

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____ И.А. Баев
«___» _____ 2017 г.

Обеспечение конкурентоспособности организаций-производителей
деловых услуг на примере ООО «Аргумент»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

ЮУрГУ – 38.04.01.2017. ...ПЗ ВКР

Руководитель работы,
д.э.н., профессор кафедры
_____ Е.В. Кучина
«___» _____ 2017 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ–253
_____ Э.Р. Галинурова
«___» _____ 2017 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____ Е.Ю. Куркина
«___» _____ 2017 г.

Челябинск, 2017

АННОТАЦИЯ

Галинурова Э.Р. Обеспечение конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-253, 102 с., 36 табл., 13 рис., библиогр. список – 20 наим., 8 прил.

Целью выпускной квалификационной работы является решение практических задач обеспечения конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг на примере ООО «Аргумент».

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты обеспечения конкурентоспособности организаций сферы услуг. Во второй главе произведен анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Аргумент», функционирующего в сфере предоставления рекламных услуг. В третьей главе представлены рекомендации по повышению конкурентоспособности организации-производителя деловых услуг.

ANNOTATION

Galinurova E.R. Ensuring the competitiveness of organizations that produce business services. - Chelyabinsk: SUSU, VSHEU-253, 102 p., 36 tables, 13 figures, bibliograms. list - 20 items, 8 app.

The purpose of the final qualifying work is to solve practical problems of ensuring the competitiveness of organizations producing business services using the example of LLC "Argument".

The first chapter deals with theoretical aspects of ensuring the competitiveness of service organizations. The second chapter analyzes and assesses the competitiveness of LLC "Argument", which functions in the field of providing advertising services. The third chapter provides recommendations for improving the competitiveness of the organization that produces business services.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ	10
1.1 Роль и значение сферы услуг в современной экономике	10
1.2 Экономическая сущность конкурентоспособности предприятия и факторы ее формирующие	
1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг	
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ- ПРОДУЦЕНТОВ ДЕЛОВЫХ УСЛУГ НА ПРИМЕРЕ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА ООО "АРГУМЕНТ"	
2.1 Анализ современного состояния сектора деловых услуг	
2.2 Анализ конкурентной среды	
2.3 Характеристика ООО "Аргумент". Проблемы развития	
2.4 Комплексная методика оценки конкурентоспособности ООО "Аргумент"	
3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО "АРГУМЕНТ"	
3.1 Проблемы конкурентоспособности ООО «Аргумент»	
3.2 Рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Аргумент»	
3.3 Процесс обоснования мероприятий повышения конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг при вводе дополнительных услуг.	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	

ВВЕДЕНИЕ

Вектор развития современной экономики свидетельствуют о повышении темпов роста сферы услуг и о ее постепенном превышении над потреблением товаров, что требует более внимательного подхода к исследованию вопросов их конкурентоспособности. Состояние сферы деятельности организаций по оказанию услуг стало показателем уровня развития современной экономики. В настоящее время более половины ВВП России производится в этой сфере, которая оказывает все более возрастающее влияние на экономику страны. Исходя из темпов развития секторов услуг отмечается, что во многих странах среди общего количества оказанных услуг стали лидировать деловые: научно-исследовательские, логистические, аудиторские, маркетинговые, консалтинговые, рекламные, бухгалтерские.

Наличие конкуренции требует от организаций-производителей деловых услуг обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности, или в противном случае, им грозит вытеснение с рынка.

Повышение конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг позволяет повысить качество и уровень управления данными организациями в целом. Конкурентоспособное развитие организаций-производителей услуг находится в прямой зависимости от применяемой ими стратегии конкурентоспособности.

Данными положениями обосновывается актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является решение практических задач обеспечения конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг на примере ООО «Аргумент».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) определить роль и значение сферы услуг в современной экономике;
- 2) рассмотреть теоретические и методические основы конкуренции и конкурентоспособности;

- 3) выявить особенности и состав факторов, влияющих на конкурентоспособность организаций-производителей деловых услуг;
- 4) рассмотреть основные методы оценки конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг;
- 5) провести анализ современного состояния сектора деловых услуг;
- 6) провести анализ конкурентной среды города Челябинска;
- 7) выявить основные проблемы развития компании ООО «Аргумент»;
- 8) дать рекомендации по повышению конкурентоспособности компании ООО «Аргумент»;

В ходе реализации поставленных задач в выпускной квалификационной работе использовались разнообразные приемы и методы, позволяющие качественно и количественно оценить конкурентоспособность компаний.

Выпускная квалификационная работа включает в себя три главы. В первой главе освещаются теоретико-методические аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг. Во второй главе выполняется анализ и оценка конкурентоспособности предприятий-производителей деловых услуг на примере рекламного агентства ООО «Аргумент». В третьей главе приводятся рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Аргумент» и осуществляется процесс обоснования мероприятий повышения конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг при вводе дополнительных услуг .

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ-ПРОДУЦЕНТОВ ДЕЛОВЫХ УСЛУГ

1.1 Роль и значение сферы услуг в современной экономике

Ускоренное развитие сферы нематериального производства, а именно сферы услуг является отличительной чертой постиндустриальной экономики. Стремительное технологическое и структурное усложнение производства, все более жесткая конкуренция в глобальной экономике опережают спрос бизнеса на широкий круг услуг, обеспечивающих повышение конкурентоспособности и способствующих увеличению масштаба его деятельности. Следуя запросам бизнеса, формируется структура хозяйства развитых стран. Если в середине 1980 гг. ВВП западных стран делился примерно поровну между производством материальной и нематериальной продукции, то в 2014 г. услуги уже обеспечивали 70% ВВП. Но важен не только объем услуг. В развитых странах сфера услуг выступает как центр стимулов и основ развития на базе высококвалифицированной рабочей силы, в ее структуре преобладают отраслевые группы, связанные с деловыми и финансовыми услугами и отвечающие за качество человеческого капитала. По мнению многих аналитиков, опережающее и качественное развитие именно этих сфер деятельности будет оказывать решающее влияние и на прогресс в материальном производстве [1]. Однако роли сферы услуг в российском бизнесе уделяется незаслуженно малое внимание.

1.1.1 Структура сферы услуг в развитых странах

Интенсивное развитие сферы услуг на Западе связано с эффективным использованием все более широких возможностей информационно-коммуникационных технологий для организации новых и радикальной

организационно-технологической модернизации традиционных отраслей нематериального производства под флагом «синхронизация времени, пространства и знания» [2].

Новые отрасли услуг обязаны своим развитием информационным технологиям. Так, управленческий консалтинг получил широкое распространение с появлением интегрированных информационных сетей (ИИС) – технических средств управления в режиме онлайн производственными, финансовыми и людскими ресурсами крупных компаний, предприятия которых рассеяны по многим странам мира. Оказалось, что внедрение ИИС должно сопровождаться серьезной реорганизацией практически всех бизнес-процессов компании, адаптацией программного обеспечения к индивидуальным особенностям объектов управления, переподготовкой персонала [3]. Чрезвычайная сложность этих задач вынудила промышленные корпорации нанимать профессиональных консультантов по управлению и информационным технологиям – управленческий консалтинг стал самостоятельной отраслью деловых услуг.

Решение крупного бизнеса отдать часть своих функций по управлению, логистике, сбыту, маркетингу, рекламе и т.д. специализированному предприятию по оказанию деловых услуг (аутсорсинг) или оставить их в своей структуре определяется преимущественно сопоставлением затрат по этим вариантам. Предприятия же среднего и малого бизнеса вынуждены пользоваться услугами предприятий, специализировавшихся в области консалтинга всех видов (управленческого, финансового, юридического, логистики и т.д.).

Вместе с тем, как только проявились масштаб, двузначные темпы роста и высокая доходность консалтинга, в эту отрасль услуг немедленно включились производители технических средств ИИС. В крупнейших корпорациях компьютерной техники (IBM, EDS, CSC и др.) производство технических средств и информационных технологий стало только одним из звеньев полномасштабных проектов системной интеграции для решения бизнес-проблем своих клиентов – в «компьютерных» корпорациях доходы от нематериального производства

сравнились или превышают доходы от материального. Например, IBM до двух третей дохода получает от реализации услуг – научных исследований, программирования, системной интеграции, бизнес-консалтинга и т.д. [4], половина доходов ТНК General Electric поступает от ее сервисных подразделений. Структура доходов бизнеса General Electric приводится ниже в таблице 1.

Таблица 1 – Структура доходов бизнеса General Electric

Подразделения	Доля подразделения в доходах, %
Авиамоторы (GE aircrafts engines)	8
Бытовые приборы (GE appliances)	4
Промышленное оборудование (GE industries)	9
Телеканал NBC	5
Производство пластмасс (GE plastics)	5
Электрические турбины (GE powers systems)	11
Мед. продукты (GE technical products)	6
GE capital service	50

Столь весомая роль сферы услуг продиктована особенностями глобального рынка. Если в индустриальной экономике основным показателем конкурентоспособности продукции фирмы являлось соотношение цена – качество, то в постиндустриальной этот показатель утрачивает приоритет. Вскоре после появления нового продукта десятки фирм из многих стран выводят на мировой рынок продукцию аналогичного назначения с близкими ценностными и качественными характеристиками. Законы глобализации ориентируют производителя не столько на выпуск высокотехнологичной продукции, сколько на ее широкое использование во всех отраслях и сферах мирового хозяйства. Поэтому на первый план выдвинулись задачи: лучше остальных довести свой товар до потребителя и сделать товар наиболее привлекательным с минимальными транзакционными издержками, сопровождающими все стадии воспроизводственного процесса – от НИОКР до реализации товара.

В ходе решения этих проблем в развитых странах сформировалась структура отрасли услуг, представленная пятью странами Запада. Здесь более 150 видов

услуг, выделенных в международной классификации, разделены на пять групп по степени инновационности: I, II и V относят к традиционным услугам, III и IV – к наукоемким. Данные представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Вклад отраслей сферы услуг в ВВП развитых стран

Страна	Удельный вес крупных отраслевых групп сферы услуг в ВВП, %									
	I		II		III		IV		V	
	Торговля, общепит, гостиницы		Транспорт, связь, склады, коммуникации		Финансы, страхование, реклама, деловые услуги		Образование, здравоохранение, социальное обслуживание		Услуги государства	
	1985 г.	2014 г.	1985 г.	2014 г.	1985 г.	2014 г.	1985 г.	2014 г.	1985 г.	2014 г.
Англия	11,4	15,0	6,8	7,2	16,9	30,0	5,2	16,7	12,7	4,9
Германия	13,9	12,4	6,6	5,6	18,0	29,0	9,0	16,4	11,9	6,0
США	17,4	15,4	6,2	7,1	23,6	32,4	9,1	15,8	12,0	4,9
Франция	14,6	13,1	6,1	6,3	18,3	31,4	4,2	17,3	16,9	4,6
Япония	13,4	12,7	6,6	6,8	15,4	18,2	16,4	17,4	8,2	5,5
Россия	18,4	22,0	9,9	8,7	5,8	12,0	7,4	6,2	6,7	10,4

Согласно приведенным данным, продукция сферы услуг в пяти развитых странах составляла, в среднем, 60% ВВП в 1985 г. и 71% в 2014. Данные 1985 г. относятся к периоду структурной трансформации экономики развитых стран под воздействием технического прогресса и являются в значительной мере визитной карточкой, индустриальной экономики. Данные 2014 г. уже характеризуют структуру ВВП стран, вступивших в постиндустриальную экономику. Динамика роли сферы услуг в экономике развитых стран и динамика отраслевых пропорций дает четкое представление о тенденциях развития сферы нематериального производства при переходе от индустриального общества к постиндустриальному обществу.

1.1.2 Качественные параметры сферы услуг в развитых странах

Наибольший удельный вес в ВВП (~30%) имеет отрасль деловых и профессиональных услуг, в которой доминируют наукоемкие

(высокотехнологичные, интеллектуальные) услуги. Рынок этой отрасли услуг разделен примерно пополам между крупным и малым бизнесом.

В сфере деловых услуг крупные транснациональные компании (Andersen Consulting, Mc'Kinsey, IBM Global service и т.д.) с выручкой в десятки и сотни миллиардов долларов обслуживают преимущественно товарные ТНК. Обусловлено это тем, что для эффективного использования ресурсов высокого качества (научных, трудовых, инвестиционных, систем накопления и распространения знаний, банка инноваций и передового опыта) компании сферы услуг в глобальной экономике должны иметь возможность мобилизовать тысячи квалифицированных специалистов, в том числе профессионально знающих специфику бизнес-процессов в разных странах, и создать из них единую команду, оснащенную высокоэффективными техническими средствами. Компания должна иметь хорошую кредитную историю, чтобы крупные корпорации и банки могли на длительное время доверить команде консультантов вопросы трансформации своего бизнеса: реструктуризацию после транснациональных слияний и поглощений, оптимизацию международной цепочки производственной кооперации или логистику в рамках транснационального корпоративного комплекса и т.д.

Со столь сложными задачами может справиться только крупная консалтинговая компания. Их насчитывается не так много. Например, более 50% общемировой выручки управленческого консалтинга приходится на долю 10 крупнейших компаний, в каждой из которых десятки тысяч консультантов обслуживают предприятия ТНК и национальные предприятия в десятках стран [3].

Вместе с тем широкие возможности эффективно удовлетворять спрос на многие виды наукоемких деловых услуг имеют отдельные профессионалы или их небольшие коллективы, обслуживающие население и малый бизнес. Эта возможность обеспечивается, во-первых, их оснащением техническими средствами высокого научного уровня, доступными по цене и разработанными

специально для операций нестандартных и малого масштаба, во-вторых, благодаря сотрудничеству с крупными фирмами, прежде всего, по различным формам франчайзинга, в третьих, все усиливающимся предпочтением населения развитых стран к персонифицированному обслуживанию. К малому бизнесу в свое время относились, например, такие гиганты, как Microsoft и Google.

1.1.3 Динамика развития сферы услуг в развитых странах

Характерной особенностью развития сферы деловых услуг являются высокие и стабильные темпы роста: в среднем 0,47% ВВП в год за 1985–2005 гг. и 0,43% за 1994–2014.

Важное место в структуре услуг по вкладу в ВВП и темпам роста занимает группа отраслей, ответственных за уровень (образование), развитие (непрерывное обучение в течение всей жизни) и сохранение (культура, здравоохранение, индустрия отдыха) человеческого капитала – ресурса, создающего неосязаемые активы (знания и информацию) и в то же время определяющего эффективность их использования. Роль этого ресурса оказалась решающей, когда инновации стали неотъемлемым элементом воспроизводственного процесса, а новейшие достижения в науке, в сфере информационных и коммуникационных технологий позитивно сказываются на трансакционных издержках во всех без исключения отраслях мирового хозяйства. В частности, вывод нового товара на мировой рынок связан с затратами, исчисляющимися сотнями миллионов и даже миллиардами долларов, львиную долю которых составляют издержки на НИОКР, логистику, рекламу и пр. Качество человеческого капитала здесь является определяющим.

Темпы роста этой отрасли услуг также отличаются стабильностью: в среднем 0,36% ВВП в год в период 1985–1995 гг. и 0,34% в 1994–2014 гг. Темпы роста затрат на здравоохранение примерно в 1,5 раза выше, особенно в начале XXI в.

Уменьшение доли услуг государства, в том числе на социальные услуги, практически вдвое (в 1985 г. было в среднем 12,4% ВВП, в 2014 – уже 6,4%) не снижает уровень социального обслуживания населения в развитых странах. Происходит интенсивное замещение функций государства в этой сфере частным предпринимательством по контрактам с правительственными структурами.

С 1985 до 2014 г. доли в ВВП групп отраслей услуг, входящих в I и II группы, сохраняются практически на одном и том же уровне. Однако с ростом ВВП в последние 20 лет почти вдвое увеличился объем этих услуг в развитых странах и радикально изменилось их качество. В частности, в торговле (60–80% I группы услуг) доминирующее положение занимают высокотехнологичные наукоемкие товары, реализуемые через сети мировых торговых компаний. Малый бизнес эффективно сотрудничает с крупными корпорациями, которые предоставляют право реализовывать услуги под фирменным знаком всемирно известной компании (франчайзинг). Например, в США только через франчайзинг в 1990 гг. малый бизнес обеспечивал более трети розничного оборота и 20% услуг бизнесу и населению. В целом же малое предпринимательство в сфере услуг обеспечивает 40% ВВП в основных развитых странах.

Общей тенденцией развития сферы услуг в развитых странах является ее вращение в экономику знаний и инноваций. По данным Л. Демидовой, доля отраслей услуг в затратах частного бизнеса на НИОКР к 2003 г. составила 25% по всем странам ОЭСР, а в ряде стран (США, Канаде, Ирландии, Норвегии) около 40% [4]. В частности, инновации преобразили такие традиционные отрасли услуг, как торговлю и общественное питание, обеспечив эффективную деятельность гигантских корпораций типа Wal-Mart, American Express, McDonald's и др. во всех странах мира. Практически все отрасли услуг прошли радикальную модернизацию на базе новейших информационных технологий, получили в свое распоряжение высокопроизводительную и сравнительно недорогую технику. В результате производительность труда в сфере услуг по основным развитым

странам в 2006 г. приблизилась к уровню промышленного производства, данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Производительность труда в сфере услуг в крупнейших странах мира по ППС (тыс. дол. США на одного занятого)

Отрасль	Англия	Германия	США	Франция	Япония	Россия
Хозяйство	72,3	63,3	88,0	75,4	64,0	24,1
Промышленность	84,1	62,5	97,3	68,6	65,9	41,2
Сфера услуг	68,2	60,5	85,8	77,7	64,0	22,7
Сфера услуг в ВВП, %	73,0	69,0	77,0	77,0	69,0	57,0

1.1.4 Структура и динамика развития сферы услуг в России

Сопоставление показателей, характеризующих развитые страны и Россию, показывает радикальное отличие нашей сферы услуг от сферы услуг развитых стран. Это различие имеет системный характер как по структуре, так и по динамике роли сферы услуг в ВВП. Казалось бы, по объему сферы услуг наша страна не так сильно отстала от развитых стран: в 2014 г. у России – 59,3% ВВП, Японии – 60,6%, Германии – 69% (таблица 1). Однако структура российской сферы услуг в 2014 г. почти воспроизводит структуру сферы услуг развитых стран двадцатилетней давности (1985 г.), но в худшем варианте. Практически одинаков вклад в ВВП группы отраслей услуг: II группа – 8,7% у России, 6,6% (в среднем) у пяти развитых стран, IV группа – 6,2 и 8,8% и V группа – 10,4 и 10,7 соответственно; несколько меньше вклад деловых услуг (группа IV – 12,0 и 18,4%), но почти вдвое выше вклад торговли – 22 и 14% ВВП.

По существу, структура сферы услуг в России в 2014 г. осталась на позициях, с которых более 20 лет назад стартовала структурная трансформация экономики развитых стран. И хотя темпы роста сферы услуг в России за 1994–2014 гг. были в два раза выше, чем в развитых странах в период 1985–2014 гг., различие с ними еще более усилилось. Так, в пяти развитых странах вклад наукоемких услуг (деловые и обеспечивающие «качество» человеческого капитала – группы

отраслей III и IV) увеличился с 25 до 45% ВВП; экспорт наукоемких услуг возрос до двух третей всего объема услуг вклад государства в услугах упал в два с лишним раза, вклад традиционных отраслей (I и II) практически не изменился. В России же рост вклада услуг в ВВП с 48% в 1994 г. до 59% в 2014 г. достигнут в значительной мере за счет увеличения торговли и государственных услуг, в экспорте услуг доминируют транспорт (42%) и туризм (32,1%). Возможно, поэтому производительность труда в российской сфере услуг в два раза ниже, чем в обрабатывающей промышленности (таблица 2).

Неблагоприятная для страны тенденция развития сферы услуг особенно четко характеризуется динамикой пропорций основных отраслей услуг в их общем объеме (таблица 3). В 2014 г. почти 55% составляют услуги торговли и государства, причем – в отличие от развитых стран – в услугах все увеличивается доля государства. Четко просматривается негативная тенденция в отраслях, имеющих первостепенное значение для развития России – в группе отраслей IV (образование, здравоохранение), ответственных за качество человеческого капитала), и в группе отраслей II (транспорт, коммуникации и пр.). Их доля в объеме услуг сокращается, что крайне негативно для будущего страны, данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика отраслевых пропорций сферы услуг в развитых странах

Страна	Доля отраслевой группы услуг в суммарном объеме услуг, %									
	I		II		III		IV		V	
	Торговля, общепит, гостиницы		Транспорт, связь, склады, коммуникации		Финансы, страхование, реклама, деловые услуги		Образование, здравоохранение, социальное обслуживание		Услуги государства	
	1985 г.	2014 г.	1985 г.	2014 г.	1985 г.	2014 г.	1985 г.	2014 г.	1985 г.	2014 г.
Англия	21,5	29,3	12,8	9,75	31,9	40,6	9,8	22,6	23,9	6,64
Германия	23,4	17,9	11,1	8,06	30,3	41,8	15,1	23,6	20,0	7,06
США	25,4	19,9	9,07	9,19	34,5	42,0	13,3	20,5	17,6	6,84
Франция	24,0	17,3	10,0	8,30	30,1	41,5	6,9	22,8	27,8	6,07
Япония	22,3	19,5	11,0	10,5	25,6	28,0	27,3	26,8	20,0	7,06
Россия	38,2	37,1	20,5	14,7	12,0	20,0	15,3	10,4	13,9	17,5

Неразвитость наукоемких отраслей услуг не только снижает конкурентоспособность продукции российских предприятий в мире, но отрицательно сказывается на внутреннем рынке. Наши крупнейшие компании могут себе позволить оплату иностранных менеджеров и консультантов. Малому и среднему бизнесу это не по силам. Неоднократные попытки государства создать венчурные фирмы, обеспечивающие наукоемкими услугами малый бизнес на Западе, провалились. В отличие от развитых стран, российский крупный частный бизнес не пришел в венчурное предпринимательство. Без помощи государства и крупного бизнеса деловыми услугами малый и средний бизнес с нарастающей скоростью сдает позиции в традиционных и особенно в инновационных отраслях промышленности зарубежным компаниям. Так, при наличии производственных мощностей и квалифицированной рабочей силы отечественные предприятия практически вытеснены из нефтесервиса – разведки и обустройства нефтегазовых месторождений, производства бурового и прочего оборудования. Призыв президента Российской Федерации В. Путина к нефтегазовым магнатам – перейти на использование отечественного качественного, но более дешевого оборудования – пока не получил поддержки.

Таким образом, очевидно, и усиливающееся отставание России по определяющим направлениям сектора нематериального производства, обеспечивающего уже сейчас большую часть ВВП страны. Увеличение объема сферы услуг в ВВП до уровня развитых стран преимущественно за счет торговли и услуг государства – тупиковый путь развития. При существующей структуре услуг трудно надеяться на достойную интеграцию России в мировое хозяйство. Даже конкурентоспособная по техническим, качественным и ценовым характеристикам продукция российских предприятий не пробьется на мировой рынок без комплекса сопровождающих ее услуг – консультационных, сервисных, финансовых, рекламных и пр., которые принято относить к наукоемким и которые на Западе составляют от 10 до 20% экспорта. Доля же коммерческих, не наукоемких, услуг в общей стоимости экспорта товаров и услуг в России

составляла 9% против 28% в США и 38% в Великобритании (2005 г.) при устойчивом превышении импорта услуг над экспортом. В частности, компании западных стран уже обеспечивают примерно две трети всей выручки на консалтинговом рынке России [4].

1. 2 Экономическая сущность конкурентоспособности предприятия и факторы ее формирующие

1.2.1 Понятие и виды конкуренции

Фундаментом возникновения конкуренции являются человеческие потребности, которые могут быть удовлетворены с помощью определенных товаров и услуг. Именно за право удовлетворить нужды потребителей, соперничают товаропроизводители – такова центральная идея конкурентной борьбы.

Конкурентная борьба – способы поведения конкурирующих организаций на рынке с целью реализации ими конкурентных преимуществ [5].

