

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 05001362  
Ермольчика Евгения Александровича

Научный руководитель  
к.с.н., доцент  
Тхориков Б.А.

БЕЛГОРОД 2018

## Оглавление

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия .....</b>	<b>6</b>
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия.....	6
1.2 Факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия .....	11
1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия .....	18
<b>Глава 2 Анализ конкурентоспособности ООО «РемСтройСервис»...</b>	<b>26</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	26
2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия .....	39
2.3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия .....	45
<b>Заключение.....</b>	<b>58</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>62</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>66</b>

## Введение

**Актуальность темы исследования** заключается в том, что на современном этапе мирового развития экономики, характеризующегося массовой глобализацией, конкуренция, как движущая сила, вынуждает предприятия постоянно искать новые пути развития. Для предприятий в условиях глобализации особенно острым становится вопрос конкурентоспособности.

Конкуренция эффективно влияет на предпринимательскую деятельность предприятия. Негативные явления в экономике приводят к снижению спроса со стороны производителей товаров и услуг, что сказывается на объёмах реализации. При этом сам бизнес представляет собой сложный и противоречивый процесс, нуждающийся в совершенствовании механизмов управления и научно-методического обеспечения.

Анализ отечественной и зарубежной литературы, публикаций и исследований в области конкурентоспособности показывает, что в последние десятилетия эта тема привлекает много внимания. Российские экономисты анализируют проблему конкурентоспособности на мировых рынках с точки зрения экономики в целом или только для отдельных видов продукции. В зарубежной литературе эта проблема анализируется в нескольких областях, однако, разработанные методики оценки конкурентоспособности у зарубежных экономистов предназначены для использования на зрелых рынках с развитой экономикой и, следовательно, могут быть применены к развивающейся экономике в России с серьезными ограничениями.

На основе современных представлений о природе конкуренции и конкурентных преимуществ, необходимо обосновать принципы, которые должны стать основой для формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятий: лидирующая роль руководства, ориентация на долгосрочную перспективу, увязка внутренних возможностей организации с рыночными потребностями, постоянное улучшение

деятельности предприятия, сбалансированность интересов участников рыночной цепи, вовлеченность персонала в процесс формирования стратегии. Использование данных принципов позволит обеспечить синергетический эффект в процессе реализации стратегии. Внедрение комплексного подхода к созданию стратегии конкурентоспособности на практике позволит менеджменту организации сосредоточить внимание одновременно на нескольких видах деятельности предприятия, тем самым охватить всю сферу рыночных возможностей.

**Объект исследования** – конкурентоспособность ООО «РемСтройСервис».

**Предмет исследования** – управление конкурентоспособностью ООО «РемСтройСервис» в условиях рыночной экономики.

**Целью исследования** является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «РемСтройСервис».

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие **задачи**:

— изучить теоретические аспекты понятия и сущности конкурентоспособности компании;

— исследовать факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия;

— рассмотреть методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия;

— оценить текущее состояние конкурентоспособности ООО «РемСтройСервис»;

— разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «РемСтройСервис», оценить эффективность предложенных мероприятий.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составляют труды зарубежных и отечественных ученых посвященные проблемам конкурентоспособности.

Вопросом изучения конкурентоспособности предприятий, а также ее оценки посвящены работы многих авторов: А.Т. Айдинова, Ю.В. Антипова, М. Блауга, Е.П. Голубкова, А.А. Воронова, М.Ш. Габитовой, В.П. Горева, В.П. Еремеева, А.Н. Захарова, И.В. Иванова, В.В. Квасникова, И.Кирцнера, В.В. Ключкова, Ф.Котлера, В.В. Криворотова, А.П. Лернера, И.М. Лифица, К.Р. Макконнелла, М.Г. Миронова, Т. Парамоновой, С.А. Платонова, М. Портера, Р.А. Фатхутдинова и. т.д. Но, несмотря на значительное количество работ, посвященных данной проблеме, существуют некоторые различия в понимании категории «конкурентоспособность», что приводит к многовариантности определений, относительности, а также различию подходов к оценке и анализу конкурентоспособности на разных ее уровнях.

**Эмпирическую базу исследования** составляет финансовая отчетность ООО «РемСтройСервис», на основе которой производились основные расчеты и анализировались финансовые результаты деятельности.

**Методы исследования.** В процессе исследования использовались следующие методы: метод анализа документов, экономико-математические методы, метод сравнения, расчетно-аналитический метод, метод обработки данных с помощью информационных технологий, графическое и табличное представление материалов, группировка, прогнозирование.

**Практическая значимость** исследования заключается в направленности его результатов на повышения конкурентоспособности предприятия на рынке строительных услуг.

**Структура выпускной квалификационной работы:** введение, две главы, заключение, список литературы, приложения.

## **Глава 1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия**

### **1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия**

«Конкуренция» как понятие отражает сущность рыночных отношений. Ее можно представить как тип отношений между производителями товаров и услуг, которые определяют цены и объемами предложения на рынке [26, с.31]. Таким же образом имеется конкуренция между потребителями, которые формируют рыночные цены и объемы спроса.

Конкурентная борьба основывается на стремлении превзойти других производителей, и является основными движущими стимулом и мотивацией. Возможности фирмы эффективно конкурировать определяет размер ее доли на рынке. Поскольку конкурентная борьба является процессом быстро развивающимся, она стимулирует насыщение рынка качественными и новыми товарами и услугами.

Понятие «Конкурентоспособность организации» является исходящим из понятия «конкуренция». Функциями конкуренции являются: мотивация, регулирование, распределение и контроль [7, с. 15].

«Конкурентоспособность» как термин применим как к выделенному товару или услуге, так и к предприятию или отрасли.

Конкурентоспособность изучается специалистами в области микроэкономики, макроэкономики, маркетинга, менеджмента и товароведения.

Главным понятием конкуренции в рыночных условиях является конкурентоспособность товара. Она выявляет принципиальные отличия товаров (услуги) от аналогов конкурирующей фирмы и отражает уровень расходов на их производство [11, с. 97].

К затратам относится цена потребления, включающая издержки покупателя, и вес сопряженные расходы при его потреблении или использовании.

Конкуренцию условно подразделяют на недобросовестную конкуренцию и добросовестную [33, с. 22]. Добросовестная конкуренция использует в своем арсенале такие методы как повышение качества товаров и услуг, понижение цен, использование активной рекламной кампании, улучшение предоставления услуг сервисного обслуживания, создание новых товаров и услуг, использование новаций, научно-технических разработок. «Войну цен» считают одной из традиционных и наиболее применимых форм конкуренции. Формы ее осуществления достаточно разнообразны: снижение цен, проведение сезонных распродаж, местные изменения в ценовой политике, повышение срока для потребительских кредитов, оказание расширенного ассортимента услуг без повышения цен на них. Использование таких приемов в конкуренции позволяет вытеснить с рынка более слабых и неконкурентоспособных противников. А так же применяется в целях внедрения на освоенный рынок. Самым эффективным методом конкурентной борьбы является повышение предприятиями качества производимых товаров и предоставления услуг.

Выведение на рынок продукции с повышенным качеством не даст возможности конкурентам быстро среагировать и принять ответные меры. Для выпуска нового товара или товара с улучшенными качествами и свойствами необходимо внедрение в жизнь долгосрочной программы, которая базируется на экономических подсчетах, использовании научно-технической информации, а так же, разработке и производстве продукции.

Способность предприятия опережать своих соперников, используя свои преимущества для достижения поставленных задач и целей, является конкурентоспособностью [19, с. 33]. Это понятие используется как одна из совокупных характеристик, которые используются при оценке эффективности хозяйственной деятельности компании.

Иными словами, способность субъекта хозяйствования выдержать конкуренцию является конкурентоспособностью.

Специальная экономическая литература даст множество подходов к определению, что такое конкурентоспособность:

— подход со стороны изучения особенностей целей и постановки задачи, что в свою очередь приводит специалистов к акцентированию на конкретных аспектах конкурентоспособности;

— подход с позиции выбора предмета для изучения конкуренции (товар или услуга, предприятия, отрасли или экономики государства в целом) и т. д.

Поскольку «конкурентоспособность предприятия» как объект исследования имеет сложную структуру и множество аспектов сложностью, в настоящее время не выделено общепринятое определение данного понятия.

М.И. Круглов считает, что не может быть универсального определения конкурентоспособности, поскольку вес зависит от вида объекта (предмета) или субъекта, к которому оно относится [30, с. 211].

Э.А. Уткин выделяет причины, которые осложняют решение методических и методологических подходов к анализу вопросов конкурентоспособности [38, с. 187]:

— многовариантность, когда рассматриваются только выделенные технические характеристики товара, предприятия или сферы рынка;

— относительность, выбор идеального рынка для продвижения товара;

— различие подходов к оценке и анализу конкурентоспособности в зависимости от уровня: (уровень продукта, компании, отрасли и национальной экономики).

В свою очередь, в научной литературе понятие «конкурентоспособность предприятия» рассматривается с трех точек зрения:

1. Определения конкурентоспособности организации, характеризующие внутреннюю и внешнюю деятельность фирмы, без упоминания товара. Царев В.В. определяет конкурентоспособность



предприятия как действие комплекса факторов внешней и внутренней среды его жизнедеятельности [41, с. 247].

2. Определения, базирующиеся только на товарной составляющей конкурентоспособности. Фатхутдниов Р. А. [39, с. 85] отмечает, что конкурентоспособность организации – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу.

3. Определения, сочетающие товар и производственную деятельность субъекта. По мнению И.Н. Герчиковой [17, с. 29], конкурентоспособность предприятия (фирмы) представляет собой относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития данного производителя от производителя конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.

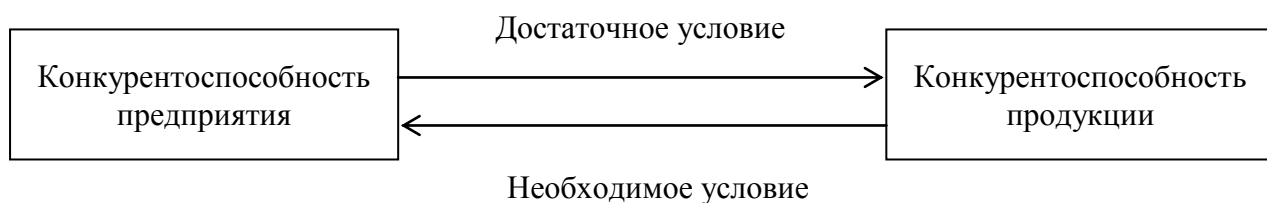
Точка зрения авторов, согласно которой конкурентоспособность товара является главной, определяющей компонентой конкурентоспособности предприятия не совсем верна. Успешный на сегодня товар – это результат достигнутых усилий, а деятельность по повышению конкурентоспособности, прежде всего, должна быть ориентирована на будущее. Более обоснованной трактовкой является та, согласно которой конкурентоспособность товара оказывает существенное влияние на конкурентоспособность предприятия.

Большая группа авторов считает, что конкурентоспособность предприятия проявляется в способности обеспечивать прибыль [12, с. 41]. Эффективность понимается как достижение конечных целей деятельности предприятия.

В последнее время наметилась тенденция в определении понятия «конкурентоспособность предприятия» как действие комплекса факторов. Наиболее полным является, на мой взгляд, определение конкурентоспособности организации, данное В.С. Каткало. Так, конкурентоспособность предприятия – это оцененное субъектами внешней среды его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в

данный момент, достигнутое без ущерба окружающим, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность в настоящем и будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары (услуги), превосходящие по критерию «цена/качество» аналоги [27, с. 69].

Между категориями «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность товара, услуги» существует тесная имманентная связь, так как предприятие является опосредованным носителем свойства конкурентоспособности через свои товары или услуги. Конкурентоспособность предприятия является достаточным условием создания конкурентоспособной продукции, в то время как конкурентоспособность продукции – необходимым условием формирования и обеспечения конкурентоспособности предприятия (рисунок 1.1.1) [36, с. 50].



**Рисунок 1.1.1 – Взаимосвязь категорий конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособности продукции**

Итак, оценка конкурентоспособности предприятия служит для определения состояния его положения на действующем рынке.

