потребители. Завоевывая их симпатии, организация захватывает конкретную «рыночную нишу» – сегмент рынка потребителей с особыми запросами. Эту стратегию применяют, к примеру, производители модных товаров, когда высокая цена – это обязательный атрибут престижного потребления<sup>9</sup>.

«Соединяющая» стратегия выражается в стремлении организации к индивидуализации своих товаров, варьируя традиционную модель согласно заранее собранным заявкам клиентов (в соответствии с принципом «клиент доплачивает, чтобы компания решила его специфические проблемы»). В результате происходит достижение сочетания унификации базовых параметров товара с наибольшим разнообразием его дизайна, а также особых приспособлений.

---

<sup>9</sup> Озерова Г.А, Конкурентоспособность организаций как условие обеспечения экономической безопасности// Юность и знания - гарантия успеха – 2017. Сборник научных трудов 2-й Международной научно-практической конференции : В 2-х томах. Ответственный редактор Горохов А.А. 2017. – С. 38.

«Пионерная» стратегия состоит в поиске организацией революционных организационных и технических решений, которые дали бы возможность привлечения покупателя низким уровнем цены и высоким уровнем качества (принцип «лучше и дешевле»). Данный путь многое обещает при успехе, но он очень опасен, так как, начиная научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), сложно оценить вероятность успеха.

Итак, конкурентоспособность организации следует рассматривать, как экономическую категорию, характеризующую его относительное, динамичное и интегральное свойство, имеющее результативную и факторную формы выражения, уровень которого обуславливает способность организации в условиях конкуренции на рынке получать целевую прибыль на вложенный капитал при выполнении поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств.

## 1.2. Факторы конкурентной среды торгового предприятия

Фактор конкурентоспособности - непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности.

Конкурентоспособность должна изучаться постоянно и систематически, чтобы вовремя заметить, когда станет низким уровень конкурентоспособности, быть взаимосвязанной с фазами жизненного цикла всего организации и отдельных товаров. Таким образом, понятие конкурентоспособности является относительным, связанным с определенным временем и рынком. Главная цель при оценке конкурентоспособности – это определить место на отраслевом рынке, которое занимает данное предприятие. В таблице 1 представлены факторы конкурентоспособности организации.

**Таблица 1**

### **Факторы конкурентоспособности организации**

<b>Признак классификации</b>	<b>Факторы</b>
1. Сфера действия	1.1. Макроэкономические 1.2. Мезоэкономические (отраслевые) 1.3. Микроэкономические

**Продолжение таблицы 1**

<b>Признак классификации</b>	<b>Факторы</b>
2. Происхождение	2.1. Основные (природные) 2.2. Развитые (искусственные)
3. Специализация	3.1. Общие 3.2. Специализированные
4. Этапы обеспечения	4.1. Производственные 4.2. Сбытовые 4.3. Сервисные 4.4. Рыночные
5. Социально-экономическая природа	5.1. Ресурсы 5.2. Инфраструктура
6. Интенсивность воздействия	6.1. Малозначительные 6.2. Значительные 6.3. Очень значительные
7. Характер воздействия	7.1. Положительные (благоприятные) 7.2. Отрицательные (неблагоприятные)

Возможности непосредственного воздействия организации на факторы внешней среды достаточно ограничены, поскольку они в большинстве случаев действуют объективно по отношению к организации. Реальные возможности обеспечения конкурентоспособности организации находятся в сфере факторов внутренней среды. Однако следует отметить, что при существующем в мире высоком уровне развития научно-технического прогресса производственный потенциал организаций, который составляет значительную часть экономического потенциала, определяется используемыми в производстве современными технологиями<sup>10</sup>.

Модель Майкла Портера в настоящем является одной из самых используемых для оценки конкурентоспособности организации. Он напрямую связывает факторы конкурентоспособности с факторами производства, а все факторы, определяющие конкурентные преимущества организации и отрасли, он представляет в виде больших групп:

- людские ресурсы;
- физические ресурсы;
- ресурс знаний;

---

<sup>10</sup> Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; - М.: «Альпина Паблицер», 2011. - С. 104.

- денежные ресурсы;
- инфраструктура.

Все факторы, влияющие на конкурентоспособность организации. М. Портер предлагает делить на несколько типов: основные и развитые.

Основные факторы — природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная рабочая сила, дебетовый капитал.

Развитые факторы — современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологичными дисциплинами.

Другим признаком деления факторов является степень их специализации. В соответствии с этим все факторы, по мнению М. Портера, делятся на два вида: общие и специализированные.

Общие факторы, к которым относятся система автомобильных дорог, дебетовый капитал, персонал с высшим образованием, могут быть использованы в широком спектре отраслей. Как правило, они дают конкурентные преимущества ограниченного характера.

Специализированные факторы - это узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных отраслях знания. Примером служит разрабатываемое по контракту специализированное программное обеспечение, а не стандартные пакеты программ общего назначения.

Проведенное исследование существующих подходов к трактовке причин, порождающих конкурентоспособность организации, позволяет выделить две основные их группы:

Первая группа подходов основана на следующем исходном утверждении: причины возникновения конкурентоспособности организации являются внутренними и присущи ему изначально, независимо от наличия взаимодействия организации с внешней средой. Следовательно,

конкурентоспособность является качественной характеристикой (способностью) организации, то есть имманентно ему присуща.

В рамках рассматриваемой группы существует три различных подхода к трактовке причин возникновения конкурентоспособности организации, сравнительный анализ которых приведен в Приложении А.

Вторая группа подходов основана на следующем исходном утверждении: причины возникновения конкурентоспособности являются как внешними по отношению к организации (вследствие его открытости как системы и взаимодействия с внешней средой), так и внутренними, независимыми от его открытости. Следовательно, конкурентоспособность является свойством организации (то есть неимманентна) и возникает только в результате его взаимодействия с контрагентами на рынке в форме соперничества (соконкуренции).

Главным достоинством рассматриваемой группы подходов является трактовка конкурентоспособности как свойства, характеризующего предприятие в конкурентном взаимодействии с контрагентами на рынке и необходимое ему для того, чтобы осуществлять в данных условиях определенные действия, позволяющие достигать поставленных рыночных целей и обнаруживать себя определенным способом в этих действиях. Основные расхождения среди авторов, придерживающихся рассматриваемой группы подходов, имеют место, во-первых, в отношении трактовки экономической сущности конкуренции как причины возникновения конкурентоспособности организации, во-вторых, факторов, которые необходимо рассматривать в качестве внешних причин возникновения конкурентоспособности (в качестве внутреннего фактора конкурентоспособности рассматривается, как правило, потенциал организации).

Сравнительный анализ существующих подходов к трактовке внешних факторов конкурентоспособности организации приведен в таблице 2.



Таблица 2

**Сравнительный анализ существующих подходов к трактовке внешних факторов конкурентоспособности организации**

<b>Рассматриваемые факторы</b>	<b>Представители подхода</b>	<b>Следствия принятия подхода</b>
1. Внешние факторы конкурентоспособности – факторы микросреды – составляющие конкурентной ситуации	Ансофф И., Баринов В.А. и Синельников А.В., Демидов В., Дурович А.П., Ламбен Ж.-Ж., Лозик Н.Ф., Назаркина В.А., Диксон П.Р., Портер М.Е., Похабов В., Роман М.И., Чмиль П.Т., Юданов А.Ю.	В качестве факторов конкурентоспособности рассматриваются конкурентные факторы – конкурентные угрозы со стороны одноотраслевых организаций, поставщиков, потребителей, потенциальных конкурентов и производителей товаров-заменителей
2. Внешние факторы конкурентоспособности – факторы макро- и микро-среды	Градов А.П., Гусаков В.Г., Гуриева Л.К., Дементьева А., Конобеева О.Е., Куликов Г.В., Субоч Ф.И., Яковлев Г.И.	В качестве факторов конкурентоспособности рассматриваются как конкурентные факторы, так и факторы, макросреды (конъюнктуры рынка), косвенно воздействующие на предприятие. Это в ряде случаев может привести к повторному учету влияния конкурентных факторов

Согласно М. Портеру, конкурентоспособность организации в результативной форме ее выражения определяется двумя факторами<sup>11</sup>:

- структурой отрасли, в которой действует предприятие (структура отрасли характеризуется пятью конкурентными силами);
- позицией организации в отрасли, которая обусловлена имеющимся у организации конкурентным преимуществом (низкие издержки/дифференциация) и шириной (широкий/узкий) охвата рынка.

Однако Портером М. не решен ряд важнейших задач, которые и определяют практическую применимость его трактовки конкурентоспособности организации: не определены показатели результативного уровня конкурентоспособности организации, методы оценки величины конкурентных преимуществ, уровня конкуренции на рынке, способы учета качественных характеристик конкурентоспособности.

<sup>11</sup> Адилова Д. Адилов А. Конкурентоспособность фирмы и его влияние на сущность стратегического управления // Современный Научный Вестник. 2018. - №1. - С. 25.

Использование предложенных М. Портером факторов в качестве базиса для выбора модели внутренних факторов телекоммуникационной организации позволяет сформировать группы внутренних факторов конкурентоспособности организации (таблица 3).

**Таблица 3**

**Группы внутренних факторов конкурентоспособности  
организации по М. Портеру**

№	Группа	Фактор
1	Входящая логистика	Хранение товарно-материальных ценностей; учет товарно-материальных ценностей; управление запасами товарно-материальных ценностей
2	Производство продукции	Производство комплектующих; сборка продукции; управление производством
3	Исходящая логистика	Обработка заказов клиентов; отгрузка продукции; учет отгрузки
4	Маркетинг и продажа	Ценообразование; продвижение продукции; распределение и продажа продукции
5	Обслуживание и сервис	Монтаж и обучение; поддержка клиентов; работа с претензиями и ремонт
6	Инфраструктура организации	Планирование и финансирование деятельности; учет и администрирование деятельности; информационное и юридическое обеспечение
7	Управление людскими ресурсами	Подбор и найм персонала; обучение персонала; мотивация и оплата труда
8	Развитие технологий	Проведение рыночных исследований; проектирование и разработка новых продуктов; совершенствование внутренних технологий/процессов

Модель, предложенная М. Портером, достаточно полно охватывает внутренние факторы конкурентоспособности организации. Однако Г. Хэмел и К. Прахалад предложили — а это не было отражено в модели М. Портера — анализировать продукцию с точки зрения ее функциональности, т. е. выявлять, какую в точности суть несет в себе продукт для потребителя<sup>12</sup>. Обобщенно суть телекоммуникационных услуг заключается в доставке и передаче информации в различных видах путем использования технических средств. В практическом, более узком применении, эта концепция может использоваться у операторов связи как понимание потребностей клиента и поиск нужной комбинации

---

<sup>12</sup> Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – С. 65.

технологий и услуг с последующим его объединением в новый продукт. По сути, существующие технологии и услуги объединяются таким образом, что образуют новую услугу.

На основе определения и разделения факторов был сформирован факторный подход к оценке конкурентоспособности организации. Он состоит в выявлении и оценке ключевых факторов успеха в сравнении с организациями-конкурентами. Различные исследователи по-разному трактуют их деление, но для полной оценки выделяют целый ряд факторов, оказывающих существенное влияние на конкурентоспособность организации:

- качество и характеристики продукции;
- конкурентные преимущества организации;
- имидж и репутация организации;
- производственные мощности;
- инновационные разработки и возможности;
- применяемые технологии согласно НТП;
- дилерская сеть и возможность распространения;
- финансовые ресурсы.

Особенность данного подхода заключается в учете весьма разносторонних аспектах деятельности организации, рассматривающихся разрозненно. В рамках факторного подхода в зависимости от рассматриваемых исследователями факторов можно выделить две основные группы методов: основанные на оценке конкурентоспособности продукции организации и теории эффективной конкуренции.

Исследование факторов конкурентоспособности организации на конкретном рынке или его сегменте основывается на тщательном анализе технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей организации. Этот анализ важен для определения потенциальных возможностей организации и мероприятий, которые предприятие должно предпринять для обеспечения конкурентных позиций на конкретном рынке.

Подытожив все вышесказанное, может быть сделан вывод, что успешного функционирования, а также повышения экономической безопасности организаций можно достичь мониторингом внешних угроз, которые обусловлены ухудшением макроэкономической ситуации в государстве. Динамичный рост конкуренции, а также смена технологий делают нынешнюю экономическую ситуацию все меньше предсказуемой.

### **1.3. Методы оценки конкурентоспособности**

Наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности, в экономической литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности. Можно констатировать, что в вопросах оценки конкурентоспособности продукции на сегодняшний день достигнуты определенные успехи, разработаны вполне приемлемые методики оценки конкурентоспособности идентичных товаров и услуг. Сложнее дело обстоит с оценкой конкурентоспособности организаций. Несмотря на то, что определенные шаги в этом направлении предпринимались и предпринимаются, универсальной и общепризнанной методики комплексной оценки конкурентоспособности организации экономистами в настоящее время не выработано<sup>13</sup>.

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется организации в первую очередь для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для выработки предприятием собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества.

Методы оценки конкурентоспособности могут быть использованы для обоснования принимаемых решений при условиях, которые представлены в таблице 4.

---

<sup>13</sup> Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учебное пособие / Р. И. Акмаева. - М.: Финансы и статистика, 2016. - С. 34

**Таблица 4**

**Условия для принимаемых решений при методах оценки конкурентоспособности организации**

Условия для принимаемых решений при методах оценки конкурентоспособности организации	1. Комплексное изучение рынка и выбор направлений коммерческой деятельности организации.
	2. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции.
	3. Оценка перспектив продажи конкретных изделий и формирование структуры продаж.
	4. Разработка предложений по развитию производственного потенциала организации.
	5. Контроль качества продукции.
	6. Установление цен на продукцию.
	7. Отбор продукции при покупке через тендеры и торги.
	8. Подготовка информации для рекламы продукции.
	9. Разработка мероприятий по стимулированию разработчиков и поставщиков.

