

**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 «Экономика и управление на предприятиях**  
**сферы услуг, рекреации и туризма»**

**РАБОТА ПРОВЕРЕНА**

**Рецензент, директор, ООО «АрКом»**

\_\_\_\_\_/ М.С. Телешев /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

**Зав. кафедрой, к.э.н., доцент**

\_\_\_\_\_/ Т.А. Худякова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Анализ конкурентоспособности открытия предприятия в ООО «Шиномонтаж» в г. Челябинске

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**ЮУрГУ – 38.03.02.62. 2017. 191. ВКР**

**Руководитель, к.э.н., доцент**

\_\_\_\_\_/ Б.В. Шмаков /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Автор**

**студент группы ЭУ-411**

\_\_\_\_\_/ А.Е. Садовщикова /

\_\_\_\_\_ 2017 г.

**Нормоконтролер, к.э.н., доцент**

\_\_\_\_\_/ К.В. Айхель /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## АННОТАЦИЯ

Садовщикова А.Е. Анализ конкурентоспособности открытия предприятия в ООО «Шиномонтаж» в г. Челябинск. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-411, 75 с., 10 ил., 21 табл., библиогр. список - 79 наим., 1 прил. 13 л. Раздаточного материала ф. А4.

Дипломный проект выполнен с целью разработки конкурентоспособного предприятия ООО «Шиномонтаж».

В дипломном проекте изучен теоретический материал конкурентоспособности, основные понятия, основные конкуренты, а также приведены анализы рынка проектируемого продукта.

Проанализированы основные конкуренты, произведен анализ конкурентоспособности фирмы, а также анализ рынка проектируемого продукта.

Разработан бизнес-план конкурентоспособности фирмы, а именно произведена оценка финансовой составляющей проекта. Произведен маркетинговый план, а также произведен инвестиционный анализ проекта.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Теоретические аспекты обеспечения и оценки конкурентоспособности предприятия за рубежом.....	7
1.2 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия в России.....	19
1.3 Теоретические аспекты обеспечения и оценки конкурентоспособности предприятия в Челябинской области.....	22
2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	31
2.1 Проект конкурентоспособного предприятия.....	31
2.2 Разработка проекта конкурентного предприятия.....	31
2.2.1 Выбор, обоснование и разработка бизнес-идеи.....	33
2.2.2 Анализ конкурентоспособности товара (качественный и количественный для конкретного рынка и конкурентов).....	35
2.2.3 Формула бизнеса.....	36
2.2.4 Анализ рынка проектируемого продукта (услуги).....	39
2.2.5 Социальные последствия бизнеса.....	45
2.3 Организационный и производственные планы.....	45
3 БИЗНЕС-ПЛАН ПО РАЗРАБОТКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ФИРМЫ.....	50
3.1 Оценка финансовой составляющей проекта.....	50
3.2 Маркетинговый план проекта.....	52
3.3 Инвестиционный анализ проекта.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	65

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в любой стране мира господствуют рыночные отношения. Фирм, реализующих однородную и дифференцированную продукцию, сейчас огромное количество. Между ними существует жесткая конкуренция. И реализация качественной, недорогой, конкурентоспособной продукции и услуг по сравнению с аналогами – главная задача любой фирмы в любой стране. И каждая фирма стремится сделать все, чтобы ее продукция была конкурентоспособной.

Предприятиям необходимо знать области сбыта, потребности, спрос на данную продукцию, цены на данную продукцию, исследование емкости рынка, определение доли предприятия в общем объеме продажи продукции данного ассортимента, анализ рыночной ситуации, исследование динамики объема продаж, анализ каналов сбыта, изучение мнений покупателей и потребительских предпочтений. Выступая со своими товарами на рынке своей или чужой страны, отечественным товаропроизводителям приходится участвовать в конкурентной борьбе, в которой ведут участие как национальные продуценты товары аналогичного назначения, так и фирмы-экспортеры из других стран, занимающие определенную долю в импорте данной страны.