Конкурентоспособность предприятия – понятие сравнительное, поэтому следует рассматривать не только показатели оцениваемого предприятия на данный момент, но и оценивать их в динамике, а также существующих конкурентов на рынке; изучать факторы и условия обеспечения конкурентоспособности.

## **1.2 Факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия**

Конкурентоспособность предприятия должна рассматриваться как совокупность всех основных характеристик самого предприятия, которые могут быть определены его потенциалом, внешними социально-экономическими и организационными факторами, позволяющими создавать привлекательную для потребителей продукцию.

Уровень конкурентоспособности предприятия является показателем, зависящим от ряда факторов. Показатели конкурентоспособности предприятия – это факторы, к которым, по мнению большинства исследователей, относится [18, с. 42]:

- конкурентоспособность товаров или услуг на рынках (внешнем и внутреннем);
- емкость рынка (характеризующая объем ежегодных продаж); вид товара или услуги;
- возможность доступа на рынок;
- позиции на рынке предприятий-конкурентов;
- однородность рынка: конкурентоспособность отрасли в целом;
- возможность внедрения инноваций;
- конкурентоспособность данного региона и страны (в случае выхода на международный рынок).

Для достижения определенного успеха в современной рыночной экономике решающим элементом должно становиться эффективное использование различных факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность, а именно [25, с. 13]:

- коммуникативная политика компаний-соперников;
- разработка новых товаров и присвоение торговых брендов и марок;
- привлекательность и качество упаковки товаров;

— эффективность и организация сервисной политики фирм-конкурентов;

— организация сбыта продукции у соперников и его основные показатели;

— рациональность каналов движения товаров у аналогичных предприятий на рынке.

Другими словами, факторы конкурентоспособности отображают показатели, которые участвуют в специфической борьбе предпринимательских структур на спрос собственной продукции, расширение круга покупателей и рост доли на современном рынке.

К факторам, оказывающим влияние на эффективность ведения хозяйственной деятельности различных предпринимательских структур, которые может использовать анализ конкурентоспособности, можно отнести [37, с. 284]:

— государственные факторы, выраженные в экономических методах (например, амортизационная и налоговая политика, финансово-кредитная и инвестиционная политика, целевые программы и таможенная политика) и административно-правовых методах (сертификации, стандартизации по законодательной базе);

— рыночные факторы, определенные типом и емкостью рынка, конкурентами, трудовыми ресурсами, рынком труда, уровнем дохода и отраслевыми особенностями;

— социально-политические факторы в виде общественных организаций, политической стабильности, уровня культуры и социального положения.

Проводимая оценка конкурентоспособности может использовать такие внутренние факторы [22, с. 88]:

— организационную структуру предприятия (например, финансово-экономический и производственно-технологический потенциал, а также материально-техническое обеспечение);

— инновационный фактор, выраженный в кадровом потенциале, контроле и анализе инноваций, системе сертификатов и стандартов;

— качество обслуживания и эксплуатации в форме упаковки, хранения, транспортировке продукции, экологичности продукции, возможности утилизации и т. д.

С множеством спорных вопросов сопряжена конкурентоспособность. Это, во-первых, определение степени адекватности всей производственно-технической структуры требованиям в сфере маркетинга, оценки возможности эффективного ресурсосбережения при выпуске качественной и экономичной продукции.

Во-вторых, повышение уровня соперничества предприятий может влиять на степень осознания сотрудниками стратегии организации и ее целей.

В-третьих, повышение конкурентоспособности нормативной базы зависит от регламентных актов, технологической и методической документации, а также различных качеств готовой продукции.

В-четвертых, соперничество в сфере информационных ресурсов может выражаться в определенной практической применимости, системности и доверенности.

Важнейшим условием конкурентоспособности предприятия являются его конкурентные преимущества. Данные показатели могут проявляться в организационно-экономической и технико-технологической сферах деятельности предпринимателя в форме прибыли, высокой рентабельности и роста объема продаж. Оценка конкурентоспособности позволяет с использованием современных технологий снизить себестоимость готовой продукции, эффективного использования тех или иных сегментов рынка, а также быстрой адаптации к его изменениям.

Важный критерий группировки конкурентных преимуществ – это базовое условие, которое определяет характер источника их проявления. По

указанному признаку известны следующие виды таких преимуществ [19, с. 33]:

- экономической направленности (состояние рынка, государственная политика, рыночные факторы, оказывающие стимулирующее воздействие на спрос, а также степень выделения финансовых средств предприятия);
- нормативно-правовые преимущества, предоставленные в форме льгот, субсидий, субвенций, таможенного законодательства;
- структурный характер конкурентоспособности, выраженный в интеграции производственного процесса и реализации готовой продукции;
- административный характер, проявляющийся в ограничениях со стороны муниципальной и государственной власти при выдаче лицензий и патентов, квотировании и т.д.;
- технический характер в форме технических и технологических особенностей производства.

Успех любого предпринимателя зависит и от такого важного условия, как внутренняя среда, которая находится в прямой зависимости как от самого предпринимателя, так и от его компетентности, целеустремленности, силы воли, навыков и умений в процессе ведения бизнеса. В данном случае нельзя не упомянуть, что на повышение конкурентоспособности предприятия оказывает влияние четкое соблюдение самими предпринимателями и их менеджерами нормативных актов, которые отвечают за регулирование деятельности того или иного бизнеса, либо организационно-правовой формы.

Существуют три уровня обеспечения конкурентоспособности предприятия: стратегический, тактический и оперативный [31, с. 22]. На стратегическом уровне обеспечение конкурентоспособности предполагает повышение инвестиционной привлекательности предприятия.

На тактическом уровне конкурентоспособность характеризует состояние самого предприятия. На оперативном уровне повышение конкурентоспособности – это повышение конкурентоспособности продукции.

Анализ особенностей состояния предприятий в сфере торговли и услуг и общеизвестные подходы к повышению конкурентоспособности, предоставляют возможность сформулировать принципы методологического подхода к повышению конкурентоспособности [12]:

— обеспечение конкурентоспособности предприятия включает обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг;

— определение критериев конкурентоспособности предприятия должно исходить из горизонта планирования и системы менеджмента предприятия;

— показателем конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне является совокупный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг;

— тактический уровень конкурентоспособности предприятия обеспечивается за счет финансово-хозяйственного состояния и представлен комплексным коэффициентом;

— стратегический уровень конкурентоспособности предприятия представлен инвестиционной привлекательностью, которая обусловлена ростом стоимости бизнеса.

Рассмотрим детальнее несколько факторов, повышающих конкурентоспособность предприятия:

- система менеджмента качества;
- развитие маркетинга;
- снижение логистических затрат;
- внедрение инноваций;
- PR-деятельность.

В настоящее время качество выпускаемой продукции является одним из самых важных факторов повышающих конкурентоспособность предприятия. Это обуславливается тем, что в настоящее время покупатели предпочитают цене качество. Именно поэтому необходимо, чтобы на предприятии действовала система менеджмента качества. Создание

эффективно функционирующей системы менеджмента качества для конкретного предприятия должна выбираться с учетом его особенностей, сферы деятельности, текущим финансовым состоянием и т. д.

Маркетинговая стратегия – это элемент общей стратегии компании (корпоративной стратегии), который описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении доходности от продаж в долгосрочной перспективе. Маркетинговая стратегия также направлена на обеспечение средне – и долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия [35, с. 114].

Конкурентоспособность предприятия в настоящее время находится в непосредственной зависимости от инновационной деятельности, от технического и технологического перевооружения. Рыночная конкуренция является главным побудительным механизмом для внедрения инноваций и достижений науки и техники, т. к. предприятия, первыми освоившие эффективные инновации, приобретают значительные конкурентные преимущества и могут извлечь из этого прибыль.

Исследование факторов, влияющих на повышение конкурентоспособности предприятия, свидетельствует о повышении роли PR–деятельности в укреплении конкурентных позиций на рынке. Эффективное управление предприятием в данном контексте заключается в повышении осведомленности целевых аудиторий о деятельности, продукции и услугах предприятия и способности формирования благоприятного образа о данном предприятии в сознании потребителей, а также демонстрации позитивных отличий от конкурентов. Большую роль в формировании благоприятного имиджа предприятия играет именно PR-деятельность. PR-деятельности предприятия может носить стихийный характер, т. е. может формироваться без участия данного предприятия.

Учет общей совокупности данных факторов, приведет к значительному повышению конкурентоспособности предприятия в рыночной среде, и соответственно к увеличению прибыли предприятия.



Таким образом, сложность формирования концептуального методологического подхода к повышению конкурентоспособности предприятий определяется следующими факторами [1, с. 3]:

— специалисты дают не однозначные трактовки этого понятия и представляют противоречивые определения, каждое из которых охватывает ту или иную сферу конкурентоспособности, либо предпринимают попытку ее комплексной характеристики;

— в зависимости от того, каким образом осуществляется оценка повышения конкурентоспособности предприятия и с какой целью, существенно изменяются факторы, принимающие участие в оценке, их сущность, значение, количественный и качественный состав;

— методы оценки конкурентоспособности, одобренные мировой практикой и представляющие определенный экономический интерес со стороны хозяйствующих субъектов, не учитывают научных подходов к управлению.

Однако в условиях сложившейся рыночной экономики целесообразно использовать не только отдельные подходы к оценке конкурентоспособности, но и системно-комплексные, учитывающие особенность специфики рыночных отношений в России; созданные на отечественных предприятиях подразделения, занимающиеся вопросами управления маркетингом, не в состоянии проводить анализ конкурентоспособности из-за отсутствия квалифицированных специалистов, технического, информационного и методического обеспечения.

Итак, проблема повышения конкурентоспособности отечественных предприятий является в данный момент одной из самых актуальных. Должны применить меры как государство и регионы, так и бизнес, российские предприятия могли использовать современное оборудование, использовать достижения научно-технического прогресса, перенимать опыт западных компаний, и соответственно выходить на мировые рынки.

Вместе с тем необходимо также развивать рыночную инфраструктуру на потребительском и товарном рынках, устранять многочисленных посредников и монополистические объединения. Устойчивое повышение конкурентоспособности отечественных предприятий возможно только при долгосрочном и непрерывном развитии всех детерминантов конкурентоспособности. Это обуславливает необходимость разработки четкого инструментария оценки и повышения конкурентоспособности товаров и услуг, основанного на взаимосвязи общеизвестных экономических законов и законов менеджмента, статистики, психологии, социологии и других наук.

### **1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия**

Оценка конкурентоспособности представляет собой расчет, интерпретацию и анализ системы показателей субъекта в целом. Так как конкурентоспособность предприятия относится к объективным инструментам ее оценки, то данный показатель представлен в виде оценочной величины. Многоугольник конкурентоспособности строится исходя из отображения процессов развития предприятия по сравнению с аналогичным конкурентом. Принимается во внимание степень удовлетворения своей продукцией, товарами либо услугами некоторой личной или производственной потребности, а также учитывается эффективность хозяйственной деятельности.

Оценка конкурентоспособности любого предприятия очень важна для его деятельности. В основном, потому, что необходимо определять свои недостатки и преимущества, и недостатки перед конкурентами, а также делать выводы для разработки собственной эффективной конкурентной стратегии и поддержки конкурентных преимуществ.

Можно выделить следующие принципы оценки конкурентоспособности предприятия [41, с. 258]:

— комплексности анализа совокупности бизнес-процессов, составляющих деятельность предприятия;

— принцип системного подхода к работе, на основе которого предприятие представляется в виде сложной системы, функционирующей в открытой системе;

— динамичность и сравнимость элементов, говорящая о том, что оценка показателей производится в динамике и необходимо проводить сравнение с показателями предприятий;

— необходимость учитывать особенности предприятия как отраслевые, так и территориальные.

Существует довольно большое количество методов оценки конкурентоспособности предприятия. Стандартов оценки, как и общей методики, пока не существует, т.к. почти каждое предприятие в России и за рубежом создаст свои методики оценки.

Определение уровня конкурентоспособности предприятий на рынке целесообразно осуществлять с помощью комплексного анализа количественных показателей, сравнивая их в динамике с показателями конкурентов, с равными условиями влияния внешней среды.

Система оценки конкурентоспособности предприятий подразумевает ее деление на основные бизнес-процессы компании и обоснование показателей, которые определяют каждый бизнес-процесс, ориентированный на деятельность конкретного предприятия.