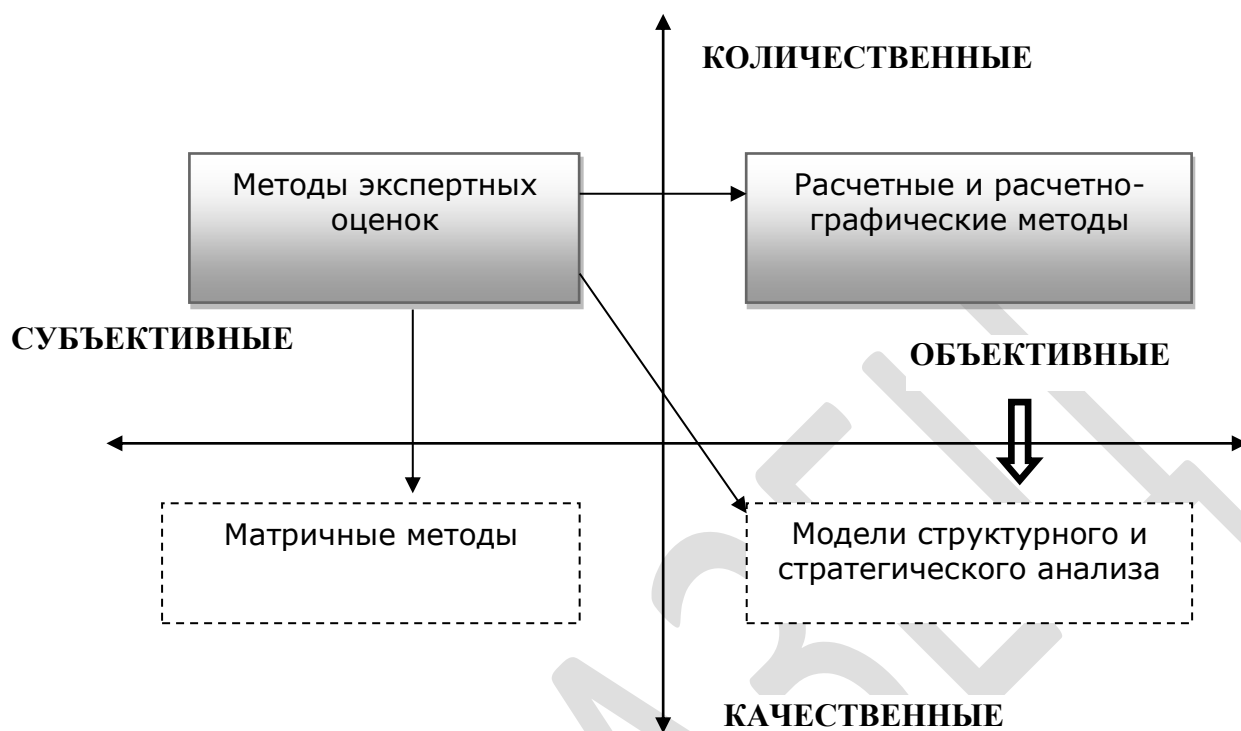
Выбор метода оценки конкурентоспособности организации является ключевым решением, которое, с одной стороны, должно удовлетворять функциональной полноте и достоверности оценки, а с другой - уменьшить затраты времени и средств на ее определение.

Все существующие в практике экономики и управления методы оценки конкурентоспособности различных объектов можно классифицировать по двум основным критериям: по степени объективности (субъективности) результатов оценки, а также по подходу к оценке - качественная или количественная.

Типология методов оценки конкурентоспособности представлена на рисунке 1.

К качественным методам оценки конкурентоспособности можно отнести объективные модели оценки конкурентных сил и ценностные цепочки (пятифакторная модель, «ромб», цепочка ценностей М. Портера), модели стратегического анализа (STEP-анализ, SWOT-анализ), а также субъективные матричные методы (матрица BCG, GE / McKinsey, ADL). Субъективность матричных методов обусловлена тем, что они хотя и дают наглядные результаты оценки, но отражают уровень конкурентоспособности объекта

(организации) лишь в четко очерченных рамках отрасли. Кроме того, матричные модели, как правило, сильно упрощены<sup>14</sup>.



**Рисунок 1. Типология методов оценки конкурентоспособности организации**

К количественным методам оценки конкурентоспособности можно отнести субъективные методы экспертных оценок, базирующихся на интуиции, видении, профессионализме эксперта (оценка конкурентной силы компании по методике А.А. Томпсона-мл. и А.Дж. Стрикленда III и др.); а также объективные расчетные и расчетно-графические методы (дифференциальные, комплексные и т.д.).

Объективность последних объясняется тем, что для расчета уровня конкурентоспособности того или иного объекта используется перечень разнообразных оценочных критериев, на основе которых по фактическим

<sup>14</sup> Алиев З.Т. Конкурентоспособность через диалог: (международная конкурентоспособность в политическом дискурсе современных государств) : [монография] / З. Т. Алиев. - Москва :У Никитских ворот, 2016. - С. 49.

данным производится расчет единичных, групповых, интегральных показателей конкурентоспособности.

### 1. Матричные методы.

Группа методов базируется на оценке маркетинговой стратегии организации на основе построения матрицы конкурентных стратегий. В основе методики лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции организации. С некоторыми вариациями подобный подход можно встретить в работах И. Ансоффа (рисунок 2), разработках Бостонской консалтинговой группы (рисунок 3).

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации

**Рисунок 2. Матрица И. Ансоффа<sup>15</sup>**

Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали – темпы роста (сокращения) объема продаж; по вертикали – относительная доля организации на рынке.

Темпы роста рынка Низкий Высокий	«Проблема»	«Звезды»
	«Собаки»	«Дойная корова»

**Рисунок 3. Матрица БКГ**

Наиболее конкурентоспособными считаются те организации, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

<sup>15</sup> Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание = Strategic Management.— Питер, 2009. – С. 104.

Преимущества метода: при наличии информации об объемах реализации и относительных долях рынка конкурентов метод позволяет обеспечить высокую адекватность оценки.

Недостатки метода: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.

2. Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции организации.

Для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена-качество.

К несомненным преимуществам рассматриваемого подхода можно отнести то, что он учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности организации – конкурентоспособность его продукции. К недостаткам – то, что он позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе организации, так как конкурентоспособность организации принимает вид конкурентоспособности продукции и не затрагивает другие аспекты его деятельности<sup>16</sup>.

3. Методы, основанные на теории эффективной конкуренции.

Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те организации, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. Суть подхода заключается в оценке способностей организации по обеспечению конкурентоспособности. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей организации по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов. К преимуществам данного подхода следует отнести учет весьма разносторонних аспектов деятельности организации.

---

<sup>16</sup> Габибова М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности организации // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Международ. науч. конференции. - М.: Буки-Веди, 2017. - С. 87.



#### 4. Комплексные методы.

Методы, отнесенные к данному подходу, определены как комплексные в силу того, что оценка конкурентоспособности организации в рамках каждого из методов ведется на основании выделения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности организации.

К достоинствам подхода следует отнести то, что он учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности организации, но и его возможную динамику в будущем.

В качестве недостатка данной группы методов следует отметить то, что конкретные способы и приемы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности в конечном счете воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов.

Методика рейтинговой оценки организаций носит системно-комплексный характер и основана на различных аналитических подходах к их ранжированию. Она носит универсальный характер, но в то же время может учитывать отраслевые особенности исследуемых предприятий. Данная методика может произведена как по каждому из указанных методов в отдельности, так и с использованием всех методов одновременно.

Метод создания рейтинга с помощью ряда показателей относительно прост и основан на ранжировании предприятий в соответствии со значениями отобранных для анализа ключевых показателей. Этот метод можно применить на основе четырех показателей - выручка, чистая прибыль, капитализация, совокупный доход инвестора. Однако следует отметить, что отобранные показатели не полностью характеризуют финансовое состояние предприятия, а такие показатели, как капитализация и совокупный доход инвестора, являются в большей мере показателями для рейтинговой оценки ценных бумаг на основе фондовых индексов. Более обоснованным является системный комплексный подход к оценке финансового состояния, позволяющий дать всестороннюю

оценку деятельности организации. В связи с этим попытаемся дать общую характеристику известным методам.

1. Метод кластерного анализа. Метод кластерного анализа в экономике позволяет разбить по определенным критериям изучаемую совокупность предприятий на группы, называемые кластерами.

2. Матричный метод анализа. Этот метод используется для обобщающей оценки эффективности деятельности предприятия. В основе матричного метода лежит концепция представления производственного процесса как вход - выход в виде матричной модели. Матричный метод ориентирован, прежде всего, на оценку финансового результата (прибыли) и является достаточно универсальным инструментом для оперативного проведения в компьютерном режиме укрупненных расчетов по оценке эффективности деятельности предприятий и его структурных подразделений.

3. Метод балльных оценок. Данный метод относительно прост и основан на мнении ведущих специалистов — экспертов. Рейтинг устанавливается по системе показателей как сумме баллов.

4. Метод сравнительной рейтинговой оценки. В основе методики сравнительной рейтинговой оценки финансового состояния предприятия лежит теория и практика финансового анализа в условиях рыночных отношений.

По мнению некоторых ученых-экономистов<sup>17</sup> методика сравнительной рейтинговой оценки финансового состояния предприятия может быть представлена в виде такой последовательности, где исходные данные представляются в виде матрицы или таблицы. По каждому показателю находится максимальное значение и заносится в столбец условного эталонного предприятия. Исходные матрицы предприятия стандартизируются в отношении соответствующего показателя эталонного предприятия. Затем предприятия ранжируются в порядке убывания рейтинговой оценки.

---

<sup>17</sup> Постюшков А. В. Модифицированная схема стратегической безубыточности / А. В. Постюшков // Экономический анализ. Теория и практика. - М.: ООО «ИД Финансы и кредит», 2009. - №32. - С. 3.

По нашему мнению особенностью системы показателей является то, что почти все они имеют одинаковую направленность. Это означает, что чем выше уровень показателя или чем выше темп его роста, тем лучше финансовое состояние оцениваемого предприятия. Данная методика комплексной оценки финансового состояния имеет следующие достоинства: во-первых, она базируется на комплексном многомерном подходе к оценке такого сложного явления, как финансовая деятельность предприятия, во-вторых, рейтинговая оценка финансовой деятельности предприятия осуществляется на основе данных публичной отчетности предприятия. Для ее получения используются важнейшие показатели финансовой деятельности, применяемые на практике в рыночной экономике, в-третьих, рейтинговая оценка является сравнительной, она учитывает реальные достижения всех конкурентов, в-четвертых, для получения рейтинговой оценки используется гибкий вычислительный алгоритм, реализующий возможности математической модели сравнительной комплексной оценки производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Таким образом, данная методика делает количественно измеримой оценку надежности делового партнера по результатам его текущей и предшествующей деятельности.

5. Метод рейтингового финансового анализа. Финансовое состояние предприятия является важнейшей характеристикой его деятельности. Оно определяется размещением и использованием средств и источников их формирования. Критериями оценки служат финансовые коэффициенты. Эти коэффициенты группируются по следующим основным направлениям: оценке ликвидности; финансовой устойчивости; деловой активности; рентабельности.

Итоговая рейтинговая оценка деятельности промышленных предприятий может быть произведена как по каждому из указанных методов в отдельности, так и с использованием всех методов одновременно. Интегральная оценка деятельности предприятий промышленности выступает одним из ключевых элементов роста стоимости бизнеса и увеличения стратегического

потенциала в рамках стратегического подхода к оценке рыночной стоимости имущественного комплекса организации.

По мнению А.Л. Денисовой, Т.М. Уляхина<sup>18</sup>, ключевым этапом в процессе управления качеством позиционирования промышленного предприятия, является методика оценки качества позиционирования промышленного предприятия. Основой, которой, также служит оценка интегрального показателя качества позиционирования, формируемой на основе системы следующих трех параметров.

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом, экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии производства товара, организацию труда на предприятии.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

В ходе исследования оценки конкурентоспособности организации было показано, что методы, основанные на теории эффективной конкуренции являются наиболее эффективными. Предлагаемая оценка должна осуществляться на основе сопоставления соответствующих показателей рассматриваемого хозяйствующего субъекта и конкурентов.

Итак, в математической форме показатель конкурентоспособности организации может быть записан в следующем виде:

$$K = K_r \cdot K_I \quad (1)$$

---

<sup>18</sup> Денисова А. Л. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: аспекты качества / А. Л. Денисова, Т. М. Уляхин / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. А.Л. Денисовой. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. - С. 21.

где  $K$  – конкурентоспособность исследуемого организации;

$K_r$  – коэффициент операционной эффективности;

$K_I$  – коэффициент стратегического позиционирования.

$$K_r = \frac{r}{R} \quad (2)$$

где  $K_r$  – коэффициент операционной эффективности;

$r$  – операционная эффективность организации;

$R$  – операционная эффективность по выборке.

В свою очередь, операционная эффективность рассматриваемого организации  $r$  определяется по формуле:

$$r = \frac{B}{З} \quad (3)$$

где  $r$  – операционная эффективность организации;

$B$  – выручка от реализации продукции;

$З$  – затраты на производство и реализацию продукции.

Показатель операционной эффективности по выборке  $R$  запишется следующим образом:

$$R = \frac{B^s}{З^s} \quad (4)$$

где  $R$  – операционная эффективность по выборке;

$B^s$  – выручка от реализации продукции по выборке;

$З^s$  – затраты на производство и реализацию продукции по выборке.

Таким образом, нами осуществлена оценка операционной эффективности рассматриваемого организации.

Перейдем к определению коэффициента стратегического позиционирования.

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^s}} \quad (5)$$

где  $K_I$  – коэффициент стратегического позиционирования;

$I$  – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого организации;

$I^S$  – индекс изменения объемов выручки по выборке.