Жесткая конкуренция, широкий выбор товаров на рынке, быстрое обновление их номенклатуры и приемлемые цены, предлагаемые фирмами-товаропроизводителями даже на самые современные и высококачественные изделия, постоянно ставят перед продуцентом болезненные вопросы: как покупатель воспримет предлагаемый товар, почему он отдает предпочтение данному товару, а не другому, в чем причины успеха или неудачи в реализации новых изделий и т. д.

Все это выдвигает конкурентоспособность в число важнейших целевых установок на всех уровнях хозяйственного управления.

В первую очередь успех любого бизнеса зависит от того, насколько удачно выбрана сфера деятельности, правильно оценена рыночная конъюнктура, выбрана стратегия и разработана тактика ее реализации.

Именно бизнес-планирование дает обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития фирмы. Дает спланировать и спрогнозировать ее деятельность на ближайший период и перспективу.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке плана открытия конкурентоспособного предприятия.

Объектом исследования дипломного проекта являются существующие конкурентоспособные предприятия.

Предмет выпускной квалификационной работы – экономические отношения, возникающие в процессе планирования конкурентоспособного предприятия.

Задачами выпускной квалификационной работы выступают:

- исследование методических подходов к повышению конкурентоспособности предприятия;
- произвести разработку проекта конкурентоспособного предприятия;
- разработка бизнес-плана.

При написании выпускной квалификационной работы использованы законодательные и нормативные акты, учебные пособия, аналитические статьи.

В соответствии с решаемыми в работе задачами выпускной квалификационной работы имеет следующую структуру: введение, три главы, заключение, список литературы, приложения.

# 1 МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Теоретические аспекты обеспечения и оценки конкурентоспособности предприятия за рубежом

Слово конкуренция возникло от латинского «concurrere», что в переводе означает сталкиваться. Ожегов С.И. трактует конкуренцию как соперничество, борьбу за достижение больших выгод, преимуществ. В таблице 1.1. рассмотрены наиболее часто встречающиеся определения термина «конкуренция».

Таблица 1.1 – Подходы к определению термина «конкуренция»

Автор определения	Определение
Голубков Е. П. [4]	Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей.
Воронов А.А. [27]	Процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы изготовителей и поставщиков при реализации продукции, экономическое соперничество между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) за наиболее выгодные условия сбыта.
Маракулин, М.В. [49]	Наличие на рынке большего числа независимых покупателей и продавцов и возможность для покупателей и продавцов свободно входить на рынок и покидать его.
Фасхиев, Х.А. [64]	Состязание одного человека с другим, особенно при продаже или покупке чего-либо.
Маслов, Д.В. [74]	Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения различных потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли.

Таким образом, можно сказать, что понятие «конкуренция» рассматривается многими авторами.

Наличие конкуренции на рынке товаров или услуг, на котором действует предприятие, требует от него обеспечения определенной конкурентоспособности или, в противном случае, грозит вытеснением его с данного рынка.

Далее проведем анализ понятия и уточним его, исходя из метода МКС и сведем данные в таблицы 1.2 и 1.3.

Таблица 1.2 – Структура понятия «конкуренция»

Автор	Внутренняя структура	Внешняя структура
Голубков Е. П. [4]	Процесс	Предприятиями
Воронов А.А. [27]	Процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы изготовителей и поставщиков при реализации продукции, экономическое соперничество	Между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг)
Маракулин, М.В. [49]	Процесс, возможность для ... свободно входить на [рынок] и покидать его.	Рынок; наличие на рынке большего числа независимых покупателей и продавцов и
Фасхиев, Х.А. [64]	Процесс, Состязание ...: особенно при продаже или покупке чего-либо.	Одного человека с другим,
Маслов, Д.В. [74]	Экономический процесс; взаимодействия, взаимосвязи и борьбы...	Между выступающими на рынке предприятиями: своей продукции:
Итог по аспекту	Экономический процесс, включающий: взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке; состязание; особенно при продаже или покупке чего-либо...; свободно входить на [рынок] и покидать его.	Одного человека с другим, между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) рынок; Наличие на рынке большего числа независимых покупателей и продавцов