В настоящее время многие отечественные исследователи стремятся изучить и по возможности применить на практике множество методов оценки конкурентоспособности предприятия. В частности, рассматривая показатели, характеризующие факторы оценки конкурентоспособности предприятия, Ю. В. Матюшкова считает, что итоговым показателем оценки конкурентоспособности как продукции (услуги), так и организации можно считать долю рынка, занимаемую данной продукцией (данной услугой, организацией), и связанные с ней показатели [23].

В свою очередь Фатхутдинов Р. А. конкурентоспособность организации предлагает рассматривать в разрезе четырех групп показателей, которые затрагивают все основные аспекты деятельности предприятия:

— преимущества во внешней среде (инфраструктура региона, макросреда, микросреда);

— преимущества во внутренней среде (ресурсы, организация процессов, технологии);

— преимущества в ресурсоемкости и качестве выпускаемых новшеств, товаров (новшества, услуги, товары);

— преимущества рынков (по объему рынков, по количеству конкурентов, по безопасности торговли, по надежности и оперативности финансовых операции) [39, с. 248].

В своей работе по определению выбора метода оценки конкурентоспособности предприятия А. Р. Аблаев условно делит все методы оценки на количественные и качественные. По его мнению, к качественным методам оценки относятся метод профилей и модель М. Портера, а к количественным методам, позволяющим произвести обобщенную оценку конкурентоспособности, относятся методы, основанные на интегральных и факторных показателях [1, с. 4].

По мнению Шигаповой З. Ф., все методы оценки конкурентоспособности возможно разделить на три группы. К первой группе методов, относятся методы оценки, в которых конкурентоспособность предприятия отождествляется с конкурентоспособностью товара. Основным недостатком данных методов является то, что в них в четком виде не проявляется стратегическая направленность на совершенствование внутренних процессов и оптимизацию ресурсов [40, с. 66].

Ко второй группе методов относятся методы, в которых конкурентоспособность предприятия отождествляется его конкурентным потенциалом, рыночная позиция его товаров не учитывается.

К третьей группе относятся методы, интегрирующие конкурентоспособность товара и конкурентный потенциал предприятия.

Р. К. Горшкова, проведя анализ существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия, считает, что наиболее известными методами по своей сущности и форме являются:

— матричные методы выбора целевого рынка (матрица БКГ, SWOT-анализ, модель «Мак Кинзн», матрица консультационной фирмы «А. Нильсен»);

— методы, основанные на способах определения уровня качества и/или конкурентоспособности товара и отождествлении результатов оценки с конкурентоспособностью предприятия (маркетинговые методы, в основе которых лежит нахождение соотношения цена-качество, рассчитываются с помощью экономического и параметрического индекса конкурентоспособности);

— методы, использующие теорию эффективной конкуренции;

— графические методы;

— методы на основе определения интегральной конкурентоспособности предприятий (комплексный метод) [21, с. 116].

В процессе изучения методов оценки конкурентоспособности предприятий, Ю. А. Поляничкин выделил девять нижеследующих подходов:

1. Метод сравнительных преимуществ, предполагающий оценку сравнительных преимуществ страны, отрасли или предприятия на основании предположения: чем ниже издержки производства, тем большими конкурентными преимуществами обладает страна, отрасль или предприятие перед конкурентами;

2. Метод равновесия фирм и отрасли, базирующийся на теории А. Маршалла. Основным критерием конкурентоспособности является наибольшая производительность по сравнению с конкурентами;

3. Структурный подход предполагает оценку конкурентоспособности предприятия на основе знания уровня монополизации отрасли.

4. Метод «профилей» и качества, заключающийся в выявлении различных критериев удовлетворения запросов потребителей относительно какого-либо продукта или услуги;

5. Функциональный подход. Основными критериями конкурентоспособности выступают экономические показатели деятельности предприятия. Матричные методы основаны на изучении занимаемой доли рынка и динамике продаж;

6. Бенчмаркетинг заключается в оценке стратегии и действий предприятия относительно «лучших» предприятий в той же сфере;

7. Метод сравнительного анализа на параметрической основе, предполагает сравнение предприятий-конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности;

8. Метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Оценивается, насколько хорошо организована работа всех подразделений и служб предприятия [34, с. 55].

По моему мнению, основным недостатком всех рассмотренных методов является их ограниченность: рассматривается какая-либо одна группа факторов (чаще всего недооценивается важность внутренних факторов), иногда показатели дублируют друг друга, не учитываются прямые показатели конкурентоспособности (цена, качество) или метод является очень трудоемким и сложным в использовании.

Обобщенная классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия показана в таблице 1.3.1.

**Таблица 1.3.1 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия**

Наименование метода	Краткая характеристика, метод расчета
Матричные методы: матрица БКГ; матрица Портера; матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (модель GE/McKinsey); матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (модель Shell/DPM); матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (модель Hofer/Schendel); матрица «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (модель ADL/LC)	Сущность оценивания состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали — темпы роста (сокращения) объема продаж; по вертикали — относительная доля предприятия на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.
Методы, основанные на оценивании конкурентоспособности товара или услуги предприятия	Эта группа методов базируется на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его товара/услуги. Для определения конкурентоспособности товара используются различные маркетинговые и квалитетрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена — качество. Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности
Методы, основанные на теории эффективной конкуренции	Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те фирмы, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов
Комплексные методы	В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность предприятия есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться.

Наиболее известные на сегодняшний день модели и методы оценки конкурентоспособности предприятия можно разделить на 2 группы: расчетные (метод рейтинговой оценки, оценка на основе расчета доли рынка, метод оценки на основе теории эффективной конкуренции, метод оценки на основе потребительной стоимости) и теоретические (матрица БКГ, SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица конкуренции по М. Портеру, метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия») [35, с. 224].

И все же, по моему мнению, несмотря на достаточно глубокий уровень исследований в данной сфере, единого подхода к решению задачи оценки конкурентоспособности предприятия пока не выработано. Каждый исследователь, исходя из своего видения решения данной задачи, имеющихся данных, особенностей бизнеса, целей оценки, разрабатывает специальную методику оценки либо вносит корректировки в существующие методы. В ряде случаев использование различных методик в оценке конкурентной способности предприятия приводит к неоднозначным и противоречивым результатам. Таким образом, в настоящее время актуальной является задача разработки объективной, достоверной методики оценки конкурентоспособности предприятий с возможностью адаптации к особенностям предприятий различных сфер деятельности.

Представленные выше таблицы 1.3.1 методики оценки конкурентоспособности предприятия говорят о наличии огромного количества методов управления конкурентоспособностью. Однако эти методы не дают полного представления об уровне конкурентоспособности предприятия, так как при их использовании учитываются не все аспекты деятельности конкретного предприятия. Необходимо использовать одновременно несколько из них.

Подводя итог первой главе, можно сделать следующие выводы.

Таким образом, с момента создания и в процессе функционирования каждое коммерческое предприятие поставлено перед необходимостью обеспечения конкурентоспособности, которая представляет собой



относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития данного предприятия от предприятий конкурентов, как по степени удовлетворения своими товарами конкретной потребности, так и по эффективности деятельности.

Чтобы управлять конкурентоспособностью предприятия необходимо уметь проводить ее оценку, изучать факторы, обеспечивающие ее уровень, на основании чего вырабатывать конкурентную стратегию и действенные решения по укреплению конкурентных позиций.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия разнообразны, среди них рассмотрены: анализ факторов конкурентных преимуществ по М.Портеру, оценка конкурентоспособности предприятия по методике Р. А. Фатхутдинова, анализ конкурентоспособности предприятия по Ж.-Ж. Ламбену, метод изучения профиля конкурентных преимуществ фирмы, деловой анализ PIMS, многофакторная матрица «МакКинси» (7S), матрица GeneralElectric.

Результатом оценки конкурентоспособности является разработка, изменение и реализация конкурентной стратегии. Универсальной конкурентной стратегии не существует. Только согласовав условия определенной отрасли с научным потенциалом и имеющимся капиталом, можно добиться успеха.

## Глава 2 Анализ конкурентоспособности ООО «РемСтройСервис»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «РемСтройСервис» создано в соответствии с решением общего собрания участников общества. Общество начало свою историю в 2014 году как ООО «Сервис горных машин» оказывавшее услуги по ремонту оборудования ОАО «Апатит». В 2015 году Общество было переименовано в ООО «РемСтройСервис» (приложение А).

Основным заказчиком работ в настоящее время является крупный металлургический комбинат АО «Кольская Горно-Металлургическая Компания», имеющее свои филиалы в г. Мончегорске и г. Заполярном.

В октябре 2015 года в структуру предприятия было включено строительное управление № 2 с двумя участками. Общество начало проводить работы на объектах капитального строительства, выполнять текущий и капитальный ремонт зданий и сооружений, а так же оказывать сервисное обслуживание и ремонт технологического оборудования.

С участием ООО «РемСтройСервис» построено и введено в эксплуатацию немало важных объектов АО «Кольская ГМК»:

- завершена реконструкция ОФ;
- завершено строительство скипового ствола со складом руды и галереями;
- завершено строительство административно-бытового комплекса на 2200 чел.;
- завершено строительство центрального вентиляционного ствола и реконструкции цеха обжига флотоконцентраторов.

С целью увеличения возможностей участия в большем количестве нужных для градообразующего предприятия тендеров на выполнение строительно-монтажных и ремонтных работ Общество расширяется и

модернизируется.

Общество с Ограниченной Ответственностью «РемСтройСервис» зарегистрировано в 2014 году. Уставной капитал Общества состоит из номинальной стоимости долей его участников. Размер уставного капитала Общества составляет 10 000 рублей. Уставный капитал состоит из 100 долей номинальной стоимостью 100 рублей каждая.

ООО «РемСтройСервис» является юридическим лицом, имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных Федеральными Законами.

В ООО «РемСтройСервис» заключен коллективный договор, который регулирует социально-трудовые отношения в организации. Коллективный договор заключается между работниками и работодателем, в лице их представителей.

Основной целью деятельности Общества является извлечение прибыли.

Основные виды деятельности Общества:

- производство общестроительных работ;
- разборка и снос зданий, производство земляных работ;
- разведочное бурение;
- устройство покрытий зданий и сооружений;
- строительство дорог, аэродромов и спортивных сооружений;
- строительство водных сооружений;
- производство прочих строительных работ;
- производство электромонтажных работ;
- производство изоляционных работ;
- производство санитарно-технических работ;
- монтаж инженерного оборудования;
- производство штукатурных работ;

- производство столярных и плотничных работ;
- устройство покрытий полов и стен;
- производство малярных и стекольных работ;
- производство прочих отделочных и завершающих работ;
- аренда машин и оборудования с оператором;
- иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

Отдельными видами деятельности Общество может заниматься только на основании разрешения (лицензии).

Источниками формирования имущества предприятия являются:

- уставной капитал общества;
- прибыль, полученная в результате хозяйственной деятельности;
- имущество, приобретенное по гражданско-правовым сделкам;
- заемные средства;
- доходы от уставной деятельности предприятия.

Высшим органом управления Общества является Общее собрание участников Общества.

Единоличным исполнительным органом Общества, осуществляющим руководство текущей деятельностью Общества, является генеральный директор, действующий на основании Устава общества.

Генеральный директор выполняет функции по обеспечению деятельности предприятия:

- без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;
- выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;
- утверждает штат, издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

— издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества;

— в пределах предоставленных ему прав распоряжается имуществом Общества, открывает расчетные и другие счета в кредитных учреждениях;

— организует выполнение решений Общего собрания Участников общества;

— осуществляет иные полномочия, в том числе организует и отвечает за ведение воинского учета и бронирование военнообязанных в соответствии с Положением о воинском учете, проведение мероприятий по линии ГО и ЧС.

Организационная структура Общества является линейно–функциональной и направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными отделами Общества, распределения между ними прав и ответственности.

Аппарат управления Общества составляют: главный инженер, бухгалтерия, отдел кадров, производственно-технический отдел, сметно-договорной отдел, планово-экономический отдел, отдел главного механика, отдел главного энергетика, отдел охраны труда и ТБ, юридический отдел и отдел материально-технического снабжения.