При этом:

$$I = \frac{B}{B_0} \quad (6)$$

где  $B$  – выручка от реализации продукции организации;

$B_0$  – выручка от реализации продукции рассматриваемого организации в предшествующем периоде;

Чем выше показатель  $K$ , тем более конкурентоспособным по отношению к выборке является рассматриваемое предприятие. Очевидно, что  $0 < K < \infty$ . При этом, в случае, если  $0 < K < 1$ , конкурентоспособность организации по отношению к выборке является низкой (чем ближе к нулю, тем ниже конкурентоспособность). При  $K = 1$  конкурентоспособность организации идентична конкурентоспособности выборки.

При  $K > 1$  конкурентоспособность организации выше, чем по выборке.

Предлагаемая методика оценки конкурентоспособности, в отличие от существующих методик подобного рода, имеет в своей основе четко выраженный математический аппарат. Это дает не оценочную и во многом условную зависимость определяемого показателя от факторов конкурентоспособности, а жесткую функциональную связь.

Таким образом, предлагаемая методика оценки конкурентоспособности организаций является простым и универсальным инструментом оценки эффективности хозяйственной деятельности, применение которого возможно как в теоретических исследованиях, так и в практике экономического анализа.

Важным направлением исследования конкурентоспособности продуктов является оценка конкурентной позиции отдельных продуктов на разных рынках, осуществляемая по двум показателям: качество-цена.

По результатам исследований, проведенных по рассмотренным направлениям изучения конкурентоспособности, проводится сравнительный анализ уровня отдельных атрибутов (параметров), достигнутого конкурентами.

На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности.

Далее разрабатываются мероприятия по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест.

Оценка конкурентоспособности организации на конкретном рынке или его сегменте основывается на тщательном анализе технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей организации, она призвана определить потенциальные возможности организации и мероприятия, которые предприятие должно предпринять для обеспечения конкурентных позиций на конкретном рынке.

Те предприятия, которые имеют стабильное финансовое положение и положительную репутацию, могут претендовать на лучшие условия сотрудничества как с контрагентами, так и с кредитными организациями, что ставит их в более выгодные условия по сравнению с конкурентами, поэтому, устойчивое финансовое положения хозяйствующего субъекта является одним из важных факторов, обеспечивающих его конкурентоспособность.

Финансовая устойчивость предприятия и обусловливаемые ею крепкие конкурентные позиции, связанные с наличием необходимых ресурсов, могут быть обеспечены сбалансированным управлением активами и капиталом предприятия, а также возможностью роста.

Таким образом, методика экспресс-оценки конкурентоспособности бизнеса на базе сравнительного анализа рыночного потенциала и финансового состояния экономического агента должна включать аналитическую оценку результативности деятельности исследуемого предприятия и его основных конкурентов по направлениям. В рамках рассматриваемой методики можно выделить следующие этапы анализа:

- определение границ рынка и ключевых конкурентов;
- расчет необходимых финансово-экономических показателей, характеризующих результаты функционирования предприятия;
- расчет необходимых финансово-экономических показателей, характеризующих результаты деятельности ключевых конкурентов;
- сравнительную оценку рассчитанных финансово-экономических показателей и их сопоставление со среднеотраслевыми значениями.

Все необходимые расчеты по предлагаемой методике экспресс-оценки конкурентоспособности бизнеса возможно провести на основе открытой информации, что существенно упрощает аналитическую работу.

Определение границ рынка и ключевых конкурентов необходимо для аутентичной идентификации непосредственных конкурентов анализируемого предприятия с учетом географии его работы, особенностей предлагаемых продуктов и длительности их использования. Кроме того, конкретизация рыночных границ позволяет определить тип рыночной структуры и ее характерные особенности, в том числе уровень рыночной концентрации и наличие монопольной власти участников рынка, что в свою очередь влияет на условия ведения конкурентной борьбы экономическими агентами.

Идентификация ключевых конкурентов дает основу для проведения сравнительной оценки экономического потенциала и определения уровня конкурентоспособности участников рынка, для этого используются основные финансово-экономические показатели деятельности предприятий, рассчитанные по данным бухгалтерской отчетности. Для предприятий-конкурентов данные бухгалтерской отчетности могут быть взяты из открытых источников, например, следующих: «Предоставление данных бухгалтерской отчетности по запросам пользователей» на сайте Федеральной службы статистики <http://www.gks.ru/>; «Бесплатный независимый сервис проверки контрагентов» <https://www.rusprofile.ru/>; «Электронный эколог» <https://e-ecolog.ru> и другие источники.



Важнейшим является вопрос о том, какие именно показатели необходимо использовать для комплексной оценки экономического потенциала хозяйствующего субъекта и его конкурентных возможностей. Представляется логичным использование минимально необходимого количества аналитических показателей в целях сокращения временных и финансовых затрат на проведение экспресс-оценки конкурентоспособности бизнеса и обеспечения наиболее широкого внедрения методики в практику экономического анализа хозяйствующих агентов, к таким показателям можно отнести: выручку, долю рынка, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент автономии, коэффициент финансовой зависимости, оборачиваемость оборотных активов, рентабельность активов и рентабельность продаж. Число оцениваемых показателей, при необходимости, может быть расширено в зависимости от направлений исследования и требуемой глубины анализа. Выбор выделенных восьми показателей связан с тем, что они позволяют получить общую оценку результатов работы отдельного хозяйствующего субъекта, определив его экономический потенциал, финансовые возможности развития и инвестиционную привлекательность.

Сопоставление выделенных показателей между конкурентами позволяет оценить конкурентные позиции экономических агентов, выявить наиболее сильного соперника как по внешним (рыночным) параметрам, так и по внутренним (ресурсным) возможностям. Сравнение выделенных показателей со среднеотраслевыми значениями позволяет оценить положение исследуемых предприятий в отраслевом разрезе, определив лидирующие или аутсайдерские позиции основных конкурентов. Подобная сравнительная оценка дает необходимую информацию для разработки определенных рыночных и конкурентных стратегий хозяйствующего субъекта и их дальнейшего внедрения в деятельность предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что данная методика достаточно репрезентативна, широко применима и подходит для использования различными категориями хозяйствующих субъектов, это делает ее доступной

для проведения экспресс-оценки конкурентоспособности бизнеса и определения основных направлений конкурентной стратегии предприятия. Использование данной методики может быть начальным этапом более глубокой оценки источников конкурентоспособности экономического агента, так как предлагаемый подход позволяет получить общую и достаточно четкую сравнительную информацию о финансовом и рыночном потенциале анализируемого предприятия и его конкурентов.

В ходе исследования оценки конкурентоспособности организации было показано, что методы, основанные на теории эффективной конкуренции, являются наиболее эффективными. Предлагаемая оценка должна осуществляться на основе сопоставления соответствующих показателей рассматриваемого хозяйствующего субъекта и конкурентов.

Указанная оценка является отправной точкой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности и в то же время – критерием результативности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности организации является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения его конкурентоспособности.

## ГЛАВА 2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ЯРСКАН»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Ярскан», официальный дилер Scania в Ярославле, Костроме и Иваново, осуществляет продажу коммерческой техники Scania, ее обслуживание, ремонт и поставку запасных частей.

Услуги центра:

- Продажа грузовой техники и автобусов, консультации и помощь в выборе оптимальной комплектации, с учетом Ваших индивидуальных требований, условий эксплуатации и нагрузки;
- Техническое обслуживание, гарантийный и послегарантийный ремонт;
- Продажа оригинальных запасных частей Scania;
- Продажа прицепов и полуприцепов;
- Продажа и установка дополнительного оборудования;
- Удобные варианты финансирования (лизинг);
- Обучение водителей;
- Мойка автомобилей.

«Ярскан» - это сеть официальных дилерских центров, единственных в своих областях. Мы продаем и обслуживаем весь модельный ряд коммерческого транспорта Scania. Сервисные центры полностью оснащены специальным инструментом и оборудованием, позволяющим проводить диагностику и ремонт любой сложности на автомобилях и автобусах марки Scania.

Во всех филиалах имеются склады запасных частей на всю обслуживаемую технику. Весь персонал прошёл обучение в шведском концерне и регулярно повышает квалификацию. Центры имеют возможность обслужить авто не только из Ярославской, Костромской и Ивановской областей, но также из любого региона России и зарубежья.

Схема организационной структуры управления ООО «Ярскан» отражает взаимосвязь и соподчиненность всех структурных подразделений и должностных лиц предприятия, распределение работников по уровням и звеньям управления. Положения о подразделениях регламентируют основные задачи, функции и порядок взаимоотношений данного подразделения с другими, обязанности, права и ответственность руководителя подразделения.

Должностные инструкции определяют права, обязанности и ответственность каждого работника, порядок взаимоотношений. Штатное расписание определяет квалификационно-должностной состав аппарата управления предприятия.

Организационная структура ООО «Ярскан» является линейно-функциональной, то есть основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций между ними. Организационная структура представлена в приложении.

Структура предприятия ООО «Ярскан» является наиболее распространенной, особенно среди средних звеньев управления. На нижних уровнях управления структуры наиболее характерными являются линейные связи подчиненности, а на верхних – функциональные.

Данная структура имеет более глубокую подготовку решений и планов, связанных со специализацией работников, освобождает главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем, дает возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатками такой структуры является: отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействий на горизонтальном уровне между производственными отделениями; недостаточно четкая ответственность, так как сотрудник, готовящий решения, как правило, в его реализации не участвует; чрезмерно развитая система связей по вертикали, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

Главной ролью в определении результатов производственно-финансовой деятельности организации отводится анализу хозяйственной деятельности.

Благодаря этому вырабатывается стратегия и тактика развития организации, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль над их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности подразделений и работников предприятия.

**Таблица 5**

**Динамический анализ обобщающих абсолютных показателей предприятия ООО «Ярскан» за 2017-2019 гг.<sup>19</sup>**

Показатели	2017г.	2018г.	Изменение показателя 2018 года к 2017 году		2019 г.	Изменение показателя 2019 года к 2018 году	
			Абс. (+/-)	Отн. (%)		Абс. (+/-)	Отн. (%)
Выручка, тыс. руб.	5978027	6158523	180496	1,03	6655140	496617	1,08
Прибыль валовая, тыс. руб.	382775	413145	30370	1,07	478845	65700	1,15
Себестоимость, тыс. руб.	5595252	5745378	150126	1,02	6176300	430922	1,07
Коммерческие расходы, тыс. руб.	20532	25151	4619	1,22	23419	-1732	0,94
Основные средства, тыс. руб.	625034	599140	-25894	0,96	570626	-28514	0,96
Управленческие расходы, тыс. руб.	205581	219461	13880	1,06	228287	8826	1,04
Текущий налог на прибыль и другие аналогичные платежи	3288	5738	2450	1,74	25171	19433	103,4
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	156662	168533	11871	1,07	227139	58606	1,34
Проценты к получению, тыс. руб.	30574	29166	-1408	0,96	30803	1637	1,05
Проценты к уплате, тыс. руб.	148200	149921	1721	0,99	107951	-41970	0,72
Прочие доходы, тыс. руб.	8060	19460	11400	2,41	7856	-11604	0,4
Прочие расходы, тыс. руб.	32585	53023	20438	1,6	45406	-7617	0,86
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	14511	14215	-296	0,98	112441	98226	106,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	11223	8477	-2746	0,76	87270	78793	109,3

<sup>19</sup> Составлено автором по самостоятельным исследованиям

Анализируя данные таблицы 5, можно сделать следующие выводы: наблюдается тенденция спада деятельности организации в 2018 году, о чем свидетельствуют показатели прибыли в бухгалтерском балансе. Несмотря на прирост выручки в 2018 году, чистая прибыль снизилась на 24%. Увеличилась доля коммерческих и управленческих расходов, прочие расходы возросли в 1,5 раза, что привело к уменьшению налогооблагаемой прибыли на 296 тыс. руб. или на 2% и чистой прибыли 2746 тыс. руб. или 24%. В 2019 году ситуация изменилась, чистая прибыль увеличилась в 10 раз, снизилась доля коммерческих расходов и увеличилась налогооблагаемая прибыль на 98226 тыс. руб.

Таким образом, основными факторами, повлиявшими на уменьшение чистой прибыли организации в 2018 году, являются:

- увеличение себестоимости продаж;
- увеличение коммерческих расходов;
- увеличение управленческих расходов;

И в 2019 году у предприятия впервые возникла необходимость привлечения заемных средств.

Рентабельность – это один из основных качественных показателей эффективности деятельности организации, который показывает степень прибыльности деятельности организации.

Рентабельность отражает полученный эффект относительно ресурсов и затрат, использованных для достижения данного эффекта.

В таблице 6 представлены показатели рентабельности ООО «Ярскан»

**Таблица 6**

**Динамический анализ обобщающих относительных показателей предприятия ООО «Ярскан» за 2017-2019 годы<sup>20</sup>**

Показатели	2017г.	2018г.	Изменение показателя 2018 года к 2017 году		2019г.	Изменение показателя 2019 года к 2018 году	
			Абс. (+/-)	Отн. (%)		Абс. (+/-)	Отн. (%)
Выручка, тыс. руб.	5978027	6158523	180496	1,03	6655140	496617	1,08

<sup>20</sup> Составлено автором по самостоятельным исследованиям

**Окончание таблицы 6**

Показатели	2017г.	2018г.	Изменение показателя 2018 года к 2017 году		2019г	Изменение показателя 2019 года к 2018 году	
			Абс. (+/-)	Отн. (%)		Абс. (+/-)	Отн. (%)
Себестоимость, тыс. руб.	5595252	5745378	150126	1,02	6176300	430922	1,07
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	156662	168533	11871	1,07	227139	58606	1,34
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	14511	14215	-296	0,98	112441	98226	106,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	11223	8477	-2746	0,76	87270	78793	109,3
Численность, чел.	397	380	-17	0,96	380	0	0,00
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	262888	271902	9014	1,03	286822	14920	1,05
Рентабельность продаж, %	2,62	2,74	0,12	1,04	3,41	0,67	1,24
Рентабельность продукции, %	2,80	2,93	0,13	1,04	3,68	0,75	1,25
Производительность труда, тыс.руб/чел.	15058,0	16206,6	1148,6	1,07	17513,5	1306,9	1,08
Удельный вес з/п в с/с	0,04	0,04	0	1	0,04	0	1
Средняя заработная плата в месяц, тыс. руб.	55,2	59,6	4,4	1,07	62,9	3,3	1,05

Из таблицы 6 видно, что динамика рентабельности продаж иллюстрирует увеличение эффективности оборота денежных средств в 2018 г на 4%, а в 2019 году на 25%. Растет производительность труда, ежегодно увеличивается заработная плата, 7% в 2018 году и на 5% в 2019, удельный вес затрат на персонал в общей себестоимости не изменился. Видим также, что темпы роста производительности труда опережают темпы роста средней заработной платы.