Правильное распознавание причин, которые позволяют быть впереди конкурентов, помогает правильно понимать механизм конкуренции. В качестве таких причин выделяют ценовые и неценовые факторы, а также виды конкуренции, соответствующие им.

Ценовая конкуренция – это вид конкурентной борьбы, в основе которой лежит снижение цен на товары или услуги. Такая форма конкуренции, как правило, применяется крупными фирмами, производящими товар, ориентированный на массовый спрос, а также фирмами, которые появляются на рынке с новыми товарами и которые пока не могут вести борьбу за потребителя в сфере неценовой конкуренции.

Выделяют прямую ценовую конкуренцию, когда фирма-изготовитель открыто сообщает о снижении цен на товар или услугу и скрытую ценовую конкуренцию,

когда на рынок выводится новый товар, потребительские свойства которого улучшены, а цена повышена незначительно.

Неценовая конкуренция – это вид конкурентной борьбы, в основе которой лежит качество продукции, технический уровень, долговечность, надежность, то есть факторы, не зависящие от цены.

При высоком уровне развития рыночных отношений, как правило, ведущую роль занимает неценовая конкуренция. Она присуща большинству рынков экономически развитых стран.

Также выделяют следующие виды конкуренции: совершенную, монополистическую, олигополистическую и чистую монополию.

Для совершенной или чистой конкуренции характерно то, что в ней участвует большое число продавцов и покупателей в борьбе за одинаковый товар или услугу, в результате чего доля таких предприятий на рынке не велика, а значит, они не имеют возможности влиять на положение на рынке. На сегодняшний день такая конкуренция встречается по ограниченному кругу товаров и услуг. Экономисты называют такую конкуренцию совершенной из-за того, что в ней отсутствуют какие-либо ограничения и рыночное равновесие достигается выбором рыночной цены, которая удовлетворяет и продавцов и покупателей.

Монополистическая конкуренция является наиболее распространённой и возникает в том случае, если на рынке присутствует большое число продавцов, которые предлагают схожие товары, отличающиеся некоторыми особенностями, но удовлетворяющие одну потребность.

Олигополистическая конкуренция возникает тогда, когда на рынке преобладает и доминирует продукция нескольких крупных фирм, которые производят одинаковую или дифференцированную продукцию. Необходимость крупных инвестиций для развития производства делает доступ на этот рынок весьма сложным. На рынке такого типа фирмы вынуждены реагировать на каждое действие конкурентной фирмы таким же действием, либо расширением объема

сопутствующих услуг за неизменную цену, но это не дает долговременного конкурентного преимущества.

Чистая монополия – это редкое явление и возникает она тогда, когда на рынке присутствует одно предприятие-монополист, предлагающее продукцию или услугу, у которых нет близких заменителей, что позволяет устанавливать уровень продажной цены в соответствии с платежеспособным спросом. Чистые монополии, как правило, существуют при поддержке государства.

Конечная цель любого предприятия – достижение определенных результатов в конкурентной борьбе, базирующихся на закономерном итоге систематических и комплексных усилий, зависящих от конкурентоспособности товаров и услуг предприятия, т.е. от того, насколько они лучше по сравнению с аналогами – продукцией и услугами других предприятий. Таким образом, конкуренция является движущей силой развития объектов и субъектов рынка [6].

1.2.2 Понятие и виды конкурентоспособности

Аспекты менеджмента современных предприятий и фирм, которые связаны с процессами развития и формирования их конкурентоспособности, не утрачивая своей важности, и сейчас носят актуальный характер.

В настоящее время управление современными предприятиями предполагает использование комплексного подхода для решения различных задач, обусловленных внутренними и внешними условиями функционирования отдельных предприятий. Важность проблем управления, которые затрагивают вопросы повышения конкурентоспособности предприятий, обусловлена также и тем, что достижение необходимой степени конкурентоспособности российскими предприятиями выступает одной из ключевых задач отечественной политики нашей страны в области качества и управления производством. Указанное направление ориентировано на весь процесс создания наиболее подходящего механизма функционирования предприятий, задействующего имеющиеся ресурсы

внешней и внутренней среды для достижения конкурентоспособности национальной продукции [7].

Проведение ряда мероприятий, которые направлены на разрешение проблемных моментов в области формирования и усиления конкурентных преимуществ, а также конкурентоспособности российских предприятий, в свою очередь, повлечет за собой рост числа конкурентоспособных организаций на внешнем и внутреннем рынках, что, безусловно, будет обеспечивать устойчивое развитие экономики РФ.

Большая часть вопросов исследования проблем обеспечения конкурентоспособности изучают данное понятие сквозь призму следующих положений:

1. Конкурентоспособность характерна для некоторых элементов экономической системы или предприятия [8].

2. Конкурентоспособность – качество, свойственное определенным подсистемам (компонентам), связанное некоторым образом с другими характеристиками этих подсистем, систем или компонентов.

3. Конкурентоспособность и условия оценки ее уровня имеют тесную связь, так как не все условия возможно учесть в зависимости от ситуаций и уровня оценки конкурентоспособности.

4. При оценке конкурентоспособности следует выделить перечень задач и вопросов, которые необходимо решить в процессе оценки с целью достижения максимально возможного итога [9].

5. Важно определиться со средствами и методами, которые будут использованы в процессе оценки конкурентоспособности. Эти средства и методы требуется соотносить с поставленными вопросами и задачами, которые требуют решения.

Во множестве отечественных и зарубежных литературных источников можно встретить разнообразные подходы к трактовке термина «конкурентоспособность», что говорит о многогранности данного понятия.

Профессор Ю. Кормнов утверждает, что не существует универсальной и единственной трактовки понятия «конкурентоспособность», что объясняется авторским выбором какого-либо объекта или предмета [10]. Соглашаясь с данным утверждением, объединим все определения в таблицу 5, которая наглядно отражает всю совокупность подходов к трактовке конкурентоспособности.

Таблица 5 – Анализ подходов к понятию «конкурентоспособность предприятия»

Трактовка понятия «конкурентоспособность»	Экономисты, разделяющие данную позицию
Конкурентоспособность рассматривается в контексте внутренней среды предприятия; достижение какого-либо уровня конкурентоспособности зависит от его естественного функционирования	Г.А. Яшева, Т. Конно, М. Эрлих, Дж. Хайн, М. Портер
Конкурентоспособность сопоставляется с понятием «качество продукции»	И. Соловьев, Г. Долинский, Г. Азгальдов, Л.М. Калашникова
Конкурентоспособность – определенный результат взаимодействия внутренней среды предприятия и его внешнего окружения	А. Селезнев, Т. Куприянова, М.К. Старовойтов, Б.Ф. Фомин, З.А. Васильева
Конкурентоспособность – возможность или перспективы предприятия в будущем	М.В. Маракулин, С.А. Емельянова, Н.С. Яшин, А.В. Дементьева
Конкурентоспособность – это некое свойство или комплекс качеств предприятия	Р.А. Фасхутдинов, А.Н. Захаров, Н.Л. Зайцев, Ю.В. Рубин, В.В. Шустов
Конкурентоспособность – вектор, определяющий направление деятельности предприятия	В.П. Баринов, А.О. Блинов, В.Я. Захаров

Анализ представленных выше подходов к определению понятия «конкурентоспособность» позволяет сделать нижеследующие выводы:

1. В широком смысле предприятие можно назвать конкурентоспособным, если оно производит продукцию, являющуюся конкурентоспособной (т.е.

превосходящую продукцию конкурентов по определенному ряду характеристик и параметров).

2. В настоящее время не имеется единого общепринятого подхода к пониманию конкурентоспособности предприятия, что обуславливает необходимость уточнения данного понятия.

3. Большая часть исследователей справедливо расценивают конкурентоспособность как определенную перспективу, возможность или способность, так как при прочих равных характеристиках продукции на рынках спросом пользуется только та, которая превосходит продукцию конкурентов по определенному ряду свойств.

В широком смысле конкурентоспособность есть обратная связь или некий результат взаимодействия внутренней среды предприятия (его ресурсов, процессов и механизмов) с его внешней средой. В узком смысле под конкурентоспособностью понимают возможность предприятия в определенной степени активизировать процессы и ресурсы предприятия для удовлетворения актуальных потребностей рынка.

Обосновывая справедливость предлагаемого подхода к пониманию конкурентоспособности, абсолютно справедливо рассматривать ее как некую способность или возможность, поскольку для предприятия быть конкурентоспособным значит производить и реализовывать продукцию, актуальную и востребованную потребителями на конкретном рынке.

Границы понятия конкурентоспособности непрерывно расширяются, переходят в итоге от конкурентоспособности товара и услуг к конкурентоспособности фирмы, отрасли и даже государства. В настоящее время конкурентоспособность формируется на следующих уровнях экономической системы, данные представлены на рисунке 1.

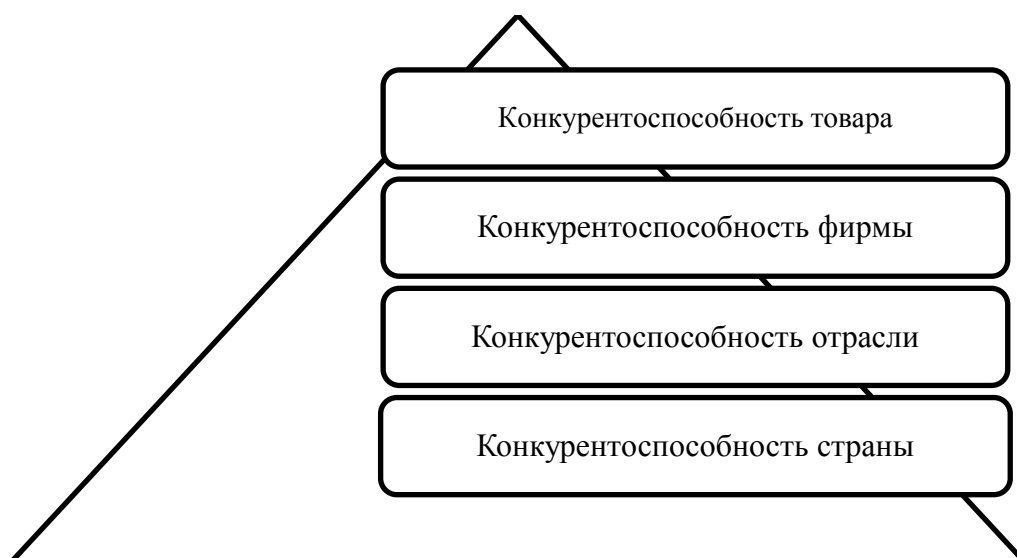


Рисунок 1 – Уровни конкурентоспособности в рамках экономической системы

Между этими уровнями экономической системы происходит тесная взаимосвязь. Другими словами, категории конкурентоспособности товара, предприятия, региона являются взаимосвязанными, взаимозависимыми: конкурентоспособность фирмы является основой конкурентоспособности ее товаров, конкурентоспособность экономической среды региона является основой конкурентоспособности предприятий данного региона [11].

Конкурентная борьба всегда ведется с целью достигнуть определенного конкурентного преимущества, которое позволит занять на рынке надежную конкурентную позицию. В экономической литературе конкурентные преимущества часто сравнивают с конкурентоспособностью. Но между этими понятиями имеется и причинно-следственное различие, так как конкурентоспособность есть результат, определяющий наличие конкурентных преимуществ, без которых невозможна сама конкурентоспособность.

Конкурентное преимущество – это эксклюзивная ценность, которой обладает организация и которая дает ей превосходство перед конкурентами [12]. Классификация конкурентных преимуществ по характеру источника является наиболее важным критерием классификации. В этой группе содержатся десять основных видов конкурентных преимуществ:

1. Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах. К ним относятся: экономический потенциал предприятия, стимулирующая политика правительства, факторы, стимулирующие спрос, опыт, масштаб производства, возможность изыскания источников финансирования.

2. Конкурентные преимущества, основанные на нормативно-правовых актах, действуют, опираясь на законы постановления и другие нормативно-правовые документы.

3. Конкурентные преимущества структурного характера определяются главным образом: высоким уровнем интеграции процесса производства и реализации в компании, что позволяет реализовать преимущества внутрикорпоративных связей в виде трансфертных внутренних цен, доступа к совокупным инвестиционным, сырьевым, производственным, инновационным и информационным ресурсам, общей сбытовой сети [13].

4. Конкурентные преимущества, вызванные административными мерами, проявляются тогда, когда возникают ограничения со стороны органов государственной и муниципальной власти: в выдаче лицензий, патентов, при регистрации предприятий.

5. Конкурентные преимущества, определяемые уровнем развития инфраструктуры рынка, возникают по разным причинам: при развитии средств коммуникации, открытости трудовых рынков, инвестиционных товаров, развития служб по оказанию информационных, аудиторских и др. услуг.

6. Технические (технологические) конкурентные преимущества возникают при высоком уровне развития науки и техники, при использовании сырья, машин и оборудования с особыми техническими характеристиками в производстве товара и услуг.

7. Конкурентные преимущества, основанные на информированности, возникают при наличии обширной и достоверной информации о покупателях, поставщиках, конкурентах и пр.

8. Конкурентные преимущества, основанные на географических факторах, возникают у предприятий, имеющих выгодное географическое расположение.

9. Конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах, возрастают при положительном изменении спроса на продукцию, связанную с увеличением численности целевой группы населения, с миграцией, с изменением возрастного состава населения и пр.

10. Конкурентные преимущества не правового характера возникают при использовании недобросовестной конкуренции, при неисполнении своих обязанностей представителями федеральных и местных органов власти, коррупции, действий криминальных структур и пр.

Следующим по важности критерием классификации конкурентных преимуществ является инициатор, который определяет возникновение конкурентных преимуществ (факторы и субъекты), к которым относятся:

- конъюнктура рынка;
- государственная политика в области регулирования конкуренции;
- деятельность конкурентов и непосредственно предприятия;

Конкурентные преимущества могут иметь разный уровень иерархии и относиться к товару, предприятию, отрасли, экономике в целом, основываться на ценовых и неценовых факторах, быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными, устойчивыми и нестабильными, уникальными и имитируемыми [13].

1.2.3 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Фактор конкурентоспособности – непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности [14].

По мнению М. Портера все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия необходимо разделять на несколько типов.

Во-первых, на основные и развитые. Основные (природные) факторы – это те, что появились вследствие влияния природы или стали результатом длительного исторического развития. К таким факторам относятся: географическое положение, климат, дороги, природные ресурсы. Развитые (искусственные) факторы – это факторы, которые государство приобретает путем усиленных затрат. К ним относятся: квалифицированные кадры, высокотехнологичное производство, современная инфраструктура.

Во-вторых, на общие и специализированные. Общие факторы это те, которые применяются для производства различной продукции в широком спектре отраслей. К ним относятся: дебетный капитал, система автомобильных дорог, персонал с высшим образованием, технология получения электричества. Специализированные факторы – те, которые применяются для производства ограниченного вида товара или которые можно использовать в какой-то одной отрасли. К таким факторам относятся: узкоспециализированный персонал, венчурный капитал.

Так же, как Р.А. Фатхутдинов многие авторы, изучающие конкурентоспособность, предлагают разделить все многообразие факторов на внешние и внутренние, которые могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения.

Внешние факторы – это организационные, экономические и социальные отношения, позволяющие выпускать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна в сравнении с товарами-конкурентами. Предприятие может осуществлять лишь косвенное воздействие на внешние факторы, т.к. они лежат за пределами ее влияния.

Всю внешнюю среду организации принято подразделять на внешнюю среду прямого и косвенного воздействия, а внешние факторы, соответственно, на прямые и косвенные.

Факторы прямого воздействия оказывают непосредственное влияние на деятельность организации. К таким факторам относятся: потребители,

поставщики, конкуренты, реализация законодательных актов, непосредственно влияющих на деятельность организации.

1. Потребители. Из всего многообразия внешних факторов прямого воздействия именно потребители оказывают самое сильное влияние на деятельность предприятия. От покупательского спроса зависит, сможет ли фирма возместить затраты, получить выручку и, следовательно, повысить конкурентоспособность предприятия в целом. Не меньшую роль в воздействии на товаропроизводителя играют всевозможные ассоциации и объединения потребителей, в чьей власти находится не только спрос, но и имидж фирм.

2. Конкуренты. Не менее важную роль в деятельности фирмы играют конкуренты. Именно они определяют, какой товар и по какой цене можно реализовывать.

Фирмы конкурируют не только за рынки сбыта, но также и за трудовые ресурсы, сырьевые рынки, право использовать и внедрять в производство современные достижения науки и техники.

3. Поставщики. К поставщикам обычно относят:

– поставщиков оборудования, сырья, материалов, комплектующих.

Такие поставщики влияют на фирму сроками поставки, качеством материалов, зависимостью от цен и пр.

– поставщиков финансовых услуг и капитала.

Здесь отражается зависимость от взаиморасчетов с поставщиками, условий займов и кредитов с банками, страховых услуг и т.д.

4. Законы и государственные органы.

Государство оказывает на предприятия как прямое воздействие, посредством определенных законодательных актов, так и косвенное, прежде всего через налоговую систему, государственную собственность и бюджет. Так, например, понижение ставки налогов может положительно повлиять на развитие той отрасли, для которой они были снижены. И наоборот, высокие налоговые ставки сдерживают развитие предприятий, заставляют скрывать доходы. Таким образом,

государство, посредством налогов, осуществляет управление развитием нужных направлений в экономике.

5. Собственники, как и форма собственности, оказывают самое большое влияние на фирму.

Эффективность деятельности собственников обуславливается тем, каким образом организована и складывается их совместная деятельность в процессе исполнения своих прав и обязанностей, т.е. деятельности как собственников.

Внешние факторы косвенного воздействия не оказывают прямого влияния на деятельность организации, но, тем не менее, сказываются на ней.

К таким факторам относятся:

1. Экономическое окружение.

Этот фактор, прежде всего, характеризуется состоянием экономики и развития страны, так как они оказывают влияние на спрос ресурсов, товаров и услуг.

2. Политическое окружение.

К факторам политического окружения относят всевозможные факторы государственного и законодательного уровня: налоговое, антимонопольное, патентное законодательство, денежно-кредитная политика и пр.

3. Технологическое окружение.

Технологическое окружение одновременно выступает в роли внешнего и внутреннего фактора. В качестве внешнего фактора к технологическому окружению относят уровень научно-технического развития, а использование предприятиями достижений научно-технического прогресса с целью увеличения эффективности деятельности выступает как внутренний фактор.

4. Социально-культурное окружение.

К факторам социально-культурного окружения относят демографическое состояние в стране, регионе, отношение предприятия с местным населением и пр. Данный вид факторов формирует спрос населения, имидж компании, уровень заработной платы, трудовые отношения и пр.

5. Международное окружение.

В первую очередь факторы международного окружения оказывают влияние на фирмы, осуществляющие свою деятельность на международном рынке. К таким факторам относят экономическую, политическую, маркетинговую, социокультурную, экологическую ситуацию в мире.

К внутренним факторам, влияющим на конкурентоспособность предприятия, относятся:

1. Конкурентоспособность производимой продукции.
2. Качество продукции и услуг.
3. Наличие эффективной маркетинговой стратегии.
4. Уровень менеджмента и управление персоналом.
5. Уровень эффективности организационной структуры и пр.

Предприятие может осуществлять прямое воздействие на внутренние факторы, т.е. непосредственно влиять на них.

Постоянно развивающийся рынок требует все более высокого уровня конкурентоспособности предприятия, которая во многом зависит от эффективности менеджмента. Перед руководителями, специалистами и менеджерами постоянно возникают все новые и новые вопросы в управлении предприятием, решение которых в короткий срок позволит обеспечить эффективное и быстрое развитие предприятия.

По данным мировых исследований: развитие рынков и технологий настолько стремительно, что каждые пять лет количество информации удваивается. Компания, в современных условиях, не может достичь новых результатов, отработав один раз и навсегда политику своих действий [15].

Поэтому конкурентное преимущество фирмы заключается в постоянном и систематическом обучении персонала. Это в конечном итоге обеспечивает постоянное обновление методов работы и повышение эффективности деятельности. Обучение ведет к усовершенствованию предприятия.

Управление персоналом приобретает все большее значение как фактор повышения конкурентоспособности и успешного, перспективного развития предприятия [16].

Не менее важную роль в борьбе за конкурентоспособность предприятия играет уровень эффективности его организационной структуры.

Организационная структура – логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей [17].

Оценка эффективности организационной структуры не может быть произведена по какому-то одному показателю, так как с одной стороны, необходимо учитывать обеспечивается ли достижение структурой организации поставленных перед ней производственно-хозяйственных целей, с другой – насколько ее функционирование и внутреннее построение адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

При сравнении разнообразных вариантов организационных структур конечным критерием эффективности будет наиболее устойчивое и полное достижение целей, поставленных перед организацией.

Из всего этого следует, что оптимизация организационной структуры – это приведение структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий [18].

Классификаций факторов существует огромное количество, и все их многообразие показывает, как остра проблема повышения конкурентоспособности предприятия и удержания его позиций на рынке.

1.2.4 Конкурентоспособность услуг

В рыночных условиях услуги составляют большую часть экономики любой страны. К услугам относятся все виды деятельности, при которой не создается

материальных ценностей, а главным критерием служит неосязаемый, невидимый характер производимого в определенной сфере продукта.

В нынешних кризисных условиях предприятия сферы услуг вынуждены удовлетворять возрастающие требования потребителей, которые и создают базу для усиления конкурентной борьбы, изменения позиций для обеспечения конкурентоспособности, углубления и разделения платежеспособного спроса между конкурентами, внедрения инновационных разработок и ноу-хау, изменения границ отрасли или сферы и видов деятельности.

Конкуренция вызывает условия, при которых предприятия сферы услуг должны мгновенно и продуктивно приводить свою деятельность в соответствие с новыми условиями на основе управленческих, технологических, социальных, инновационных требований. Все это также свидетельствует о необходимости обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Е.В. Келарева указывает, что «в связи с все новыми проблемами, многие вопросы конкурентоспособности остаются открытыми и недостаточно изученными. Многие экономисты рассматривают проблему обеспечения конкурентоспособности предприятия с точки зрения маркетингового подхода, считая, что она определяется лишь конкурентоспособностью товара (услуги). Но конкурентоспособность представляет собой четко привязанную к месту и времени характеристику состояния товара (услуги), отражающую ее преимущества по сравнению с другими аналогичными объектами» [19]. Кроме того, конкуренция является фундаментальным свойством рыночной экономики и основой динамичного и сбалансированного развития экономики любой страны.

Конкурентоспособностью предприятия сферы услуг является способность выпускать конкурентоспособную услугу, имеющую больше преимуществ, чем предприятия той же отрасли или предлагающих подобные услуги.

Р.А. Фатхутдинов указывает, что «конкурентоспособность предприятия сферы услуг – это совокупность относительных характеристик предприятия, определяющих его реальную и потенциальную способность вести конкурентную

борьбу на основе использования стратегии обеспечения конкурентоспособности для достижения поставленных целей, проявляющихся в повышении эффективности деятельности и росте стоимости предприятия» [20]. Конкурентоспособность услуг представляет собой важный показатель деятельности предприятия, так как предоставление конкурентоспособных услуг обеспечивает наличие денежного потока. Итак, ученые обобщают понятие конкурентоспособности в качестве суммы всех свойств предприятия и товара (услуги). Однако, нельзя забывать, что потребителей все чаще интересует не только соотношение «цена/качество», что достигается только при полной оценке всех факторов конкурентоспособности, но и статус предлагаемой продукции (услуг) и т.п. В связи с изложенным, О.Н. Мельников и В.Н. Шувалов предлагают к основным принципам концепции обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг относить следующее:

- задачи обеспечения конкурентоспособности предприятия включают обеспечение конкурентоспособности услуг и предприятия в целом;
- выделение разных критериев конкурентоспособности предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления на предприятии;
- считать основным показателем конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне интегральный показатель конкурентоспособности услуг;
- на тактическом уровне конкурентоспособность предприятия сферы услуг обеспечивать общим финансово-хозяйственным состоянием и комплексными показателями его состояния;
- на стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия характеризовать инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса [21].