Таблица 1.3 – Функциональность / координация понятия «конкуренция»

Автор	Функциональность	Координация (системное свойство)
Голубков Е. П. [4]	В целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции	Удовлетворения разнообразных потребностей покупателей
Воронов А.А. [27]	За наиболее выгодные условия сбыта.	
Маракулин, М.В. [49]		
Маслов, Д.В. [74]	В целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей [продукции], и получения наибольшей прибыли	Удовлетворения различных потребностей покупателей
Итог по аспекту	В целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей [продукции], и получения наибольшей прибыли	Удовлетворения разнообразных потребностей покупателей

Таким образом, конкуренция это состязательный экономический процесс включающий: организованную совокупность взаимодействий между выступающими на рынке обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг), перерастающий в борьбу при наличие на нём большего числа независимых потребителей, в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, и получения наибольшей прибыли на принципе максимального удовлетворения разнообразных потребностей потребителей имеющих неограниченную свободу входить и покидать его.

Категория «конкурентоспособность» в рыночной экономике является одной из ключевых, так как в ней концентрированно выражаются экономические, научно-технические, производственные, организационно-управленческие, маркетинговые и иные возможности коммерческих организаций, отраслей, национальной экономики в целом. Эти возможности реализуются в товарах и услугах, противостоящих соперничающим аналогам, как на внутреннем, так и внешнем рынках. Конкурентоспособность, являясь структурным элементом системы конкурентных отношений, представляет собой многогранную категорию, соединяющую в себе содержательные моменты конкуренции и монополизма, а также их общественно-государственные регуляторы; она реализуется на объектном и субъектном уровнях рынка [15, с. 78].

Экономическая категория «Конкурентоспособность» начала формироваться со времен зарождения классической экономической науки. Первым этапом в эволюции научных взглядов на данную проблему стало рассмотрение абсолютных преимуществ, связанных с природными факторами. Первым выдвинул теорию абсолютных преимуществ А. Смит, согласно которому конкуренция рассматривается как соперничество повышающего цену (при сокращении предложения) и уменьшающего цены (при избытке предложения), а преимуществами в конкурентной борьбе являются лучшие природные и климатические условия.



Дальнейшее развитие производства, бурное внедрение промышленных инноваций, привело к появлению новых производительных факторов. Как результат, возникла теория сравнительных издержек, впервые опубликованная в работах Д. Рикардо. Базируясь на принципах трудовой стоимости, он раскрыл целесообразность внешней торговли и для тех случаев, когда страна не обладает абсолютным преимуществом в производстве каких-либо товаров. При этом каждая страна должна производить и вывозить товары с меньшими издержками производства, поскольку последнее обеспечивается относительно выгодными условиями. С развитием производительных сил и распределением торговли во внешнеэкономической деятельности стран потребовалось объяснение международных экономических отношений с новых позиций. Если труд считать единственным фактором производства, как в теории Рикардо, то сравнительные преимущества смогут появиться только из различий в производительности труда. В реальной жизни во внешней торговле лежит не только это обстоятельство, но и разница в ресурсах, которыми обладают страны, поэтому теории абсолютных издержек и сравнительных преимуществ не применялись [56, с. 78].

После Д. Рикардо теорией сравнительных преимуществ занялись экономисты З.А. Васильева [29, с. 296] и А.М. Иванова [43, с. 36], которые связывали успех страны в торговле не только с затратами одного ресурса – труда, но также рассмотрели и другие ресурсы – землю и капитал.

Они исходили из того, что различия в сравнительных издержках между странами объясняются, во-первых, в разных соотношениях факторов при производстве товаров, и, во-вторых, тем, что обеспеченность стран этими факторами неодинакова. Различия в сравнительных преимуществах между странами, осуществляющими внешнюю торговлю, объясняются относительной редкостью, то есть различием цен факторов производства, и разными факторами производства в разных товарах.