**Таблица 7**

**Структура имущества и источники его формирования, тыс. руб.<sup>21</sup>**

Показатель	2017	2018	2019	Изм, 2019 к 2017 г., тыс. руб.	Изм, 2019 к 2017 г., %
<b>Актив</b>					
1. Внеоборотные активы	81	39	27	-54	-66,7
2. Оборотные, всего	509071	381755	436641	-72430	-14,23
Запасы					
дебиторская задолженность	433049	499864	526795	93746	21,65
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	76092	34722	64162	-11930	-15,68
<b>Пассив</b>					
1. Собственный капитал	3000	3000	3000	0	0,00
2. Долгосрочные обязательства, всего	1153816	1071789	1021000	-132816	-11,5
3. Краткосрочные обязательства, всего	242434	192504	294255	51821	21,37
Валюта баланса	2056493	1907319	1954551	-101942	-4,96

В целом, данные таблицы 6 и 7 за 2017-2019 годы, показывают увеличение рентабельности продукции, рентабельности продаж, увеличение заработной платы сотрудников. Уменьшение чистой прибыли в 2018 году за счет увеличения себестоимости, коммерческих и управленческих расходов, которое предприятие покрыло за счет основных средств и повышение чистой прибыли в 10 раз в 2019 году за счет снижения коммерческих расходов, привлечения заемных средств. Увеличение роста продаж с увеличением дебиторской задолженности говорит о том, что рост выручки предприятия был обеспечен изменением кредитной политики компании – увеличением срока предоставления товарного кредита.

---

<sup>21</sup> Составлено автором по самостоятельным исследованиям



## 2.2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Для анализа внешней среды используется такой метод как PEST-анализ.

Таблица 8

### PEST-анализ факторов макросреды<sup>22</sup>

<b>Р-политика</b>	<b>Е-экономика</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Законодательство, регулирующее деятельность автосалонов, не подвергается изменению.</li><li>2. Отсутствует жесткое государственное регулирование деятельности.</li><li>3. Поддержка российских производителей, гос. Программы поддержки отрасли.</li><li>4/ Возможность роста транспортного налога может повлиять на продажи а/м.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Нестабильность ставки рефинансирования и курса национальной валюты.</li><li>2. Рост безработицы, снижение располагаемых доходов населения, сокращение платежеспособного спроса.</li><li>3. Повышение курса доллара к рублю (среднегодовой курс): 2017 г. – 66,83 руб, 2018 г – 58,30 руб., 2019 г. – 62,92 руб., 2020-64,61</li><li>4. Увеличение цены на ГСМ.</li><li>5. Увеличение ставки на автокредит.</li><li>6. Рост налогов и пошлин.</li><li>7. Повышение процентов по автокредитам</li></ol>
<b>С-социология</b>	<b>Т-технология</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Снижение численности трудового населения отрицательно влияет на спрос на автотовары.</li><li>2. Рост численности населения РФ: 2018 г. – 146,3 млн.чел., 2019 г. – 146,9 млн.чел. и снижение в 2020г. – 146,6 Рост уровня жизни и доходов потребителей приводит к росту промышленности и положительно влияет на деятельность исследуемого предприятия. Низкий уровень жизни негативно влияет на автомобильный бизнес.</li><li>3. Больше доверие потребителей к а/м зарубежного производства.</li><li>4. Доверие и приверженность определенным маркам. Уверенность в качестве Скания.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Разработка инновационных технологий производства. Появление нового оборудования. Возможности усовершенствования существующих и внедрения новых производственных технологий. Выход новых программ автоматизации деятельности предприятия.</li><li>2. Постоянное обновление модельного ряда бренда. С одной стороны, обновление модельного ряда способствует повышению продаж фирмы. С другой стороны, ввод новой модели в продажу требует дополнительных издержек.</li></ol>

Таким образом, из проведенного анализа можно увидеть, какие факторы содержат потенциальные угрозы, а какие несут новые возможности для развития предприятия.

<sup>22</sup> Составлено автором по самостоятельным исследованиям

К наиболее негативным относятся такие факторы, как изменение доходов населения и уровень инфляции, увеличение ставки на автокредит, рост налогов и пошлин.

В числе позитивных факторов выделены рост численности населения, а также доверие и приверженность японским маркам а/м.

Все вышеперечисленные факторы ближнего окружения влияют на деятельность предприятия. Так потребители оказывают влияние на ассортимент предоставляемых услуг, на цены за которые они готовы приобрести данные услуги, на сервисное обслуживание.

Конкуренция в данной отрасли ведется не только на ценовой основе, но также сильное влияние оказывают неценовые критерии. Если клиент видит индивидуальный подход и удовлетворен качеством и подбором оборудования, то можно рассчитывать на то, что данный клиент будет рекомендовать своим друзьям и знакомым воспользоваться услугами предприятия.

Для того чтобы проанализировать перспективные стратегические направления развития предприятия следует воспользоваться SWOT-анализом.

SWOT-анализ это инструмент для структурирования имеющейся информации, он не дает ясных и четко сформулированных рекомендаций и конкретных ответов. Он лишь помогает наглядно представить основные факторы, а также оценить в первом приближении математическое ожидание тех или иных событий.

**Таблица 9**

**SWOT-анализ деятельности ООО «Ярскан»**

	<p>Возможности внешней среды:</p> <p>Рост покупательной способности рубля          Приток молодых специалистов          Совершенствование технологий производства          Внедрение новых технологий          Увеличение числа корпоративных клиентов.</p>	<p>Угрозы внешней среды:</p> <p>Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов          Снижение уровня жизни населения и рост безработицы влечет за собой падение спроса на а/м Scania          Продвижение отечественного производителя          Увеличение цен на сырье, материалы, энергоресурсы в связи с повышением курса доллара может вызвать снижение объема продаж.          Повышение стоимости металлов, энергоресурсов непосредственно влияют на себестоимость а/м.          Сложности на рынке потребительского кредитования вызывают снижение количества покупаемых а/м.</p>
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Устоявшийся бренд</li> <li>2. Высокое качество товаров и услуг</li> <li>3. Стабильное положение на рынке</li> <li>4. Удобное расположение АЦ.</li> <li>5. Высококвалифицированный управленческий и производственный персонал</li> <li>6. Активная рекламная кампания</li> <li>7. Ежегодные сезонные акции по на техническое обслуживание а/м</li> <li>8. Большой срок работы на рынке.</li> <li>9. Возможность заказа а/м с индивидуальными параметрами.</li> </ol>	<p>Поле «СИБ»</p> <p>Привлечение новых покупателей за счет активной рекламной кампании          Расширять ассортимент дополнительных услуг, делая акцент на высоком качестве услуг и гибкой системе скидок.          Акции по сервису для привлечения клиентов.</p>	<p>Поле «СИУ»</p> <p>Расширение круга поставщиков.          Автоматизирование процесса оказания и предоставления услуг          За счет скидок и рекламной кампании привлекать конкурентов со стороны Систематический сбор и анализ информации о динамике потребностей действительных и потенциальных клиентов.          Проведение мероприятий, участие в выставках с целью повышения лояльности к бренду.</p>
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие цены на обслуживание</li> <li>2. Сервисный участок использует 50 % рабочих постов, нехватка клиентов.</li> <li>3. Высокие косвенные издержки</li> <li>4. Необходимость соответствия стандартам Scania.</li> <li>5. Небольшая свобода маневрирования в установлении цен и скидок</li> </ol>	<p>Поле «СЛВ»</p> <p>Расширение объема продаж, ассортимента дополнительных услуг в обслуживании, а/м.          Улучшать качество предоставляемых услуг.          Поддерживать высокое качество услуг          Разработка эффективной системы мотивации сотрудников.</p>	<p>Поле «СЛУ»</p> <p>Работа над совершенствованием оказания услуг.          Расширение ремонтных площадей, доведение до автоматизации качества и скорости сервисного обслуживания клиентов.          Разработка гибкой ценовой политики, ориентированной на предоставление наиболее выгодных цен.</p>

Резюмируя SWOT-анализ по данным, предоставленным Ярскан можно сделать вывод, что для углубления своих позиций на рынке и постепенного захвата доли конкурентов необходимо:

- а) рассмотреть новые каналы продвижения и возможности рекламных проектов;
- б) поиск путей и внедрение проектов повышения прибыли и снижения затрат при стабильном качестве сервисных услуг и удержании стабильного уровня цен;
- в) разработка системы мотивации персонала.

Данные выводы мы рассмотрим в 3 главе в виде инвестиционных проектов и просчитаем их экономическую эффективность.

Таким образом, исходя из анализа рынка, конкурентоспособности Ярскан можно сделать вывод, что предприятие на данный момент находится на высоком уровне по сравнению со своими прямыми конкурентами, уступая лишь в цене и культуре обслуживания покупателей. В целях дальнейшего развития и превосходства над конкурентами нужно предложить меры, направленные на новые каналы продвижения рекламных проектов и разработать систему мотивации персонала для более качественного обслуживания клиентов.

### **2.3. Оценка конкурентоспособности предприятия**

Деятельность любой компании должна быть направлена на реализацию интересов и требований потребителей. Поэтому необходимо знать, чего же хочет потенциальный клиент. Предприятие будет гораздо успешнее, если сможет давать людям не просто то, что создает или реализует, но и то, что им нужно. Именно поэтому необходимо проводить анализ потребителей.

Определим основные целевые сегменты для нашего предприятия, сравнивая с автоцентрами, занимающимися реализацией и обслуживанием других моделей автомобилей в таблице 10.

**Сегментация рынка автосалонов**

<b>Признаки сегментирования</b>	<b>Сегменты (группы потребителей)</b>	<b>Профили сегментов (особенности проблем, запросов, поведения потребителей в сегменте)</b>
Возраст	Дети и подростки (0-18 лет)	Не являются потенциальными потребителями, не имеют собственных денежных средств
	Молодежь (18-25 лет)	Имеют собственные деньги в ограниченном количестве, активно следят за модой, непостоянные в своих решениях, уже могут позволить себе а/м в кредит.
	Молодое, экономически активное население (26-40лет)	Тщательно обдумывают покупки, следят за своим здоровьем и внешним видом. Уже могут позволить себе а/м как в кредит, так за наличные деньги.
	Экономически активное население среднего возраста (40-55 лет)	Имеют собственные деньги, самостоятельны в принятии решений, следят за своим здоровьем и внешним видом. Уже могут позволить себе а/м за наличные деньги.
	Пожилые люди (от 55 лет)	Чувствительны к цене, нуждаются в помощи при принятии решений относительно дорогостоящих товаров, внимательно относятся к своему здоровью. Для них важно чуткое, внимательное отношение со стороны продавца.
Пол	Мужской	Активные потребители. Имеют собственные деньги. Тщательно обдумывают покупки.
	Женский	Высокая степень независимости, ориентация на ценностные показатели. Тратят значительные суммы на товар.
	Потребители с общим доходом 30-35 тыс. руб. в месяц	Не предъявляют высоких требований к качеству товаров. Характерна вынужденная экономия.
	Потребители с общим доходом от 35-50 тыс. руб. в месяц	Обращают внимание на качество, полезность товара. Характерна выборочная экономия
	Потребители с общим доходом от 50 – 100 тыс руб.	Тщательно изучают качества товара. Предъявляют к товару высокие требования.

**Окончание таблицы 10**

<b>Признаки сегментирования</b>	<b>Сегменты (группы потребителей)</b>	<b>Профили сегментов (особенности проблем, запросов, поведения потребителей в сегменте)</b>
	Потребители с общим доходом свыше 100 тыс. руб. в месяц.	Цена не имеет значения. Важно качество, имидж товаров, услуг; комфортное, быстрое обслуживание.

Знание рынка и рыночных процессов позволяет руководителям предприятий обоснованно принимать решения, конкурировать с другими предприятиями, снижать степень неизбежного риска, планировать на перспективу. Для разработки грамотной стратегии развития должно быть четкое понимание преимуществ и недостатков предприятия в сравнении с конкурентами. Предоставить такую информацию могут, в частности, качественные маркетинговые исследования конкуренции и конкурентов предприятия.

Рассмотрим таблицу 11 «Сравнительный анализ конкурентов» и проанализируем каждого конкурента по отдельному критерию.

**Таблица 11**

**Краткая характеристика предприятий-конкурентов автосалона**

<b>Параметр</b>	<b>Ярскан</b>	<b>Скания Сервис</b>	<b>Север Скан</b>	<b>Альфа Скан</b>
Ассортимент предлагаемых товаров и услуг	Продажа и обслуживание а/м, автокредит, автострахование: каско/осаго, официальный автосервис, шиномонтаж, базовое сервисное обслуживание, мойка, тест-драйв, трейд-ин, предварительная запись, кузовной ремонт, хранение шин, постановка на учет, техосмотр.	Продажа и обслуживание а/м, автокредит, автострахование: каско/осаго, официальный автосервис, шиномонтаж, базовое сервисное обслуживание, мойка, тест-драйв, трейд-ин, предварительная запись, кузовной ремонт, хранение шин, постановка на учет, техосмотр.	Продажа и обслуживание а/м, автокредит, автострахование: каско/осаго, официальный автосервис, шиномонтаж, базовое сервисное обслуживание, мойка, тест-драйв, трейд-ин, предварительная запись, кузовной ремонт.	Продажа и обслуживание а/м, автокредит, автострахование: каско/осаго, официальный автосервис, шиномонтаж, базовое сервисное обслуживание, мойка, тест-драйв, трейд-ин, предварительная запись, кузовной ремонт.