Обеспечить выполнение указанных принципов можно при использовании всей совокупности мер и средств общества и предприятия. Сюда можно включить создание условий, способствующих нормальному протеканию экономических процессов, предотвращение сбоев и нарушений законов, нормативных установок

и контрактов, помощь в стабильном функционировании отраслей со стороны государства, а также полной реализацией намеченных планов, программ и проектов, совокупностью вспомогательных средств, используемых в автоматизированных системах управления и в информационных системах со стороны предприятия. Обеспечение конкурентоспособности предприятия сферы услуг возможно при внедрении целой совокупности направлений, основной целью которых является повышение конкурентоспособности, а задачами – способствующее формированию оптимального функционирования и развития, достижение баланса интересов потребителей и предприятия, следствием чего как раз и являются лучшие возможности предоставления услуги.

В настоящее время обеспечение конкурентоспособности предприятия, его способности стойко держаться на рынке товаров и услуг, главным образом, зависит от деловой восприимчивости его сотрудников к малейшим изменениям предпочтений потребителей и их способности своевременно удовлетворять эти потребности. При этом следует понимать, что в кризисных условиях «вектор обеспечения конкурентоспособности все более смещается в сторону использования интеллектуальных ресурсов предприятия, способных решать не только вопросы повышения качества или снижения издержек и цен» [21]. Все более важными становятся неценовые факторы борьбы за рынки сбыта, такие, как деловая репутация, дизайн, брэнд, имидж и т. д. Действительно, именно на тех на предприятиях сферы услуг, которые будут отличаться высоким динамизмом, предложением качественных и недорогих услуг возможно обеспечение их конкурентоспособности. В свою очередь, от обладания длительным и устойчивым конкурентным преимуществом зависит и стратегический успех предприятия в отрасли. Устойчивость зависит от трех факторов: источника, количества и наличия возможности находить новые источники конкурентного преимущества. Оценка уровня использования потенциала предприятия сферы услуг является важнейшим фактором в процессе обеспечения конкурентоспособности. Таким образом, в условиях современной кризисной экономики наиболее важным

критерием эффективности деятельности предприятия сферы услуг и оценки системы управления им является конкурентоспособность. Степень реализации конкурентного потенциала определяет совокупность конкурентных преимуществ предприятия.

1.2.5 Факторы конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг

Анализ факторов конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг позволяет разработать стратегию деятельности, направленную на увеличение конкурентных преимуществ. Следовательно, необходимо систематизировать основные факторы конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг (таблица 6).

Таблица 6 – Внутренние и внешние факторы конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг

Внешние факторы	Внутренние факторы
Экономические	Деловая репутация
Научные	Профессионализм персонала
Географические	Деловая активность
Законодательные	Наличие стратегии повышения конкурентоспособности
Стратегии конкурентов	Наличие системы мониторинга, контроля и управления конкурентоспособностью
Социально-культурные	Уровень информатизации
Уровень развития инфраструктуры	Политика ценообразования
Рынок труда и услуг	Финансовая устойчивость
Потребители	Корпоративная культура
Текущий спрос на рынке	Наличие фирменного стиля, айдентики
Политика основных конкурентов	Мотивация и стимулирование персонала

Оценка способности организации по оказанию услуг конкурировать на рынке производится путем сравнения анализируемых факторов исследуемых организаций-производителей деловых услуг с факторами конкурентоспособности другой аналогичной организации. Для проведения анализа факторов

конкурентоспособности организации необходимо систематизировать факторы конкурентоспособности и их составляющие (таблица 7).

Таблица 7 – Система факторов конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг и их составляющие

Факторы конкурентоспособности	Состав факторов
Потенциал организации	Состав услуг
	Профессионализм сотрудников
	Число потенциальных клиентов
Оказание услуг	Качество
	Эксклюзивность
	Уникальность
	Наличие сертификации
Финансирование	Формы и сроки оплаты
	Скидки
Каналы реализации услуг	Прямые
	Косвенные
	Дистанционные
Реклама услуг на рынке	Общественная реклама
	Целевая реклама
	Выставки и конференции
	Паблицити

Таким образом, на различных стадиях деятельности организации на ее конкурентоспособность и конкурентоспособность услуг воздействуют различные факторы, учет которых позволяет влиять на конкурентоспособность организации в целом.

Для повышения конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг необходима организационная работа, основанная на анализе и синтезе по определению ключевых параметров функционирования. Основываясь на процессном подходе к управлению конкурентоспособностью, организация может определять обоснованные прогнозы потенциальных перемен деятельности и отдельных бизнес-процессов, вносить изменения и уточнения при отборе конкретных стратегий и внедрения их в текущую деятельность, а также решать практические задачи по повышению конкурентоспособности (таблица 8).

Таблица 8 – Алгоритм функционирования механизма управления конкурентоспособностью организаций-производителей деловых услуг

Этап	Мероприятия
1. STEP-анализ рынка деловых услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ факторов влияния внешней и внутренней среды • Анализ потенциальных возможностей и преимуществ • Анализ недостатков и угроз организации
2. Формирование целей в сфере управления конкурентоспособностью	Формулирование и обоснование цели управления конкурентоспособностью
3. Разработка стратегии конкурентоспособности	Анализ, выбор и обоснование потенциальных стратегий
4. Определение методов и инструментов достижения целей по реализации принятой стратегии	<ul style="list-style-type: none"> • Определение методов с учетом особенностей объекта управления • Выбор методики • Определение средств достижения целей
5. Планирование и разработка мероприятий по реализации стратегии конкурентоспособности	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование конкурентных преимуществ и нормативов достижения конкурентоспособности • Формирование стратегического плана реализации стратегии
6. Организация мероприятий по реализации стратегии конкурентоспособности	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка программы реализации стратегии. • Реализация стратегии
7. Мониторинг, контроль, оценка и координация реализации стратегии	<ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг реализации стратегии • Координирование и ликвидация отклонений реализации стратегии

1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг

Существует широкий спектр различных методик, оценивающих уровень конкурентоспособности предприятия. Для получения максимально комплексного представления о категории конкурентоспособности компании в расчетах будут использованы элементы наиболее распространенных методик. Удобным инструментом сравнения возможностей предприятия и основных конкурентов является построение многоугольника конкурентоспособности.

Метод построения многоугольника конкурентоспособности предоставляет предприятию возможность графически отобразить достоинства и недостатки – как свои собственные, так и конкурентов – на основе определенного круга показателей (рисунок 2). Число этих показателей, равно как и число самих конкурентов, может быть существенно расширено с целью более детального анализа состояния конкурентоспособности.

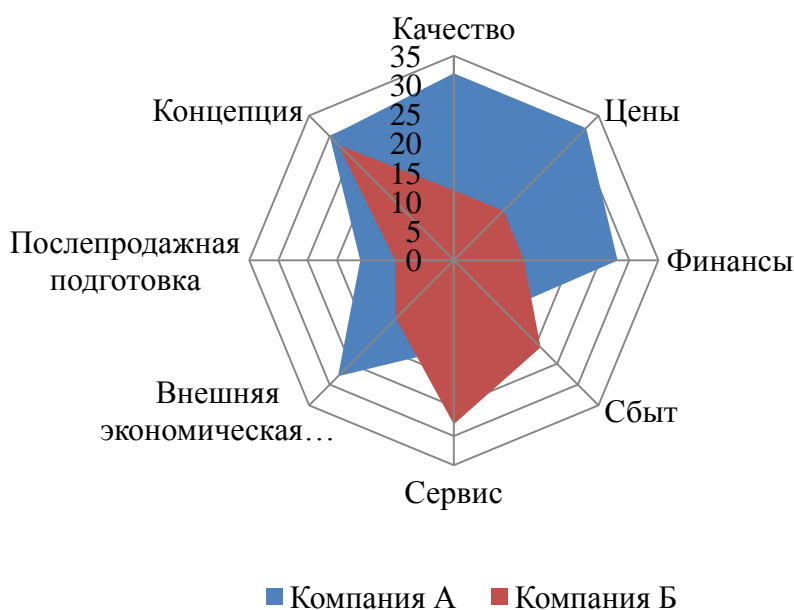


Рисунок 2 – Многоугольник конкурентоспособности

Накладывая многоугольники конкурентоспособности разных предприятий друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому.

Недостатками данного метода являются применение экспертного метода, т. е. привнесение своей субъективной оценки, трудность в количественном выражении таких качественных характеристик, как послепродажное обслуживание, и т. д. Данный метод не позволяет получить точную количественную оценку характеристик предприятий по заданным критериям.

Положительные стороны данного метода: он наглядно показывает слабые и сильные стороны предприятий, позволяет достаточно быстро и легко определить положение исследуемого предприятия относительно его конкурентов.

Следующий метод оценки – SWOT-анализ, который основан на выявлении сильных и слабых сторон предприятия и конкурентов, возможностей и угроз со стороны внешней среды. Для оценки сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз со стороны внешней среды факторы конкурентоспособности могут быть сформированы по группам средств маркетинга (товар, цена, распределение, коммуникации), по основным функциям предприятия (финансы, производство, организация, маркетинг, состав рабочей силы, технология). Этот метод довольно широко применяется в менеджменте, но имеет некоторые недостатки, свойственные экспертным методам: необходимость подбора очень квалифицированных экспертов, субъективизм оценки.

В процессе SWOT-анализа составляется перечень сильных и слабых сторон организации, возможностей и опасностей внешнего окружения с указанием вероятности наступления данных событий и уровня последствий для предприятия.

Карты позиционирования позволяют идентифицировать различные пакеты выгод или ценностей и описать воспринимаемые потребителями рыночные позиции основных брендов или игроков. По сути, такие карты представляют собой некую картину рынка, на которой в двумерной системе координат изображены конкурирующие марки или фирмы. Чаще всего в качестве одной из координат используется ценовой параметр, а в качестве второго – какой-либо качественный параметр.

Количественный фактор представляет собой индекс, отражающий уровень цен на продукт конкретной фирмы по отношению к средним или максимальным ценам, сложившимся на исследуемом сегменте рынка. В результате расчета индекса цен по каждой из отобранных для анализа фирм определяется значение первой координаты карты позиционирования.

Вторая координата характеризует состояние качественного фактора, который, в отличие от количественного фактора, является комплексным. Поэтому при его формировании, прежде всего, необходимо определить, какие именно выгоды или атрибуты исследуемых фирм необходимо учесть. Выбор пакета этих атрибутов, определение степени важности каждого из них, а также балльная оценка уровня (качества) атрибутов всех анализируемых фирм зависит от особенностей исследуемого рынка, и осуществляется с помощью исследования мнений потребителей. Использование балльной оценки обусловлено тем фактом, что в качественный фактор, как правило, входят атрибуты, имеющие различные единицы измерения.

Каждый атрибут оценивается с помощью соответствующего индекса, рассчитываемого как отношение суммы баллов, полученных конкретной фирмой, к среднему по рынку или максимально возможному количеству баллов потому или иному атрибуту. В целом, качественный фактор или, другими словами, комплексная оценка уровня (качества) обслуживания фирмой своих клиентов определяется как многомерная средняя.

В результате по каждой из отобранных для анализа фирм определяется значение второй координаты карты позиционирования. В конечном счете, на карту наносятся позиции исследуемых фирм.

Анализ выявленных рыночных позиций позволяет:

1) выделить стратегические группы (фирмы, близкие по своим конкурентным позициям), внутри которых происходит основная конкурентная борьба;

2) определить степень конкуренции и дифференциации внутри каждой группы. Для этого необходимо использовать два критерия:

- количество присутствующих в каждой стратегической группе игроков;
- уровень дифференциации внутри группы, который следует измерять с помощью таких показателей как размах вариации, коэффициент вариации.

В случае использования показателя «размах вариации» можно получить характеристики дифференциации отдельно по ценовому и качественному факторам.

Для получения общей оценки дифференциации внутри стратегической группы следует использовать интегральный коэффициент вариации, рассчитываемый как средняя арифметическая простая из частных коэффициентов по каждому фактору.

3) рассчитать коэффициенты конкурентоспособности фирм.

Подведя итог анализа методов оценки конкурентоспособности, необходимо отметить, что существующие методы не учитывают во взаимосвязи все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, и имеют достаточно ограниченную область применения.

Следовательно, ни один из них не может быть положен в основу создания системы обеспечения конкурентоспособности, которая должна позволить установить рациональные границы показателей конкурентоспособности фирмы в целом и ее основных бизнес-процессов и осуществлять их мониторинг. Приоритетное положение в разработке методики по оценке конкурентоспособности должны занимать методы, основанные на теории эффективной конкуренции, SWOT-анализа.

Выводы по разделу один

Интенсивное развитие нематериального производства, а именно сферы услуг является отличительной чертой современного этапа становления экономики и связано это, прежде всего, с эффективным использованием все более широких возможностей информационно-коммуникационных технологий. Уже сейчас сфера услуг выступает как центр стимулов и основ развития на базе высококвалифицированной рабочей силы, в ее структуре преобладают отраслевые группы, связанные с деловыми и финансовыми услугами и отвечающие за качество человеческого капитала. Опережающее и качественное

развитие именно этих сфер деятельности будет оказывать решающее влияние на конкурентоспособность предприятий и их продуктов, и весь прогресс в материальном производстве.

Конкурентоспособность представляет собой сложное многоуровневое понятие, анализ и оценку которого необходимо теснейшим образом увязывать с конкретным его уровнем. Также следует подчеркнуть, что, вне зависимости от отраслевой принадлежности, уровень конкурентоспособности предприятия жестко коррелирует с уровнем конкурентоспособности услуги (продукции).

Уровень конкурентоспособности услуги, аналогично уровню качества услуги, целесообразнее всего определять как относительную характеристику, основанную на сравнении конкурентоспособности оцениваемой услуги с конкурентоспособностью услуги соперников на том или ином рынке.

Методы оценки конкурентоспособности фирм целесообразно классифицировать по критерию возможности использования формализованных процедур оценки. В общем виде конкурентоспособность предприятия включает в себя наличие (или отсутствие) у предприятия конкурентных преимуществ по основным показателям, характеризующим его деятельность.

Использование комплексных методов оценки конкурентоспособности позволяет проводить комплексную оценку деятельности предприятия с учетом факторов внешней среды (привлекательности рынка) и внутренней среды (сила бизнеса), что позволяет делать более обоснованными выводы о конкурентоспособности и облегчает выработку управленческих решений по улучшению отдельных направлений деятельности фирмы.

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ-ПРОДУЦЕНТОВ ДЕЛОВЫХ УСЛУГ НА ПРИМЕРЕ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА "ООО АРГУМЕНТ"

2.1 Анализ современного состояния сектора деловых услуг

В настоящее время реклама выступает как связующее звено рыночной экономики, так как для модернизации актов купли-продажи потенциальным продавцам и покупателям следует как можно тщательнее исследовать рынок, иметь определенные сведения об изменении спроса и предложения. Распространяя информацию о наличии товаров, условиях их приобретения и потребления, реклама принимает участие в формировании товарного предложения, а тем самым и спроса.

Первые данные об объемах рекламного рынка России были опубликованы в 1996 г., тогда он оценивался в 1 млрд. долл. В 1997 г. его объем значительно вырос, но дефолт 1998 г. приостановил развитие рекламного рынка. В 1999 г. и вовсе пришлось констатировать стагнацию. Однако уже в 2001 г. российский рынок рекламы вышел из кризиса, превысил уровень 1996 г. и начал быстро расти (ежегодные темпы роста составляли не менее 30 %). Одновременно на российском рекламном рынке появилась реклама малого бизнеса, уделом которой стали рекламные газеты, текстовые объявления в кабельных телевизионных сетях и только зарождавшийся тогда в России интернет. Структура рекламной деятельности в России в 2001 году представлена на рисунке 3.

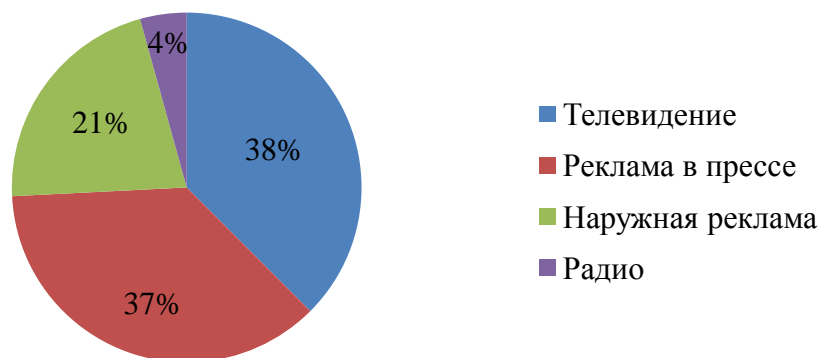


Рисунок 3 – Структура рекламной деятельности в России в 2001 году

На тот момент среди основных медиа первое место занимало телевидение (37,5 %), второе – реклама в прессе (36,7 %), доля наружной рекламы составляла 21,5 %, а радио – 4,3 %. Именно в это время реклама стала осваивать интернет как перспективный канал (появились «Яндекс» и «Mail.ru», зарождались первые технологии управления баннерной рекламой). Наконец в то же время начали появляться крупнейшие рекламные агентства, которые сейчас расположились на верхних позициях рекламных рейтингов. Оказавшийся в сложнейших условиях российский бизнес начал искать пути оптимизации: маркетинг начали передавать на аутсорсинг в агентства; интернет как дешевый и практически неконтролируемый канал коммуникации начал завоевывать все больше и больше рекламных денежных средств.

По итогам последних 10 лет, общий рост рынка рекламы в России оценивался в 650 %. Никакая другая отрасль российской экономики не показывает сравнимой динамики. Согласно статистическим данным за 2016 год (таблица 9), суммарный объем рекламы в средствах ее распространения за вычетом НДС составил 360 млрд.руб., что на 11% больше, чем в 2015 году. Объем сегмента маркетинговых услуг составил 94,5 млрд.руб., что примерно на 7% больше, чем в 2015 году. С учетом рекламных бюджетов, израсходованных на создание креативных решений, на производство рекламной продукции и на оплату услуг рекламных агентств суммарный объем российского рынка маркетинговых коммуникаций составил примерно 630-650 млрд.руб.

Таблица 9 – Объем рекламы в средствах ее распространения в 2016 году

Сегменты	2016 год, млрд.руб.	Динамика
Телевидение	150,8	10%
основные каналы	146,9	9%
нишевые каналы	3,9	52%
Радио	15,1	6%
Пресса	19,7	-16%
газеты	5,4	-16%
журналы	10,7	-8%
рекламные издания	3,6	-32%
Out of Home	38,3	6%
наружная реклама	31,4	8%
транзитная реклама	3,6	-11%
indoor-реклама	2,3	5%
реклама в кинотеатрах	1,0	11%
Интернет	136,0	21%
display	77,3	26%
включая баннеры	46,1	32%
видео	6,6	18%
прочее	24,6	18%
Search	58,7	16%
ИТОГО по сегменту рекламы в медиа	360	11%
ИТОГО по сегменту маркетинговых услуг	94,5	7%

Также, оценив объемы регионального рекламного рынка России по четырем медиа сегментам (телевидению, радио, прессе и наружной рекламе) за 2016 год, можно утверждать, что суммарный объем бюджетов региональной рекламы без учета московского регионального рекламного рынка составил 45 млрд.руб., что на 1% меньше, чем в 2015 году. Доля региональной рекламы в общем объеме рекламных бюджетов суммарно по этим сегментам снизилась с 22% в 2015 году до 21% в 2016 году (рисунок 4, таблицы 10, 11).

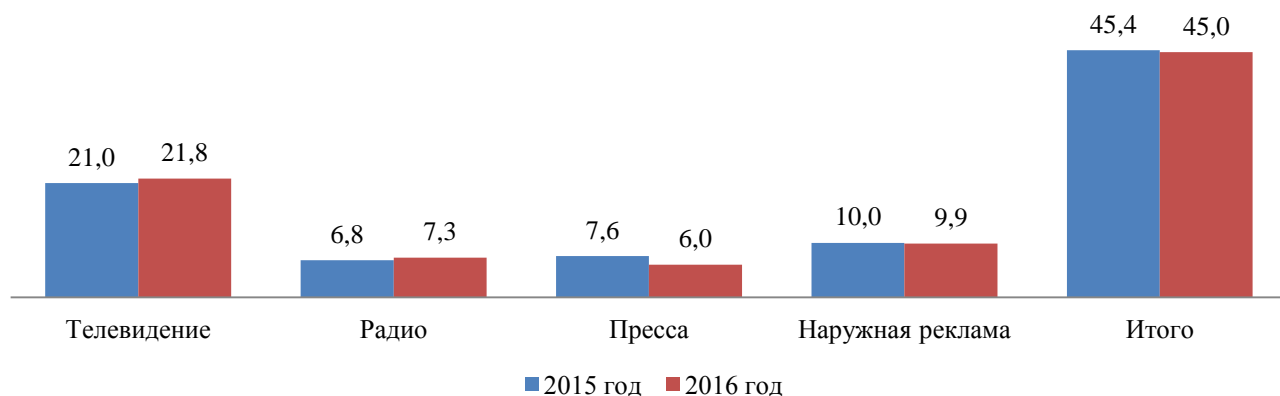


Рисунок 4 – Объем региональной рекламы в средствах ее распространения в 2015-2016 г.г., млрд.руб

Таблица 10 – Объем региональной рекламы в средствах ее распространения в крупнейших городах в 2016 году, млн.руб.

Регион	ТВ	Радио	Пресса	Наружная реклама	ИТОГО
Волгоград	197	94	109	309	709
Екатеринбург	883	285	576	827	2571
Казань	569	218	758	661	2206
Красноярск	414	199	217	604	1434
Нижний Новгород	652	221	332	522	1727
Новосибирск	710	240	657	947	2554
Омск	353	129	126	416	1024
Пермь	466	145	271	354	1236
Ростов-на-Дону	415	164	124	466	1169
Самара	575	174	396	558	1703
Санкт-Петербург	3576	1280	1935	3452	10243
Уфа	444	145	149	593	1331
Челябинск	448	158	206	590	1402
ИТОГО	9702	3451	5856	10300	29309

Таблица 11 – Динамика медиа сегментов на отдельных региональных рынках крупнейших городов в 2016 году, %.

Регион	ТВ	Радио	Пресса	Наружная реклама	ИТОГО
Волгоград	-1	-1	-36	-19	-16
Екатеринбург	8	16	-30	2	-5
Казань	1	2	-11	8	-2
Красноярск	0	8	-31	17	0
Нижний Новгород	19	-3	-36	11	-2
Новосибирск	5	7	-13	15	3
Омск	4	-8	-34	-18	-13
Пермь	9	0	-19	-4	-3
Ростов-на-Дону	2	-11	-52	-9	-14
Самара	11	4	-17	27	6
Санкт-Петербург	13	16	-2	5	8
Уфа	6	2	-35	10	0
Челябинск	0	-2	-28	4	-4
ИТОГО	9	7	-19	5	1

Как можно видеть, рынок рекламы имеет достаточные сильные позиции, однако испытывает определенные трудности в виде отрицательной динамики роста. Данные колебания российского рекламного рынка можно сравнить с кризисной ситуацией 2009-2010 гг. Тогда под влиянием кризиса рынок ТВ-рекламы сократился на 20 %, радиорекламы – на 38 %, а объем печатной рекламы

сократился на 42 %. Однако главным отличием сегодняшней ситуации является непрекращающийся рост интернет-рекламы. К очередному кризису российский рынок рекламы подошел с опережением.

2.2 Анализ конкурентной среды

Современное рекламное агентство представляет собой независимую фирму, специализирующуюся на выполнении различных рекламных функций: проведении рекламных исследований, разработке планов рекламной деятельности, разработке и проведении рекламных кампаний, в том числе подготовке рекламных обращений, производстве рекламоносителей, размещении рекламных обращений и т. п.

Рекламные агентства обычно классифицируются по двум признакам: объему предоставляемых услуг и направлению бизнеса, в котором они специализируются. Кроме того, услуги агентств делятся на универсальные и специализированные, а направление специализации может быть выбрано в потребительском или промышленном секторе.