Строительное управление №1 состоит из ремонтно-строительного участка, участка антикоррозийной защиты, и сантехнического участка.

Строительное управление №2 состоит из ремонтно-строительного участка и сантехнического участка.

Схематично организационная структура ООО «РемСтройСервис» представлена в приложении Б.

Как видно из рисунка тип организационной структуры управления ООО «РемСтройСервис» линейно-функциональный. Между отделами наблюдаются как обратные, так и прямые взаимосвязи. Сверху от руководства поступают непосредственно указания по управлению, снизу информация для принятия управленческих решений.

Управление производством – это планомерное, целенаправленное и непрерывное воздействие на производственные коллективы и отдельных исполнителей на предприятии, с целью координации их совместных действий в общем процессе создания материальных благ. Основная задача управления производством на предприятии – обеспечение непрерывного совершенствования промышленного производства, достижение наилучших конечных результатов с наименьшими затратами материальных, трудовых и конечно же финансовых ресурсов.

Высший уровень управления организации представлен Генеральным директором.

Руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики функционирования общества и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. В ООО «РемСтройСервис» это – главный инженер, начальники строительных управлений, начальники отделов.

Низший уровень управления представлен начальниками участков, мастерами, руководителями, находящимися непосредственно над рабочими и другими работниками.

Следует отметить, что на всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции.

Каждое подразделение и должность служат для выполнения определенных функций управления или работ. При этом должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за выполнение функций и достижение поставленной цели.

Права и обязанности каждого отдела определяются специальными положениями, которые утверждаются генеральным директором предприятия. В этих положениях указываются задачи и структура того или иного отдела, права и обязанности его работников, взаимоотношения с другими функциональными отделами.

Линейные руководители, т.е. начальники строительных управлений и

отделов, начальники бюро, мастера, воздействуют на трудовые коллективы и отдельных работников при помощи организационно-административных, экономических и социально-психологических мер управления.

Каждый рабочий день начинается с селекторного совещания, которое проводит главный инженер с начальниками строительных участков и отделов, где обсуждаются результаты проделанной работы за предыдущий день, планы на день и решаются какие-то текущие проблемы.

На современном этапе важнейшими принципами руководства персоналом в ООО «РемСтройСервис» считается возложение ответственности на каждого работника за его работу; осведомленность работника о том, кому именно он подчинен и от кого получает указания.

В этих условиях важной целью управления персоналом стало побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. На практике повышение эффективности руководства персоналом достигается за счет использования таких факторов, как хорошая организация рабочих мест; рациональное планирование и использование производственных площадей; систематическая переподготовка и повышение квалификации работников; обеспечение стабильности занятости; разработка и реализация различных социально-экономических программ.

Бухгалтерский учет в ООО «РемСтройСервис» ведется с применением программы 1С. Бухгалтерия, которая позволяет осуществлять следующие основные задачи: формировать полную и достоверную информацию о деятельности предприятия и его имущественном положении, необходимую внутренним пользователям бухгалтерской отчетности – руководителям, учредителям, участникам и собственникам имущества предприятия, а также внешним – инвесторам, кредиторам и другим пользователям бухгалтерской отчетности, обеспечивать информацией, которая необходима внутренним и внешним пользователям бухгалтерской отчетности для контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации, наличием и движением имущества и обязательств, использованием материальных,

трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами.

Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «РемСтройСервис» представлены в таблице 2.1.1. Таблица составлена на основании данных бухгалтерской отчетности: бухгалтерский баланс и отчета о финансовых результатах (приложение В).

**Таблица 2.1.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО«РемСтройСервис» за 2015 – 2017 гг.**

Значение показателя	Год			Абсолютное отклонение показателя (+,-)		Относительное отклонение показателя (%)	
	2015	2016	2017	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
Выручка от продажи продукции (работ, услуг) тыс. руб.	22096	21083	20181	-1013	-902	95,42	95,72
Себестоимость проданной продукции (работ, услуг) тыс. руб.	14207	9471	9571	-4736	100	66,66	101,06
Валовая прибыль тыс. руб.	6801	11612	10610	4811	-1002	170,74	91,37
Прибыль (убыток) от продаж тыс. руб.	6801	11612	10610	4811	-1002	170,74	91,37
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	8317	10347	9399	2030	-948	124,41	90,84
Рентабельность продаж, %	30,77	55,07	52,57	24,3	-2,5	-	-
Кредиторская задолженность тыс. руб.	183	214	60	31	-154	116,94	28,04
Дебиторская задолженность тыс. руб.	475	1815	7443	1340	5628	382,11	410,08
Капитал и резервы тыс. руб.	766	2079	8263	1313	6184	271,41	397,45
Валюта баланса тыс. руб.	1094	2393	8323	1299	5930	218,74	347,81

По данным таблицы 2.1.1 можно сказать, что выручка от продажи ООО «РемСтройСервис» уменьшалась в течение 2015-2017 гг. В 2016 году по



сравнению с 2015 годом этот показатель уменьшился на 4,58% или в сумме на 1013 тыс. руб., а в 2017 г. по сравнению с 2016 годом выручка сократилась на 4,28% или в сумме на 902 тыс. руб.

Тенденция уменьшения наблюдается у такого показателя, как себестоимость. В 2016 году себестоимость реализованной продукции уменьшилась на 3,334% по сравнению с 2015 и составила 4736 тыс. руб., а в 2017 г. по сравнению с 2016 годом увеличилась на 1,06% или в сумме на 100 тыс. руб. Данное изменение произошло в результате расхода средств на материалы, что связано с выполнением плана; ростом транспортных расходов в связи с плохим состоянием дорог на территории области. На увеличение себестоимости также повлияло существенное повышение роли рекламы, качества услуг и т.д.

Валовая прибыль в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилась на 1002 тыс. руб. или на 8,63%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 4811 тыс. руб. или в 1,7 раз.

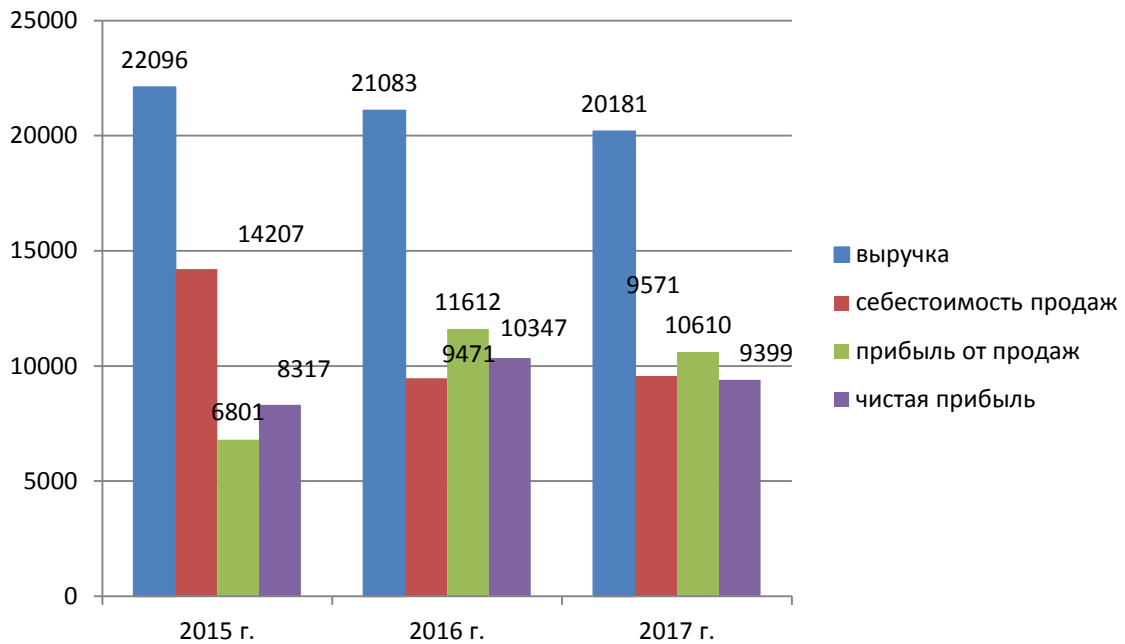
Прибыль от продаж в 2016 году относительно 2015 года увеличилась на 4811 тыс. руб. или в 1,7 раз, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом сократилась 1002 тыс. руб. или на 8,63%.

Уменьшение прибыли от продаж за 2016-2017 годы и уменьшение выручки, повлияло на рентабельность продаж, которая уменьшилась и составила в 2017 году 52,57%.

В 2016 году по сравнению с 2015 годом чистая прибыль увеличилась на 2030 тыс. руб. или на 24,41%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилась на 948 тыс. руб. или на 9,52%.

Уменьшение выручки, прибыли от продаж, чистой прибыли, рентабельности за анализируемый период показывают отрицательные стороны деятельности предприятия.

Динамику экономических показателей деятельности организации ООО «РемСтройСервис» покажем на рисунке 2.1.1.



**Рисунок 2.1.1 – Динамика экономических показателей деятельности организации ООО «РемСтройСервис» за 2015–2017 гг., тыс. руб.**

За анализируемый период происходит увеличение себестоимости. В 2016 году себестоимость по сравнению с 2015 годом уменьшилась на 4736 тыс. руб., а в 2017 году увеличилась на 100 тыс. руб.

Снижение выручки и увеличение себестоимости в отчетном периоде говорит о том, что в связи с повышением цен и ростом себестоимости, ООО «РемСтройСервис» осуществила политику снижения цен. Тем временем, произошло увеличение прибыли от продаж в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 4811 тыс. руб., а уже в 2017 году прибыль от продаж снизилась на 1002 тыс. руб. Данная тенденция (уменьшение прибыли от продаж на фоне снижения выручки) говорит о превышении темпов роста расходов ООО «РемСтройСервис» над темпами роста выручки.

На основании экономических показателей деятельности ООО «РемСтройСервис» за 2015-

2017 гг. рассчитаем некоторые финансовые коэффициенты (таблица 2.1.2)

**Таблица 2.1.2 – Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «РемСтройСервис» за 2015-2017 гг.**

Значение показателя	Год			Абсолютное отклонение показателя (+,-)	
	2015	2016	2017	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2015 г.
Коэффициент капитализации	0,43	0,15	0,0072	-0,28	-0,1428
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,70	0,87	0,99	0,17	0,12
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,70	0,87	0,99	0,17	0,12
Коэффициент рентабельности активов (ROA)	7,6	4,32	1,99	-3,28	-2,33
Коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE)	10,8	4,90	1,010	-5,9	-3,89
Коэффициент рентабельности продаж (ROS)	0,4	0,50	0,52	0,1	0,02
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	11,43	4,60	4,35	-6,83	-0,25
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	42,01	26,55	69,86	-15,46	43,31
Коэффициент оборачиваемости запасов	12,58	17,60	115,31	5,02	97,71
Коэффициент текущей ликвидности	3,34	7,62	8,71	4,28	1,09
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,47	1,41	12,46	0,94	11,05
Коэффициент быстрой ликвидности	0,47	1,41	1,18	0,94	-0,23

Динамика коэффициента капитализации, согласно таблицы 2.1.2, свидетельствует об ухудшении финансовой устойчивости Общества на конец 2017 года по сравнению с 2015 годом. Этот коэффициент показывает, что на 1 рубль собственных средств, вложенных в активы, предприятие в 2015 году привлекло соответственно 0,15 руб. Нормальным значением считается показатель менее 0,7. В 2016 году коэффициент капитализации составил 0,15, а в 2017 – 0,0072. Это говорит о том, что предприятие стало использовать меньше заемных средств для осуществления производственной деятельности.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования показывает, в какой степени материальные запасы имеют источником покрытия собственные оборотные средства. Нормальное

значение этого коэффициента варьируется от 0,1 до 0,5. В 2016 году наблюдается снижение коэффициента, но в 2017 году коэффициент увеличивается до 0,99. Положительная динамика говорит об улучшении финансовой устойчивости ООО «РемСтройСервис», в конце 2017 года собственными оборотными средствами покрывалось уже 99% оборотных активов.

Уровень общей финансовой независимости характеризуется коэффициентом автономии. Достаточное значение собственного капитала в общей его величине составляет 30-70%. Согласно таблице 2.1.2, на конец 2017 года значение коэффициента выше критической точки и составляет 99%, таким образом, собственникам принадлежат 99% в стоимости имущества.