М. Портер [15] первым поставил под сомнение реальность предпосылок, на которых базируется теория Хекшера-Олина:

- международная конкуренция не является совершенной;
- в конкуренции используются не только ценовые методы;
- в основе успеха на рынке лежит не только наделенность какими-либо факторами производства, или эффект масштаба, а нововведения (инновации). Фирмы стремятся достичь высокой конкурентоспособности за счет новых товаров, новых технологий, новых источников сырья, создания новых типов организаций, то есть, занимая позицию новатора, а не приспособленца;
- факторы производства в рамках отдельно взятой страны не являются фиксированными, их предложение неуклонно расширяется;
- страны могут отличаться по технологии производства аналогичных товаров;
- факторы производства (рабочая сила и капитал) являются мобильными, т.е. могут перемещаться из страны в страну;
- современная конкуренция становится глобальной: фирмы нанимают работников по всему миру, размещают свое производство во многих странах, продают продукцию по всему миру.

М. Портер впервые стал оценивать конкурентоспособность страны на уровне конкурентоспособности функционирующих в ней предприятий. В дальнейшем понятие «Конкурентоспособность предприятия» рассматривалось и дополнялось многими ведущими учеными-экономистами. Ключевой проблемой становится выявление факторов успеха на уровне предприятия [15, с. 132].

Проследив эволюцию возникновения понятия «Конкурентоспособность», рассмотрим, каким образом определяют это понятие различные исследователи.

Существующие подходы к определению термина «конкурентоспособность предприятия» приведены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Существующие подходы к определению термина «конкурентоспособность предприятия»

Источник	Трактовка
Голубков Е. П. [4]	Способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности
Воронов А.А. [27]	Возможность в существующих условиях проектировать, изготавливать, и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары конкурентов
Маракулин, М.В. [49]	Способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество предприятия по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами.
Маслов, Д.В. [74]	Эффективность использования производственного потенциала предприятия. Способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента
Жданов О.И. [39]	Реальная и потенциальная способность предприятия с учетом имеющихся у него возможностей проектировать, изготавливать, и реализовывать в конкретных условиях товары, которые по своим потребительским и стоимостным характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем для конкурентов

Таким образом, существует несколько мнений по поводу понятия «конкурентоспособность предприятия»

Далее проведем анализ понятия и уточним его, исходя из метода МКС. Данные анализа сведем в таблицы 1.5 и 1.6.

Таблица 1.5 – Структура понятия «конкурентоспособность»

Автор	Внутренняя структура	Внешняя структура
Голубков Е. П. [4]	Критерий удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности	Противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги)
Воронов А.А. [27]	Критерий возможности в существующих условиях проектировать, изготавливать, и сбывать товары	По ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары конкурентов

Окончание таблицы 1.5

Автор	Внутренняя структура	Внешняя структура
Маракулин М.В. [49]	Критерий, Способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию. Способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе	Преимущество предприятия по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами чем потенциал конкурента
Маслов, Д.В. [74]	Критерий, Эффективность использования производственного потенциала предприятия	В более быстром темпе, чем потенциал конкурента
Жданов О.И. [39]	Критерий, Реальная и потенциальная способность предприятия с учетом имеющихся у него возможностей проектировать, изготавливать, и реализовывать в конкретных условиях товары	По своим потребительским и стоимостным характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем для конкурентов
Итог по аспекту	Критерий, включающий: удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности; Способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию.	По ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары конкурентов; по своим потребительским и стоимостным характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем для конкурентов.

Таким образом, видно, что формирование высокого уровня конкурентоспособности предприятия зависит не только от его потенциальных возможностей, условий реализации стратегических направлений развития и разрешения проблем оптимального использования ресурсного обеспечения, но и от использования эффективных концепций управления самой конкурентоспособностью.