В ходе исторического развития рекламного бизнеса агентство с полным циклом услуг (универсальное или полносервисное). Выросли в полноценные организации, выполняющие следующие функции: работа с клиентами, творческие услуги, планирование и приобретение медиасредств, исследования для выполнения заказа. Такое агентство обычно имеет сложную структуру, включающую собственную службу по работе с клиентами, отдел контроля прохождения заказов, подразделения для разработки широкоэкранный и печатной продукции (обычно организуемые внутри творческого подразделения) и отдел кадров. Как правило, это достаточно крупные организации. Обращение к рекламным агентствам, обеспечивающим полный комплекс услуг, позволяет обеспечить системный подход к планированию рекламной деятельности предприятия, что значительно повышает ее эффективность.

В рекламном бизнесе оформилось два основных типа универсальных агентств – агентства потребительской рекламы и агентства промышленной рекламы.

Агентство потребительской рекламы – это агентство, которое концентрирует свою деятельность на компаниях, изготавливающих товары, приобретаемые главным образом потребителями, например, косметические средства, автомобили, одежда и т.п. Большая часть рекламы, изготавливаемой этими агентствами, попадает в средства массовой информации (телевидение, радио, газеты, журналы), которые выплачивают агентствам комиссионные.

Агентства промышленной рекламы представляют интересы фирм, производящих продукцию для реализации другим предприятиям. Примерами подобных товаров могут служить плавильные печи, локомотивы, специализированное оборудование. Большая часть промышленной рекламы размещается в специализированных журналах и других изданиях, предназначенных для определенного круга специалистов.

Вместе с тем, в последний период, по мере развития специализации в рекламном бизнесе и в отдельных видах рекламной деятельности, получают развитие специализированные рекламные агентства, предоставляющие специализированные услуги в области отдельных видов маркетинговых коммуникаций, создания или размещения рекламы.

Примерами специализированных агентств являются фирмы, занимающиеся изготовлением и размещением рекламы на транспорте, в интернете и т. п. Другая разновидность специализированных агентств представлена творческими мастерскими, дизайн-студиями, агентствами по сейлз промоушн или связям с общественностью и др.

Рекламные агентства как структура рекламного рынка стали возникать в Челябинске в эпоху перестройки и становления рыночных отношений в 90-х годах XX века. Их отличало два основных направления деятельности – оперативная полиграфия, печатная реклама и наружная реклама. Сложившийся в Челябинске современный рынок рекламных услуг постоянно изменяется,

подчиняясь тенденциям времени. Сегодня на нем функционирует свыше 200 разнообразных рекламных агентств, как полного цикла, так и специализированных. Направления деятельности рекламных агентств весьма разнообразны и учитывают интересы разных категорий рекламодателей.

В соответствии с введенной нами классификацией (рисунок 5), все рекламные агентства города Челябинска можно разделить на несколько групп (приложение А).

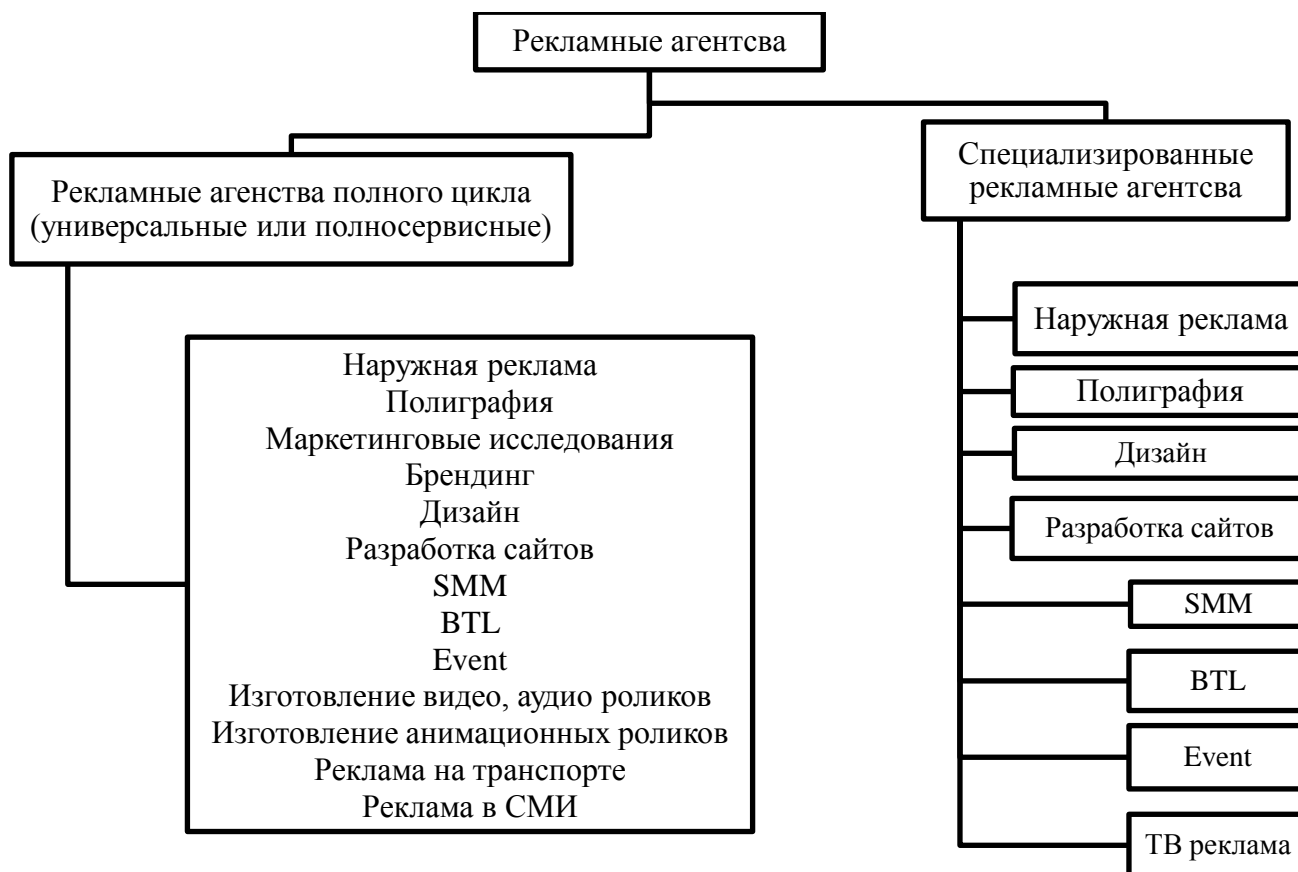


Рисунок 5 – Классификация рекламных агентств по видам деятельности

Как было выявлено ранее, исследуемый рынок на сегодняшний день является насыщенным. По данным системы 2GIS, в Челябинске около 200 рекламных агентств, реализующих свои услуги, и только 99 имеют собственный сайт. В качестве основного критерия оценки конкурентов было выбрано – наличие сайта рекламного агентства, т.к. основная деятельность любого рекламного агентства связана с продвижением, повышением эффективности и узнаваемости бизнеса, в

случае отсутствия сайта рекламного агентства или другого вида присутствия в сети интернет возникает вопрос об эффективности деятельности самого рекламного агентства. Следовательно, были исключены не эффективно функционирующие рекламные агентства по признаку их отсутствия в сети интернет.

Следующим этапом оценки рекламных агентств стала их классификация по виду деятельности. В Челябинске большую долю рынка занимают специализированные и универсальные агентства (в нашем случае универсальные не разделяются на потребительские и промышленные, т.к. клиентами данных агентств выступают и компании, изготавливающие товары для конечных потребителей, и компании, производящие продукцию для реализации другим предприятиям). Таким образом, из 99 представленных рекламных агентств 85 специализированных и 14 универсальных. Структура рекламных агентств по виду деятельности представлена на рисунке 6.

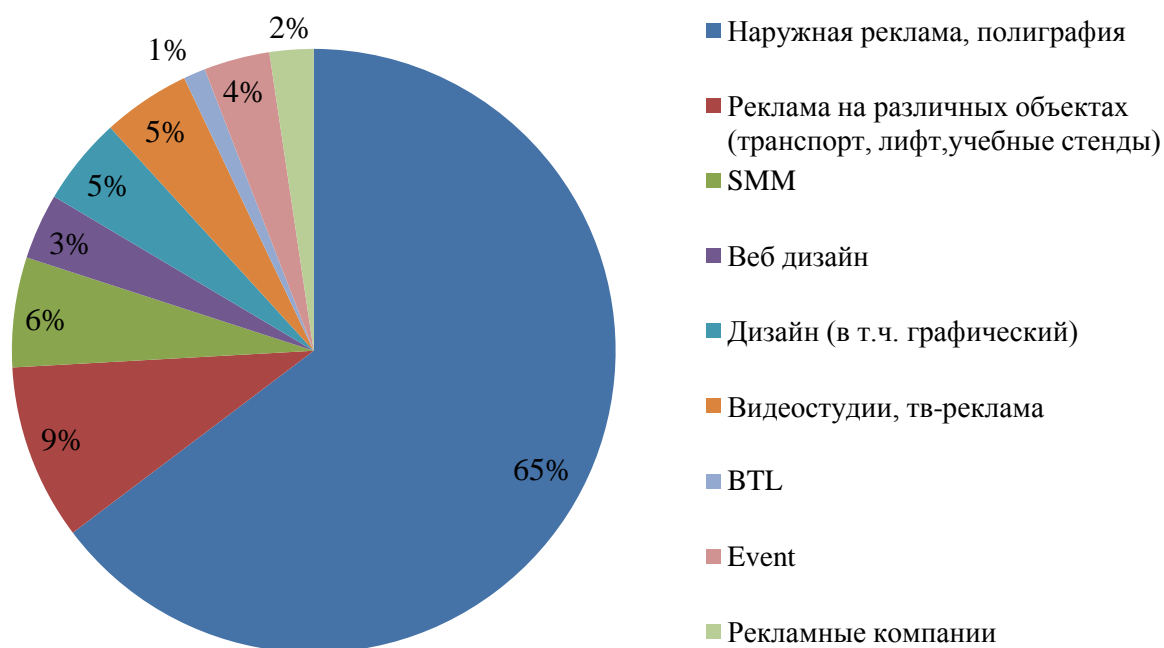


Рисунок 6 – Структура специализированных рекламных агентств г.Челябинска по виду деятельности

Очевидно, что большую долю рынка специализированных услуг занимают агентства, занимающиеся разработкой, производством наружной рекламы и полиграфией. Связано это, прежде всего с популярностью наружной рекламы, Она размещается в таких местах, где у потребителя есть очень много времени, чтобы ознакомиться и запомнить необходимую информацию. Во время прогулки по городу или во время поездки на транспорте можно увидеть большое количество рекламных счетов с интересными предложениями. Это не только возможность узнать информацию, которая с большой вероятностью может оказаться ценной и полезной, но и хорошее развлечение. Также наружная реклама позволяет разместить большой объем информации. Пользуясь этим, можно сделать так, чтобы на одном рекламном щите потребитель мог увидеть сразу несколько товаров, услуг или интересных предложений. Это позволит ему выбрать то из них, которое в наибольшей степени соответствует его запросам и пожеланиям. Вот почему с большой вероятностью компании выбирают такой вариант, как наружная реклама, так как она обязательно окажет свое действие и привлечет новых клиентов.

Доля интернет-рекламы, исходя из структуры специализированных агентств, а именно количества компаний, предоставляющих услуги по веб-дизайну, созданию сайтов, SMM, находится на низком уровне. Что противоречит основным тенденциям мира и России в целом, так как на сегодняшний день несмотря на неблагоприятную экономическую ситуацию, Россия входит в десятку лидеров мирового рынка по затратам на интернет-рекламу. Это объясняется возросшей активностью россиян в интернете. А рекламодатели стремятся к контакту с пользователем там, где он делает шаги по выбору и покупке товаров. Предлагаемая на грамотных сайтах реклама не вызывает у пользователя внутреннего подсознательного отторжения, как это зачастую происходит с иной рекламой в Челябинске, размещённой на телевидении или на радио. То есть потенциальный респондент и пользователь сайтов заранее предрасположен к потреблению размещённой здесь рекламной продукции. За период 2013-2014 гг.

эксперты J'son & Partners Consulting оценили темпы роста рынка интернет-рекламы более чем в 20 %. Среднегодовой темп роста в период 2012-2015 гг., по оценкам экспертов компании, составил 16,5%.

Также необходимо учитывать, что в Челябинске постоянно растёт и развивается интернет-аудитория, потребители ищут и находят информацию о ценах, товарах и услугах именно на разнообразных сайтах, поэтому деятельность рекламных агентств, ориентированных на размещение рекламы в сети интернет, а также на создании разнообразных сайтов актуальна как никогда.

Исходя их вышесказанного, при оценке конкурентоспособности рекламных агентств необходимо учитывать критерий – наличия отдела по разработке сайтов и интернет-рекламе, как конкурентное преимущество того или иного агентства.

Все представленные 85 специализированных рекламных агентств являются косвенными конкурентами, которые, безусловно, влияют на рынок рекламы г.Челябинска. Однако в дальнейшем анализе и оценке необходимо учитывать прямых конкурентов, а именно 14 универсальных рекламных агентств (таблица 12).

Таблица 12 – Виды услуг прямых конкурентов ООО «Аргумент»

Конкуренты Услуги	Наружная реклама	Полиграфия	Маркетинговые исследования	Брендинг	Дизайн (в т.ч. графический)	Event	SMM	VTL	Разработка сайтов	Видео, аудио контент	Реклама в СМИ	Реклама на транспорте	Дополненная реальность	ИТОГО
Ярко	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Galaxy-center	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Квартира	+	+	-	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	5
Aist	+	-	+	-	+	-	+	-	-	+	-	-	+	6
Бизнес Медиа	+	+	-	-	+	-	+	-	-	-	-	+	-	5
Иероглиф	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	5
Имидж групп	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	7
Radar	-	-	-	+	+	+	+	-	-	+	-	-	-	5
Алфавит	+	+	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	4

PRO движение	+	+	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	4
Элит'е	+	+	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	4
Indigo	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	3
Grand PR	-	+	+	-	+	+		+	-	-	-	-	-	5
Apriori	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	2
Аргумент	+	+	+	-	+	+	+	+	-	-	-	+	-	8
ИТОГО	11	11	6	5	10	7	5	7	2	3	1	1	1	-

Исходя из анализа прямых конкурентов ООО «Аргумент» очевидно, что основная доля услуг предоставляемых рекламными агентствами приходится на разработку, производство наружной рекламы, полиграфию и дизайн. В меньшей степени представлены такие услуги, как event, BTL, маркетинговые исследования и брендинг. Самыми редкими услугами среди универсальных рекламных агентств оказались услуги по SMM, созданию видео, аудио контенту, разработке сайтов. Рекламу в СМИ, рекламу на транспорте целесообразно исключить, как услуги, достаточно широко представленные среди специализированных агентств, и в дальнейшем не рассматривать их наличие в качестве конкурентного преимущества. Однако стоит выделить такую услугу, как «дополненная реальность», которая предоставляется исключительно рекламным агентством «Aist». Данный вид деятельности является инновационным для рынка и позволяет дополнить реальный мир новой информацией с помощью цифровых технологий, что, безусловно, является конкурентным преимуществом.

Ситуация с интернет-рекламой среди универсальных рекламных агентств аналогична ситуации специализированных агентств. Только 5 компании предоставляют услугу SMM и всего лишь 2 компании занимаются разработкой сайтов.

Оценив прямых конкурентов ООО «Аргумент», уже сейчас следует выделить преимущество компании по количеству предоставляемых услуг. ООО «Аргумент» имеет максимальное значение 8 из 13, следом «Имидж групп» (7 из 13). Также очень близко находится компания «Aist» (6 из 13), которая уже отличилась наличием эксклюзивной услуги.

2.3 Характеристика ООО "Аргумент". Проблемы развития

Рекламное агентство ООО «Аргумент» основано в 2008 году. К 2016 году агентство провело более 100 маркетинговых исследований, более 50 проектов комплексного продвижения компаний, более 100 проектов по размещению наружной рекламы, более 150 проектов по изготовлению рекламной продукции, более 200 согласований рекламных конструкций.

Организационно - правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

ООО Аргумент расположено по адресу: г. Челябинск, ул. Свободы, 62.

ООО «Аргумент» предоставляет своим клиентам следующие виды услуг:

- Маркетинговые и социологические исследования (фокус группа, анализ данных, опросные методы, холл тест, хоум тест, мониторинг цен, сенсус, тайный покупатель, презентационный маркетинг)
- Рекламные услуги (согласование наружной рекламы, разработка дизайн - макетов, проектирование наружной рекламы, изготовление вывесок рекламной конструкции, ремонт и мойка вывесок, оформление витрин, рекламная фотосъемка, широкоформатная и интерьерная печать, полиграфия)
- Инструменты продвижения (BTL-акции, размещение рекламы, планирование рекламы и продвижение, e-mail продвижение, СМС продвижение, SMM)
- Готовая продукция (мобильные рекламные стенды, сувенирная продукция, уличные рекламные конструкции)
- Отраслевые решения (новый офис «под ключ»)

2.3.1 Структурно-динамический анализ "ООО Аргумент"

На основе данных бухгалтерской отчетности ООО «Аргумент» за 2015-2016 г.г. составим аналитические таблицы и произведем вертикальный и горизонтальный анализы отчетности.

Формула для расчета доли статьи:

$$ДС = \frac{\text{Статьябаланса}}{\text{Валютабаланса}} * 100\% \quad (1)$$

Формула для расчета доли статьи в выручке:

$$ДС = \frac{\text{Статьябаланса}}{\text{Выручка}} * 100\% \quad (2)$$

Бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках представлен в приложении Б.

В 2016 году валюта баланса ООО «Аргумент» превышала 8 млн. руб., что свидетельствует о крупной деятельности компании. На 31 декабря 2016 года 100% долю в валюте баланса составляли оборотные активы (из которых на статью «дебиторская задолженность» приходилось 93,9% валюты баланса). Следовательно, можем сделать вывод о высокой мобильности компании.

Увеличение валюты баланса с 2015 года свидетельствует о росте производственных возможностей и деловой активности компании. Однако следует определить за счет каких статей происходит рост по активу

По статьям пассивов самая большая доля валюты баланса приходится на раздел «Капитал и резервы» 45,8%, из которого на статью «Нераспределенная прибыль» приходится 45,7% валюты баланса. Это свидетельствует об эффективной и длительной деятельности компании.

В части активов наибольшая доля валюты баланса приходится на «дебиторскую задолженность» – 93,9%. Это означает, что сумма долгов, причитающихся компании, от юридических или физических лиц в итоге хозяйственных взаимоотношений с ними составляет существенную часть оборотных активов, следовательно, необходимо пересмотреть кредитную политику компании.

Сравнивая дебиторскую задолженность и кредиторскую задолженность можно сделать вывод, что компания ООО «Аргумент» не может полностью профинансировать «дебиторскую задолженность» за счет кредиторской и существует необходимость финансировать её из других источников. Нужно изучить динамику, состав, причины и давность образования дебиторской задолженности, установить, нет ли в ее составе сумм, нереальных для взыскания, или таких, по которым истекают сроки исковой давности. Если такие имеются, то необходимо срочно принять меры по их взысканию (оформление векселей, обращение в судебные органы и др.).

Проанализируем отчетность, используя золотое правило финансов:

Краткосрочные обязательства (47,5%) < оборотных активов (100%)

Т.о. правило не выполняется, это свидетельствует о том, что часть оборотных активов, в нашем случае дебиторская задолженность, финансируется за счет перманентного капитала.

Анализируя отчет о прибылях и убытках, мы видим, что выручка падает в 2016 году, абсолютное изменение составило - 2 174 000,00 рублей (относительное -11%). Основная доля выручки приходится на валовую прибыль: в 2015 году – 56,9%, в 2016 – 61,9%. Однако динамика чистой прибыли не однонаправлена. В 2016 году она уменьшилась на 1 567 800,00 рублей.

Определим ликвидность баланса, для этого необходимо сравнить средства по активу, сгруппированные по степени их ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированные по срокам погашения.

В группу А1 «Наиболее ликвидные активы» вошли: Финансовые вложения, Денежные средства и денежные эквиваленты.

В группу А2 «Быстрореализуемые активы» вошли: Дебиторская задолженность, Прочие оборотные активы.

В группу А3 «Медленно реализуемые активы» вошли: Долгосрочные Финансовые вложения, Дебиторская задолженность, платежи по которой

ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты, Запасы, Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям.

В группу А4 «Труднореализуемы активы» вошли: Основные средства, Отложенные налоговые активы, Прочие внеоборотные активы

В группу П1 вошли: краткосрочные обязательства за исключением кредитов и займов.

В группу П2 вошли: краткосрочные кредиты и займы.

В группу П3 вошли: все долгосрочные обязательства.

В группу П4 вошли: весь III раздел «Капитал и резервы».

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, размещенных в порядке возрастания ликвидности, с обязательствами по пассиву, расположенными в порядке уменьшения сроков их погашения.

Таблица 13 –Условия абсолютной ликвидности баланса, в руб.

A1	549 000,00	<	4 249 000,00	П1
A2	8 394 000,00	>	0	П2
A3	0	<	600 000,00	П3
A4	0	<	4 094 000,00	П4

Баланс не является ликвидным, не выполняется первое условие - наиболее срочные обязательства превысили высоколиквидные активы. Из-за невыполнения первого условия, баланс не является ликвидным, однако недостаток средств компенсируется их наличием во второй группе, но компенсация при этом имеет место лишь по стоимостной величине, поскольку в реальной платежной ситуации менее ликвидные активы не могут заменить более ликвидные.

Теперь определим финансовую устойчивость компании (таблица 14)

Таблица 14 –Тип финансовой устойчивости компании, в руб.

ВОА+Запасы с НДС	0,00	<	СК	4 094 000,00
		<	СК + ДЗО	4 694 000,00

Существует четыре типа финансовой устойчивости:

1) абсолютная финансовая устойчивость (внеоборотные активы и запасы с НДС покрываются собственным капиталом);

2) нормальная финансовая устойчивость (внеоборотные активы и запасы с НДС покрываются собственным капиталом и долгосрочными обязательствами);

3) неустойчивое состояние (внеоборотные активы и запасы с НДС покрываются собственным капиталом, долгосрочными обязательствами и краткосрочными кредитами);

4) кризисное состояние (сумма собственных и привлеченных (долгосрочных и краткосрочных) источников финансирования не покрывает сумму внеоборотных активов и запасов с НДС).

Из-за отсутствия внеоборотных активов наблюдается абсолютная финансовая устойчивость. Абсолютная устойчивость финансового состояния характеризуются высоким уровнем рентабельности, отсутствием нарушений финансовой дисциплины, высокой платежеспособностью, компания не зависит от кредиторов.

Однако следует провести коэффициентный анализ отчетности, для детального представления состояния компании ООО «Аргумент». Рассчитаем 2 основных показателя экономической эффективности – рентабельность продаж и продукции, услуги (таблица 15).

Коэффициент рентабельности продаж:

$$R_{\text{Продаж}} = \frac{\text{Прибыль (убыток) от продаж}}{\text{Выручка}} * 100\% \quad (3)$$

Коэффициента рентабельности продукции:

$$R_{\text{Продукции}} = \frac{\text{Прибыль (убыток) от продаж}}{\text{Себестоимость}} * 100\% \quad (4)$$

Таблица 15–Коэффициенты рентабельности

Показатель	Период	
	На 31.12.2016	На 31.12.2015
Рентабельность продаж	61,89%	56,9%
Рентабельность продукции, услуг	162,39%	131,8%

Коэффициенты рентабельности продаж и рентабельности продукции в течение рассматриваемого периода увеличивались, что является благоприятной тенденцией.