Проанализировав коэффициенты рентабельности активов, рентабельности собственного капитала и рентабельности продаж, можно сделать вывод, что в ООО «РемСтройСервис» не эффективно осуществляется управление денежными средствами. Однако, коэффициент рентабельности продаж говорит о высокой эффективности реализации услуг ООО «РемСтройСервис».

Коэффициенты деловой активности показывают не финансовую эффективность деятельности Общества. Данные коэффициенты рассматриваются в динамике. Динамика ООО «РемСтройСервис» показывает некоторое снижение показателей в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

Коэффициенты текущей ликвидности, абсолютной ликвидности и быстрой ликвидности дают полное понимание о платежеспособности ООО «РемСтройСервис». По всем трем коэффициентам к 2016 году наблюдается улучшение показателей. Коэффициент текущей ликвидности в 2017 году составил 8,71, при нормативе не ниже 2. Коэффициент абсолютной ликвидности отображает способность расплатиться с поставщиками, так коэффициент по сравнению с 2016 годом вырос в 2017 году с 1,41 до 12,46, при нормативе не менее 0,2. Уменьшился коэффициент быстрой

ликвидности, показывающий платежеспособность ООО «РемСтройСервис» при выдаче займов.

Финансовая устойчивость любой организации характеризуется системой абсолютных и относительных показателей и формируется соотношением стоимости запасов, затрат и величин собственных и заемных источников средств для их формирования.

Для характеристики источников формирования запасов и затрат используют несколько показателей, отражающих различную степень охвата разных видов источников (таблица 2.1.3):

**Таблица 2.1.3 – Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «РемСтройСервис» за 2015-2017 гг.**

Значение показателя	Год			Абсолютное отклонение показателя (+,-)	
	2015	2016	2017	2016 г./2015 г.	2017 г./2015 г.
Источники собственных средств	766	2079	8263	1313	6184
Наличие собственных оборотных средств	766	2079	8263	1313	6184
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников средств для формирования запасов и затрат	766	2079	8263	1313	6184
Краткосрочные обязательства	228	214	60	-14	-154
Общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат	994	2293	8323	1299	6030
Общая величина запасов и затрат	364	35	132	-329	97
Излишек (+)/недостаток (-) собственных оборотных средств (3-8)	402	2044	8131	1642	6087
Излишек (+)/недостаток (-) собственных оборотных и долгосрочных заемных средств для формирования запасов и затрат (5-8)	402	2044	8131	1642	6087
Излишек (+)/недостаток (-) общей величины основных источников средств для формирования запасов и затрат (7-8)	630	2258	8191	1628	5933
Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости	(+,+,+)	(+,+,+)	(+,+,+)	(+,+,+)	(+,+,+)

— наличие собственных оборотных средств, которое определяется как разница между суммой источников собственных средств и стоимостью основных средств и внеоборотных активов;

— наличие собственных оборотных и долгосрочных заемных источников средств для формирования запасов и затрат, определяемое путем суммирования собственных оборотных средств и долгосрочных кредитов и займов;

— общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат, равная сумме собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных займов.

Анализ трехкомпонентного показателя типа финансовой устойчивости показывает, что у ООО «РемСтройСервис» на сегодняшний день устойчивое состояние.

Таким образом, анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности ООО «РемСтройСервис» за 2015-2017 гг. показал, что объемы деятельности имеют тенденцию к уменьшению, безусловно, отрицательно характеризует финансовое положение организации.

Объём реализации в денежном выражении в ООО «РемСтройСервис» уменьшился в 2017 году по сравнению с 2016 годом – на 4,28%. Если рассматривать экономическое развитие ООО «РемСтройСервис» за 2015-2017 года, то можно отметить как положительные, так и отрицательные тенденции.

К положительным тенденциям можно отнести увеличение: капитала и резервов, валюты баланса. Отрицательные тенденции: уменьшение выручки от продаж, прибыли от продаж, чистой прибыли, рентабельности продаж.

Далее рассмотрим текущую конкурентоспособность предприятия.

## 2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия

Основной целью ООО «РемСтройСервис» в условиях рыночной экономики является сохранение и укрепление своих позиций на коммерческом рынке Мурманской области и основного своего заказчика АО «Кольская ГМК». Конкурентоспособность ООО «РемСтройСервис» – это реальная и потенциальная возможность оказывать услуги, которые по ценовым и качественным характеристикам более привлекательные для заказчиков, чем услуги других конкурентов.

При осуществлении своей деятельности ООО «РемСтройСервис» применяет следующие виды цен:

Оптовые цены предприятия – цены изготовителя, по которым они реализуют произведенную продукцию потребителям – другим предприятиям и организациям. Реализуя свою продукцию, Общество возмещает свои издержки производства и реализации и получает такую прибыль, которая позволяет ему функционировать в условиях рынка.

Розничная цена – цена, по которым товары реализуются населению, предприятиям не крупными партиями. Состав розничной цены включает в себя: отпускную цену, НДС, прибыль.

В ООО «РемСтройСервис» за основную применяется методика расчета цены «средние издержки плюс прибыль», которая заключается в начислении наценки на себестоимость строительной продукции.

Конкурентное преимущество – превосходство над конкурентами позволяет получать желаемую прибыль и удерживать прочные позиции на рынке (табл.2.2.1). Основным конкурентом ООО «РемСтройСервис» является ООО «Печенгастрой», которое так же ведет свою деятельность в области строительства и ремонтов, данный конкурент имеет свои филиалы на двух строительных площадках в городах Мончегорск и Заполярный с численность персонала 1300 человек, но такой штат специалистов не всегда эффективен. Часть людей будет простаивать.

**Таблица 2.2.1 – Ценовая конкуренция на рынке продукции в Мурманской области**

Наименование	Отпускная (оптовая) цена ООО «РемСтройСервис» (руб. за ед. продукции)	Отпускная (оптовая) цена конкурента №1 (руб. за ед. продукции)	Отпускная (оптовая) цена конкурента № 2 (руб. за ед. продукции)	Средняя цена по Мурманской области (стат. Бюллетень)
1. Монтаж металлических конструкций, т	101 987,65	105 236,48	103 969,56	104 724,26
2. Кирпичная кладка стен, м3	1042,95	1043,23	1045,85	1046
3. Устройство покрытий кровель плоских техслойных из изопласта, 100м2	67236,12	69 253,45	67989,14	67165,73

Следует сделать вывод, что в этом бизнесе лучше выживают небольшие мобильные организации, которые при увеличении количества заказов могут просто нанять дополнительных специалистов со стороны (субподрядные организации).

Темпы роста объемов ремонтных и строительных работ за три года деятельности ООО «РемСтройСервис» представлены в таблице 2.2.2.

**Таблица 2.2.2 – Объем ремонтных и строительных работ ООО «РемСтройСервис» за 2015-2017 гг.**

Значение показателя	Год			Абсолютное отклонение показателя (+,-)	
	2015	2016	2017	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
Ремонт технологического оборудования	145502	110512	89265	-34990	-21247
Строительно–монтажные работы	98125	245325	356897	147200	111572
Антикоррозийная защита м/к и оборудования	4126	10236	40589	6110	30353
Сантехнические работы	6112	7369	8256	1257	887

Анализ приведенных в таблице 2.2.2 данных, показывает, что изменения темпов роста стоимости работ в настоящее время имеет



позитивное значение по годам. Снижение объемов выполнения ремонтов оборудования в 2016 и 2017 годах вызвано тем, что Общество получает больше заказов на выполнение строительно-монтажных и других работ.

Миссия ООО «РемСтройСервис» – оказание качественных строительно-монтажных услуг и продажа качественных строительных материалов с учетом потребностей клиентов. Из внутренних документов предприятия стало известно следующее. Располагая современным оборудованием, используя лучшие материалы и современные отечественные и зарубежные технологии, ООО «РемСтройСервис» обеспечивает высокое качество строительных и ремонтных работ в кратчайшие сроки. В своей работе компания неукоснительно соблюдает законодательные акты РФ, а также строительные нормы и правила. Коллектив ООО «РемСтройСервис» состоит из профессионалов, обладающих большим опытом в строительной отрасли. Активно развивается сотрудничество с организациями, специализирующимися в области домостроения, проектирования, архитектуры и инженерии.

Главной целью ООО «РемСтройСервис» является получение реальной прибыли в долгосрочный период за счет увеличения реализации товаров и услуг, внешним потребителям (завоевание новой доли рынка) и оптимизации коммерческих расходов.

Главная долгосрочная корпоративная цель, стоящая перед ООО «РемСтройСервис» – это расширение доли рынка, быть лидером рынка. Необходимо детализировать корпоративной стратегии в набор конкретных действий по расширению доли рынка.

Цели на ближайшую перспективу ООО «РемСтройСервис»:

- укрепление своих позиций на рынке, а именно достижение 15% доли рынка товаров для теплиц в районе своей дислокации в 2018 г.;
- своевременное обеспечение потребителей товарами и услугами;
- обеспечение высокой культуры обслуживания клиентов;

- обеспечение персонала предприятия заработной платой и нормальными условиями труда, возможностью профессионального роста;
- создание дополнительных рабочих мест.

Стратегическую цель – достижение 15% доли рынка, предприятие может достичь только разработав и реализовав комплекс маркетинговых мероприятий.

Также необходимо проанализировать основных конкурентов, которые представлены в таблице 2.2.3.

**Таблица 2.2.3 – Анализ основных конкурентов ООО «РемСтройСервис»**

Конкуренты	Цена и система скидок	Качество	Расположение	Интернет-продажи	Реклама	Ассортимент	Итого
ООО «РемСтройСервис»	3	2	1	4	4	3	18
ООО «СтройАльянс»	4	1	6	1	1	5	15
АО «Нева-Сити»	5	4	5	5	4	1	24
Строительная фирма «Исток»	4	5	2	4	5	2	22
Строительная компания «Кировская»	2	3	3	2	2	6	18
ООО «Дакомстрой»	6	6	4	6	6	3	31

Оценка производилась экспертами строительного рынка в 2017 г. по 6 балльной шкале. Чем меньше получился балл, тем более выгодные конкурентные преимущества.

Таким образом, первое место занимает ООО «СтройАльянс», ООО «РемСтройСервис» занимает второе место, аутсайдером, заняв 6 место, стал неопытный еще производитель ООО «Дакомстрой». Для компании ООО «РемСтройСервис» это достойный результат. Отметим, что ближайшими конкурентами по указанным параметрам для ООО «РемСтройСервис» являются ООО «СтройАльянс» и строительная компания «Кировская».

**Таблица 2.2.4 – Оценка по 5 силам М. Портера**

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров - заменителей	Высокий	Наличие товаров-заменителей увеличивает возможности выбора и повышает уровень требований к характеристикам поставляемых изделий. Товарами (услугами) - заменителями в данной компании являются индивидуальные строительные и монтажные работы «на дому», строительные бригады, использование «подручных» материалов и пр.
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является конкурентным и перспективным. Существует относительная возможность сравнения товаров и услуг разных фирм. Ограничения в повышении цен обусловлены спросом и платежеспособностью покупателей.
Угроза со стороны новых игроков	Низкий	Необходимы значительные инвестиции, а кроме того новые игроки не предвидятся вследствие стагнации рынка в целом.
Угроза потерн текущих клиентов	Средний	Снижение платежеспособности требует организации регулярных распродаж, внедрения программ лояльности, развития интернет-продаж. Иначе покупатели уйдут к конкурентам.
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Присутствует зависимость от нескольких поставщиков. С учетом геополитической ситуации часть «старых» поставщиков не могут выполнять поставки.

Основными рисками, влияющими на конкурентоспособность компании, являются снижение платежеспособности населения (как внешний фактор), а также слабый уровень развития деятельности по привлечению клиентов (внутренний фактор).

Уровень конкуренции возрастает, и в ближайшем периоде конкуренция будет расти. Следовательно, будет происходить борьба за клиентов и снижение цен на готовую продукцию и услуги.

Проанализируем сильные и слабые стороны ООО «РемСтройСервис» (таблица 2.2.5).