**Продолжение таблицы 11**

<b>Параметр</b>	<b>Ярскан</b>	<b>Скания Сервис</b>	<b>Север Скан</b>	<b>Альфа Скан</b>
Способы коммуникации с клиентами	-Call-центр - чат - личное общение в автосалоне -онлайн-заявка через сайт.	-Администратор соединяет клиента с нужным специалистом - личное общение в автосалоне -онлайн-заявка через сайт.	- Администратор соединяет клиента с нужным специалистом - личное общение в автосалоне -онлайн-заявка через сайт.	-Администратор соединяет клиента с нужным специалистом - чат - личное общение в автосалоне -онлайн-заявка через сайт.
Рекламная активность	Реклама в журналах, интернете, радио, размещение рекламы на баннерах, вконтакте, инстаграм	Реклама в журналах, интернете, радио, размещение рекламы на баннерах вконтакте, инстаграм	Реклама в журналах, интернете, радио, размещение рекламы на баннерах	Реклама в журналах, интернете, радио, размещение рекламы на баннерах
Ценовая политика	Минимальные скидки на продажу новых а/м и высокая стоимость сервиса.	Минимальные скидки на продажу новых а/м и высокая стоимость сервиса.	Максимальные скидки на продажу новых а/м и невысокая стоимость сервиса.	Максимальные скидки на продажу новых а/м и невысокая стоимость сервиса.
Качество услуг	Высокое	Высокое	Среднее	Среднее
Площадь автоцентра и пропускная способность сервиса	Общая площадь – 4360 кв.м. (20 постов оперативного сервиса, 6 постов для установки доп. Оборудования, 12 постов кузовного ремонта и 2 покрасочные камеры, 4 мойки. Т.о. в день сервисный центр может обслужить до 120 а/м.	Производственный комплекс площадью 4500 кв.м. (20 постов оперативного сервиса, 8 – кузовного, 4 мойки и 2 покрасочные камеры)	Общая площадь 6000 кв.м. Из них шоу-рум – 1000 кв.м. Сервис – 2200 кв.м. (20 постов слесарного ремонта, 11 – кузовного, 4 мойки и покрасочная камера)	Площадь автоцентра – 7000 кв.м. Площадь выставочного зала – 1100 кв.м.. Площадь сервиса – 2800 кв.м (24 рабочих поста, из них 12 постов кузовного ремонта, включая 2 покрасочные камеры, линия инструментального контроля, 5 моек и 4 поста интерактивной приемки а/м)
Культура обслуживания посетителей	Слабая заинтересованность к клиенту из-за большого потока, оценочное отношение к клиенту.	Дружелюбный ненавязчивый персонал, оперативно работают с клиентами	Вежливый и внимательный персонал, оперативно работают с клиентами	Вежливый, но очень навязчивый персонал.

ООО «Ярскан» в сервисе имеет большее количество постов для обслуживания а/м и тем самым высокую пропускную способность. Альфа Скан с самой большой площадью автоцентра имеет меньше всех постов для обслуживания, отдав предпочтение большому и вместительному шоу-руму. Качество услуг самое высокое в ООО «Ярскан» и Скания Сервис. Самые большие скидки на продажу а/м в Альфа Скан. Дополнительные услуги, в виде техосмотра и постановке на учет в ГАИ, оказывают ООО «Ярскан» и Скания Сервис. Самая высокая клиентоориентированность у ООО «Ярскан»: корпоративная программа, клубная программа, которая дает возможность дополнительных услуг от компании Автоплюс, в которую входит автоцентр:

- бесплатное такси в одну сторону,
- подменный автомобиль,
- горячая линия «Автоплюс»,
- бесплатный вызов техпомощи, в случае таковой необходимости,
- карта лояльности «Автоплюс» со скидками от партнеров группы компаний,
- скидки на прокат автомобилей.

Онлайн-витрина обновляется каждые 30 минут, и клиент сам может получать достоверную информацию по наличию автомобилей в автоцентре.

Также стоит отметить, что только в ООО «Ярскан» есть Call-центр, диспетчера распределяют входящие звонки нужным специалистам, в других автоцентрах звонки принимают администраторы, что отвлекает их от встречи клиентов в автоцентре.

Но, стоит отметить, что из-за всех привилегий, что предоставляет компания своим клиентам и удобному расположению автоцентра, менеджеры отдела продаж меньше стали уделять внимания клиентам, ссылаясь на то, что клиенты подождут и не выберут другой автоцентр, также наблюдается оценочное отношение клиентов со стороны менеджеров, что не очень приятно и в связи с этим хочется посетить другой автосалон.



Для оценки конкурентоспособности ООО «Ярскан» по выделенным критериям использовался метод субъективных **экспертных оценок**. Проведем оценку конкурентоспособности предприятия ООО «Ярскан» в сравнении с предприятиями-конкурентами, представленную в таблице 12.

Воспользуемся для анализа стандартной системой экспертных оценок – шкала от 1 до 5, при условии «5» - наиболее высокая оценка, высокий уровень параметра, «1» - минимальная оценка, низкий уровень параметра.

Оценка осуществлялась с привлечением экспертов из числа: маркетолога, старшего сервис-консультанта, старшего менеджера отдела продаж и 2 менеджеров по работе с клиентами.

**Таблица 12**  
**Анализ конкурентоспособности ООО «Ярскан» и конкурентов<sup>23</sup>**

Показатель	Оценка в баллах			
	ООО «Ярскан»	Скания Сервис	Север Скан	Альфа Скан
Ассортимент	5	5	4	4
Расположение автосалона	5	4	4	5
Доверие к компании	5	5	4	5
Способы коммуникации с клиентами	5	3	3	4
Рекламная активность	5	5	4	4
Ценовая политика	3	3	4	4
Качество услуг	5	5	4	4
Клиентоориентированность	5	4	4	4
Пропускная способность сервиса	5	4	4	3
Культура обслуживания посетителей	4	5	5	4
Итого	47	43	40	41
Место	1	2	4	3

На основании таблицы 12 построим многоугольник конкурентоспособности.

<sup>23</sup> Составлено автором



**Рисунок 4. Многоугольник конкурентоспособности<sup>24</sup>**

Таким образом, изучив конкурентов ООО «Ярскан», мы выявили сильные и слабые стороны автосалона.

К сильным сторонам автосалона относятся:

- ассортимент,
- расположение автосалона,
- доверие к компании,
- способы коммуникации с клиентами,
- рекламная активность,
- качество услуг,
- клиентоориентированность,
- пропускная способность сервиса.

К слабым сторонам автосалона относятся:

- ценовая политика,
- культура обслуживания посетителей.

<sup>24</sup> Составлено автором на основании таблицы 12

Далее проведем анализ конкурентной среды по модели М.Портера. Теория конкуренции говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке (таблица 13).

**Таблица 13**

**Анализ конкурентных сил. (Расширенная концепция конкуренции М.Портера)<sup>25</sup>**

<b>Конкурентные силы</b>	<b>Опасности/возможности</b>
1.Прямые конкуренты уже закрепившиеся на отраслевом рынке;	Прямых конкурентов, непосредственно бренда Scania – 3 автоцентра – официальных дилера, помимо них, есть неофициальные, где ремонт а/м дешевле, но а/м тем самым слетает с гарантии, на что согласятся максимум 5% потребителей.
2. Угроза потенциальной конкуренции отрасли: - Высота барьеров входа (какие) - Степень опасности ухудшения ситуации при входе на рынок новых игроков - Высота барьеров выхода (какие)	Угроза появления новых конкурентов низкая, так как для входа на это рынок требуются большие стартовые издержки, крупнейшие из которых связаны с формированием парка оборудования для производства и в дальнейшем нужны крупные капиталовложения. Барьеры высокие.
3.Опасность товаров-заменителей - Наличие товаров-заменителей (много?) - Есть ли защита от них (какая) в виде предпочтений покупателей - Есть ли преимущества у производителей товаров-заменителей (какие)	В данном случае товарами-заменителями будут выступать другие бренды автомобилей выше или ниже классом. Обычно у покупателя уже имеются предпочтения к определенному бренду в зависимости от суммы автомобиля. И, как правило, клиент может сравнивать 2-3 марки а/м перед покупкой. Преимущества могут быть в цене а/м и цене на обслуживание а/м.
4.Влияние потребителей - Количество - Дифференцированность - Возможности давления	Много клиентов. Дифференцированность по цене, статусу а/м, доверия к бренду а/м. Опасность падения спроса в связи с снижением уровня жизни населения
5.Влияние поставщиков - Количество - Дифференцированность - Возможности давления	Для всех официальных дилеров Scania одинаковые условия от поставщиков Scania, поэтому у всех автоцентров небольшая свобода маневрирования в установлении цен и скидок. Ограниченное количество поставщиков на аксессуары.

Исходя из таблицы 13, можно сделать вывод о том, что угроза потенциальной конкуренции отрасли очень низкая, а барьеры входа на рынок высокие, так как требуются большие стартовые издержки, крупнейшие из которых связаны с формированием парка оборудования и нужны крупные

<sup>25</sup> Составлено автором по самостоятельным исследованиям

капиталовложения, а в данный момент не очень благоприятная ситуация в стране для этого.

В качестве товаров-заменителей выступают другие бренды а/м, и есть опасность, что в связи со снижением уровня жизни населения, клиенты могут сменить свой автомобиль на автомобиль ниже классом.

Влияние потребителей высоко для автомобильного рынка, но в целом клиенты, которые выбирают автомобили Scania доверяют этому бренду и не всегда готовы сменить на другой.

Влияние поставщиков также высоко, так как официальные дилеры не имеют возможности контролировать и устанавливать цены на а/м, доп. оборудование и запчасти к ним.

## ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ЯРСКАН» НА БАЗОВОМ РЫНКЕ

### 3.1. Формирование конкурентных преимуществ

Анализ конкурентоспособности предприятия даёт возможность сформулировать цель управления конкурентоспособностью автосалона Ярскан. В настоящее время предприятие работает в нужном направлении, и соответствует запросам клиентов. Целью управления конкурентоспособностью автосалона является удержание существующих позиций на рынке.

Конкуренция в области продаж автомобилей на сегодняшний день очень высока. Можно однозначно сказать, что привлечение новых клиентов и сохранение имеющихся – главная задача любого автоцентра. Работа с клиентами – основное направление для совершенствования деятельности компании Ярскан.

Покупка автомобиля – это серьезное вложение денег. Клиенты обдуманно совершают такие покупки и на выбор автомобиля влияют различные факторы:

- репутационные (репутация производства, репутация дилера);
- социальные (престижность или статусность обладания данным автомобилем);
- экономические (экономичность автомобиля, отношение «цена/качество», стоимость обслуживания);
- технологические (модель и комплектация, надежность автомобиля, внешний вид, технические характеристики);
- психологические (эмоциональный заряд от а/м, позитивные ощущения от вождения, чувство драйва).

И, конечно же, большая роль при покупке автомобиля отводится консультанту по продаже автомобилей. Грамотные действия продавца-консультанта ведут потенциального покупателя к покупке автомобиля, а любая недоработка отталкивает. Главное оружие продавца – вежливость и

компетентность, а также умение заинтересовать клиента. Несмотря на высокий уровень обслуживания и квалификации менеджеров по продажам в дилерском центре Scania, необходимо повысить эффективность работы менеджеров, их интерес к работе и мотивацию.

Рекомендации по повышению конкурентоспособности Ярскан:

*Совершенствование системы мотивации персонала.*

Автосалону необходимо пересмотреть свою политику обслуживания покупателей и обратить внимание на уровень компетентности, подготовленности и культуры обслуживания продавцов-консультантов. Данный факт прямым образом влияет на конкурентоспособность автосалона, его имидж, и репутацию.

В автосалоне достаточно серьезная система стимулирования у менеджеров отдела продаж, есть как система мотивации, так и демотивации. Менеджеры пытаются максимально поднять продажи и выполнить план, но, тем не менее, отзывы показывают, что менеджеры отдела продаж бывают достаточно холодны к своим потенциальным клиентам и не проявляют должного интереса к ним. Следовательно, можно предложить дополнительную мотивацию для сотрудников, чтобы был проявленный интерес к каждому клиенту.

Из способов дополнительной мотивации сотрудников можно предложить следующее:

*Совершенствование системы управления нематериальной мотивации*

Преимущества нематериальной мотивации заключаются в следующем:

– Ориентирует сотрудника на достижение нужного организации результата, так как обычно связывается с показателями эффективности работы самого сотрудника;

– Мотивирует тех, для кого материальные стимулы не являются основными, так как в этом случае дополнительное вознаграждение становится показателем признания профессионализма сотрудника и его достижений;

– Задействует соревновательный фактор (с самим собой, с другими), который также может выступать мотиватором для определенной категории сотрудников. В каждой должностной инструкции прописаны задачи и обязанности сотрудников, занимающих ту или иную должность. Причем часть пунктов из этого перечня, несмотря на их значимость, достаточно часто исполняются работниками лишь номинально. Поэтому актуальным остается вопрос о том, как побудить сотрудников максимально точно выполнять свои должностные обязанности.

Стимулировать интерес к работе и активность при выполнении профессиональных обязанностей и, следовательно, производительность труда может введение системы дополнительного стимулирования, основанной на предоставлении сотрудникам личных бонусов.

Личный бонус – вознаграждение, поощряющее высокие индивидуальные заслуги специалиста в деле решения стратегических и тактических задач (достижение более высоких индивидуальных результатов, вклад в снижение издержек производства, экономию ресурсов и т. п.).

а) В течение года сотрудник накапливает баллы. Баллы сотруднику начисляются за участие в значимой для компании деятельности, причем количество начисляемых баллов зависит от рода выполняемой задачи.