Рассчитаем основные показатели ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности:

$$K_{ТЛ} = \frac{\text{Сумма оборотных активов}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (5)$$

Коэффициента быстрой ликвидности:

$$K_{БЛ} = \frac{\text{КДЗ+КФВ+ДС}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (6)$$

Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$K_{АЛ} = \frac{\text{ДС+КФВ}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (7)$$

ДС - денежные средства

КФВ – краткосрочные финансовые вложения

КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность

Таблица 16 – Коэффициенты ликвидности

Показатель	Оптимальное значение	Период	
		На 31.12.2016	На 31.12.2015
Коэффициент текущей ликвидности	1,5 – 2	2,1	4,6
Коэффициент быстрой ликвидности	0,8 – 1	2,1	4,6
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1 – 0,5	0,1	1,4

Коэффициент текущей ликвидности (или общий коэффициент покрытия долгов, или коэффициент покрытия) характеризует степень покрытия оборотных активов оборотными пассивами, и применяется для оценки способности компании выполнить свои краткосрочные обязательства. На 31.12.2016 и 31.12.2015 коэффициент текущей ликвидности > 2 , это говорит о недостаточной активности использования заемных средств и как следствие, меньшее значение рентабельности собственного капитала.

Коэффициент быстрой ликвидности выражает соотношение между оборотными средствами за вычетом запасов и краткосрочной кредиторской задолженностью. Является более строгим показателем ликвидности, нежели коэффициент текущей ликвидности. Он показывает насколько ликвидные средства компании покрывают его краткосрочную задолженность. На 31.12.2016 и 31.12.2015 коэффициент быстрой ликвидности превышает оптимальное

значение 0,8 – 1, что говорит о стабильном финансовом положении, но также о неэффективном использовании средств компании.

Коэффициент абсолютной ликвидности (норма денежных резервов, платежеспособность) – отношение суммы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений (ценных бумаг и депозитов) к общей сумме краткосрочных обязательств (краткосрочным пассивам, раздел V баланса). Показывает, какую часть кредиторской задолженности компания может погасить немедленно. Представляет интерес для руководства компании. Значение коэффициента абсолютной ликвидности говорит нам о том, что наши высоколиквидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения) покрывают краткосрочные обязательства, что говорит о платежеспособности, связанного с тем, что компания в состоянии стабильно оплачивать текущие счета.

Во всех рассматриваемых периодах значения коэффициент абсолютной ликвидности говорит нам о том, что наши высоколиквидные активы (денежные средства) покрывают краткосрочные обязательства, что говорит о платежеспособности предприятия, связанного с тем, что предприятие в состоянии стабильно оплачивать текущие счета. Однако значения коэффициента превышает норму на 31.12.2015, что говорит о неоправданно высоких объемах свободных денежных средств, которые можно было бы использовать для развития бизнеса.

В целом, рассматривая таблицу 16, можно сделать вывод о том, что финансовое положение компании стабильно, оно способно расплачиваться по счетам в любое время.

2.4 Комплексная методика оценки конкурентоспособности ООО "Аргумент"

2.4.1 Оценка конкурентоспособности рекламных компаний графическим методом

Одним из подходов к оценке конкурентоспособности рекламных агентств являются методы, использующие графические методы анализа факторов с помощью поля конкурентных преимуществ или радара конкурентоспособности.

Графический метод включает в себя следующие этапы:

1. Выбираются и рассчитываются показатели, характеризующие конкурентоспособность.

2. Учитывая, что показатели, характеризующие конкурентоспособность, имеют разные единицы измерения, результаты расчета переводятся в баллы.

3. Балльные оценки представляются в виде n -лучевых многоугольников, где лучи соответствуют полученным значениям в некотором масштабе, а углы между лучами равняются $360/n$ окружности.

4. Соединив концы лучей, получают неправильный многоугольник, который рассматривается как интегральная характеристика конкурентоспособности. Эти многоугольники различаются как для разных компаний, так и для одного предприятия в разные периоды времени. Форма фигуры четко показывает, каков вклад отдельных составляющих в интегральный показатель.

5. Рассчитываются площади многоугольников, пользуясь простыми формулами решения прямоугольных треугольников. Площадь в этом случае отражает величину интегральной конкурентоспособности, учитывающей влияние всех расчетных критериев. Понятно, что абсолютные значения площадей здесь смысла не имеют, они зависят от выбранного масштаба изображения.

6. Рассчитываются отношения площадей, что позволяет определить, во сколько раз конкурентоспособность данной компании больше (меньше) другой.

В нашем случае необходимо рассмотреть конкурентоспособность компании Аргумент с точки зрения потенциального клиента. В качестве основных критериев оценки были выбраны показатели, влияющие на доверие клиента.

Данные для построения профиля конкурентоспособности с помощью лепестковой диаграммы представлены в приложении В. Так как показатели, характеризующие конкурентоспособность, имеют разные единицы измерения, результаты расчета переводятся в баллы от 0 до 10 (приложение Г). Балльные оценки для перевода показателей в баллы представлены в таблицах 17-21.

Таблица 17 – Балльная оценка показателя «Объем предлагаемых услуг»

Объем предлагаемых услуг	Количество баллов
Отсутствие услуг	0 баллов
1 вид услуг	1 балл
2 вида услуг	2 балла
3 вида услуг	3 балла
4 вида услуг	4 балла
5 видов услуг	5 баллов
6 видов услуг	6 баллов
7 видов услуг	7 баллов
8 видов услуг	8 баллов
9 видов услуг	9 баллов
10 и более видов услуг	10 баллов

Таблица 18 – Балльная оценка показателя «Объем услуг по интернет-рекламе»

Объем услуг по интернет-рекламе	Количество баллов
Отсутствие услуг	0 баллов
1 вид услуг	5 баллов
2 вида услуг	10 баллов

Таблица 19 – Балльная оценка показателя «Присутствие агентства в сети-интернет»

Присутствие агентства в сети-интернет	Количество баллов
Отсутствие страницы в сети-интернет	0 баллов
Наличие 1 страницы	2 балла
Наличие 2-ух страниц	4 балла
Наличие 3-ех страниц	6 баллов
Наличие 4-ех страниц	7 баллов
Наличие 5-и страниц	8 баллов
Наличие 6-и страниц	9 баллов
Наличие 7-и и более страниц	10 баллов

Таблица 20 – Балльная оценка показателя «Количество успешных проектов, представленных на сайте»

Количество успешных проектов, представленных на сайте	Количество баллов
1-13 проектов	0 баллов
14-34 проектов	1 балл
35-54 проектов	2 балла
55-69 проектов	3 балла
70-84 проектов	4 балла
85-104 проектов	5 баллов
105-129 проектов	6 баллов
130-149 проектов	7 баллов
150-169 проектов	8 баллов
170-183 проектов	9 баллов
184 и более проектов	10 баллов

Таблица 21 – Балльная оценка показателя «Время функционирования агентства, представленное на сайте»

Время функционирования агентства, представленное на сайте	Количество баллов
1-3 года	1 балл
4-6 лет	2 балла
7-9 лет	3 балла
10-12 лет	4 балла
13-15 лет	5 баллов
16-18 лет	6 баллов
19-21 года	7 баллов
22-24 года	8 баллов
25-27 лет	9 баллов
Более 28 лет	10 баллов

Количество рассматриваемых универсальных рекламных агентств (таблица 22), которые являются прямыми конкурентами ООО «Аргумент» целесообразно разделить на 3 группы по количеству итоговых баллов (таблица 23).

Таблица 22 – Информация о рекламных агентствах г. Челябинска в баллах

Наименование компании	ИТОГО
Элит'е	15
Ярко	20
Galaxy-center	20
Indigo	20
Иероглиф	21
Квартира	22
Grand PR	22
PRO движение	25
Бизнес Медиа	26
Имидж групп	26
Apriori	26

Алфавит	30
Аргумент	33
Aist	34
Radar	35

Таблица 23 – Информация о рекламных агентствах г. Челябинска, сгруппированных в 3 группы по количеству баллов

Наименование компании	Количество баллов	Номер группы
Элит'е, Galaxy-center, Ярко, Indigo, Иероглиф	15-21	1
Квартира, Grand PR, Бизнес Медиа, Имидж групп, PRO движение, Apriori	22-28	2
Radar, Алфавит, Aist, Аргумент	29-35	3

Анализируя полученные данные, необходимо отметить хорошую позицию рекламного агентства ООО «Аргумент» в группе с максимальными значениями, что свидетельствует о лояльности клиентов и их потенциально доверительном отношении.

Следующим этапом анализа конкурентоспособности компаний с точки зрения потенциального клиента является построение лепестковой диаграммы. Исходя из полученных данных построим 3 лепестковые диаграммы в соответствии с каждой группой (рисунок 7, 8, 9).

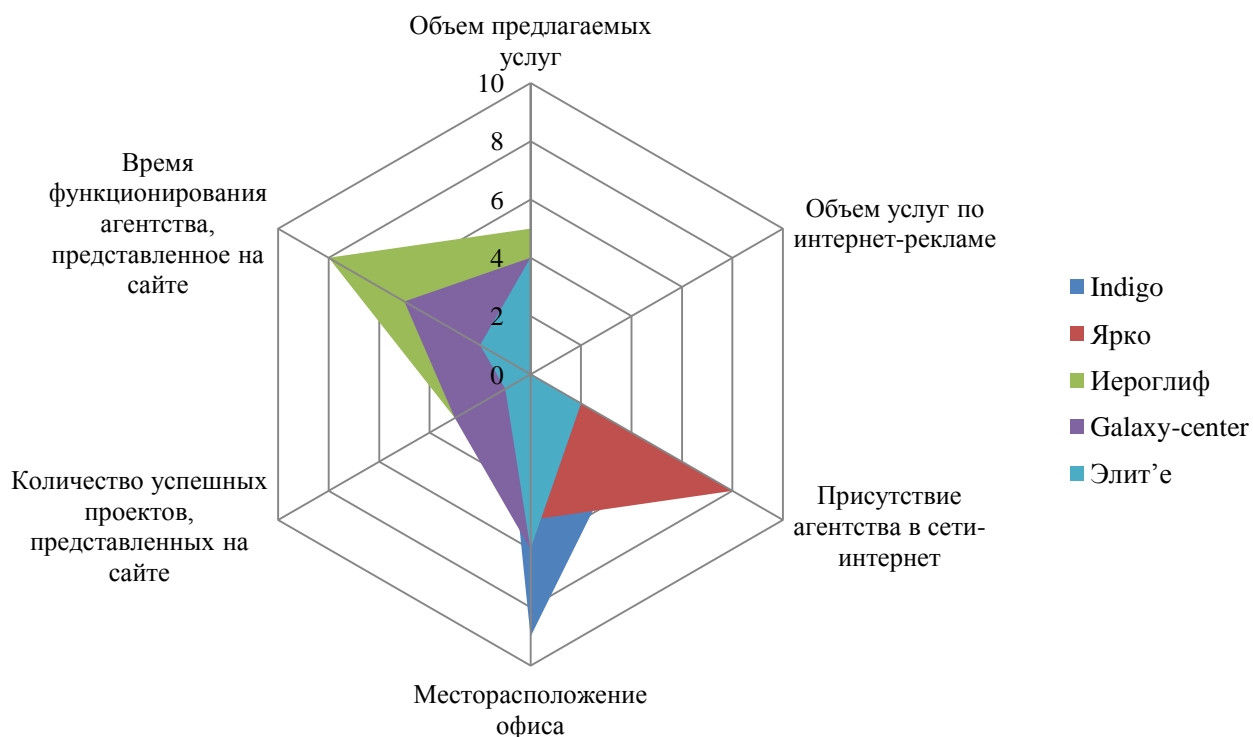


Рисунок 7 – Многоугольник конкурентоспособности (лепестковая диаграмма) группы №1

Рассчитаем величину интегральной конкурентоспособности для каждого рекламного агентства, учитывающей влияние всех расчетных критериев (таблица №). Для расчета площади треугольника используем следующую формулу:

$$S\Delta = \frac{1}{2} * a * b * \sin\angle$$

В оценке конкурентоспособности использовалось 6 основных показателей, влияющие на доверие клиента, следовательно, формула будет выглядеть следующим образом:

$$S\Delta = \frac{1}{2} * a * b * \sin 60^\circ$$

(360°/6=60°)

Максимальное значение будет равняться: $6 * 1/2 * 10 * 10 * \sin 60 = 259,8$

Например, рассчитаем величину интегральной конкурентоспособности для рекламного агентства «Элит'е»:

$$S\Delta 1 = 1/2 * 4 * 0 * \sin 60 = 0$$

$$S\Delta 2 = 1/2 * 0 * 2 * \sin 60 = 0$$

$$S\Delta 3 = 1/2 * 2 * 6 * \sin 60 = 5,2$$

$$S\Delta 4 = 1/2 * 6 * 1 * \sin 60 = 2,6$$

$$S\Delta 5 = 1/2 * 1 * 2 * \sin 60 = 0,9$$

$$S\Delta 6 = 1/2 * 2 * 4 * \sin 60 = 3,5$$

Интегральные показатели остальных рекламных агентств представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Интегральная конкурентоспособность рекламных агентств группы №1

Наименование компании	SΔ1	SΔ2	SΔ3	SΔ4	SΔ5	SΔ6	ΣS	% от max
Элит'е	0	0	5,2	2,6	0,9	3,5	12,2	5%
Galaxy-center	0	0	5,2	7,8	6,5	8,7	28,1	11%
Иероглиф	0	0	2,6	3,9	10,4	17,3	34,2	13%
Ярко	0	0	17,3	2,2	0,9	3,5	23,8	9%
Indigo	0	0	15,6	3,9	1,3	3,9	24,7	10%

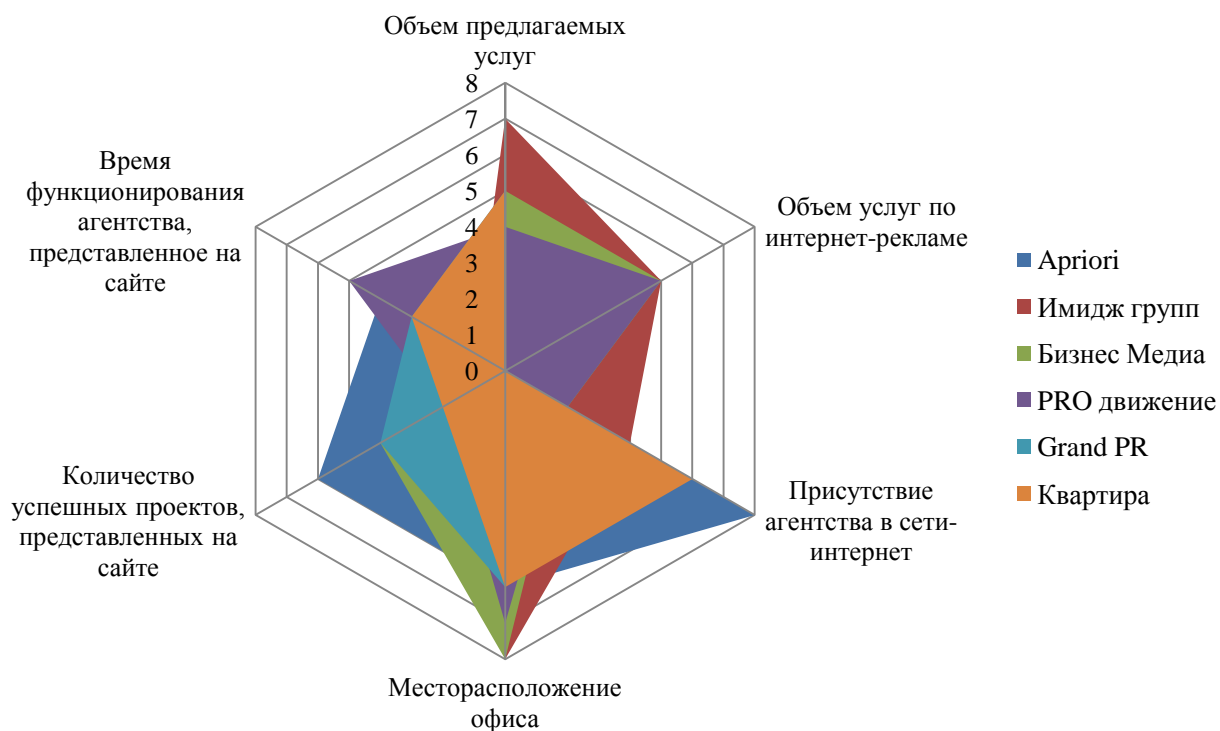


Рисунок 8 – Многоугольник конкурентоспособности (лепестковая диаграмма) группы №2

Таблица 25 – Интегральная конкурентоспособность рекламных агентств группы №2

Наименование компании	SΔ1	SΔ2	SΔ3	SΔ4	SΔ5	SΔ6	$\sum S$	% от max
Квартира	0,0	0,0	15,6	5,2	2,6	6,5	29,9	12%
Grand PR	0,0	0,0	10,4	10,4	5,2	6,5	32,5	13%
Бизнес Медиа	10,8	4,3	6,9	13,9	3,5	4,3	43,7	17%
Имидж групп	15,2	8,7	13,9	3,5	0,4	3,0	44,6	17%
PRO движение	8,7	4,3	6,1	6,1	4,3	8,7	38,1	15%
Argioti	0,0	0,0	20,8	15,6	10,4	3,5	50,2	19%

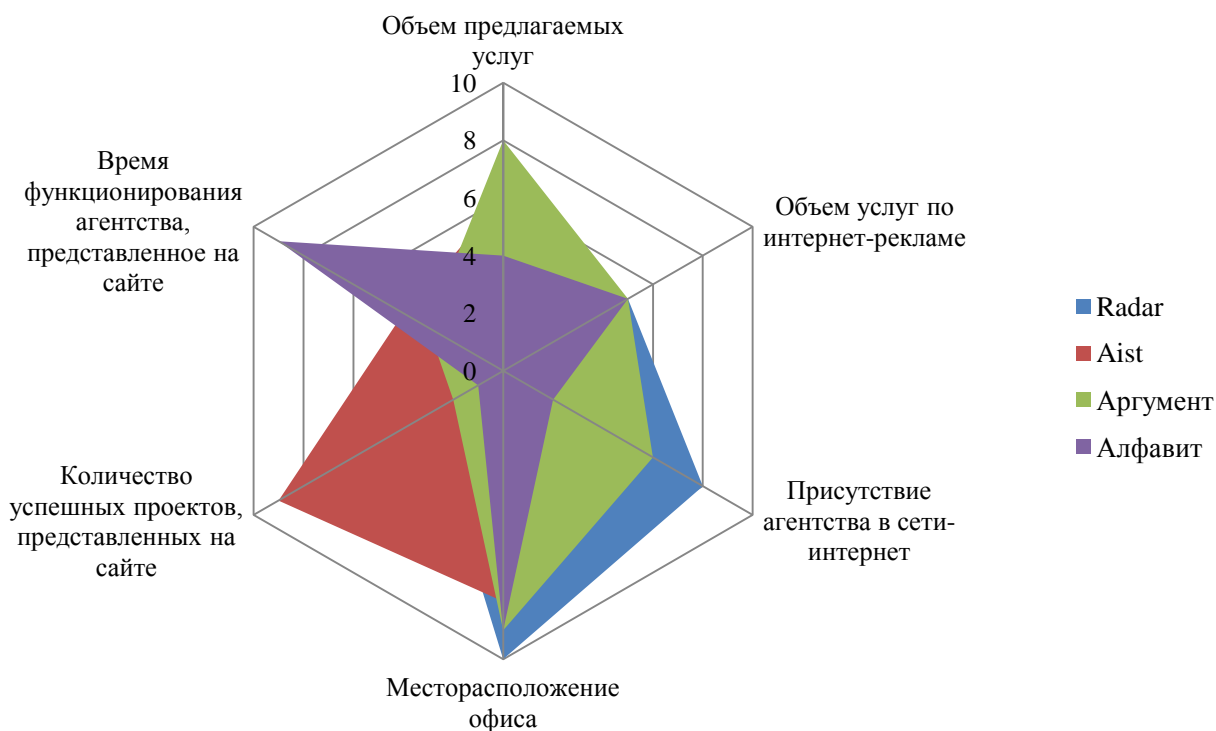


Рисунок 9 – Многоугольник конкурентоспособности (лепестковая диаграмма) группы №3

Таблица 26 – Интегральная конкурентоспособность рекламных агентств группы №3

Наименование компании	SΔ1	SΔ2	SΔ3	SΔ4	SΔ5	SΔ6	ΣS	% от max
Radar	10,8	17,3	34,6	13,0	5,2	8,7	89,6	35%
Алфавит	8,7	4,3	7,8	3,9	3,9	15,6	44,2	17%
Aist	13,0	4,3	6,9	31,2	15,6	10,4	81,4	31%
Аргумент	17,3	13,0	23,4	7,8	2,6	10,4	74,5	29%

Анализируя полученные лепестковые диаграммы по каждой группе, мы видим, что отличительной особенностью рекламных агентств, входящих в группу №1 является полное отсутствие услуг по интернет-рекламе, также небольшой объем предлагаемых услуг и малое количество проектов, представленных на сайте. Распределение многоугольников в группе №2 и №3 значительно равномернее, за счет больших баллов по каждому критерию оценки конкурентоспособности.

Таким образом, ООО «Аргумент» имеет прочную позицию (29%) в группе с максимальными значениями, что свидетельствует о лояльности клиентов и их потенциально доверительном отношении. Однако в данном методе оценки

конкурентоспособности мы не учитывали ценовые факторы, которые могут повлиять на результаты анализа. Для более точного представления рыночной ситуации среди рекламных агентств построим карту позиционирования.

2.4.2 Анализ рыночных позиций конкурентов на основе карт позиционирования

Для построения карты нам необходимо рассчитать в относительных единицах значения двух факторов: количественный – оценка среднего уровня цен фирмы, работающей на рынке рекламных услуг, качественный – комплексная оценка уровня (качества) обслуживания клиентов.

Для определения уровня цен рекламных агентств были оценены средние затраты клиентов на оплату следующих видов услуг.

1. Затраты на оплату услуг по наружной рекламе (большие объекты: щиты, арки).
2. Затраты на оплату услуг по дизайну и имиджу компании (полностью фирменный стиль, разработка бренд-бука и т.д.)
3. Затраты на оплату услуг по маркетинговым исследованиям

Данные представлены в таблице 27.

При проведении комплексной оценки уровня (качества) обслуживания клиентов рекламными агентствами используется система из четырех показателей: Показатель 1 – «широта ассортимента»; Показатель 2 – «наличие услуг по интернет-рекламе»; Показатель 3 – «доступность информации о фирме».

Таблица 27 – Значение затрат клиентов на оплату услуг исследуемых рекламных услуг, руб.

Название фирмы	Наружная реклама	Дизайн и имидж	Маркетинговые исследования
Ярко	27 000	-	40 000
Galaxy-center	30 000	45 000	-
Квартира	32 000	40 000	-
Aist	25 000	43 000	60 000
Бизнес Медиа	30 000	20 000	-

Иероглиф	40 000	42 000	55 000
Имидж групп	25 000	26 000	-
Radar	-	50 000	-
Алфавит	36 000	-	-
PRO движение	35 000	-	-
Элит'е	25 000	-	-
Indigo	-	-	40 000
Grand PR	-	37 000	50 000
Apriori	-	40 000	-
Аргумент	30 000	35 000	60 000

Для удобного расчета индекса цен данные представим в приложении Д.

Схема оценки рекламных агентств по каждому из показателей и коэффициенты значимости показателей уровня обслуживания клиентов приведены в таблицах 28-31.