**Таблица 2.2.5 – Потенциальные внешние возможности и угрозы**

Потенциальные внешние возможности предприятия	Потенциальные внешние угрозы предприятию
1. Выход на рынки региона. 2. Деловая репутация и высокий имидж компании. 3. Возможность участвовать в государственных тендерах и котировках.	1. Насыщение рынка. 2. Рост темпов инфляции. 3. Экономический кризис. 3. Усиление конкуренции.

В результате анализа макросреды были выявлены следующие возможности и угрозы (таблица 2.2.6).

**Таблица 2.2.6 – Потенциальные внутренние, сильные и слабые стороны**

Потенциальные внутренние, сильные стороны предприятия	Потенциальные внутренние, слабые стороны предприятия
1. Высокое качество предлагаемых услуг 2. Использование передовых рекламных и PR-технологий; 3. Использование передовых технологий в работе. 4. Гибкая ценовая политика организации	1. Не достаточно сильная организационная структура предприятия. 2. Отсутствие системы управления материальными запасами. 2. Рост издержек обращения. 4. Недостаточная мобильность в развитии предприятия, отсутствие стратегии управления.

На основе слабых и сильных сторон компании, а также выявленных возможностей и угроз составим матрицу SWOT-анализа (таблица 2.2.7).

**Таблица 2.2.7 – Матрица SWOT-анализа предприятия**

<b>Возможности:</b>  1. Выход на рынки региона. 2. Деловая репутация и высокий имидж компании. 3. Возможность участвовать в государственных тендерах и котировках. 4. Партнёрство с банком или финансовой организацией для реализации строительных и финансовых проектов. 5. Улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание.	<b>Угрозы:</b>  1. Насыщение рынка. 2. Рост темпов инфляции. 3. Экономический кризис. 4. Усиление конкуренции. 5. Резкий рост курса евро может привести к росту цен на строительные материалы и уменьшить спрос. 6. Усиление давление производителей стройматериалов.
<b>Сильные стороны:</b>  1. Высокое качество предлагаемых услуг. 2. Качество услуг. 3. Использование передовых технологий в работе. 4. Гибкая ценовая политика организации. 5. Высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении субподрядчиков, так и в отношении конечных потребителей	<b>Слабые стороны:</b>  1. Не достаточно сильная организационная структура предприятия. 2. Отсутствие системы управления материальными запасами. 3. Недостаточная мобильность в развитии предприятия, отсутствие стратегии управления. 4. Слабое стимулирование сбыта. 5. Рекламная политика.

Анализ данных таблицы показывает, что ООО «РемСтройСервис» имеет достаточную долю рынка, а также положительное финансовое

управление, что позволяет ей в полной мере воспользоваться своими сильными сторонами и выйти на дальние рынки.

Итак, ООО «РемСтройСервис» имеет выгодные конкурентные преимущества по параметрам «качество», «расположение», преимущества среднего уровня – «цена и система скидок» и «ассортимент». Также отметим и основные моменты, которые необходимо доработать: «интернет-продажи» и «реклама». Эти моменты непосредственно связаны с каналами продаж и работой с клиентами

По результатам оценки конкурентоспособности предприятия во второй главе, выделим основные проблемы ООО «РемСтройСервис»:

— предприятие практически не использует инновационные технологии производства, что объясняет частые случаи брака продукции;

— предприятие не составляет четких медиапланов, реклама и продвижение товаров проходят нерегулярно, а также отсутствуют лица, ответственные за пиар-продвижение продукции и предприятия;

— предприятие в своей конкурентной стратегии не предусматривает использование современных Интернет-средств продвижения товаров и обратной связи с клиентами.

### **2.3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия**

Нестабильность современной жизни ставят на первое место в конкурентной стратегии не только агрессивную рекламу, а необходимость анализа рынка, конкурентов и путей повышения имиджа, деловой репутации и лояльности клиентов. Предлагается сделать упор на маркетинговой стороне конкурентной стратегии предприятия.

В связи с этим к существующей схеме формирования и реализации конкурентной стратегии ООО «РемСтройСервис» предлагается добавить подпункты:

- определение лиц, ответственных за реализацию конкурентной стратегии;

- определение маркетинговых направлений продвижения предприятия и товаров для достижения стратегических целей конкурентной стратегии;

- определение необходимой величины финансовых ресурсов предприятия для реализации мероприятий в рамках конкурентной стратегии.

Для решения проблем существующей конкурентной стратегии ООО «РемСтройСервис» предлагается утвердить конкурентную стратегию в новой редакции, учитывая следующие мероприятия:

- внедрение новой технологии изготовления теплиц (теплиц-термосов);

- составление медиаплана ООО «РемСтройСервис»;

- создание пиар-службы ООО «РемСтройСервис», ответственной за реализацию конкурентной стратегии и продвижение предприятия, его товаров и услуг на рынке;

- внедрение современных инструментов роста продаж, конкурентоспособности предприятия и лояльности клиентов - использование социальной сети.

1. По первому направлению, отметим то, что теплица должна функционировать круглогодично. Только так будет обеспечиваться максимальная конкурентоспособность. Содержание такой теплицы потребует немалых усилий и финансовых вложений. Так считалось долгое время, пока не изобрели зимнюю теплицу-термос. Сегодня эта «чудо-конструкция» считается одной из лучших по причинам своей функциональности, относительной дешевизны, практичности и эффективности.

Конструкция теплицы, запатентованной киевлянином Анатолием Патием, считается уникальной (рисунок 2.3.1). Она позволяет вырастить не только сочную зелень и рассаду овощей, но и различные экзотические плоды,

которые, как известно, требуют особенных условий. Эффективность - вот главный «конек».

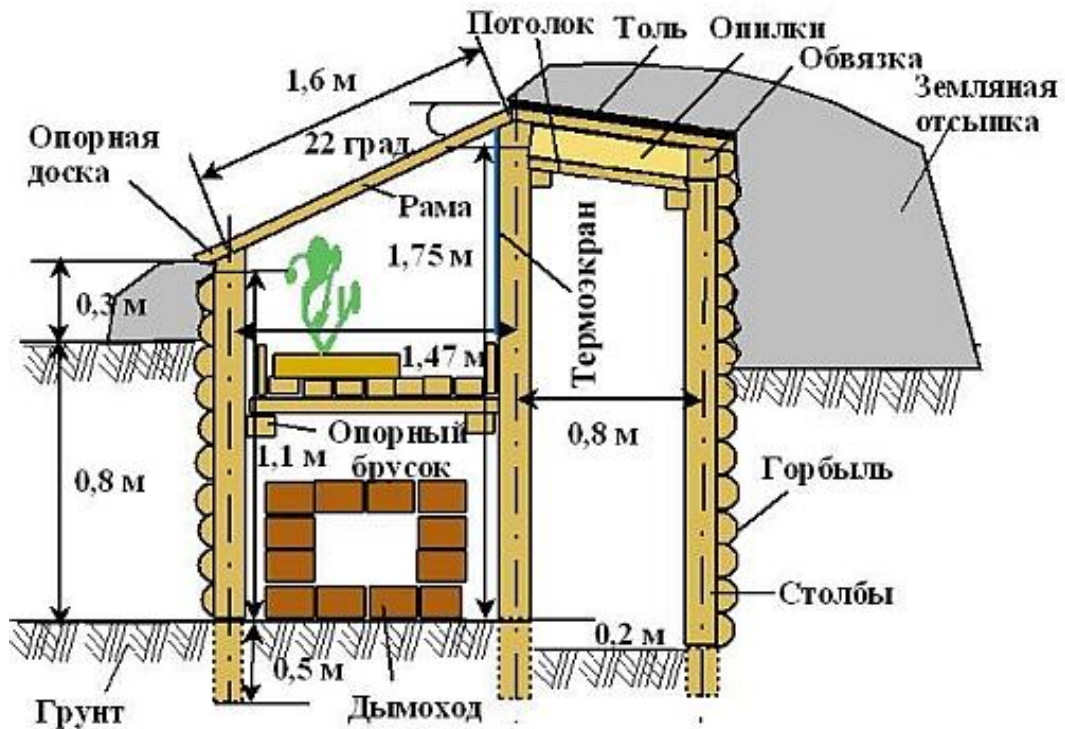


Рисунок 2.3.1 – Схема зимней теплицы-термос

На протяжении нескольких лет разработчиком велись исследования опытным путем. В итоге был найден именно тот вариант, который удовлетворял всем требованиям: солнечный вегетарий с идеальными условиями для тепличных культур и сортов. В его основе лежит принцип светоотражения. Все теплицы строятся таким образом, чтобы пропускать свет. Теплица-термос же, напротив, затемнена с северной стороны. Однако ее конструкция позволяет просеивать большое количество УФ-лучей с южной стороны, которые отражаясь, освещают помещение в требуемом для него объеме, при этом способны поддерживать комфортный температурный режим. Даже ночью в теплице сохраняется тепло. Разница с дневным температурным режимом составляет всего около  $+7\text{ C}^{\circ}$ .

Создать такой благоприятный климат для вегетации растений удастся благодаря двум нехитрым устройствам: зеркальная сетка и термозран. В жаркий день зеркальная сетка затеняет растения, защищая от

ультрафиолетового излучения и солнечной радиации. Она не допускает перегревание воздуха и не даст температуре в теплице подняться выше +28 С°. Ночью термоэкраны отражают ИК лучи сохраняя тепло. Они поддерживают стабильную температуру на протяжении суток, так как светоотражающие термоэкраны позволяют создать в теплице эффект «термоса».

Применение подобного принципа позволило колоссально сократить потребление тепла (более чем в 10 раз). В то же время урожайность повышается в 1,5-3 раза (в зависимости от типа выращиваемой культуры растения).

Важно, что наружные световые параметры вдвое ниже внутренних, что сказывается положительным образом на бюджете, который выделяется на обслуживание теплиц, и на периоде вегетации находящихся в парнике растений.

Термоэкраны, представляют собой утеплитель с отражателем ИК (инфракрасного) излучения. Утеплитель как основа – это вспененный полиэтилен, а сверху наклеен отражатель – фольга. Хорошего качества термоэкраны у итальянского производителя TENAX.

Теплицы-термос обладают бесспорными преимуществами против традиционных тепличных технологий:

- низким потреблением энергии на отопление;
- возможностью корректировки (фильтрации и рассеивания) солнечного света, что значительно ускоряет сроки цветения и роста культур;
- защитными функциями (сохранность растений от солнечной радиации и УФ-излучений);
- способностью стабилизировать температуру.

Каркасная основа помещения позволяет органично разместить максимальное количество растений в теплице. Материалы, из которых сделана теплица-термос (металлопластик, поликарбонатное покрытие, термоэкраны) отличаются высоким качеством и устойчивостью к



неблагоприятным погодным условиям, что свидетельствует о прочности конструкции и долгом сроке службы.

Итак, основными преимуществами теплицы-термос являются:

- эффективность (высокий КПД при потреблении солнечного света благодаря отражению инфракрасных лучей от термоэкранов);
- экологичность (максимальное соответствие внутреннего микроклимата в помещении природным условиям);
- всесезонность (возможность круглогодичного использования);
- высокая освещенность (делает практически ненужным использование дополнительных источников дневного света);
- низкая энергопотребляемость (обеспечивается за счет отличной теплоизоляции и лимитированной светопропускной способности).

Реализация таких конструкций повысит конкурентоспособность ООО «РемСтройСервис» за счет инновационных технологий в сочетании с их доступностью.

2. По второму направлению, в рамках обновления конкурентной стратегии ООО «РемСтройСервис» выделим 5 основных статей



**Рисунок 2.3.2 – Составляющие рекламного бюджета**

Итак, продвижение товаров магазина ООО «РемСтройСервис» в 2018г. обходится в 190 тыс. руб., что входит в валовые затраты в виде прямых затрат.

В статью «Прямая реклама» включаются затраты на оплату продукта рекламы, которая фактически размещается в прессе, по радио, на телевидении, в наружной или печатной рекламе.

В статью «Производство» включаются затраты на создание и производству материалов для рекламы. Это может быть, например, печать рекламного плаката, производство рекламного ролика, оплата гонораров селебрити, дизайн макета рекламы в печатных журналах и газетах, прочее. В мировой практике данная статья «Производство» не может превышать более чем 10% от всего бюджета на рекламу.