Таблица 1.6 – Функциональность / координация понятия «конкурентоспособность»

Автор	Функциональность	Координация (системное свойство)
Голубков Е. П. [4]	В целях удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности	По ценовым и неценовым характеристикам
Воронов А.А. [27]	В целях выпускать конкурентоспособную продукцию	
Маракулин М.В. [49]	В целях предприятия с учетом имеющихся у него возможностей проектировать, изготавливать, и реализовывать в конкретных условиях товары	
Маслов Д.В. [74]		По своим потребительским и стоимостным характеристикам
Итог по аспекту	В целях удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности в целях предприятия с учетом имеющихся у него возможностей проектировать, изготавливать, и реализовывать в конкретных условиях товары	По ценовым и неценовым характеристикам по своим потребительским и стоимостным характеристикам

Таким образом, конкурентоспособность – это критерий как удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, а также наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе; превосходство предприятия по ценовым, неценовым и потребительским характеристикам по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

Согласно исследованиям Р.А. Фатхутдинова, оценка уровня конкурентоспособности различных объектов представляет собой сложный процесс, т.к., во-первых, в конкурентоспособности предприятия фокусируются показатели качества и ресурсоемкости работы всего персонала; во-вторых, в настоящее время отсутствуют международные регламентирующие документы по оценке конкурентоспособности предприятия; в-третьих, в России техническая,

экономическая, кадровая, социальная политики не ориентированы на обеспечение конкурентоспособности различных объектов [72]. Кроме того, конкурентоспособность изначально разрабатывается как оценочный показатель, поэтому предполагает обязательное наличие субъекта, объекта и цели оценки [72].

Воронов Д.С. в своих работах отмечает, что оценка конкурентоспособность хозяйствующего субъекта необходима для разработки мероприятий по её повышению; выбора контрагентов совместной деятельности; составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта; осуществления инвестиционной деятельности; госрегулирования экономики [33].

Фасхиев Х.А. считает, что высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается наличием трех признаков, в частности: потребители должны быть довольны и готовы купить повторно продукцию; общество, акционеры, партнеры не должны иметь претензий к фирме, работники должны гордиться своим участием в деятельности фирм [64].

В настоящее время в экономической науке разработано достаточно много методик оценки конкурентоспособности предприятия с учетом современных тенденций, требований рынка, условий функционирования, специфики отрасли.

Так, достаточно часто для анализа не только уровня конкурентоспособности предприятия, но и конкурентной ситуации на рынке используют конкурентные карты. Для реализации метода строится карта рынка, позволяющая одновременно оценивать конкурентоспособность организации на основе двух наиболее важных показателей, определяющих положение организаций на рынке, например, занимаемая рыночная доля и её динамика. По рыночной доле выделяется 4 стандартных положения организации на рынке: лидеры, с сильной, со слабой конкурентной позицией, аутсайдеры. Исходя из динамики рыночных долей, можно выделить фирмы с быстро улучшающейся, улучшающейся, ухудшающейся и быстро ухудшающейся позицией [13].

Метод профилей позволяет с высокой степенью точности оценить конкурентоспособность товара и фирмы-производителя. Суть его заключается в определении и учете предъявляемых требований потребителя к товару; установлении иерархии параметров в зависимости от их значимости для покупателя; определении размерности параметров в пределах диапазона значений, которые в состоянии заметить и оценить потребитель; измерении технико-экономических параметров данного изделия и сравнения его с конкурирующими [13].

Метод, основанный на теории желательности, предложенный Шаповаловой А.С., основан на расчете интегрального (общего) показателя конкурентоспособности по формуле средней геометрической взвешенной величине значений показателей эффективности деятельности предприятия. Методика позволяет учесть большое число факторов, влияющих на конкурентный статус предприятия, объединенных автором в 5 групп (финансовое положение, эффективность организации сбыта и продвижения товара, конкурентоспособность товара, эффективность инновационного проекта). Особенностью данного подхода является возможность проектирования конкурентоспособности отраслевых предприятий с учетом внедряемых инновационных проектов [73].

Для оценки конкурентоспособности потенциала предприятия используется индикаторный метод. Индикатор - это совокупность характеристик, которые позволяют в формализованном виде описать состояние параметров какого-либо объекта. Каждый индикатор может распадаться на ряд показателей, отражающих состояние отдельных элементов изучаемого объекта, изучение которых поможет сформулировать рекомендации по повышению результативности функционирования последнего [73].