Таблица 28 – Балльная оценка показателя «широта ассортимента»

Широта ассортимента услуг	Количество баллов
1-3 вида услуг	1 балл
4-6 вида услуг	2 балла
Более 6-и видов услуг	3 балла

Таблица 29 – Балльная оценка показателя «наличие услуг по интернет-рекламе»

Наличие услуг по интернет-рекламе	Количество баллов
Отсутствие услуг	0 баллов
1 вид услуг	1 балл
Более 1-го вида услуг	2 балла

Таблица 30 – Балльная оценка показателя «доступность информации о фирме»

Доступность информации о фирме	Количество баллов
Фирма размещает рекламу на собственном сайте, но сайт редко обновляется или вообще не обновляется	1 балл
Фирма размещает рекламу на собственном регулярно обновляемом сайте	2 балла
Фирма размещает рекламу на собственном регулярно обновляемом сайте и в социальных сетях.	3 балла

Таблица 31– Коэффициенты значимости показателей уровня обслуживания клиентов

Показатель	Коэффициент значимости
Широта ассортимента услуг	0,30
Наличие услуг по интернет-рекламе	0,40
Доступность информации о фирме	0,30
Сумма весов	1,00

Для удобного расчета индекса качества обслуживания данные представим в приложении Е.

На основании полученных данных построим карту позиционирования (рисунок 10), отложив по оси абсцисс значение качественного фактора, по оси ординат – количественного.

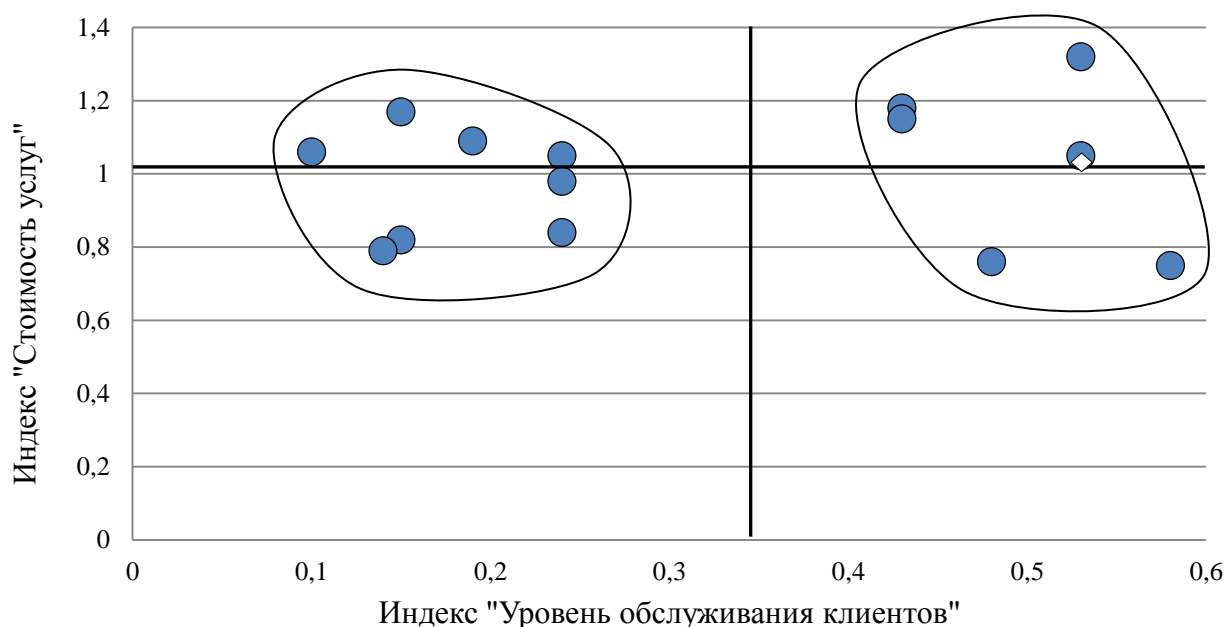


Рисунок 10 – Карта позиционирования

В зону с низким уровнем обслуживания вошли следующие рекламные агентства: Ярко, Galaxy-center, Квартира, Иероглиф, Элит'е, Indigo, Grand PR, Arpiori.

В зону с высоким уровнем обслуживания вошли следующие рекламные агентства: Aist, Бизнес Медиа, Имидж групп, Radar, Алфавит, PRO движение, Аргумент.

Для получения общей оценки дифференциации внутри каждой группы найдем интегральный коэффициент вариации, рассчитываемый как средняя арифметическая простая из частных коэффициентов по каждому фактору.

Для группы с низким уровнем обслуживания коэффициент вариации равняется 22,3%, для группы с высоким уровнем обслуживания – 16,6%.

В результате рассчитаем коэффициенты конкурентоспособности рекламных агентств и представим их в таблице 32.

Таблица 32– Коэффициенты конкурентоспособности рекламных агентств

Название фирмы	Коэффициент конкурентоспособности
Apriori	0,09
Иероглиф	0,13
Galaxy-center	0,18
Элит'е	0,18
Indigo	0,18
Квартира	0,23
Grand PR	0,25
Ярко	0,29
Алфавит	0,37
PRO движение	0,38
Radar	0,40
Aist	0,50
Аргумент	0,56
Бизнес Медиа	0,63
Имидж групп	0,76

Исходя их полученных данных, очевидно, что компания ООО «Аргумент» имеет прочную позицию на рынке рекламных услуг, однако не лидирующую. Необходимо провести качественные и количественные изменения, которые повлияют на рыночную ситуацию и улучшат показатели конкурентоспособности рекламного агентства ООО «Аргумент».

2.4.3 Проведение SWOT-анализа в графической форме

На данном этапе оценки для выработки стратегии развития фирмы, в том числе стратегии повышения конкурентоспособности требуется глубокой анализ как сильных и слабых сторон предприятия, так и угроз и возможностей внешней среды. Для решения этой задачи сегодня широко применяется такой стратегический инструмент как SWOT-анализ, позволяющий на основе сопоставления факторов внутренней и внешней среды оцениваемого объекта провести комплексный анализ его текущего положения с целью определения мер по использованию возможностей и предотвращению угроз со стороны внешней среды.

Традиционно SWOT-анализ носит качественный характер и составляется в табличной форме. Подобная методика обладает следующими существенными недостатками:

- Громоздкость и недостаточная наглядность табличной формы SWOT-анализа, особенно при большом количестве исследуемых факторов
- Высокая трудоемкость обработки большого количества факторов в табличной форме: требуемое количество возможных действий для реализации возможностей и нейтрализации угроз, используя соответствующие сильные и слабые стороны
- Все факторы внутренней среды имеют равный вес и, соответственно, нет возможности ранжирования их по степени важности для оцениваемого объекта
- Возможности и угрозы, реализация которых маловероятна, учитываются таким же образом, как и факторы, реализация которых в большей степени вероятна. Таким образом, нет возможности ранжировать факторы внешней среды по степени вероятности их осуществления.

Именно этими обстоятельствами объясняется появление методики количественного SWOT-анализа, в котором делается попытка ранжировать исследуемые факторы. Однако и в этом случае сохраняется громоздкость и низкая наглядность получаемых результатов анализа, поскольку и количественный SWOT-анализ проводится в табличной форме.

Для получения более наглядных результатов и устранения перечисленных недостатков предлагается расширить стандартную методику SWOT-анализа за счет представления результатов ее применения в виде SWOT-графика. Сущность методики графического SWOT-анализа состоит в следующем:

1. Для каждого из факторов внутренней среды (сильные и слабые стороны) с помощью экспертов вводится ранг в соответствии с их значимостью для исследуемого объекта. Это позволяет структурировать массив факторов и выделить из го наиболее важные для дальнейшего исследования.

2. Для каждого из факторов внешней среды (возможности и угрозы) определяются вероятность реализации (оценивается в относительных единицах).

3. Полученные значения откладываются в двухмерной системе координат следующим образом:

- ранги факторов внутренней среды откладываются на оси абсцисс: через каждую точку, соответствующую полученному рангу важности фактора, проводится линия перпендикулярно оси абсцисс;

- вероятности реализации факторов внешней среды откладываются на оси ординат: через каждую точку, соответствующую полученному значению вероятности реализации фактора, проводится линия перпендикулярно оси ординат.

4. В узлах полученной решетки находятся точки, соответствующие тем или иным действиям по реализации возможностей и нейтрализации угроз, с учетом сильных и слабых сторон оцениваемого объекта.

5. Размещение фактора дальше от начала координат признает высокую возможность его реализации или высокую значимость для предприятия. Чтобы отделить факторы со степенью значимости выше средней, рассчитывается среднее значение расстояния от начала координат до факторов в каждой из четвертей системы координат. В соответствии с этим радиусом строятся дуги окружностей в каждой четверти и штрихуется область наиболее значимых факторов. Радиус дуг Окружностей в каждой из четвертей определяется по формуле:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n \sqrt{(x_i^2 + y_i^2)}}{n}$$

где, r – радиус дуги окружности; x – координата, соответствующая значению ранга важности фактора; y – ордината, соответствующая значению вероятности реализации фактора; i – номер фактора; n – количество факторов в четверти.

Для рекламного агентства ООО «Аргумента» были выявлены традиционные для SWOT-анализа элементы. Далее элементы каждого из факторов первой

группы (сильные и слабые стороны) экспертным путем были ранжированы, в соответствии с их значимостью для рекламного агентства. Для каждого из элементов второй группы (возможности и угрозы) также с помощью экспертов была определена вероятность их реализации (таблица 33).

Таблица 33 – Ранг и вероятность факторов SWOT-анализа рекламного агентства ООО «Аргумент»

Обознач.	Ранг	S (strong)	Обознач.	Вер-ть	O (opportunities)
S1	4	Разнообразие предоставляемых услуг	O1	2,75	Разорение и уход фирм-конкурентов
S2	4,75	Месторасположение офиса в центре города	O2	5	Развитие информационных технологий, как элемент НТП
S3	3,25	Опыт работы более 9 лет	O3	4	Выход на новые рынки или сегменты рынка
S4	3,25	Участие персонала в принятии управленческих решений	O4	5,5	Значительный рост спроса на интернет-рекламу
S5	5	Тщательно налаженная работа с клиентами	O5	3	Расширение клиентской базы
S6	4,5	Присутствие агентства в сети-интернет	O6	2,25	Рост потенциального рынка
S7	4	Партнерские отношения с екатеринбургскими агентствами	O7	6	Осознание необходимости рекламы для укрепления своих позиций на рынке со стороны российского бизнеса
W (weak) / T (threads)					
W1	4,25	Плохо организованная коммуникационная политика	T1	3,5	Рост числа конкурентов
W2	5,25	Одна линия телефонных разговоров на все виды деятельности	T2	3,25	Легкость вхождения на рынок
W3	4,5	Недостаточно сформированный имидж	T3	3	Насыщение рынка
W4	5	Отсутствие в компании достаточного количества менеджеров по продаже	T4	2,75	Приход на рынок крупных столичных и екатеринбургских игроков
W5	3,75	Не предусмотрена возможность повышения квалификации сотрудников	T5	6	Сокращение расходов на рекламу со стороны российского бизнеса
W6	5,25	Отсутствие услуг по интернет-рекламе, созданию сайтов	T6	5,5	Спад в экономике
W7	5,25	Минимальная активность в социальных сетях	T7	5,75	Появление конкурентов с эксклюзивными услугами

Для построения SWOT-графика необходимо рассчитать следующие значения, представленные в таблице 34, для определения радиусов дуг окружностей в каждой из четвертей. Аналогичным образом рассчитываются значения для остальных областей графика

Таблица 34 – Радиус дуг окружностей в SWOT-анализе рекламного агентства ООО «Аргумент»

SO	$R = (\sqrt{4^2 + 2,75^2} + \sqrt{4^2 + 5^2} + \sqrt{4^2 + 4^2} + \sqrt{4^2 + 5,5^2} + \sqrt{4^2 + 3^2} + \sqrt{4^2 + 2,25^2} + \sqrt{4^2 + 6^2} + \sqrt{4,75^2 + 2,75^2} + \sqrt{4,75^2 + 5^2} + \sqrt{4,75^2 + 4^2} + \sqrt{4,75^2 + 5,5^2} + \sqrt{4,75^2 + 3^2} + \sqrt{4,75^2 + 2,25^2} + \sqrt{4,75^2 + 6^2} + \sqrt{3,25^2 + 2,75^2} + \sqrt{3,25^2 + 5^2} + \sqrt{3,25^2 + 4^2} + \sqrt{3,25^2 + 5,5^2} + \sqrt{3,25^2 + 3^2} + \sqrt{3,25^2 + 2,25^2} + \sqrt{3,25^2 + 6^2} + \sqrt{3,25^2 + 2,75^2} + \sqrt{3,25^2 + 5^2} + \sqrt{3,25^2 + 4^2} + \sqrt{3,25^2 + 5,5^2} + \sqrt{3,25^2 + 3^2} + \sqrt{3,25^2 + 2,25^2} + \sqrt{3,25^2 + 6^2} + \sqrt{5^2 + 2,75^2} + \sqrt{5^2 + 5^2} + \sqrt{5^2 + 4^2} + \sqrt{5^2 + 5,5^2} + \sqrt{5^2 + 3^2} + \sqrt{5^2 + 2,25^2} + \sqrt{5^2 + 6^2} + \sqrt{4,5^2 + 2,75^2} + \sqrt{4,5^2 + 5^2} + \sqrt{4,5^2 + 4^2} + \sqrt{4,5^2 + 5,5^2} + \sqrt{4,5^2 + 3^2} + \sqrt{4,5^2 + 2,25^2} + \sqrt{4,5^2 + 6^2} + \sqrt{4^2 + 2,75^2} + \sqrt{4^2 + 5^2} + \sqrt{4^2 + 4^2} + \sqrt{4^2 + 5,5^2} + \sqrt{4^2 + 3^2} + \sqrt{4^2 + 2,25^2} + \sqrt{4^2 + 6^2}) / 49 = 5,8806$
ST	R=5,9973
WT	R=6,4589
WO	R=6,3511

В соответствии с разработанной методикой был построен SWOT-график (рисунок 11). Исходя из полученных данных, составим таблицу факторов, которые оказались за пределами окружности в каждой четверти (приложение Ж). Данные факторы являются наиболее значимыми. Руководству компании целесообразно спланировать и реализовать действия, соответствующие точкам в узлах решетки, находящимся за пределами окружностей.

Отрицательные значения свидетельствуют о том, что данные факторы находятся внутри окружности и не рассматриваются в качестве значимых. 46% (91 из 196) факторов оказались наиболее значимыми. Ранжируем факторы по каждой четверти и представим в виде таблицы (приложение 3). Из полученных 91 факторов выделим наиболее значимые, которые необходимо спланировать в первую очередь. Критерием выбора данных факторов будет являться отдаленность от линии окружности более чем на 1,5. К ним относятся: S5O4, S6O7, S2O7, S5O7, S5T7, S2T5, S5T5, W2O7, W6O7, W7O7, W2T5, W6T5, W7T5.

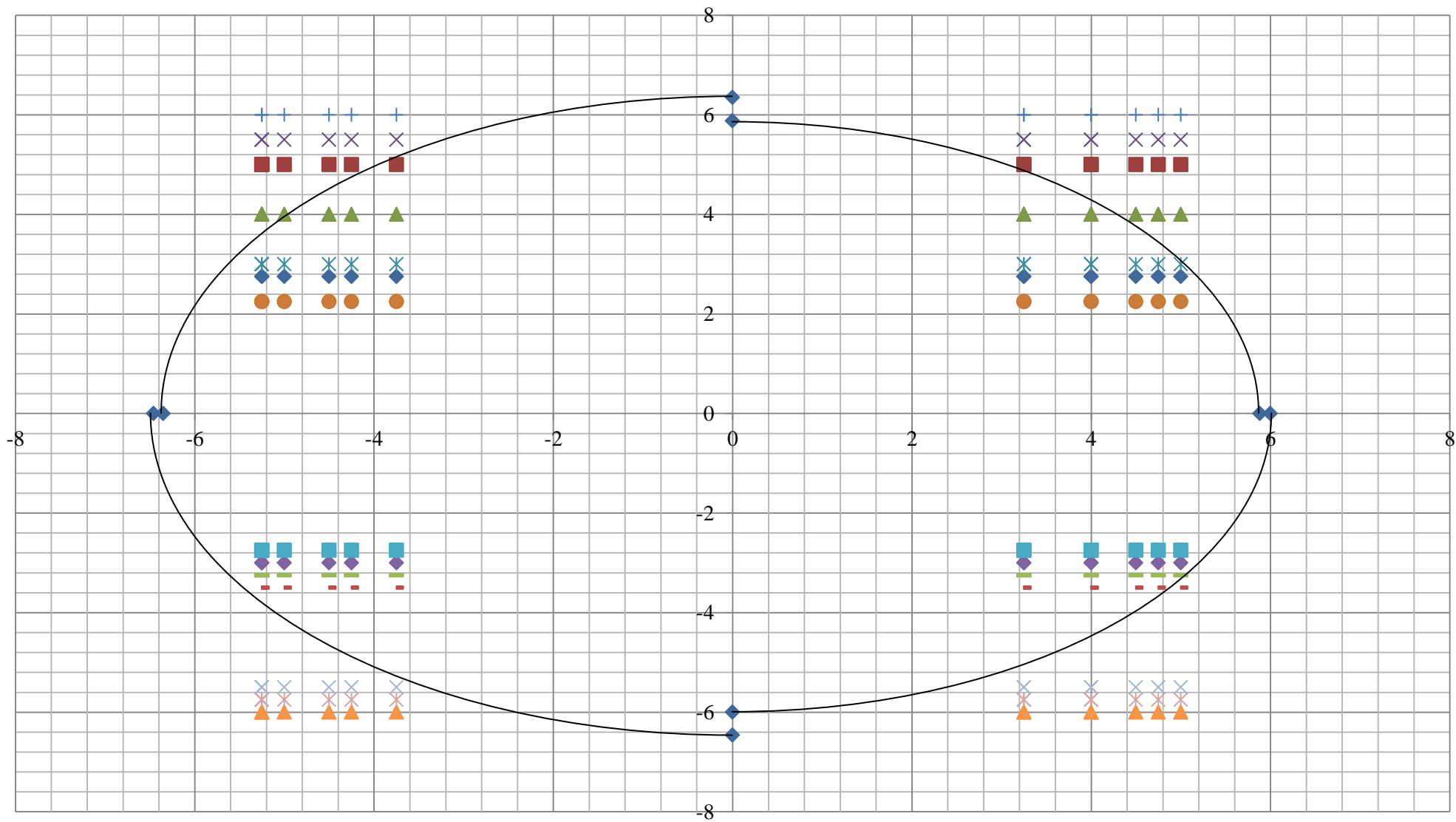


Рисунок 11– SWOT-график

Точки (S5O4, S6O7, S2O7, S5O7) – соответствуют наиболее важным сильным сторонам и наиболее вероятным возможностям. Возможные действия для реализации возможностей: установление налаженных отношений с клиентами, которое с одной стороны возможно за счет потребности бизнеса в рекламе и значительного роста спроса на интернет-рекламу, с другой стороны за счет правильного подхода к потребностям клиента. Также к наиболее сильным сторонам компании, которые помогают воспользоваться возможностью роста потребности бизнеса в рекламе, относятся удобное месторасположение офиса в центре города и присутствие агентства в сети-интернет.

Точки (S5T7, S2T5, S5T5) – соответствуют наиболее важным сильным сторонам компании, которые помогают защититься от угроз. То есть за счет удобного месторасположения офиса в центре города и налаженной работы с клиентами рекламное агентство может справиться с такими угрозами, как сокращение расходов на рекламу со стороны российского бизнеса и появление конкурентов с эксклюзивными услугами.

Точки (W2O7, W6O7, W7O7) – соответствуют наиболее слабым сторонам компании, которые могут компенсироваться за счет наиболее вероятных возможностей. То есть за счет роста потребности бизнеса в рекламе компании следует уделять большее внимание на наличие услуг по интернет-рекламе, созданию сайтов и увеличению активности в социальных сетях.

Точки (W2T5, W6T5, W7T5) – соответствует наиболее слабой стороне и наиболее вероятной угрозе. Возможное действие для нейтрализации угрозы – повышение активности присутствия в сети-интернет и социальных сетях, проведение акций, скидок и других мероприятий по привлечению клиентов.

Таким образом, графический метод SWOT-анализа позволяет не только определить перечень мероприятий для повышения конкурентоспособности компании, но и установить приоритеты в этом перечне, что даст возможность повысить эффективность их реализации.

Выводы по разделу два

Российский рынок рекламы имеет достаточные сильные позиции, однако испытывает определенные трудности в виде отрицательной динамики роста. Современное рекламное агентство представляет собой независимую фирму, специализирующуюся на выполнении различных рекламных функций: проведении рекламных исследований, разработке планов рекламной деятельности, разработке и проведении рекламных кампаний, в том числе подготовке рекламных обращений, производстве рекламоносителей, размещении рекламных обращений. Для более удобного представления и понимания рынка рекламы была разработана классификация рекламных агентств по видам деятельности.

Сегодня на рынке рекламных услуг в городе Челябинске функционирует свыше 200 разнообразных рекламных агентств, как полного цикла, так и специализированных. Однако в число конкурентов ООО «Аргумент» входят только 99 рекламных агентств. Связано это, прежде всего, с отсутствием у остальных собственного сайта. На сегодняшний день данное упущение является большой ошибкой для большинства компаний, так как наблюдается постоянный рост интернет-аудитории. Потребители ищут и находят информацию о ценах, товарах и услугах именно на разнообразных сайтах, поэтому деятельность рекламных агентств, ориентированных на размещение рекламы в сети интернет, а также на создании разнообразных сайтов актуальна как никогда.

Проведя комплексную оценку конкурентоспособности ООО «Аргумент» по нескольким методикам становится очевидным, что компания имеет прочную позицию на рынке рекламных услуг, однако не лидирующую. Необходимо провести качественные и количественные изменения, которые повлияют на рыночную ситуацию и улучшат показатели конкурентоспособности рекламного агентства ООО «Аргумент».

3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО "АРГУМЕНТ"

3.1 Проблемы конкурентоспособности ООО «Аргумент»

По результатам комплексного анализа конкурентоспособности рекламного агентства ООО «Аргумент», мы пришли к выводу, что в целом с 2015 года компания испытывает рост производственных возможностей и деловой активности. Однако следует отметить негативную тенденцию в структуре выручки и чистой прибыли. Таким образом, необходим постоянный мониторинг и контроль структуры баланса.

Графический метод анализа конкурентоспособности рекламного агентства ООО «Аргумент» с помощью поля конкурентных преимуществ или радара конкурентоспособности (с точки зрения потенциального клиента) позволяет выделить следующие проблемы рекламного агентства: несмотря на лидирующую позицию в рейтинге рекламных агентств города Челябинска (третье место), ООО «Аргумент» не использует все возможности рынка услуг интернет-рекламы. На сегодняшний день, рекламные агентства предоставляют только два вида услуг по интернет-рекламе: SMM и разработка сайтов. Компания ООО «Аргумент» реализует исключительно SMM. В случае реализации дополнительной услуги только по разработке сайтов (при условии хорошего качества и соответствующем спросе на данный вид услуг), рекламное агентство ООО «Аргумент» станет абсолютным лидером на рынке. Интегральная конкурентоспособность агентства вырастет с 29% до 42% от максимального. Таким образом, необходимо увеличить количество услуг по интернет-рекламе.

Проанализировав рыночные позиции конкурентов на основе карт позиционирования с учетом ценовых факторов, также необходимо отметить прочное положение агентства, однако не лидирующее. Связано это с тем, что на рынке присутствуют агентства с аналогичным качеством обслуживания клиентов, однако с более низкой стоимостью услуг. Снижение цены не принесет

долгосрочных перспектив, так как ценовая политика рекламного агентства ООО «Аргумент» выстроена грамотно и полностью соответствует средним значениям рынка рекламы в городе Челябинске. В данной ситуации необходимо увеличивать качество и уровень обслуживания клиентов, несмотря на лидирующие показатели данного критерия. Например, при вводе дополнительной услуги по интернет-рекламе ситуация на рынке может измениться. Возможное изменение коэффициентов конкурентоспособности рекламных агентств представлено в таблице 35.