б) Сотрудник может обменять свой чек на какой-то бонус. Характер личного бонуса определяется суммой чека, т. е. в соответствии с набранным числом баллов сотрудник может самостоятельно выбрать себе приз из предложенного перечня.

Система поощрения имеет следующие преимущества для предприятия:

а) Сотрудник сам выбирает благо, которое его действительно мотивирует.

б) Момент получения чека и момент получения блага разнесены во времени, что позволяет мотивировать сотрудника на долгосрочную перспективу.

в) Сотрудник получает обратную связь о своей эффективности, его труд оценивается регулярно, поэтому он заинтересован в повышении собственной компетентности.

Кроме того, подобная практика позволяет работнику играть скорее активную, нежели пассивную роль в принятии решения о распределении дополнительных выплат. Работники получают выплаты, имеющие для них максимальную персональную ценность, и это способствует появлению психологически комфортного чувства. К тому же во многих случаях подчиненные несколько недооценивают значение дополнительных выплат, которые предоставляют их работодатели. Данная система делает экономическую ценность дополнительных выплат очевидной для каждого работника.

Формируя перечень возможных призов, следует включить в него именно те призы, которые наиболее значимы и привлекательны для сотрудников подразделения. Об этих предпочтениях можно узнать, проведя дополнительный опрос. Так, опрос, проводимый среди сотрудников Ярскан, показал, что призами, ради которых многие работники готовы прикладывать дополнительные усилия, являются годовая абонемент в фитнес-клуб или обучение английскому языку, сотрудник сам будет выбирать себе вознаграждение, из числа предложенных вариантов исходя из установленного лимита и своих потребностей.

Тот или иной приз должен быть достижим без ущерба здоровью, отношениям в коллективе, текущей и основной деятельности сотрудника.

Важно постоянно подогревать интерес сотрудников к процессу накопления баллов, чтобы в конце цикла получение того или иного вознаграждения не воспринималось как данность. Например, одним из способов поддержания интереса является предоставление сотруднику информацию о «балансе» его счета, т. е. о количестве накопленных бонусных баллов. Эти сведения руководитель в конце месяца отправляет каждому сотруднику подразделения по электронной почте.



Таким образом, менеджеры будут награждаться 1 раз в год и получать приз за хорошую работу у партнеров. Так как голоса в опросе о вознаграждении поделились поровну, то рассчитаем сумму затрат, исходя из того, что компания приобретет 50% абонементов в фитнес-клуб и 50% на обучение английскому языку. Всего менеджеров в отделе продаж – 18 человек.

Годовой абонемент в фитнес-клуб стоит 25000 рублей. Соответственно компания приобретет их по цене 12500 рублей. В обучающем центре Талисман услуги почасовые. Стоимость 1 академического часа – 400 рублей. Соответственно, для компании «Ярскан» будет стоить 200 рублей. Таким образом, чтобы призы были равноценные можно приобрести 60 академических часов. И в зависимости от посещаемости менеджера можно их использовать в течение от 5 месяцев (при посещаемости 3 раза в неделю) до 8 месяцев (при посещении 2 раза в неделю). Также, возможно будет передать приз члену семьи менеджера отдела продаж.

Общие затраты на проведение мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации представим в таблице 14.

**Таблица 14**

**Затраты на реализацию мероприятия 3<sup>26</sup>**

<b>Вознаграждение сотрудников</b>	<b>Количество менеджеров</b>	<b>Общие затраты за год, руб.</b>
Годовой абонемент в фитнес клуб Bright Fit	9	112500
Обучение иностранному языку в лингвистическом центре Талисман	9	108000
Итого	18	220500

На основании данных таблицы 14, затраты на предложенные мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации персонала составляют 220500 тыс. руб. в год. Это с учетом, если все менеджеры накопят необходимое количество баллов и абонементы нужно будет приобрести каждому сотруднику. Менеджер, не накопивший необходимое количество баллов, остается без приза.

---

<sup>26</sup> Составлено и рассчитано автором самостоятельно

Количественные данные экономической эффективности данного мероприятия будут получены на основе экспертных оценок. Для этого будут привлечены следующие эксперты: руководитель отдела продаж, главный бухгалтер, менеджер по персоналу.

Ежемесячно менеджер должен получить 5 баллов за проделанную работу. Максимальное количество баллов за год – 60. Получить приз можно накопив 50-60 баллов за год.

Таким образом, чтобы получить 5 баллов за месяц менеджер должен выполнить следующие условия:

- соответствие регламента Scania при общении с клиентом по телефону (1 балл);
- безупречный внешний вид, вежливое общение и проявленный интерес к клиенту (1 балл);
- выполнение плана продаж, а/м (1 балл);
- выполнение плана продаж дополнительного оборудования (1 балл);
- перевыполнение объема продаж на 1 а/м или дополнительного оборудования (1 балл).

### **3.2. Обоснование выбора стратегии повышения конкурентоспособности**

Автомобильная выставка – это бизнес. Деловая программа ММАС всегда обширна и разнопланова, в нее входят научные конференции, круглые столы, мастер-классы и прочие мероприятия. Деловые переговоры во время проведения автосалона приводят к заключению сделок, что, безусловно, влияет на развитие бизнеса компаний-участников и последующий рост продаж автомобилей.

В результате становится актуальным вопрос о целесообразности участия в таких мероприятиях, ведь информацию о перечне выпускаемых продуктах и производственных возможностях можно выслать постоянным клиентам по электронной почте. Отказ от участия в выставках – это серьезная ошибка, которая может существенно подорвать имидж компании, снизить узнаваемость

бренда и негативно сказаться на желании клиентов продолжать сотрудничество. Дело в том, что не стоит скидывать со счетов имиджевую часть участия в отраслевых выставочных мероприятиях.

Стенд – это демонстрация успешности развития компании. Наличие новых моделей, технологий и просто качественный стенд с грамотными стендистами – это еще один способ напомнить потенциальным заказчикам и клиентам о своем бренде. Пусть участие в выставке требует от экспонента существенных трат, но эти деньги тратятся на поддержание некоммерческой составляющей бренда и отстаивание ранее завоеванных позиций.

Что ещё дает участие в выставках, кроме текущего анализа рынка?

Встречи с представителями компаний, которые являются постоянными заказчиками – это уникальный источник инсайдерской информации.

Еще до официального объявления о начале нового проекта компании на рынке B2B начинают заранее рассматривать возможных исполнителей, которые будут участвовать в проекте как основные исполнители, субконтракторы или возьмут на себя отдельные операции в формате бенчмаркинга.

Информацию о таких крупных проектах можно получить как во время переговоров на стенде, так и на неофициальной части выставки, которая продолжается после окончания официального времени работы в ближайшем баре или ресторане. Такая информация является стратегически важной, и получить ее нужно как можно раньше – время позволит подготовить наиболее выгодное предложение или подвести собственные производственные мощности под требуемые характеристики. Часто для этого требуется доукомплектовать производство новыми машинами, но такие траты окупаются. По крайней мере, компания может произвести расчеты целесообразности затрат, которые потребуются на модернизацию производственных мощностей, и ожидаемой прибыли от участия в проекте.

Данное мероприятие направлено на информирование широкого круга потребителей о салоне Ярскан и его услугах. Пообщавшись с менеджерами по

продажам, я выяснила, что автосалон Ярскан несколько раз принимал участие в выставках и это имело положительный эффект. Изучив экономический эффект от участия в подобных мероприятиях, мы разработали рекомендации по организации и проведению выставки. Во всем многообразии средств маркетинга выставки давно зарекомендовали себя наиболее эффективным инструментом. Выставки больше чем инструмент маркетинга, по сути, они — наш рынок. Как место личной встречи в своей основе они являются местом достижения главных целей фирм. Одно из главных достоинств выставок - они дают возможность получить высокий коэффициент окупаемости вложенных в участие средств.

Участие в выставке имеет огромное значение, т.к. только на выставке можно напрямую и на нейтральной территории встретиться со своими покупателями, контрагентами и конкурентами, узнать новые тенденции развития рынка и принять непосредственное участие в его формировании. На выставке можно отследить, кто из компаний остался «на плаву», а кто ушел с рынка, какие ниши освободились, и как следует планировать свою тактику и стратегию в новых реалиях.

Успех участия в выставке держится на четырех «столпах». Иначе говоря, эффективность выставочного проекта обеспечивается: четкой формулировкой его цели (целей) и задач; грамотной разработкой стенда; правильным отбором и полноценной подготовкой персонала; тщательно продуманной программой и хорошей организацией маркетинговых и корпоративных коммуникаций, включая вспомогательные материалы.

В результате анализа конкурентных позиций Ярскан было определено, что автоцентры, являющиеся официальными дилерами, занимают прочные позиции. Данный сегмент рынка является очень перспективным и уже освоен компанией, но для дальнейшего повышения конкурентоспособности предприятия, существует необходимость увеличения доли рынка в этом сегменте. Для успешной реализации этой стратегии предприятию необходимо

вести грамотную и взвешенную политику по привлечению новых клиентов, а именно применять эффективные методы рекламы.

Целью участия в выставке является привлечение новых клиентов и за счет этого увеличение прибыли предприятия на 5%.

Задачи участия в выставке:

- Информирование потенциальных потребителей о компании, позиционирование компании среди других предприятий, работающих в данной сфере;
- Пополнение клиентской базы за счет новых клиентов;
- Создание благоприятного имиджа устойчивой и надежной компании среди потенциальных и существующих клиентов.

В работе по организации выставки для предприятия должно учитываться сразу несколько моментов. Это организация выставочного стенда, подготовка рекламных материалов и подготовка персонала к работе на выставке.

Участие автосалона в выставке в 2020 году потребует изготовления стенда. В связи с тем, что выставок, в которых предполагается участвовать, две, то целесообразно изготовить мобильный стенд, который можно монтировать/демонтировать.

Вторым направлением деятельности является подготовка рекламных материалов. В нее входит:

- рассылка писем-приглашений на выставку клиентам-партнерам с программой выставки, данными компании и номером стенда;
- участие в каталоге выставки;
- подготовка рекламных брошюры с описанием товаров, презентационных материалов и сувенирной продукции.

Рекламные брошюры, каталоги с автомобилями будут предоставлены компаниями-поставщиками, презентационные материалы подготовлены маркетологом Ярскан самостоятельно, они информировали клиента об условиях работы предприятия, условиях сервиса. Так же материалы включают в себя прайс-листы, визитные карточки (корпоративные, личные).

Сувенирная продукция будет состоять из календариков, стикеров, ручек, брелков с символикой компании для посетителей стенда и для важных клиентов органайзеры и накопители памяти USB.

По итогам выставки в течение 10 дней необходимо установить контакты с новыми клиентами и направить коммерческие предложения.

В третье направление деятельности входит работа с персоналом. Данное направление является очень важным поскольку, исследования, проведенные в Англии и США, свидетельствуют, что успех выставки на 80% зависит от подготовки и настроения персонала.

По данным статистики 32% посетителей выставок остаются разочарованными по вине персонала стенда.

Основные причины в том, что посетителям не уделяют должного внимания, они не получают квалифицированных ответов на свои вопросы, их не удается заинтересовать. Таким образом, персонал ООО «Ярскан», привлеченный к работе на выставке, пройдет инструктаж по следующим направлениям:

- Характеристикам и ассортименту продукции.
- Правилам и манерам поведения на выставке.
- Методы ведения разговора с посетителями.
- Работа с возражениями.
- Сбор информации о конкурентах.
- Отчет о выставочной деятельности.

«Выставка-форум транспортно-логистических услуг, технологий, запчастей и оборудования для обслуживания коммерческого транспорта» пройдет 24-26 ноября 2021 года в Екатеринбурге, МВЦ «Екатеринбург-Экспо». В реализации проекта участвовало 5 человек: 2 менеджера отдела продаж, 2 администратора и 1 маркетолог, каждому из которых поручалось выполнение определенных задач.

Задачи проекта были распределены таким образом, чтобы учесть способности участников проектной команды и равномерно распределить

нагрузку между ними, так как работу над проектом участники осуществляли в рамках своей основной деятельности. С целью мотивации сотрудников по результатам проекта была осуществлена премиальная выплата в зависимости от вклада сотрудника в проект, вознаграждение сотрудников составила 10 тыс. руб.

Целью участия в выставке для Ярскан являлось увеличение количества продаж компании, вследствие чего увеличится ее прибыль. Средства, затраченные на реализацию данного проекта, должны окупиться в течение непродолжительного времени.

**Таблица 15**

**Расчет затрат, необходимых для проведения выставки<sup>27</sup>**

<b>Вид затрат</b>	<b>Стоимость, руб.</b>
Регистрационный взнос (5*5500)	27500
Аренда места в Экспоцентре 20 кв.м. (Расценка за 1 кв.м. оборуд. Площади – 7300 руб.)	146000
Стоимость самого выставочного стенда (транспортировка, оформление, монтаж) Полуостров 1 кв.м. – 1950 руб/ 18 кв.м.	24300
Подготовка раздаточного материала 1. Визитки 1 тыс. шт. x 1 руб. 2. Сувенирная продукция: - Календари – 500 шт. x 2 руб. - Ручки – 1000 шт. x 4.9 руб. - Брелки – 100 шт. x 25,4 руб. - Органайзеры – 40 шт. x 170 руб. - Флешкарты – 15 шт. x 255 руб.	20065
Расходы на оплату вознаграждения персонала (менеджеры 2*2500, администраторы 2*1500)	8000
Транспортировка автомобиля до Экспоцентра (ГСМ) 2 а/м (1 на выставку, 1 – тест-драйв)	14865
Расходы на рекламу (приглашение на электронную почту постоянным клиентам) Печать рекламных материалов в каталоге выставки	6000
Итого:	222430

Таким образом, затраты на организацию и проведение выставки составят 222430 рублей.

Значительная часть средств, при реализации проекта участие в выставке, будет потрачено по договору на аренду выставочных площадей, регистрационный сбор и печать рекламной информации в каталоги выставки.