В статью «Вспомогательные материалы» включаются затраты на производство расходных мелких материалов для проведения маркетинговых мероприятий: каталоги для покупателей и торгового персонала, листовки, брошюры, конверты, ручки с каким-либо брендом и т.п.

Статья «Интернет» выделяют в отдельную статью расходов, это связано с ростом общего значения интернет в большей эффективности маркетинговых коммуникаций. В данную статью включаются затраты на продвижение и создание сайта, техническое обслуживание сайта, создание контента, оплату хостинга, продвижение в различных социальных сетях, контекстную рекламу.

В статью «Трейд-маркетинг» включаются маркетинговые затраты на проведение различных промо-акций, которые направлены на конечного потребителя и на акции, которые направлены на торговых представителей, а также затраты на торговое оборудование и производство POS-материалов.

По третьему направлению, в качестве мероприятия по повышению эффективности работы с целевой аудиторией предлагается создание PR-службы в ООО «РемСтройСервис» в г. Кировск, которая будет находиться в подчинении директора. Предлагаемая структура службы представлена на рисунке 2.3.3.

К основным задачам PR-службы отнесем:

— мониторинг. Отслеживание информации о деятельности фирмы во

всех видах СМИ;

— подготовку PR-текстов: пресс-релизов компании, факт-листов, заявлений для СМИ и т.д.;

— организацию мероприятий для прессы: пресс-конференций, интервью;

— ведение рекламной политики организации;

— редакционно-издательскую деятельность.

— продвижение в социальных сетях: рекламная и PR-деятельность, направленная на привлечение аудитории в сообщество и обеспечение вовлеченности пользователей в жизнь ООО «РемСтройСервис».



**Рисунок 2.3.3 – Рекомендуемая структура PR-службы в ООО «РемСтройСервис» по г. Кировск**

Продвижение необходимо ООО «РемСтройСервис», чтобы:

— вести агитационную работу с населением по пользованию ее услугами;

— понимать накопившиеся проблемы, о которых можно узнать из сети, и расследовать их;

— сконструировать и развить положительный имидж.

Преимущества сети «ВКонтакте» при поиске клиентов и

конструировании имиджа ООО «РемСтройСервис»:

- сеть создана россиянами для россиян;
- простота работы со страницами и профессиональными группами;
- значительный молодежный контингент;
- экономичность работы с интернет-сетью;
- разнообразие форм передачи информации, рекламы и PR.

Группы в социальных сетях – это сообщества пользователей, объединенных какой-либо идеей или общим интересом. Часто их используют бренды для повышения лояльности целевой аудитории.

Что даст ООО «РемСтройСервис» создание групп в социальных сетях:

1. Доступность аудитории. «Одноклассники» и «ВКонтакте» – это наиболее популярные социальные ресурсы в сети Интернет. В данный момент, например, аудитория сайта «ВКонтакте» насчитывает более 110 миллионов пользователей. Возрастная категория основной части постоянных пользователей данной социальной сети составляет от 16 до 35 лет. Практически у каждого из них имеется как минимум три группы.

2. Таргетинг. В социальных сетях имеются огромные возможности для проведения сегментации конкретной аудитории именно за счет информации, которая отображается в аккаунтах: по возрасту, проживанию, кругу общения, полу, интересам и прочее.

3. Непосредственное общение с участниками определенной группы. Данное общение помогает увеличить уровень лояльности к предприятию. Также, участники интересных групп часто приглашают своих знакомых и друзей, что позволяет создать широчайший охват аудитории.

4. Вовлечение аудитории организации в конструктивный диалог. В социальных сетях это является основным эффектом от их работы. Когда фирма создаст группу, то при этом она получает всю необходимую информацию, так сказать, «из первых рук».

В социальной сети любой группе очень важно размещать и выкладывать интересный и качественный контент, при этом постоянно

поддерживать живое общение, в ином случае данную группу воспримут как «мертвую», что, в свою очередь, негативно отобразится на продажах и имидже общества с ограниченной ответственностью ООО «Абсолют Строй Сервис».

Данное ООО «РемСтройСервис», продвигая свои товары в социальных сетях, будет привлекать максимальное количество целевой аудитории на так называемую бренд-платформу и организовывать там общение.

Для развития ООО «РемСтройСервис» необходима стратегия маркетинговой кампании. Данная стратегия крайне необходима, чтобы до начала проведения кампании обоснованно видеть и понимать сроки, цели, бюджет проекта и состав работ.

Выделяются несколько этапов создания стратегии по вопросу развития системы продаж рассматриваемого общества:

- отзывы в средствах массовой информации и исследование аудитории;
- формирование правил коммуникаций и создание плана привлечения аудитории;
- при реализации стратегии существует необходимость создания стратегической концепции.

2. Бренд-платформа. Совокупность практически всех сообществ в социальных сетях и медиа, на которых предприятия общаются с целевой аудиторией, и есть бренд-платформа.

ООО «РемСтройСервис» предлагается активно использовать различные социальные сети, потому что именно там минимальные затраты приносят реальные и ощутимые доходы.

Рассмотрим социально-экономическую эффективность от предложенных нами мероприятий в рамках повышения конкурентоспособности.

Вследствие внедрения новой технологии производства теплиц, ожидается рост количества клиентов и дохода предприятия, что повысит его

конкурентоспособность. Эффективность мероприятия рассчитана и показана в таблице 2.3.1. Прогноз роста основан на оценке деятельности предприятий, испытывающих данную технологию ранее.

**Таблица 2.3.1 – Эффективность внедрения теплицы-термос для ООО «РемСтройСервис» (прогноз на 2018г.)**

Показатель	Величина
Рост количества клиентов (прогноз), %	10,0
Количество клиентов до мероприятий, чел.	1683
Количество клиентов после мероприятия, чел.	1852
Доход до мероприятий, тыс. руб.	10610
Доход после мероприятия (прогноз), тыс. руб.	14112
Затраты до мероприятия, тыс. руб.	2440
Затраты на проведение мероприятия (приобретение патента), тыс. руб.	2000
Затраты после мероприятия (прогноз), тыс. руб.	2783
Прибыль от продаж до мероприятия, тыс. руб.	1395
Прибыль от продаж после мероприятий, тыс. руб.	16282

По результатам прогноза (с учетом стоимости внедрения мероприятия) планируется рост прибыли на 5672 тыс. руб.

Для работы PR-службы ООО «РемСтройСервис» необходимо дополнительно нанять 4-х сотрудников и обустроить для них кабинет. Затраты на их содержание показаны в таблице 2.3.2.

**Таблица 2.3.2 - Затраты на оборудование рабочих мест и оплату труда PR-службы в ООО «РемСтройСервис» в 2018г.**

Категории работников	Кол-во	Затраты на 1 чел. в год, тыс.руб.	Начисления на ЗП/амортизация, тыс.руб.
Начальник службы по связям с общественностью	1	360,0	108,0
Менеджер по связям с общественностью	1	240,0	72,0
Системный администратор	1	260,0	78,0
Маркетолог-дизайнер	1	200,0	60,0
ИТОГО по заработной плате	4	1060,0	318,0
Затраты на оборудование рабочих мест	4		24,0
ИТОГО затрат	X	1180,0	342,0

Общие затраты на оплату труда подразделения составят 1378,0 (1060+318) тыс. руб. Данные сотрудники будут выполнять функции, связанные со всей деятельностью ООО «РемСтройСервис» в г. Кировск, а не

только в рамках мероприятий в данном исследовании, то примем долю затрат по оплате труда, непосредственно учитывающуюся в рамках данного исследования - 25%, т.е. 344,5 тыс. руб.

Затраты на оборудование рабочих мест в год составят с амортизацией 144 (120+24) тыс. руб.

Единовременные затраты составят 120,0 тыс. руб. Текущие затраты в 2018г. составят:  $(1060+318) \times 0,25+24 = 368,5$  тыс. руб.

Но нас интересует общая сумма затрат в 2017г., возникших по причине создания подразделения. Общие затраты для создания и обслуживания подразделения, учитываемые в расчете эффективности, равны 488,5 (344,5-444) тыс. руб. в 2018г.

В управлении в социальной сети самое главное - коммуникации с посетителями страницы ООО «РемСтройСервис», а также распространение обеляющих имидж достоверных сведений.

Также бесспорным плюсом является превентивное и не агрессивное формирование положительного имиджа ООО «РемСтройСервис» путем выкладывания информации о проведенных мероприятиях под патронатом (встречи с социально незащищенными детьми, шефство, вечерники и пр.).

План-график реализации проекта представлен в таблице 2.3.3.

**Таблица 2.3.3 - План-график реализации проекта на 2018 г.**

Мероприятие	Дата реализации	Ответственный
Создание группы фирмы в социальной сети «В Контакте»	10.08-11.08.2018	Системный администратор
Привлечение новых участников в группу	постоянно	Менеджер по связям с общественностью
Размещение опросников на странице группы	Раз в месяц	Маркетолог-дизайнер
Размещение фото и видеоматериалов о фирме в группе	Регулярно, по случаю	Менеджер по связям с общественностью
Проведение фотоконкурса «Лучшая теплица»	Ежемесячно	Администратор
Размещение имиджевого видеоролика на местном ТВ Учреждение конкурса бизнес-идей «Дизайн -модерн »	10.09-10.010.2018 01.10.2018	Маркетолог-дизайнер Менеджер по связям с общественностью
Доведение нового опроса (анкетирования) клиентов	30.11.2018	Менеджер по связям с общественностью

Ошибки, которые могут тормозить рост конкурентоспособности ООО «РемСтройСервис» в социальной сети:

1. Проведение работ с пользователями различных социальных сетей традиционными методами рекламы и PR. Данные сети требуют к себе особого подхода при проведении работ, с которыми необходимо на постоянной основе выкладывать интересный контент, общаться с пользователями, прочес.

2. Работа на неправильно выбранной площадке. Проведение мониторинга активности аудитории поможет фирме избежать данной ошибки. Мониторинг определит, где именно расположено большинство представителей целевых групп организации, что, в свою очередь, позволит уменьшить бюджет за счет выявления неэффективных площадок.

3. Периодическое, нерегулярное общение с аудиторией. С пользователями в социальных сетях нужно круглосуточно поддерживать контакт. Если этого не придерживаться, то данная фирма просто перестанет вызывать какой-либо интерес, и пользователи начнут покидать площадку коммуникации один за другим. В таком случае, вернуться к своему прежнему положительному имиджу ООО «РемСтройСервис» уже, к сожалению, не сможет.

4. Игнорирование различных вопросов пользователей. Возникает ощущение полного безразличия менеджмента организации по отношению к своим сотрудникам и потребителям, а также наносит при этом непоправимый, огромный ущерб имиджу и доходам фирмы.

Бюджет проекта показан в таблице 2.3.4.



**Таблица 2.3.4 - Бюджет проекта за период его действия (прогноз, 2018 год)**

Мероприятие	Стоимость, руб.
Продвижение группы в социальной сети «В Контакте»	20000
Проведение фотоконкурса «лучшие дом в моей жизни»	25000
Создание конкурса бизнес идей «Дизайн-модерн»	10000
Печать информационных буклетов	5000
Размещение видеоролика на местном ТВ	30000
Проведение нового опроса (анкетирование) клиентов	10000
<b>ИТОГО</b>	<b>108000</b>

По результатам прогноза (с учетом стоимости мероприятий) планируется рост прибыли на 11073,2 тыс. руб. Общий экономический эффект от мероприятий производственной и маркетинговой направленности составит 34330,3 тыс. руб.

Качественными характеристиками эффективности обновленной конкурентной стратегии можно определить:

- повышение степени информированности жителей г. Кировск и области о деятельности фирмы;
- рост заинтересованности в посещении фирмы;
- снижение количества клиентов-детракторов;
- повышение конкурентоспособности предприятия.

ООО «РемСтройСервис» улучшит конкурентные преимущества по параметрам «цена и система скидок», «ассортимент», «интернет-продажи» и «реклама», что позволит на равных конкурировать с лидером рынка г. Кировск–ООО «СтройАльянс».

Итак, проведенная оценка эффективности доказывает положительное влияние предложенных мероприятий на результаты деятельности ООО «РемСтройСервис» и его конкурентоспособность.

## Заключение

Итак, по результатам исследования можно сформулировать следующие выводы.