Таблица 35– Коэффициенты конкурентоспособности рекламных агентств при вводе дополнительной услуги по интернет-рекламе

Название фирмы	Коэффициент конкурентоспособности до ввода доп. услуги	Коэффициент конкурентоспособности после ввода доп. услуги
Apriori	0,09	0,09
Иероглиф	0,13	0,13
Galaxy-center	0,18	0,18
Элит'е	0,18	0,18
Indigo	0,18	0,18
Квартира	0,23	0,23
Grand PR	0,25	0,25
Ярко	0,29	0,29
Алфавит	0,37	0,34
PRO движение	0,38	0,35
Radar	0,40	0,37
Aist	0,50	0,47
Бизнес Медиа	0,63	0,59
Имидж групп	0,76	0,72
Аргумент	0,56	0,77

Становится очевидным актуальность услуг по интернет-рекламе на примере ООО «Аргумент». Однако следует учитывать угрозы рынка и слабые стороны компании.

Таким образом, проблемами рекламного агентства ООО «Аргумент», выявленными при комплексном анализе конкурентоспособности, являются:

- Небольшой объем предоставляемых услуг по интернет-рекламе;
- Недостаточно сформированный имидж рекламного агентства;
- Минимальная активность в социальных сетях и сети-интернет;

- Отсутствие рекламной деятельности самого рекламного агентства;
- Отсутствие в компании достаточного количества менеджеров по продаже;
- Не предусмотрена возможность повышения квалификации сотрудников;

3.2 Рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Аргумент»

В сложившейся ситуации пути повышения конкурентоспособности рекламного агентства ООО «Аргумент» будут находиться в двух областях деятельности. Ключевые факторы конкурентоспособности агентства представлены на рисунке 12.

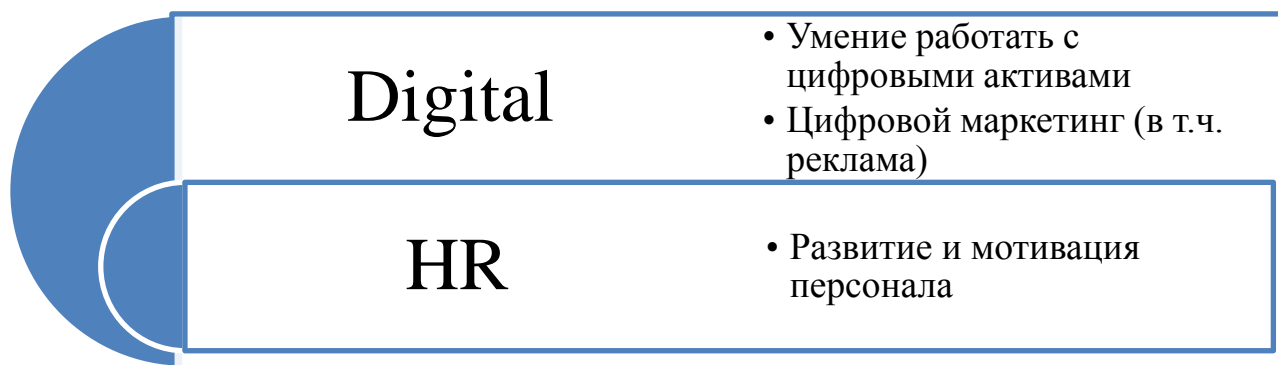


Рисунок 12 – Факторы конкурентоспособности рекламного агентства

Электронная почта, различные мессенджеры, тематические форумы и многие другие формы интернет-ресурсов стали неотъемлемой частью современного бизнеса. Количество пользователей Интернета в мире составляет уже почти 2 миллиарда человек, из которых более 50 миллионов – россияне. И становится совершенно понятным стремление компаний внедрить свою рекламу в этот сегмент маркетинга. Причинами такой привлекательности интернета как арены для продвижения становятся:

- доступность
- в интернет-рекламе намного проще попасть в целевую аудиторию.

Инструментов для успешного продвижения компании в Интернете существует огромное количество. Но наибольшую отдачу от них можно получить только при

наличии такой важной детали, как корпоративный сайт, основными функциями которого являются предоставление общей информации о компании, реклама предоставляемых услуг, формирование положительного имиджа компании и обратная связь с клиентами и партнерами. Сейчас собственный сайт является необходимым атрибутом деятельности любой фирмы, и именно на его продвижение нацелено большинство маркетинговых кампаний в интернете. Сама интернет-реклама подразумевает возможность получения мгновенной и как можно более полной информации об услуге.

Рекламное агентство ООО «Аргумент» имеет собственный сайт. В начале 2017 года агентство модернизировало страницу в интернете, но особого эффекта для компании данное действие не произвело. Связано это с отсутствием продвижения корпоративного сайта. Рекламному агентству ООО «Аргумент» необходимо проводить:

1. Маркетинговый аудит сайта или SEO-оптимизация. Этот комплекс мероприятий по анализу сайта на предмет его восприятия целевой аудиторией и поисковыми машинами, а также анализ его посещаемости. Для того чтобы понять, зачем сайту требуется SEO-оптимизация для поисковых систем, в чем ее ценность с точки зрения продвижения услуги, в первую очередь следует разобраться в психологии потенциальных клиентов. Большинство обычных пользователей Интернета не разбираются в вопросах SEO, раскрутки. Для них первые 10 компаний в результатах поиска по какому-либо запросу на Yandex или Google – лучшие. Но не только психология потенциальных клиентов является весомым доводом в поддержку оптимизации. Вторая причина, по которой следует воспользоваться данным методом раскрутки в интернете – это особенность самой глобальной сети как площадки для продажи товаров и услуг. Виртуальное пространство содержит миллионы ресурсов и сотни конкурирующих сайтов. Одна из задач SEO-оптимизации – не дать сайту потеряться в мировой паутине, повысить его шансы попасть в поле зрения пользователей, заявить о себе. Не стоит забывать о том, что действительно работает только качественная, правильно

организованная SEO-оптимизация. Правильная, комплексная оптимизация подразумевает предварительный серьезный анализ сайта: его тематики, наполнения (контента), целевой аудитории и посещаемости.

2. Продвижение в поисковиках (SEO), контекстная реклама. Приток целевой аудитории обеспечивается с помощью анализа поисковиком ключевых слов в запросе и предоставления пользователю ссылки на подходящий по тематике сайт. Контекстной рекламе принадлежит более половины всего рекламного рынка рунета – 51,6 %. После проведения такого анализа специалисты по оптимизации составляют семантическое ядро сайта – список запросов, по которым его следует продвигать. Чем грамотней подобран список, тем выше точность оптимизации и ее эффективность. Огромную роль для эффективной раскрутки играет структура сайта: пользователю интернета должно быть комфортно, удобно переходить по внутренним ссылкам и страницам сайта. Грамотная структура позволяет повысить показатели ресурса в статистике SEO, привлечь больше пользователей и покупателей через продвижение сайта в ТОП-10 самых популярных поисковых систем – Yandex и Google.

3. Баннерная реклама и текстово-графическая реклама. Обеспечивает приток на сайт аудитории, заинтересованной в определенной услуге или товаре компании, с тематических площадок, если, конечно, она используется в связке с контекстной рекламой; в противном случае такая реклама часто раздражает пользователей, что снижает их лояльность к компании. Ее положительные стороны в том, что современный баннер может быть интерактивным. При его создании специалисты используют звук, картинку или анимацию. У рекламодателя появилась возможность выбрать целевую аудиторию и узнать статистику показа баннера. В глобальной сети с каждым днем количество различной информации увеличивается. Пользователи и посетители интернета целенаправленно занимаются поиском нужного материала. Поэтому теперь многие к баннерной рекламе относятся без раздражения и воспринимают ее, как должное.

4. Еще один способ размещения рекламы в Интернете – почтовая рассылка. Эта технология появилась с момента создания всемирной сети. Общение пользователей не обходится без виртуальной переписки и почтовой рассылки. Многие интернет-посетители зарегистрированы сразу на нескольких поисковых системах и имеют не один адрес электронной почты. Именно за счет электронной почты существует такой вид рекламы, как новостная рассылка. Сейчас службы рассылок являются так называемыми информационными агентами, посредниками между рекламодателем и клиентом. Конечно, почтовые службы оповещают большое количество потенциальных потребителей. И современная интернет-реклама для пользователя стала неотъемлемой частью виртуальной жизни. Обратная сторона персональной рассылки – спам. Многие уже ощутили на собственном примере негативные стороны этой технологии. Поток информации, которая не нужна пользователю, останавливает работу сервера. Эксперты подтверждают, что статистика жалоб на спам растет ежедневно. Но с развитием технологий так называемым спамером может стать каждый пользователь Интернета. Достаточно найти соответствующую программу.

С развитием социальных сетей все большее число компаний решается открыть свои представительства на таких сайтах, как Facebook, Vkontakte, Twitter и т. п. Аудитория таких сайтов растет с каждым часом, и что важно, аудиторию эту легко можно разделить на различные группы: по возрасту, местоположению, социальному положению, образованию, интересам и хобби. Именно это и становится главным инструментом продвижения бренда. Возможность разнопланового таргетинга делает рекламу в соцсетях оружием, из которого очень трудно промахнуться. Создание бренд-сообщества в социальной сети является удобным методом создания имиджа компании, где создателю можно легко получить информацию о своей целевой аудитории и наладить с ней диалог. Это позволяет считать данный метод одним из наиболее эффективных способов повышения имиджа бренда в сети.

Особенности строения социальных сетей позволяют пользователям делиться со своими друзьями ссылками на интересные картинки, видео-ролики, аудиозаписи. Этим свойством интернет-общения не преминули воспользоваться специалисты рекламы, создавая так называемую вирусную рекламу. Главная особенность этой идеи в том, что удачные «вирусы» пользователи сами разносят по всем уголкам сети, реклама в таком случае не выглядит назойливой, компания может выделиться из числа своих конкурентов и повысить свой имидж в глазах потребителей. Основным оружием «вирусов» является, конечно, юмор, но существует немало примеров, когда вирусная реклама обходится и без него. Однако стоит помнить, что вирусная реклама может сыграть с компанией злую шутку: идею «вируса» запомнят все, а имя «спонсора» – никто, случается это из-за недостаточного акцентирования внимания потребителя на отличительных особенностях товара.

Стоит отметить и недостатки интернет-рекламы. Так, отсутствие или «заброшенное» состояние корпоративного сайта практически сводит на нет попытки интернет-продвижения, так как пользователь, нажимая на баннер компании, ожидает увидеть как можно больше информации об услуге. К техническим проблемам нужно отнести и несовершенство некоторых методов рекламы. Например, контекстная реклама часто страдает от скликивания, с помощью которого конкурентные фирмы искусственно увеличивают количество переходов по ссылкам компании, что часто приводит к катастрофическому для мелкого бизнеса увеличению затрат на рекламу. Следующий недостаток является и преимуществом, это – оперативность. Информация о компании в интернете может разнестись с невероятной скоростью, но никто не обещает, что эффект от нее будет положительным. Таким образом, можно возвысить компанию среди конкурентов, а можно мгновенно сделать из нее аутсайдера.

Исходя из вышесказанного, все же можно вполне определенно констатировать, что Интернет позволяет существенно уменьшить издержки, связанные с рекламой и реализацией продукции, расширить каналы

коммуникации с потенциальными клиентами, соответственно увеличить объем продаж в условиях ненавязчивости рекламной информации. Интернет-реклама – будущее всей индустрии рекламы. Она не стоит на месте, она постоянно развивается, появляются новые более прогрессивные виды, формы рекламы. И с каждым днем реклама становится все более актуальным способом формирования общественного мнения относительно того или иного продукта или услуги.

Таким образом, рекламному агентству ООО «Аргумент» необходимо внедрить в бизнес процесс digital сферу, а именно предоставлять услуги по интернет-рекламе, разработке сайтов и т.д., работать с цифровыми активами агентства, использовать интернет как площадку для собственной рекламы и раскрутки агентства.

Следующим немаловажным этапом повышения конкурентоспособности агентства является работа с персоналом. Мотивация в обучении и развитии персонала играет важную роль в обеспечении конкурентоспособности компаний, поскольку побуждает работников приобретать новые знания, навыки, опыт, компетенции, активно участвовать в достижении организационных целей. Высокая конкурентная борьба на рынке товаров и услуг ведет к качественному изменению роли человека в компании, превращая его в главный фактор развития. Уровень квалификации, креативность и предприимчивость персонала организации становятся все более важными стратегическими ресурсами. Развитие персонала сегодня является важнейшим фактором конкурентоспособности, повышения эффективности и производительности труда, что позволяет не только достичь высоких экономических результатов, но и создает хороший климат в коллективе, повышает интерес персонала к результативному труду.

Для обеспечения конкурентоспособности рекламное агентство ООО «Аргумент» должно рассматривать профессионализм работников как одну из важнейших ценностей организационной культуры. Для этого необходимо инвестировать в обучение и развитие персонала, разработать эффективную программу его удержания, иначе затраты на восполнение будут слишком

большими. Лояльных сотрудников удерживать значительно проще, поэтому при найме или ротации персонала следует обращать внимание на потенциальную лояльность кандидатов. Следствием лояльности персонала является сохранность секретной информации, дисциплина, готовность к обучению и развитию, повышение качества выполняемых услуг, заинтересованность персонала в развитии не только себя, но и всей компании. Таким образом, инвестиции в развитие и обучение персонала тесно связаны с повышением конкурентоспособности рекламного агентства.

3.3 Процесс обоснования мероприятий повышения конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг при вводе дополнительных услуг

В современных, динамично развивающихся рыночных условиях степень неопределенности экономического поведения компаний достаточно высока. В связи с этим большое значение приобретают методы обоснования и анализа принимаемых управленческих решений, направленные на повышение конкурентоспособности.

В основе обоснования мероприятий повышения конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг лежат особенности управления ими:

- Главным барометром благополучия организаций-производителей деловых услуг являются довольные клиенты, оценившие высокий уровень обслуживания и качество предоставленных организацией услуг.
- Острая необходимость реагирования на изменения во внешней и внутренней среде организаций-производителей деловых услуг, продиктованная сроком жизненного цикла услуги;
- Активное использование современных информационных технологий для сохранения и расширения клиентской базы, в частности сервисы e-mail-маркетинга и смс-рассылок;

- Приоритетным направлением функционирования организаций-производителей деловых услуг является использование индивидуального подхода в момент обслуживания клиента.

Повышение конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг продиктована рядом особенностей:

- Нестабильной экономической ситуацией, оказывающей прямое воздействие на платежеспособный спрос населения.

- Частотой смены запросов и предпочтений клиентов по ряду предоставляемых услуг.

- Возможностью появления конкурентов с большим ассортиментом предоставляемых услуг.

- Необходимость использования современных технологий и оборудования, позволяющего сокращать трудоемкость работ.

- Относительно невысокая материалоемкость позволяет находить скрытые резервы снижения себестоимости услуг.

- Постоянный мониторинг внешней среды позволяет оперативно вносить изменения в стратегический план развития организации сферы услуг.

Объединяя все вышесказанное, можно сделать вывод, что организации сферы услуг обладают рядом особенностей, обусловленных главным образом клиентоориентированным подходом, основанном на учете имеющихся и возможных предпочтениях клиента, позволяющим находить скрытые резервы повышения конкурентоспособности. В связи с этим следует особое внимание уделить обоснованию мероприятий по повышению конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг.

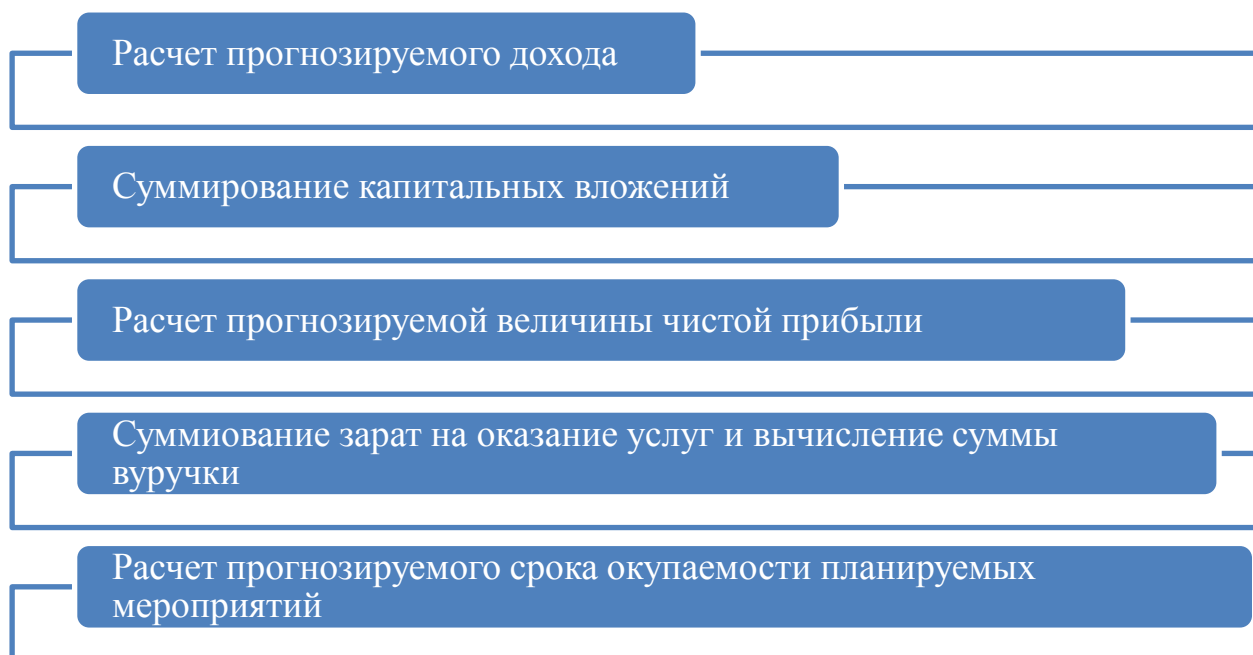


Рисунок 13 – Процесс обоснования мероприятий по повышению конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг.

Рассмотрим подробнее критерии обоснования мероприятий по повышению конкурентоспособности организации сферы услуг.

- Расчет прогнозируемого дохода организации сферы услуг – умножение прогнозируемых цен на вводимые услуги на прогнозируемый объем реализации данного вида услуг. Если планируется оказывать несколько видов услуг, то для расчета прогнозируемого дохода необходимо просуммировать все прогнозируемые доходы в отдельности по каждому виду услуг.

- Суммирование капитальных вложений основано на расчете общей суммы затрат на покупку всего оборудования и технологических линий, необходимых организациям сферы услуг для оказания нового вида услуг. Зачастую организации сферы услуг приобретают новое оборудование в кредит или лизинг, в связи с этим имеет смысл включить сумму платежей по лизингу или кредиту в общую сумму капитальных вложений.

- Расчет прогнозируемой величины чистой прибыли организации сферы услуг основан вычитании из величины прогнозируемого дохода всех затрат, необходимых для оказания нового вида услуг. Также на величину

прогнозируемой чистой прибыли организации сферы услуг окажет влияние ставка налогообложения, вероятность получения организацией прочих доходов или уплата прочих расходов.

Суммирование затрат на оказание услуг и вычисление суммы выручки организации сферы услуг поможет сформировать грамотное соотношение выручки и затрат, тем самым установить величину риска ввода новых услуг организацией, обеспечив тем самым рост рентабельности продажи услуг.

- Расчет прогнозируемого срока окупаемости планируемых мероприятий организации сферы услуг будет рассчитан путем деления полученной суммы капитальных вложений на прогнозируемую величину чистой прибыли. Чем меньше прогнозируемый срок окупаемости планируемых мероприятий организации сферы услуг, тем эффективнее предлагаемое мероприятие и велика вероятность ввода данного вида услуг. Своевременный ввод новых видов услуг способен повысить эффективность бренда организации сферы услуг. Оценивая эффективность использования бренда организации сферы услуг, следует особое внимание уделить:

- Величина широты ассортимента организации сферы услуг.
- Применение инновационных методов при обслуживании клиентов.
- Гибкий график работы.
- Отсутствие длинных очередей.
- Клиентоориентированный подход.
- Гибкая политика ценообразования.
- Удобное месторасположение.

Однако оценить эффективность деятельности организации сферы услуг сегодня затруднительно по ряду причин:

- Отсутствие схожих критериев клиентоориентированного подхода, поскольку в сфере услуг используется индивидуальный подход.

- Высокий риск применения инновационных подходов в сфере услуг приводит к отставанию организации от конкурентов.

- Нестабильная внешняя и внутренняя среда снижают эффективность индивидуального подхода.

Для расчета эффективности ввода дополнительной услуги сначала рассчитаем затраты на введение должности SEO-маркетолога с целью предоставления услуг в сфере digital и интернет-рекламе. Затраты по введению должности seo-маркетолога представим в таблице 36.

Таблица 36– Затраты по введению должности seo-маркетолога

Статьи затра	Формулы и исходные данные для расчета	Сумма, тыс. руб.
Текущие затраты за год		
Заработная плата Оклад в месяц – 30 000 руб.	Оклад в месяц* 12	360
Страховые взносы	ФОТ* Ставка по страховым взносам (30 %)	108
ИТОГО		468

С появлением в компании опытного SEO-маркетолога произойдет увеличение объемов продаж, появятся новые клиенты, увеличится количество заключенных договоров, что, в свою очередь, приведет к росту выручки. На начальном этапе SEO-маркетолог может выполнять следующие виды услуг ООО «Аргумент»:

- Создание и сопровождение Web-сайта – от 100 тыс. руб. в год
- Создание Web-сайта – от 5 тыс. руб.

Экспертным путем было определено, что в среднем на рынке интернет-услуг города Челябинска каждый месяц создается от 10 интернет-страниц типа сайт-визитка, из них около трех являются качественными проектами с необходимостью последующего обслуживания. При данных условиях наш дополнительный доход составит 4 020 тыс.руб. Темп прироста выручки составит 22,7% (с 17 664 000,00 рублей до 21 684 000,00 рублей). Темп прироста чистой прибыли составит 98% (с 3 012 000,00 рублей до 5 995 080,00 рублей).

Также следует отметить, что позиции ООО «Аргумент» при вводе дополнительной услуги по интернет-рекламе станут лидирующими, при условии хорошего качества и соответствующем спросе на данный вид услуг. Для этого необходимо повышать узнаваемость компании, бренда рекламного агентства и

увеличивать свое присутствие в digital сфере за счет активности в социальных сетях, поддержки и обновления корпоративного сайта, узнаваемости рекламного агентства с точки зрения корпоративной культуры.

Эффективный ввод дополнительных услуг одной организацией сферы услуг не означает такой же рост доходов при вводе данного вида услуг другой организацией сферы услуг. Поскольку в сфере услуг наиболее остро проявляется не только клиентоориентированный подход при выборе услуг, но индивидуальный подход в момент оказания услуг. В этом и проявляется отличие организаций сферы услуг от других отраслей, позволяющее максимально эффективно учитывать в работе стадии жизненного цикла услуг, своевременно вводить дополнительные услуги, оставляя в перечне только прибыльные услуги, минуя риск банкротства организации.

Выводы по разделу три

Управление информацией является наиболее сложной задачей в современных условиях ведения бизнеса. Эффективность управления информацией зависит от того, насколько высоким является уровень информационного потенциала компании. Способность компании эффективно управлять информацией в течение ее жизненного цикла, включая восприятие, сбор, организацию, обработку и хранение информации, является необходимостью любой современной компании. В компании ООО «Аргумент» выявлена необходимость в постоянном мониторинге, оценке и контроле информации, связанной с финансовой отчетностью. Не смотря на положительные тенденции изменения валюты балансы, необходимо четко представлять и понимать за счет каких статей происходит данный рост. В случае же рискованных ситуациях принимать правильное решение.

Основываясь на анализе конкурентных преимуществ компании ООО «Аргумент» были выявлены две основные сферы, в рамках которых компания

может занять лидирующие позиции на рынке рекламных услуг города Челябинска: digital и HR сферы. В digital сфере рекламному агентству следует уделить большее внимание количеству предоставляемых услуг по интернет-рекламе, а также формированию собственного имиджа и фирменного стиля на просторах сети-интернет. Для примера был произведен расчет эффективности ввода дополнительной услуги. Результаты показали, что при вводе дополнительной услуги связанной с созданием и сопровождением Web-сайтов годовые доходы рекламного агентства увеличатся на 4 020 тыс. руб., в то время как годовые расходы увеличатся на 468 тыс. руб. В целом эффективность от ввода дополнительной услуги составит около 800%.