<sup>27</sup> Составлено и рассчитано автором самостоятельно

Так же расходной частью проекта является статья о надбавке к заработной плате сотрудников, участвующих в реализации проекта, которая должна мотивировать сотрудников на реализацию мероприятий по участию в выставке.

### 3.3. Экономическая оценка эффективности разработанных мероприятий

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий необходимо оценить доходы от проекта, затраты на его осуществление и показатели эффективности проекта.

В таблице 16 приведены затраты на проведение мероприятий, направленных на совершенствование деятельности предприятия Ярскан.

**Таблица 16**  
**Затраты на проведение предложенных мероприятий<sup>28</sup>**

<b>Статьи расходов за год</b>	<b>Общие затраты за год, тыс. руб.</b>
Совершенствование нематериальной мотивации	220500
Участие в выставке	222430
Итого	442930

На основании данных таблицы затраты на предложенные мероприятия по совершенствованию мотивации персонала и участие в выставке составят 442930 тыс. руб.

Чтобы посчитать экономический эффект, нужно от прибыли отнять затраты на все мероприятия. Автосалон Ярскан продал за 2020 год – 1350 а/м, средняя стоимость а/м составляет 2,5 млн рублей. Исходя из этого, можем посчитать примерную выручку за год. Умножим количество проданных автомобилей на среднюю стоимость:

$$1350 * 2,5 = 3375 \text{ млн.руб.}$$

Маржа на массовые модели а/м составляет 7% от цены, однако из этой суммы дилер оплачивает транспортировку, хранение, предпродажную подготовку а/м, зарплату своим сотрудникам. В премиум-сегменте маржа на автомобиле достигает 20%. Таким образом, прибыль с одного автомобиля

<sup>28</sup> Составлено и рассчитано автором самостоятельно



варьирует от 60000 до 139050 среди ходовых а/м. И прибыль среди а/м премиум-класса от 244000 до 677550.

Рассчитаем для предложенных мероприятий экономическую эффективность. Мероприятие по стимулированию нематериальной мотивации рассчитаем по массовым а/м. Участие в выставке рассчитаем по показателям а/м премиум-класса, так как выставки проводят по большей части для расширения коммерческой базы, соответственно представляют а/м премиум-класса.

Планируется, что реализация предложенного мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации позволит Ярскан увеличить рост потенциальных клиентов и объем услуг. Даже если менеджер будет продавать на 1 а/м больше своего плана и для того, чтобы набрать 55 баллов, даже может не каждый месяц перевыполнять план, но обязательно в течение 7 месяцев.

Таким образом, рассчитаем по минимальному количеству, чтобы набрать нужное количество баллов, необходимо продать в год на 7 машин больше каждому менеджеру, а их 18. Следовательно, всего в год нужно продать на 126 автомобилей больше.

Рассчитаем среднюю прибыль на а/м, так как массовые автомобили продаются примерно в среднем соотношении:  $(60000+139050)/2=99525$

Общая прибыль за год составит:  $99525*126=12540150$

Экономическая эффективность данного мероприятия (капитальных вложений) рассчитывается по формуле:

$$Э_n = \frac{\Pi}{З} \quad (1)$$

где  $\Pi$  - прирост прибыли от осуществления мероприятия;

$З$  - затраты на осуществление мероприятия.

$$Э_n = 12540150 / 220500 = 15,9.$$

Экономический эффект от проведения данного мероприятия положительный, т.е. прибыль, полученная от осуществления данного мероприятия превышает затраты на его проведение почти в 16 раз.

Автосалон Ярскан уже принимал участие в выставке, за счет чего у компании увеличились продажи, а именно, расширился коммерческий сектор. Были заключены договора с 4 компаниями, которые заказывали а/м для своего предприятия и обслуживали в Ярскан. Как правило, предприятие может заказывать от 1 до 10 а/м.

По результатам прошлого участия в выставке, было оставлено 40 контактов и по итогам рассылки коммерческих предложений было проведено 10 встреч, результатом которых стали 4 заключенных договора:

Таким образом, прибыль с данных контрактов составила примерно:

$$(488100+494100+90150+164800)=1237150 \text{ рублей}$$

По данным маркетолога, участие в выставке всегда приносит минимум 3 договора, и чаще всего это договор с предприятием.

Средства, затраченные на реализацию данного проекта, должны окупиться в течение непродолжительного времени. Так как привлечению одного нового клиента компании может принести прибыль компании от 244 до 677 тысяч рублей даже за один проданный а/м.

Также плюсом к данной выставке пойдет внедорожный тест-драйв, который желающие могут пройти в день выставки или записаться на удобное время в другой день.

Предположим, что после проведенной выставки в 2020 году будет заключено 3 контракта по 1 а/м, таким образом, прибыль  $(416100*3)=1248300$

$$\text{Эн}=1248300/222430=5,61.$$

Экономический эффект от проведения данного мероприятия положительный, но прибыль увеличится незначительно. Мероприятие по участию в выставке больше направлено на поддержание имиджа успешной, стабильной и надежной компании, позиционирование компании в качестве

лидера рынка, оказание на целевую аудиторию позитивного влияния. Повышать запоминаемость и узнаваемость бренда или компании, привлекать повышенное внимание к бренду или компании (благодаря спонсорским возможностям). Устанавливать контакты или поддерживать отношения с представителями отраслевых и деловых СМИ, представителями госструктур, профильных учреждений, профессиональных отраслевых организаций.

Выставки привлекают наиболее заинтересованных, перспективных и платежеспособных клиентов.

**Таблица 17**

**Экономический эффект от реализованных мероприятий<sup>29</sup>**

Мероприятие	Затраты	Прибыль от мероприятия	Экономический эффект
Совершенствование нематериальной мотивации	220500	12540150	15,9
Участие в выставке	222430	1248300	5,61
Итого	442930	13788450	21,51

Таким образом, совокупный экономический эффект от всех рекомендуемых мероприятий составляет:

$$Эн = 13788450 / 442930 = 31,13$$

Это означает, что прибыль, полученная в ходе реализации данных мероприятий превышает затраты на их реализацию на 31,13. Следовательно, данные мероприятия нужно проводить, т.к. их проведение не идет в ущерб прибыли предприятия.

Составим прогноз финансовых показателей от мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации в таблице 18.

**Таблица 18**

**Динамика финансовых показателей деятельности с учетом разработанных мероприятий<sup>30</sup>**

Показатель	2019 (факт)	2020 (ориентировочно)	Прогноз на 2020 год с учетом	Отклонения 2020 г. от 2020 г. (+/-)
------------	-------------	-----------------------	------------------------------	-------------------------------------

<sup>29</sup> Составлено и рассчитано автором самостоятельно

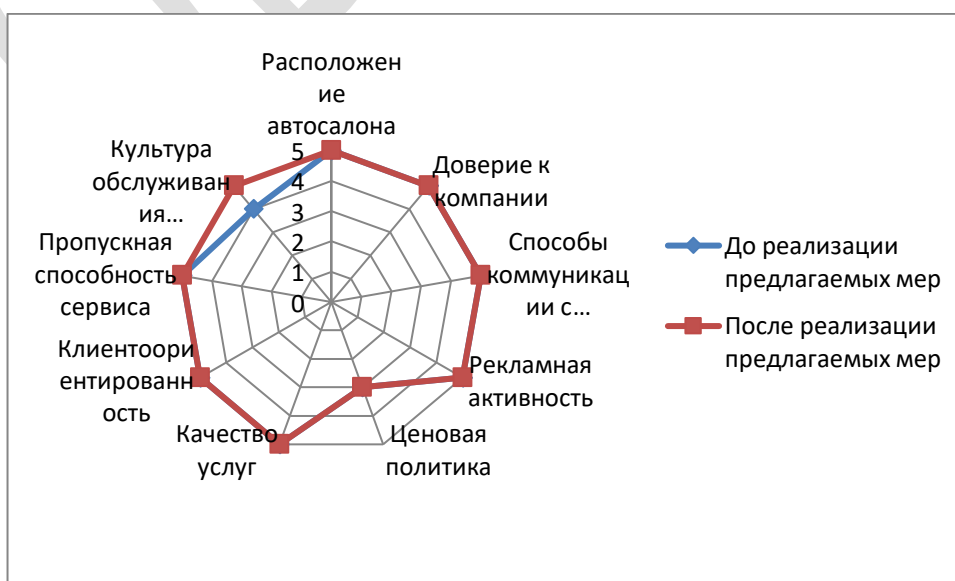
<sup>30</sup> Составлено и рассчитано автором самостоятельно

			мероприятий	абс.	отн., %
Выручка	6655140	7187551	8085055	897504	11,1
Себестоимость продаж	6176300	6608641	7137775	529134	7,4
Валовая прибыль (убыток)	478845	578910	947280	368370	38,9
Прибыль (убыток) от продаж	227139	319479	659836	340357	51,58
Прочие доходы	7856	5107	5311	204	3,84
Прибыль (убыток) до налогообложения	112441	228727	545799	317072	58,09
Текущий налог на прибыль	25171	47956	105782	57826	54,66
Чистая прибыль (убыток)	87270	180771	440017	259246	58,91
Рентабельность продаж, %	3,41	4,44	8,16	3,72	45,58

Прогнозируется, что реализация предложенного мероприятия приведет к росту выручки от продажи товаров на 11,1%, валовой прибыли – на 38,9%, себестоимость продаж увеличится на 7.4%, прибыль от продаж при этом увеличится на 51,58%, а чистая прибыль – на 58,91%.

Таким образом, мы видим, что предложенный проект отличается экономической эффективностью.

Рассмотрим, как изменится конкурентоспособность организации после реализации предлагаемых мероприятий, за счет улучшения качества работы с потребителями за счет мотивации персонала, оптимизации его работы реализованной системой.



**Рисунок 5. Изменение конкурентоспособности организации после реализации мероприятий<sup>31</sup>**

Предполагается, что предложенные мероприятия по совершенствованию мотивации персонала и нематериального поощрения будут внушать стремление сотрудников отдела продаж работать эффективнее и проявлять больший интерес к работе.

Данные мероприятия оказывают положительное влияние на сохранение высококвалифицированного персонала и повышение общего уровня компетенций персонала, т.е. означает рост профессионального развития персонала организации. Для компании, также данные мероприятия будут приносить положительный эффект, так как многие сотрудники будут владеть английским языком и находиться в хорошей форме, занимаясь спортом.

---

<sup>31</sup> Составлено автором с учетом предлагаемых мероприятий

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время конкурентоспособность является одной из важнейших интегральных характеристик, используемых для анализа экономической ситуации как в целом в народном хозяйстве России, так и отдельного предприятия. Как правило, ее применяют в качестве критерия оценки и эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов.

Конкуренция служит важнейшим способом повышения эффективности, как целой экономической системы, так и всех ее звеньев. Конкуренция - это цивилизованная форма борьбы за выживание, это сильнейший способ непрерывного стимулирования работников и трудовых коллективов. Благодаря экономической свободе, сопутствующей ей конкуренции, рыночная экономика превосходит командно-административную, в которой конкуренции нет места.

Конкурентная среда влияет на формирование активной и пассивной составляющих конкурентоспособности фирмы: чем выше интенсивность конкуренции (и, следовательно, более агрессивная конкурентная среда), тем сильнее должна быть развита пассивная конкурентоспособность (для адаптации к конкурентной среде), так как у организации меньше возможностей для влияния на конкурентную среду в силу несопоставимости внутренних сил фирмы с внешними воздействиями. Активная конкурентоспособность нужна фирме для снижения интенсивности конкуренции: если фирма занимает большую долю рынка, то ее рыночная власть будет выше (и сильнее активная конкурентоспособность), а интенсивность конкуренции со стороны конкурентов ниже.

Компания Ярскан зарекомендовала себя как надежный автоцентр-официальный дилер Scania.

По результатам анализа были выявлены следующие недочеты предприятия, которые усложняют развитие в условиях современного рынка:

- а) Слабо проявленный интерес менеджеров отдела продаж.
- б) Высокая ценовая политика.

В условиях современного рынка все это резко ограничивает возможную прибыль предприятия, и его деятельность в целом. Но цена для данного сегмента потребителей не столько важна, сколько отношение специалистов и дополнительные услуги, которые может предоставить компания. Тем более что Ярскан 2 раза в год проводит акцию «Весенний сервис» по замене масла и расходников. В данный период компания прибыли не получает, а объем работы увеличивается. Поэтому предложены мероприятия по увеличению охвата клиентов и эффективной системе стимулирования менеджеров отдела продаж.

По увеличению охвата клиентов предложено участие в выставке, так как данное мероприятие существенно повышает имидж компании, узнаваемость бренда и положительно сказывается на желании клиентов продолжать сотрудничество.

Данное мероприятие направлено на информирование широкого круга потребителей о салоне Ярскан и его услугах. Автосалон Ярскан уже несколько раз принимал участие в выставках и это имело положительный эффект.

Совершенствование системы управления нематериальной мотивации ориентирует сотрудника на достижение нужного организации результата, так как обычно связывается с показателями эффективности работы самого сотрудника, мотивирует тех, для кого материальные стимулы не являются основными, так как в этом случае дополнительное вознаграждение становится показателем признания профессионализма сотрудника и его достижений, задействует соревновательный фактор (с самим собой, с другими), который также может выступать мотиватором для определенной категории сотрудников, стимулирует интерес к работе и активность при выполнении профессиональных обязанностей и, следовательно, производительность труда.

Все рассмотренные рекомендации, безусловно, позволят привлечь новых потребителей, повысить лояльность уже существующих, увеличить доходы компании и долю на рынке.