Воронов Д.С. разработал методику, основанную на идее о существовании двух источников конкурентоспособности, в частности: операционной эффективности и стратегического позиционирования. Оценка должна осуществляться при сопоставлении соответствующих показателей

хозяйствующего субъекта и конкурентов. Определяются искомые величины как коэффициенты операционной эффективности и стратегического позиционирования, соответственно. Далее путем сведения указанных коэффициентов в единый показатель производится оценка конкурентоспособности исследуемого предприятия [33].

Машкова Н.А. в своей работе предлагает интегрированный подход для оценки конкурентоспособности организаций с различных точек зрения, что обеспечивает минимизацию влияния субъективизма. Подход реализуется через экспертную оценку на основе следующих концепций: хозяйственной деятельности предприятия; «4Р»; М. Портера (модель пяти сил конкуренции) [51].

Для оценки конкурентоспособности также используется метод идеальной точки. Эталоном сравнения является условный конкурент, имеющий наилучшие значения анализируемых показателей по всем сравниваемым объектам. Подход соответствует практике рыночной конкуренции, где каждый самостоятельный производитель стремится к тому, чтобы по важнейшим показателям деятельности быть лучше своего конкурента [12].

Также исследование конкурентоспособности может быть проведено на основе метода рейтинговых оценок. С использованием экспертной оценки и анализа итоговой финансовой отчетности сравниваемых предприятий рассчитываются соответствующие коэффициенты. По каждому показателю субъектам присваивается место в рейтинге, по результатам суммирования которых определяются итоговые места в рейтинге КСП [35, с. 66].

Рейтинговая оценка уровня конкурентоспособности предприятий может быть проведена с использованием методов кластерного анализа. Для этого каждому из предприятий в кластерах присваивается балльная оценка по определенному направлению использования резервов конкурентоспособности. Суммарный рейтинг будет представлять собой общее количество баллов, набранных предприятием по отдельным аспектам использования своего потенциала [15, с. 58]. Подходов как было описано выше в настоящее время



существует множество, и все они используют различные алгоритмы для расчета итоговых оценок конкурентоспособности. Метод анализа иерархий заключается в декомпозиции проблемы на все более простые составляющие части и дальнейшей обработке последовательности суждений лица, принимающего решение, по парным сравнениям [2, с. 21–22].

В результате может быть выражена относительная степень (интенсивность) взаимодействия элементов в иерархии. Эти суждения затем выражаются численно. Метод анализа иерархий включает процедуры синтеза множественных суждений, получения приоритетности критериев и нахождения альтернативных решений. Полезно отметить, что полученные таким образом значения являются оценками в шкале отношений и соответствуют так называемым жестким оценкам [2, с. 25]. Реализация метода анализа иерархий включает следующие этапы, отраженные на рисунке 1.1.