Успешность компании на рынке зависит от большого количества факторов. В зависимости от специфики деятельности конкретной компании эти факторы могут отличаться по приоритетности в работе. Но общей целью, ориентированной на увеличение конкурентоспособности, необходимо считать удовлетворенность своих клиентов работой компании. Компания ООО «Аргумент» имеет самый высокий показатель уровня обслуживания клиентов. При этом у агентства имеются слабые стороны: недостаточно сформированный имидж, отсутствие услуг по интернет-рекламе, созданию сайтов, минимальная активность в социальных сетях, одна линия телефонных разговоров на все виды деятельности, которые напрямую влияют на уровень обслуживания клиентов. Таким образом, рекламному агентству ООО «Аргумент» необходимо в первую очередь устранить данные слабые стороны за счет своих сильных сторон и возможностей, которые предоставляет рынок в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время сектор услуг представляет собой крупный элемент экономики. В нем создаются ключевые параметры экономического роста: информационные накопления, научно-технические открытия, нематериальные формы накопления. Вследствие этого в секторе услуг в большинстве стран стали укрепляться деловые услуги, при использовании которых компании смогли поднять уровень эффективности и конкурентоспособности своей деятельности.

Вследствие этого сектор деловых услуг увеличился, а задача стратегического влияния на внешние факторы и конкурентоспособного позиционирования стала наиболее значительной для организаций-производителей России.

Управление уровнем конкурентоспособности организаций-производителей в секторе деловых услуг служит формой взаимоотношений между компанией и поставщиками, покупателями и конкурентами. Следовательно, важным является выбор принципов, на основе которых определяется стратегия, и возможность ее выступления в качестве рациональной формы взаимодействия с бизнес-партнерами.

Целью выпускной квалификационной работы является решение практических задач обеспечения конкурентоспособности организаций-производителей деловых услуг. Определив роль и значение сферы услуг в современной экономике и рассмотрев теоретические и методические основы конкуренции и конкурентоспособности, были выявлены особенности и состав факторов, влияющих на конкурентоспособность организаций-производителей деловых услуг, также определены основные методы оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Следующим этапом выпускной квалификационной работы стал анализ конкурентоспособности рекламного агентства ООО «Аргумент», который позволил выявить позицию агентства на рынке, прояснить и наглядно продемонстрировать конкурентную среду города Челябинска, при этом

разработав классификацию рекламных агентств по видам деятельности , а также определить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для компании.

На основании проведенного анализа были определены ключевые направления повышения конкурентоспособности ООО «Аргумент» в сферах, за счет которых компания может занять лидирующие позиции на рынке рекламных услуг города Челябинска: digital и HR сферы. Рекламному агентству следует уделить особое внимание количеству предоставляемых услуг по интернет-рекламе, а также формированию собственного имиджа и фирменного стиля на просторах сети-интернет. Также с помощью графического метода SWOT-анализа был определен перечень мероприятий для повышения конкурентоспособности компании, с установленными приоритетами в этом перечне, что дает возможность повысить эффективность их реализации.

В заключении стоит отметить, что цель выпускной квалификационной работы была достигнута. При этом были решены все поставленные задачи. При решении задач применялись теоретические знания, полученные в ходе обучения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Александрова Ю. Ю. Современное содержание механизма конкуренции // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 1. – С. 93-97.
2. Алещенко В. В. Теоретико – методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – №1. – С. 107-111.
3. Аристов О. В. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА - М, 2007. – 240 с.
4. Богомолова И. П., Хохлов Е. В. Анализ формирования категории конкурентоспособности как фактор рыночного превосходства экономических субъектов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – №1. – С. 119-124.
5. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2010. - с. 392.
6. Вайцеховская И. А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности // Проблемы современной экономики. – 2010. – №1. – С. 67-71.
7. Ведин Н. В. Фирма в глобальной экономике: эволюция и конкурентоспособность // Проблемы современной экономики. – 2012. – №1. – С. 97-105.
8. Вихорева О. М., Карловская С. Б. Международная конкурентоспособность России // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. – 2010. - № 2. – С. 118-122.
9. Георги Д., Брун М. Управление качеством: затраты и выгоды // Стандарты и качество. – 2010. – № 7-8. – С. 75-80.
10. Герчиков В.И. Миссия организации и особенности политики управления персоналом // ЭКО, 2010. - №8, с.43-57
11. Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Издательство стандартов, 2003. – 347 с.
12. Емельянов С. Международная конкурентоспособность производителей: факторы, определяющие положение на рынках и конкурентные преимущества // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – №3. – С.108-111.
13. Иванов В.В. Подходы к формированию систем эффективного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 5. – С. 20-30.
14. Петухова И. В., Петухова Н. В. Прогнозирование емкости рынка отдельных групп товаров и услуг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – №5. – С.28-43.
15. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества отрасли. – М.: Международные отношения, 2005. – 640 с.
16. Прахова Т. С. Понятие и сущность конкурентоспособности // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 3-4. – С. 14-18.

17. Прибылов А. Н. Конкурентоспособность и внутрифирменное стратегическое планирование // Проблемы современной экономики. – 2010. – №3-4. – С. 67-75.

18. Спиридонов И. А. Пути повышения конкурентоспособности предприятия: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2005. – 320 с.

19. Филонова О. В. Планирование мероприятий по продвижению, интеграция в комплекс маркетинговой деятельности // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 3-4. – С. 23-29.

20. Лазаренко, А. А. Методы оценки конкурентоспособности/ А. А. Лазаренко // Молодой ученый. 2014. № 1. с. 374–377.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Вид РА	Название РА	Вид деятельности
Универсальные	Ярко	Наружная реклама, Брендинг, Маркетинговые исследования, Полиграфия
	Galaxy-center	Наружная реклама, Брендинг, Полиграфия, Графический дизайн
	Квартира	Дизайн, Полиграфия, Event, Наружная реклама, Реклама в СМИ
	Aist	Дополненная реальность, Изготовление видео, аудио роликов, Изготовление анимационных роликов, Маркетинговые исследования, Дизайн, Наружная реклама, SMM
	Бизнес Медиа	Полиграфия, Наружная реклама, Реклама на транспорте, SMM, Дизайн
	Иероглиф	Брендинг, Маркетинговые исследования, Полиграфия, Наружная реклама, Дизайн
	Имидж групп	Типография, Дизайн, Наружная реклама, BTL, Брендинг, SMM, Event
	Radar	Брендинг, Видео, Дизайн, Event, SMM
	Алфавит	Полиграфия, Наружная реклама, BTL, Разработка сайтов
	PRO движение	Полиграфия, Наружная реклама, BTL, Разработка сайтов
	Элит'е	Полиграфия, Наружная реклама, BTL, Event
	Indigo	Маркетинговые исследования, BTL, Event
	Grand PR	Дизайн, Маркетинговые исследования, BTL, Event, Полиграфия
	Apriori	Изготовление видео, аудио роликов, Графический дизайн
Специализированные	Эверест	Наружная реклама
	PRioritet74	Реклама в лифтах
	Артикль	Наружная реклама
	Elephant	Наружная реклама
	Смайл	Наружная реклама
	Atomart	Полиграфия
	Ruvision	Видеостудия
	Креатив дизайн	Наружная реклама
	Фабрика	Наружная реклама
	Лимон	Наружная реклама, полиграфия
	Trend	Полиграфия
	RDM	Наружная реклама
	Каре	Полиграфия
	К-2	Изготовление, аренда ретро-букв
	Рекламный штурман	Наружная реклама
	РПК	Наружная реклама
	174 маршрут	Реклама в транспорте
	Дижон	Реклама на скамейках
	Marker Image	Наружная реклама
	Соль	Наружная реклама
	CinemaЧе	Видеостудия
	Adept	Полиграфия, дизайн
	Квадрат	Наружная реклама, полиграфия
	Анви	Полиграфия
	Доминанта	Наружная реклама
	ЭГО	Наружная реклама
	Alex-m	Наружная реклама
	Урал-дизайн	Наружная реклама
	Алькор	Полиграфия
	Март	Рекламные компании
Полнос урала	Наружная реклама	
Фартекс	Наружная реклама, полиграфия	

Новатор	Наружная реклама, полиграфия
Park	Графический дизайн
Ribbla	Графический дизайн, веб-дизайн
Deltaplan	Рекламные компании
Polaris	Event
РекTime	Дизайн
Инкапри	Event
Урал Арт	Наружная реклама, полиграфия
Стамп74	Наружная реклама, полиграфия
Дайджест	Наружная реклама, полиграфия
PR-promo	SMM
New Time	BTL
Эфкор реклама	Наружная реклама
ЮжУралРеклама	Наружная реклама
Вояж	Наружная реклама
Рекостар	ТВ-реклама
PS Fest	Видеостудия
Formatplus	Наружная реклама, полиграфия
Элитстройблок	Наружная реклама
Rekland	SMM
Instaface	SMM
Kondraland	SMM
Бренд-бюро	Дизайн
Медиа транс	Реклама на транспорте
Belles	Наружная реклама
Жираф	Полиграфия
МАСмедиа	Световые вывески
Доходное место	Наружная реклама
Ander	Реклама в учебных заведениях
Пропиарь	Наружная реклама, полиграфия
Бюро ЭР	Наружная реклама, полиграфия
SMARTmarketing	Веб-дизайн
Дизайнмастер	Наружная реклама
Северная звезда	Полиграфия
Стенд74	Реклама на транспорте
Бонифаций	Event
Метро	Наружная реклама
Амиго Медиа	Наружная реклама
Арт проект	Наружная реклама, полиграфия
Литера	Наружная реклама, полиграфия
Гранат	Наружная реклама
Мамонт	Наружная реклама
Викон	Наружная реклама
Продвижение	Реклама в лифтах
Элис	Наружная реклама
Аверс	Реклама в лифтах
City brand	Наружная реклама, полиграфия
SEO команда	SMM
BPG	Наружная реклама
DATIO	Веб-дизайн
Авант медиа	Веб-дизайн
Бизнес-партнер	Наружная реклама
Фабрика рекламы	Наружная реклама, полиграфия

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Наименование показателя	На 31 декабря 2016 г.	Доля в валюте баланса	На 31 декабря 2015 г	Доля в валюте баланса	Изменение		Изменение доли	
					Абсол.	Относ.	Абсол.	Относ.
АКТИВ								
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Нематериальные активы	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Основные средства	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Доходные вложения в материальные ценности	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Финансовые вложения	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Итого по разделу I	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Запасы	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	8 394 000,00	93,9%	1 239 000,00	70,7%	7 155 000,00	577,5%	23,2%	32,8%
Финансовые вложения	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	549 000,00	6,1%	514 000,00	29,3%	35 000,00	6,8%	-23,2%	-79,2%
Прочие оборотные активы	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Итого по разделу II	8 943 000,00	100%	1 753 000,00	100%	7 190 000,00	0,0%	0,0%	0,0%
БАЛАНС	8 943 000,00	100%	1 753 000,00	100%	7 190 000,00	410,2%	0,0%	0,0%
ПАССИВ								
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ								
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10 000,00	0,1%	10 000,00	0,5%	0,00	0,0%	-0,4%	-80,0%
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Добавочный капитал	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Резервный капитал	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	4 084 000,00	45,7%	1 349 000,00	77,0%	2 735 000,00	202,7%	-31,3%	-40,6%
Итого по разделу III	4 094 000,00	45,8%	1 359 000,00	77,5%	2 735 000,00	201,3%	-31,7%	-40,9%
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								

Заемные средства	600 000,00	6,7%	15 000,00	0,9%	585000,00	3900,0%	5,8%	644,4%
Отложенные налоговые обязательства	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Прочие обязательства	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Итого по разделу IV	600 000,00	6,7%	15 000,00	0,9%	585000,00	3900,0%	5,8%	644,4%
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Заемные средства	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Кредиторская задолженность	4 249 000,00	47,5%	379 000,00	21,6%	3 870 000,00	1021,1%	25,9%	119,9%
Доходы будущих периодов	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Прочие обязательства	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Итого по разделу V	4 249 000,00	47,5%	379 000,00	21,6%	3 870 000,00	1021,1%	25,9%	119,9%
БАЛАНС	8 943 000,00	100%	1 753 000,00	100%	7 190 000,00	410,2%	0,0%	0,0%

Наименование показателя	За 2016г.	Доли в выручке	За 2015г.	Доли в выручке	Изменение		Изменение доли	
					Абсол.	Относ.	Абсол.	Относ.
Выручка	17 664 000,00	100%	19 838 000,00	100%	-2 174 000,00	-11,0%	-	-
Себестоимость услуг	6 732 000,00	38,1%	8 560 000,00	43,1%	-1 828 000,00	-21,4%	-5,0%	-11,6%
Валовая прибыль (убыток)	10 932 000,00	61,9%	11 278 000,00	56,9%	-346 000,00	-3,1%	5,0%	8,8%
Коммерческие расходы	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Управленческие расходы	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	10 932 000,00	61,9%	11 278 000,00	56,9%	-346 000,00	-3,1%	5,0%	8,8%
Доходы от участия в других организациях	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Прочие доходы	1 001 000,00	5,7%	950 000,00	4,8%	51 000,00	5,4%	0,9%	18,8%
Прочие расходы	8 348 000,00	47,3%	6 840 000,00	34,5%	150 8000,00	22,0%	12,8%	37,1%
Прибыль (убыток) до налогообложения	3 585 000,00	20,3%	5 388 000,00	27,2%	-1 803 000,00	-33,5%	-6,9%	-25,4%
Текущий налог на прибыль	573 000,00	3,2%	808 200	4,1%	-235 200,00	-29,1%	-0,9%	-22,0%
Изменение отложенных налоговых обязательств	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Прочее	0,00	0%	0,00	0%	-	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	3 012 000,00	17,1%	4 579 800,00	23,1%	-1 567 800,00	-34,2%	-6,0%	-26,0%

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Наименование компании	Объем предлагаемых услуг, кол-во.	Объем услуг по интернет-рекламе	Присутствие агентства в сети-интернет	Месторасположение офиса	Количество успешных проектов, представленных на сайте	Время функционирования агентства, представленное на сайте
Ярко	4	-	Сайт, VK, Facebook, Instagram, Twitter	Челябинск, Троицкая, 1в к2	26	6 лет
Galaxy-center	4	-	Сайт	Челябинск, Чайковского, 165	61	15 лет
Квартира	5	-	Сайт, VK, Instagram	Челябинск, Косарева, 52	36	9 лет
Aist	6	SMM	Сайт	Челябинск, Евтеева, 8	183	12 лет
Бизнес Медиа	5	SMM	Сайт	Челябинск, Энтузиастов, 15д	76	5 лет
Иероглиф	5	-	Сайт	Челябинск, Российская, 5 ст1	57	22 года
Имидж групп	7	SMM	Сайт, VK	Челябинск, Свердловский проспект, 84Б	34	2 года
Radar	5	SMM	Сайт, VK, Facebook, YouTube, Instagram	Челябинск-Сити, Челябинск, Кирова, 159	68	10 лет
Алфавит	4	Разработка сайтов	Сайт	Челябинск, Свердловский проспект, 60	26	25 лет
PRO движение	4	Разработка сайтов	Сайт	Челябинск, 3 Интернационала, 90	45	15 лет
Элит'е	4	-	Сайт	Челябинск, Островского, 30	31	6 лет
Indigo	3	-	Сайт, VK	Челябинск, Энтузиастов, 2	15	9 лет
Grand PR	5	-	Сайт, VK	Челябинск, Островского, 30	81	8 лет
Apriori	2	-	Сайт, VK, Facebook, YouTube, Google+	Челябинск, Молодогвардейцев, 31 к1	120	12 лет
Аргумент	8	SMM	Сайт, VK, Facebook	Челябинск, Свободы, 62	52	9 лет

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Наименование компании	Объем предлагаемых услуг	Объем услуг по интернет-рекламе	Присутствие агентства в сети-интернет	Месторасположение офиса	Количество успешных проектов, представленных на сайте	Время функционирования агентства, представленное на сайте	ИТОГО
Ярко	4	0	8	5	1	2	20
Galaxy-center	4	0	2	6	3	5	20
Квартира	5	0	6	6	2	3	22
Aist	6	5	2	8	9	4	34
Бизнес Медиа	5	5	2	8	4	2	26
Иероглиф	5	0	2	3	3	8	21
Имидж групп	7	5	4	8	1	1	26
Radar	5	5	8	10	3	4	35
Алфавит	4	5	2	9	1	9	30
PRO движение	4	5	2	7	2	5	25
Элит'е	4	0	2	6	1	2	15
Indigo	3	0	4	9	1	3	20
Grand PR	5	0	4	6	4	3	22
Apriori	2	0	8	6	6	4	26
Аргумент	8	5	6	9	2	3	33

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Название фирмы	Наружная реклама, руб.	Дизайн и имидж, руб.	Маркетинговые исследования, руб.	Индекс цен (Наружная реклама)	Индекс цен (Дизайн и имидж)	Индекс цен (Дизайн и имидж)	Индекс цен
Ярко	27 000	-	40 000	0,89	-	0,79	0,84
Galaxy-center	30 000	45 000	-	0,99	1,19	-	1,09
Квартира	32 000	40 000	-	1,05	1,06	-	1,05
Aist	25 000	43 000	60 000	0,82	1,14	1,18	1,05
Бизнес Медиа	30 000	20 000	-	0,99	0,53	-	0,76
Иероглиф	40 000	42 000	55 000	1,31	1,11	1,08	1,17
Имидж групп	25 000	26 000	-	0,82	0,69	-	0,75
Radar	-	50 000	-	-	1,32	-	1,32
Алфавит	36 000	-	-	1,18	-	-	1,18
PRO движение	35 000	-	-	1,15	-	-	1,15
Элит'е	25 000	-	-	0,82	-	-	0,82
Indigo	-	-	40 000	-	-	0,79	0,79
Grand PR	-	37 000	50 000	-	0,98	0,98	0,98
Apriori	-	40 000	-	-	1,06	-	1,06
Аргумент	30 000	35 000	60 000	0,99	0,93	1,18	1,03
Среднее значение	30 455	37 800	50 833	-	-	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Название фирмы	Широта ассортимента услуг	Наличие услуг по интернет-рекламе	Доступность информации о фирме	Индекс качества обслуживания (Широта ассортимента услуг)	Индекс качества обслуживания (Наличие услуг по интернет-рекламе)	Индекс качества обслуживания (Доступность информации о фирме)	Индекс качества обслуживания
Ярко	2	0	3	1,00	0,00	1,41	0,24
Galaxy-center	2	0	2	1,00	0,00	0,94	0,19
Квартира	2	0	3	1,00	0,00	1,41	0,24
Aist	2	1	3	1,00	2,14	1,41	0,53
Бизнес Медиа	2	1	2	1,00	2,14	0,94	0,48
Иероглиф	2	0	1	1,00	0,00	0,47	0,15
Имидж групп	3	1	3	1,50	2,14	1,41	0,58
Radar	2	1	3	1,00	2,14	1,41	0,53
Алфавит	2	1	1	1,00	2,14	0,47	0,43
PRO движение	2	1	1	1,00	2,14	0,47	0,43
Элит'е	2	0	1	1,00	0,00	0,47	0,15
Indigo	1	0	2	0,50	0,00	0,94	0,14
Grand PR	2	0	3	1,00	0,00	1,41	0,24
Apriori	1	0	1	0,50	0,00	0,47	0,10
Аргумент	3	1	3	1,50	2,14	1,41	0,58
Среднее значение	2	0	2	-	-	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Расстояние каждого фактора до пересечения с окружностью														
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
S1	-1,03	0,52	-0,22	0,92	-0,88	-1,29	1,33	-0,68	-0,84	-1,00	-1,14	1,21	0,80	1,01
S2	-0,39	1,02	0,33	1,39	-0,26	-0,62	1,77	-0,10	-0,24	-0,38	-0,51	1,66	1,27	1,46
S3	-1,62	0,08	-0,73	0,51	-1,46	-1,93	0,94	-1,22	-1,40	-1,57	-1,74	0,83	0,39	0,61
S4	-1,62	0,08	-0,73	0,51	-1,46	-1,93	0,94	-1,22	-1,40	-1,57	-1,74	0,83	0,39	0,61
S5	-0,17	1,19	0,52	1,55	-0,05	-0,40	1,93	0,11	-0,03	-0,17	-0,29	1,81	1,44	1,62
S6	-0,61	0,85	0,14	1,23	-0,47	-0,85	1,62	-0,30	-0,45	-0,59	-0,72	1,50	1,11	1,30
S7	-1,03	0,52	-0,22	0,92	-0,88	-1,29	1,33	-0,68	-0,84	-1,00	-1,14	1,21	0,80	1,01
W1	-1,29	0,21	-0,51	0,60	-1,15	-1,54	1,00	-0,95	-1,11	-1,26	-1,40	0,89	0,49	0,69
W2	-0,42	0,90	0,25	1,25	-0,30	-0,64	1,62	-0,15	-0,28	-0,41	-0,53	1,51	1,14	1,33
W3	-1,08	0,38	-0,33	0,76	-0,94	-1,32	1,15	-0,76	-0,91	-1,05	-1,19	1,04	0,65	0,84
W4	-0,64	0,72	0,05	1,08	-0,52	-0,87	1,46	-0,36	-0,50	-0,63	-0,75	1,35	0,97	1,16
W5	-1,70	-0,10	-0,87	0,31	-1,55	-1,98	0,72	-1,33	-1,50	-1,66	-1,81	0,62	0,20	0,41
W6	-0,42	0,90	0,25	1,25	-0,30	-0,64	1,62	-0,15	-0,28	-0,41	-0,53	1,51	1,14	1,33
W7	-0,42	0,90	0,25	1,25	-0,30	-0,64	1,62	-0,15	-0,28	-0,41	-0,53	1,51	1,14	1,33

ПРИЛОЖЕНИЕ З

SO		ST		WO		WT	
S3O2	0,08	S5T1	0,11	W4O3	0,05	W5T6	0,20
S4O2	0,08	S3T6	0,39	W1O2	0,21	W5T7	0,41
S6O3	0,14	S4T6	0,39	W2O3	0,25	W1T6	0,49
S2O3	0,33	S3T7	0,61	W6O3	0,25	W5T5	0,62
S3O4	0,51	S4T7	0,61	W7O3	0,25	W3T6	0,65
S4O4	0,51	S1T6	0,80	W5O4	0,31	W1T7	0,69
S1O2	0,52	S7T6	0,80	W3O2	0,38	W3T7	0,84
S5O3	0,52	S3T5	0,83	W1O4	0,6	W1T5	0,89
S7O2	0,52	S4T5	0,83	W4O2	0,72	W4T6	0,97
S6O2	0,85	S1T7	1,01	W5O7	0,72	W3T5	1,04
S1O4	0,92	S7T7	1,01	W3O4	0,76	W2T6	1,14
S7O4	0,92	S6T6	1,11	W2O2	0,9	W6T6	1,14
S3O7	0,94	S1T5	1,21	W6O2	0,9	W7T6	1,14
S4O7	0,94	S7T5	1,21	W7O2	0,9	W4T7	1,16
S2O2	1,02	S2T6	1,27	W1O7	1	W2T7	1,33
S5O2	1,19	S6T7	1,30	W4O4	1,08	W6T7	1,33
S6O4	1,23	S5T6	1,44	W3O7	1,15	W7T7	1,33
S1O7	1,33	S2T7	1,46	W2O4	1,25	W4T5	1,35
S7O7	1,33	S6T5	1,50	W6O4	1,25	W2T5	1,51
S2O4	1,39	S5T7	1,62	W7O4	1,25	W6T5	1,51
S5O4	1,55	S2T5	1,66	W4O7	1,46	W7T5	1,51
S6O7	1,62	S5T5	1,81	W2O7	1,62	-	-
S2O7	1,77	-	-	W6O7	1,62	-	-
S5O7	1,93	-	-	W7O7	1,62	-	-