1. Конкурентоспособностью предприятия является его первенство над конкурентами в рыночной среде, оцененное субъектами рынка, которое достигнуто без потерь для окружающих. Она определяется конкурентоспособностью конкретных производимых товаров и уровнем конкурентных возможностей, характеризующих способность компании в настоящем и будущем времени создавать, производить, реализовывать, а так же обслуживать продукцию (услуги), которые превосходят аналоги конкурентов по критерию «цена-качество».

Категории «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность товара» имеют тесную имманентную связь, поскольку производитель передает свойства конкурентоспособности своим товарам или услугам.

Трудность формирования основательного методологического подхода к повышению конкурентоспособности компании определяется следующими показателями:

— авторы-исследователи не дают однозначных трактовок понятия «конкурентоспособность» и предлагают противоречивые определения, которые охватывают только определенные аспекты конкурентоспособности, или же предпринимают попытки для комплексной характеристики понятия;

— в зависимости от поставленных целей и выбора методов оценки повышения конкурентоспособности предприятия, меняются и факторы, которые принимают участие в оценке, их значение, качественный и количественный состав;

— методы оценивания конкурентоспособности предприятия, которые используются в мировой практике, и имеющие некоторый экономический

интерес со стороны субъектов хозяйствования, не учитывают научных подходов к менеджменту;

— в настоящее время, в условиях сложившейся рыночной экономики сеть необходимость применять систем и комплексные подходы для оценки конкурентоспособности, которые будут учитывать специфику рыночных отношений в Российской Федерации;

— подразделения, в функции которых входит рассмотрение вопросов управления маркетингом, созданные в отечественных коммерческих структурах, не всегда способны осуществлять анализ конкурентоспособности в связи с нехваткой методической поддержки, квалифицированных кадров, информационного и технического обеспечения

На сегодняшний день активно используются две группы методов и моделей оценки конкурентоспособности предприятия: расчетные (оценка на основе расчета доли рынка, метод рейтинговой оценки, потребительной стоимости, теория эффективной конкуренции) и теоретические (SWOT-анализ, матрица БКГ, матрица конкуренции по М. Портеру, PEST-анализ, метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия»).

К сожалению, такие методы не могут дать полное представление о степени конкурентоспособности фирмы, в связи с тем что они не охватывают все аспекты деятельности конкретной компании. Лучший результат даст использование комбинации нескольких методов анализа.

2. Объектом для анализа послужило ООО «РемСтройСервис» г. Кировск.

По результатам анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности ООО «РемСтройСервис» за 2015–2017 гг. показал, что объемы деятельности имеют тенденцию к уменьшению, безусловно, отрицательно характеризует финансовое положение организации.

Объём реализации в денежном выражении в ООО «РемСтройСервис» уменьшился в 2017 году по сравнению с 2016 годом – на 4,28%. Если рассматривать экономическое развитие ООО «РемСтройСервис» за

2015-2017 года, то можно отметить как положительные, так и отрицательные тенденции.

К положительным тенденциям можно отнести увеличение: капитала и резервов, валюты баланса. Отрицательные тенденции: уменьшение выручки от продаж, прибыли от продаж, чистой прибыли, рентабельности продаж.

Результаты SWOT-анализа показали, что «слабыми» сторонами компании являются организация маркетинга па предприятии, неэффективная организационная структура предприятия, цеповая политика, зависимость от поставщиков и недостаточная ориентация па потребителя.

Основными результатами SWOT-анализа отметим необходимость выработки направлений совершенствования деятельности компании по привлечению клиентов, использованию передовых технологий, изучении рынка и повышении лояльности клиентов.

ООО «РемСтройСервис» имеет выгодные конкурентные преимущества по параметрам «качество», «расположение», преимущества среднего уровня - «цепа и система скидок» и «ассортимент». Также отмстим и основные моменты, которые необходимо доработать: «интернет-продажи» и «реклама». Эти моменты непосредственно связаны с каналами продаж и работой с клиентами. Следовательно, их необходимо совершенствовать в первую очередь.

По результатам оценки конкурентоспособности предприятия во второй главе, выделим основные проблемы ООО «РемСтройСервис»:

–предприятие практически не использует инновационные технологии производства, что объясняет частые случаи брака продукции;

–предприятие не составляет четких медиапланов, реклама и продвижение товаров проходят нерегулярно, а также отсутствуют лица, ответственные за пиар-продвижение продукции и предприятия;

–предприятие в своей конкурентной стратегии не предусматривает использование современных Интернет-средств продвижения товаров и обратной связи с клиентами.

3. Для решения проблем существующей конкурентной стратегии ООО «РемСтройСервис» предлагается утвердить конкурентную стратегию в новой редакции, учитывая следующие мероприятия:

- внедрение новой технологии изготовления теплиц (теплиц-термосов);

- составление медиаплана ООО «РемСтройСервис»;

- создание пиар-службы ООО «РемСтройСервис», ответственной за реализацию конкурентной стратегии и продвижение предприятия, его товаров и услуг на рынке;

- внедрение современных инструментов роста продаж, конкурентоспособности предприятия и лояльности клиентов - использование социальной сети.

Общий экономический эффект от мероприятий производственной и маркетинговой направленности составит 34330,3 тыс. руб.

Качественными характеристиками эффективности обновленной конкурентной стратегии можно определить:

- повышение степени информированности жителей г. Кировск и области о деятельности фирмы;

- рост заинтересованности в посещении фирмы;

- повышение конкурентоспособности предприятия.

Согласно прогнозу, ООО «РемСтройСервис» улучшит конкурентные преимущества по параметрам «цена и система скидок», «ассортимент», «интернет-продажи» и «реклама», что позволит на равных конкурировать с лидером рынка г. Кировск – ООО «Строй Альянс».

Проведенная оценка эффективности доказывает положительное влияние предложенных мероприятий на результаты деятельности ООО «РемСтройСервис» и его конкурентоспособность.

## Список литературы

1. Аблаев, А. Р. Выбор метода оценки конкурентоспособности предприятия [Текст] / А. Р. Аблаев // Вестник СевНТУ. – 2013. – № 130. – С. 3–7.
2. Абдразаков, Р. И. Многокритериальный подход к оценке конкурентоспособности организаций [Текст] / Р. И. Абдразаков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2 – С. 22-27.
3. Абрютина, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / М. С. Абрютина, А. В. Грачев. – Москва : Дело и сервис, 2016. – 272 с.
4. Айдинова, А.Т. Пути повышения конкурентоспособности предприятий [Текст] / А. Т. Айдинова, Е. С. Головки // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 371-373
5. Акимова, И. А. Правила конкурентной борьбы [Текст] / И. А. Акимова // Законодательство. – 2013. – № 6. – С. 9-11.
6. Антипов, Ю. В. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы [Текст] / Ю. В. Антипов // Научный журнал. – 2011. – № 3. – С. 212-221.
7. Банчева, А. А. К вопросу о политике развития конкурентных преимуществ предприятия [Текст] / А. А. Банчева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 6. – С. 14–23.
8. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Т. Б. Бердникова. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 224 с.
9. Бондаренко, С. И. Конкурентоспособность продукции металлургического комплекса России [Текст] / С. И. Бондаренко. – Москва : Научная книга, 2015. – 104 с.
10. Власенко, В. Е. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / В. Е. Власенко // Научно-методический электронный

журнал «Концепт». – 2016. – №. 11. – С. 3556–3560.

11. Волков, Д. В. Оценка конкурентоспособности предприятия: теоретико-методологические подходы [Текст] / Д. Волков // Вести высших учебных заведений Черноземья. – 2014. – №1. – С. 96–100.

12. Воронов, Д. С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции [Текст] / Д. С. Воронов // Современная конкуренция. – 2015. – №1. – С. 39–53.

13. Воронов, А. А. Моделирование конкурентоспособности продукции [Текст] / А. А. Воронов // Журнал стандарты и качество. – 2013. – № 11. – С. 44–47.

14. Воронов, Д. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения [Электронный ресурс] / Д. С. Воронов // Исследовательская группа «Воронов и Партнеры». – Режим доступа: <http://vdsl234.nl/731.html>.

15. Габибова, М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / М. Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления. – Москва : Буки-Веди, 2015. – С. 85-87.

16. Герасимова, В. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: учебное пособие [Текст] / В. Д. Герасимова. – Москва : КноРус, 2017. – 195 с.

17. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] : учебник / И. Н. Герчикова. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 200 с.

18. Глухих, Л. В. Проблемы реализации конкурентных преимуществ ведения бизнеса в рамках формирования комплементарной стратегии [Текст] / Л. В. Глухих // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – №36. – С. 41–49.

19. Голубева, М.А. Основные направления достижения конкурентных преимуществ экономической организации [Текст] / М. А. Голубева // Экономика. – 2015. – №3. – С. 32–37.

20. Горев, В. П. Факторы формирования конкурентного преимущества

на макро- и микроуровне [Текст] / В. П. Горев. – Иркутск : ИГЭА, 2002. – 164 с.

21. Горшков, Р. К. Анализ существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия [Текст] / Р.К. Горшков // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2014. – №2. – С. 114–117.

22. Дашков, Л. П. О формировании конкурентоспособности в условиях глобализационных трансформаций [Текст] / Л. П. Дашков // Научно–теоретический журнал «Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2015. – №3. – С. 87–90.

23. Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст] / Н. В. Еремеева, С.Л. Калачев. – Москва : Колос, 2014. – 191 с.

24. Загородников, С. В. Финансовый менеджмент [Текст] / С. В. Загородников. – Москва : Окей-книга, 2017. – 176 с.

25. Илышева, Н. Н. Текущий и стратегический конкурентный анализ: ограничители и временные горизонты [Текст] / Н. Н. Илышева // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №11. – С. 12–16.

26. Карпов, А. Л. Конкурентоспособность: тактика и стратегия предприятия [Текст] / А. Л. Карпов. – Иркутск : Ом ГУ. 2013. –180 с.

27. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления в условиях конкуренции [Текст] / В. С. Катькало. – Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2012. – 548 с.

28. Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций [Текст] / В. В. Квасникова, О. Н. Жучкевич. – Москва : Инфра-М, 2016. – 192 с.

29. Клочков, В. В. Организационно-экономический анализ конкурентоспособности [Текст] / В. В. Клочков // Российский экономический журнал. – 2014. – № 6. – С. 74–78.

30. Круглов, М. И. Конкурентная стратегия компании [Текст] / М. И. Круглов. – Москва : Русская Деловая Литература, 2012. – 468 с.

31. Ларин, В. Оценка уровня конкурентоспособности предприятий:



возможный подход [Текст] / В. Ларин // Власть. – 2015. – №3. – С. 22–24.

32. Матюшкова, Ю. В. Оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Ю. В. Матюшкова. – Режим доступа: [http://www.orelgict.nj/doc.vpdfv56\\_10\\_12\\_I2.pdf](http://www.orelgict.nj/doc.vpdfv56_10_12_I2.pdf).

33. Печеркина Е. В. Организационно–экономическое обеспечение конкурентоустойчивости предприятия [Текст] / Е. В. Печеркина // Экономикс. – 2016. – №3. – С. 21–24.

34. Поляничкин, Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий [Текст] / Ю. А. Поляничкин // Проблемы экономики и юридической практики. – 2012. – №3. – С. 191-194.

35. Портер, М. Международная конкуренция [Текст] / М. Портер. – Москва : ЮНИТИ, 2015. – 424 с.

36. Синько, В. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия [Текст] / Синько В. // Стандарты и качество. – 2014. – №4. – С. 48-51.

37. Сысоева, Е. А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие [Текст] / Е. А. Сысоева // Экономические науки. Экономика и управление. – 2015. – № 12. – С. 283-287.

38. Уткин, Э. А. Конкуренция и стратегическое планирование [Текст] / Э. А. Уткин. – Москва : ЭКМОС, 2012. – 440 с.

39. Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность [Текст] : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Экономика, 2013. – 504 с.

40. Шигапова, З. Ф. Методы оценки конкурентоспособности предприятий [Текст] / З. Ф. Шигапова // Социально–экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. – 2008. – № 2. – С. 5-16.

41. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология [Текст] : учебное пособие / В. В. Царев. – Москва : Юнити-Дапа, 2012. – 799 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**