Также отметим, что предложенные мероприятия являются экономически выгодными и могут быть рекомендованы для внедрения на предприятии.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. в ред. от 30.12.2016 № 7-ФКЗ.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 146-ФЗ, части 1 и 2 в ред. от 31.12.2018г.
3. Федеральный закон №127-ФЗ от 26.10.2002 РФ «О несостоятельности (банкротстве)» в ред. от 23.07.2018 г.
4. Постановление Правительства РФ №498 от 20.05.94 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) организаций».
5. Абаева Н.Э. Теоретические основы антикризисного управления//Антикризисное и внешнее управление. - 2016. - №2.
6. Адилова Д. Адилов А. Конкурентоспособность фирмы и его влияние на сущность стратегического управления // Современный Научный Вестник. 2018. - №1. - С.25-28.
7. Азарская М. А. Экономическая безопасность организации: учетно-аналитическое обеспечение: монография / М. А. Азарская, В. Л. Поздеев; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования «Поволжский гос. технологический ун-т». - Йошкар-Ола: ПГТУ, 2017. - 215 с.
8. Айвазян З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти/ Проблемы теории и практики управления. - 2016.- №4. С. 20-24.
9. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учебное пособие / Р. И. Акмаева. - М.: Финансы и статистика, 2016. -207 с.
10. Алиев З. Т. Конкурентоспособность через диалог: (международная конкурентоспособность в политическом дискурсе современных государств) : [монография] / З. Т. Алиев. - Москва :У Никитских ворот, 2016.- 110 с.



11. Алиев И. И. Экономика труда: учебник для бакалавров / И. И. Алиев, Н. А. Горелов Л. О. Ильина. — М.: Юрайт, 2018. — 671 с.
12. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности организации: учебное пособие для вузов / Э. И. Крылов [и др.]. - М.: Финансы и статистика, 2016.- 191 с.
13. Антикризисное управление /Под ред. Александрова Г.А. - М.: Издательство БЕК, 2016. – 315 с.
14. Антикризисное управление организациями и банками / По ред. Таля Г.К. - М: Издательство «ДЕЛО», 2016. – 297 с.
15. Антикризисное управление от банкротства- 315 с. к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. М: ЮНИТИ, 2016.
16. Антикризисный менеджмент /Под ред. Еряновой А.Е. - М.: Издательство ЭКМОС, 2016. – 323 с.
17. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание = Strategic Management.— Питер, 2009.— 414 с.
18. Антонова О.В. Управление кризисным состоянием организации. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.— 258 с.
19. Анущенко К.А. Финансово-экономический анализ: учебно-практическое пособие / К.А. Анущенко В.Ю. Анущенко. - М.: Дашков и К', 2016. - 403 с.
20. Астраханцева И. А. Финансовая реструктуризация в процессе антикризисного управления. - М.: Издательство «ФИНЭКО», 2016. – 318 с.
21. Ахинов Г. А. Экономика общественного сектора: учебник / Г. А. Ахинов, И. И. Мысляева. — М: ИНФРА-М, 2018. — 331 с.
22. Багрецов С. А. Теоретико-методологические аспекты комплексной оценки эффективности экономической безопасности организаций в современных условиях : монография / С. А. Багрецов, Д. М. Петров, В. А. Плотников. - Санкт-Петербург, 2018. - 537 с.

23. Басова Н. В. Перспективное финансовое планирование на современном этапе / Н. В. Басова // Аудит и финансовый анализ. - 2016. - № 3. - С. 17-20

24. Безуглая Н. С. Обеспечение экономической безопасности организации: ризоматический подход : монография / Безуглая Н. С. - Краснодар: Ин-т им. Россинского, 2017. - 117 с.

25. Бельская Е. В. Гармонизация производственной и коммерческой деятельности промышленного организации с учетом экономической безопасности: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Бельская Елена Валерьевна; [Место защиты: Тул. гос. ун-т]. - Тула, 2017. - 22 с.

26. Бобылева А.З. Финансовое оздоровление фирмы. Теория и практика. - М.: Издательство «ДЕЛО», 2016. – 225 с.

27. Бороздина Е. В. Психология и этика делового общения: учебник для бакалавров / Е. В. Бороздина, Н. А. Кормнова. - М.: Юрайт, 2018. - 463 с.

28. Бусов В. И. Оценка стоимости организации (бизнеса): учебник для бакалавров / В. И. Бусов О. А., Землянский А. И. Поляков. - М.: Юрайт, 2018. - 430 с.

29. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций. - М.: Проспект, 2016. – 214 с.

30. Василенко И. А. Государственное и муниципальное управление: учебник для бакалавров / И. А. Василенко. - 5-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2018. - 495 с.

31. Вегнер-Козлова Е. О. Экономико-правовые основы безопасности организаций]: учебное пособие для студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры по направлениям подготовки 080200 «Менеджмент», 38.04.02 «Менеджмент», по программе специалитета по направлению подготовки 38.05.01 «Экономическая безопасность» / Е. О. Вегнер-Козлова; М-во образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. - Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2017. – 96 с.

32. Габибова М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности организации // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Международ. науч. конференции. М.: Буки-Веди, 2017. С. 85–87.

33. Гаврилова А. Н. Финансы организаций (организаций): учебное пособие / А. Н. Гаврилова, А. А. Попов. - Изд. 2-е, стер. - М.: КноРус, 2016. - 563 с.

34. Глумаков В. Н. Стратегический менеджмент: практикум / В. Н. Глумаков М. М., Максимцов Н. И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2016. - 186 с.

35. Голубев М. П. Финансовое планирование как инструмент оптимизации развития вертикально-интегрированных холдингов / М. П. Голубев // Финансы. - 2016. -N 1. -С. 65-70.

36. Григорьева Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для магистров / Т. И. Григорьева. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2018. - 462 с.

37. Давлетгареев Н. Р. Понятие конкурентоспособности как экономической категории / Н.Р. Давлетгареев // Проблемы управления рыночной экономикой (Финансы, инвестиции, экономика, отраслевая экономика, региональная экономика) / межрегион. сб. науч. тр. – Томск: Изд-во ТПУ, 2015. – Вып. 14, т. 2., С.133.

38. Денисова А. Л. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: аспекты качества / А. Л. Денисова, Т. М. Уляхин / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. А.Л. Денисовой. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. - С. 21.

39. Джораев В. О. Экономическая безопасность организации / В. О. Джораев, Ф. Б. Рысаев, Л. А. Тутаева. - Оренбург: ФГБОУ ВПО «ОГИМ», 2017. - 153 с.

40. Дрогобыцкий И. Н. Системный анализ в экономике: учебник; рекомендовано УМО «Профессиональный учебник» для студентов вузов / И. Н. Дрогобыцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. — 423 с.

41. Ефремова А.А, Орловская Д. Ю. Анализ и оценка конкурентоспособности организации // CeterisParibus. 2017. - №4. - С. 67-69.

42. Запорожцева Л. А. Стратегическая экономическая безопасность организации: методология обеспечения: монография / Л. А. Запорожцева; М-во сельского хоз-ва РФ, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования «Воронежский гос. аграрный ун-т им. имп. Петра I». - Воронеж: Воронежский ГАУ, 2016. - 261 с.

43. Каньковская А., Цветкова С. Пути повышения конкурентоспособности российской черной металлургии // Научно-Технические Ведомости Санкт-Петербургского Государственного Политехнического Университета. Экономические Науки. 2017. - №2. - С.60-62.

44. Клишевич И. Б. Финансы организаций: менеджмент и анализ: учебное пособие для вузов / И. Б. Клишевич. - М.: КноРус, 2017. - 304 с.

45. Крутин Ю. Конкурентоспособность организации и влияющие на нее факторы // Современный Научный Вестник. 2018. - №1. - С.50-54.

46. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие : [конкурентные рынки, конкурентная стратегия, управление ценообразованием, управление продвижением товара] / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. - Москва : Омега-Л, 2017. – 187 с.

47. Малый В. Влияние государственной политики на развитие малых организаций и территорий их присутствия. ChernyeMetallyFerrousMetals. 2018. - №12. - С.39-41.

48. Мамаева Л. Н. Экономическая безопасность организации : учебное пособие: для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.05.01 «Экономическая безопасность» / Л. Н. Мамаева; М-во образования и науки Российской Федерации, Саратовский социально-экономический ин-т (фил.) ФГБОУ ВПО «Российский экономический ун-т им. Г. В. Плеханова», Каф.институциональной экономики и экономической безопасности. - Саратов: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2017. – 111 с.

49. Озерова Г.А, Конкурентоспособность организаций как условие обеспечения экономической безопасности// Юность и знания - гарантия успеха – 2017. Сборник научных трудов 2-й Международной научно-практической конференции : В 2-х томах. Ответственный редактор Горохов А.А. 2017. – 114 с.

50. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; - М.: «Альпина Паблишер», 2011. - 454 с.

51. Постюшков А. В. Модифицированная схема стратегической безубыточности / А. В. Постюшков // Экономический анализ. Теория и практика. - М.: ООО «ИД Финансы и кредит», 2009. - №32. - С. 2-3.

52. Экономическая, финансовая и продовольственная безопасность на современном этапе: сборник научных трудов / М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования Российский экономический ун-т им. Г. В. Плеханова, Воронежский фил.; [редкол.: Д. С. Петров и др.]. - Воронеж: Научная книга, 2016. - 176 с.

53. Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 288 с.

54. Шаисламова М. Р. Повышение конкурентоспособности предприятия в условиях глобализации / М. Р. Шаисламова, С. А. Ибрагимова // Материалы науч.-методического семинара на тему «Развитие сферы информационно-коммуникационных технологий в республике Узбекистан в условиях модернизации национальной экономики», Ташкент, 2013. - С. 175-176.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

Дата сдачи готовой выпускной квалификационной работы в деканат

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Таблица А.1**

**Сравнительный анализ подходов к трактовке внутренних причин возникновения конкурентоспособности организации**

<b>Рассматриваемые причины</b>	<b>Отличительные черты подхода</b>	<b>Выделяемые факторы уровня</b>	<b>Следствия принятия подхода</b>
<p>1. Трактовка конкурентоспособности как характеристики факторов производства (потенциала), которыми располагает предприятие                      Представители подхода: Бычкова А.С., Вайсман А., Герчикова И.Н., Головин А.А., Голубков Е.П., Катков В.В., Корчагова Л.А., Лукина А.В., Мескон М.Х, Мильгром Д.А., Новак О., Ноздрева Р.Б. и Цигичко Л.И., Сергиенко Т.А., Скударь Г.М., Торгашин Р.А., Хруцкий В.Е. и Корнеева И.В., Целикова Л.В., Чаплина А., Яичников Е.А.</p>			
<p>Ресурсы, методы организации деятельности и заключенные в них возможности, в совокупности формирующие потенциал организации</p>	<p>1. Отказывает в существовании конкурентоспособности организации как самостоятельного свойства, отождествляя его с потенциалом организации                      2. Не указывает на целевой характер существования конкурентоспособности                      3. Рассматривает ее как комплексную характеристику имеющихся факторов производства, то есть как качество организации</p>	<p>1. Использование в трактовке факторов конкурентоспособности товара, цены, каналов распределения и коммуникаций согласно модели «4Р», разработанной Маккарти Дж.                      2. Потенциал конкурентоспособности и эффективность его использования</p>	<p>1. Оценка уровня конкурентоспособности осуществляется только в факторной форме ее выражения                      2. Рассматриваются только внутренние факторы уровня конкурентоспособности                      3. Игнорируются такие качественные характеристики конкурентоспособности, как относительность и динамичность</p>
<p>2. Трактовка конкурентоспособности организации как свойства (конкурентоспособности) его продукции                      Представители подхода: Албаков М.И., Алексейчева Е.Ю., Багиев Г.А., Батова Н.Н., Беспярых В.И., Васильева З.А., Вдовенко З.В., Воронов А.А., Гурова С.А., Зражевский В.В., Карлофф Б., Костин М.Н., Круглов М.И., Моисеева Н.К., Романов А.Н., Романова И.Б., Трофимова Я.В., Фасхиев Х.А., Юсупов А.А.</p>			
<p>Продукция с присущими ей качественными характеристиками и стоимостью</p>	<p>1. Отказывает в существовании конкурентоспособности организации как самостоятельного свойства, отождествляя его с конкурентоспособностью продукции                      2. Вводится</p>	<p>1. Качественные и стоимостные характеристики продукции организации в своей совокупности трактуемые как ее конкурентоспособ</p>	<p>1. Оценка уровня конкурентоспособности осуществляется в факторной и результативной формах ее выражения                      2. Конкурентоспособность в факторной форме ее выражения</p>

	<p>трактовка цели наличия конкурентоспособности организации, в качестве которой рассматривается производство конкурентоспособной продукции, которая позволяет организации побеждать в конкурентной борьбе</p>	<p>ность 2. Конкурентоспособность товарной массы организации и эффективность его деятельности</p>	<p>рассматривается как совокупность возможностей проектировать и изготавливать конкурентоспособную продукцию 3. Конкурентоспособность в результативной форме ее выражения рассматривается как конкурентоспособность продукции</p>
<p>3. Трактовка конкурентоспособности как характеристики результатов деятельности организации (в т.ч. его стоимости на рынке) Представители подхода: Гоголев И.М., Дубинина Н.А., Ефименко А., Жудро Н.В., Козлова Т.В., Коробкин А.З., Кочетков С.В., Лавриненко О., Максимов И., Мукминшин К.К., Нгуен Х.Н., Пархоменко Н., Петрусенко М.С., Печенкин А. и Фомин В., Полиди А.А., Сахненко И.В., Сочнева Е.А., Туркова Е., Шмулевич Т.В., Шушкин М.А., Ясин Е.</p>			
<p>Эффективность хозяйственной деятельности организации</p>	<p>1. Происходит подмена понятий – конкурентоспособность трактуется как эффективность 2. Целевой характер конкурентоспособности понимается как получение определенного экономического или финансового результата (чаще всего в качестве него упоминается прибыль), рост стоимости организации на рынке</p>	<p>Эффективность деятельности, финансовое состояние, стоимость организации</p>	<p>1. Оценка уровня конкурентоспособности осуществляется в факторной и результативной формах ее выражения 2. Конкурентоспособность в факторной форме ее выражения рассматривается как совокупность факторов эффективности деятельности 3. Конкурентоспособность в результативной форме ее выражения рассматривается как экономический или финансовый результат хозяйственной деятельности</p>



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