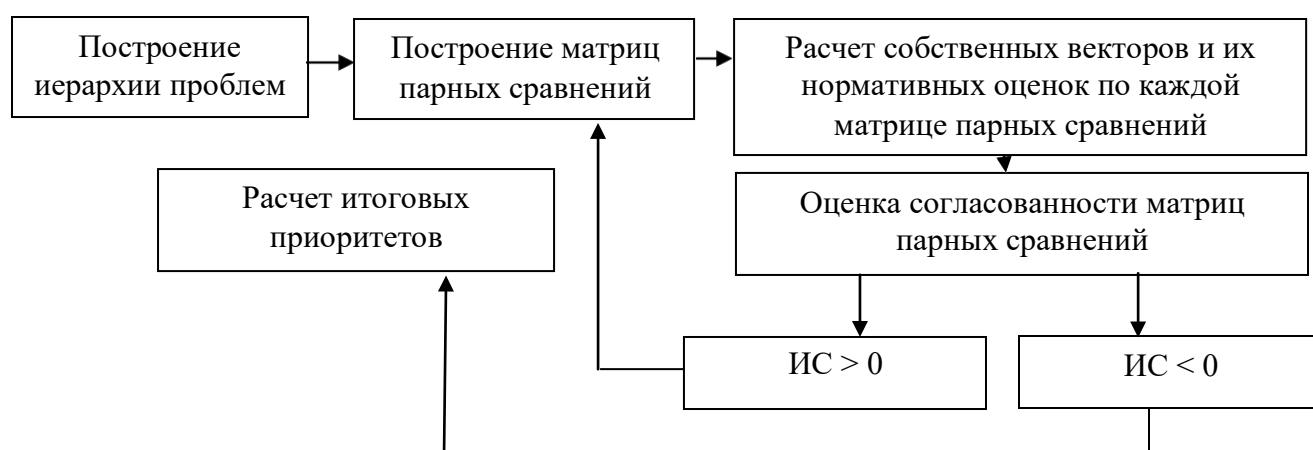


Рисунок 1.1 – Основные этапы реализации метода анализа иерархий

Метод профилей позволяет с высокой степенью точности оценить конкурентоспособность товара и фирмы-производителя. Суть его заключается в:

- определении и учете предъявляемых требований потребителя к товару;
- установлении иерархии параметров в зависимости от их значимости для покупателя;
- определении размерности параметров в пределах диапазона значений, которые в состоянии заметить и оценить потребитель;

– измерении технико-экономических параметров данного изделия и сравнения его с конкурирующими.

Согласно методу, различные критерии и множество показателей объединяются без взвешивания в комплексный показатель, расчет которого осуществляется по формуле простой средней хронологической.

Таким образом, рассмотрев различные методики оценки конкурентоспособности предприятия можно сделать вывод, что наиболее полный анализ основанный на методе анализа иерархий, который применим не только к оценке конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Его можно активно использовать для анализа и прогнозирования любого экономического процесса, в этом случае проблема будет состоять в сложности субъективного оценивания сценариев, поэтому в дальнейшем будем пользоваться именно методикой анализа иерархий.

Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия в России

Конкурентоспособность относится к наиболее сложным понятиям, характеризующим современный рынок, при этом нет ни единого понимания ее сущности, ни даже приблизительно одинаковых взглядов на методику ее определения. Это объясняется необходимостью учета огромного количества факторов, как правило, различных по своей природе, количественное измерение которых порой затруднительно. Более того, здесь большую роль начинают играть качественные характеристики продукции, учет которых представляет собой особую проблему.

Анализ литературных источников показывает, что имеется, с одной стороны, множество трудов, посвященных теории конкуренции, особенностям формирования конкурентных отношений в различных отраслях (промышленность, связь и т.д.), подходам, принципам, методам ее повышения, а с другой – работ, сочетающих методы управления, теорию конкуренции и

взаимосвязей конкурентоспособности и проводимых предприятием стратегий, недостаточно.

Под управлением конкурентоспособностью будем понимать постоянный, планомерный, целеустремленный процесс воздействия на всех уровнях на факторы и условия, обеспечивающий создание продукции оптимального качества и полноценное ее использование.

Управление конкурентоспособностью рассматривается как корректирующий процесс формирования производства и потребления продукции для того, чтобы вынести на рынок уже конкурентоспособный товар и снизить влияние случайных, местных и субъективных факторов.

Управление конкурентоспособностью можно рассматривать как органическую часть общего управления производством и одну из его ветвей дерева целей.

Из данного определения следует, что конечный этап производства конкурентоспособной продукции предусматривает направление и регулирование всех этапов жизненного цикла: техническую подготовку производства; входной контроль; организацию, мотивацию и оплату труда; учет и финансовую деятельность; контроль качества работы и продукции; послепродажное обслуживание в эксплуатации.

Управление опирается на следующие взаимосвязанные категории: объект, субъект, цели, стратегия, тактика, стратегическая политика, функции, методы, средства и т.д.

Сущность управления заключается в выработке управляющих решений и последующей реализации предусмотренных этими решениями управляющих воздействий на определенный объект управления.

Необходимо выделить основные задачи управления конкурентоспособностью, представленные на рисунке 1.2 [5, с. 47].

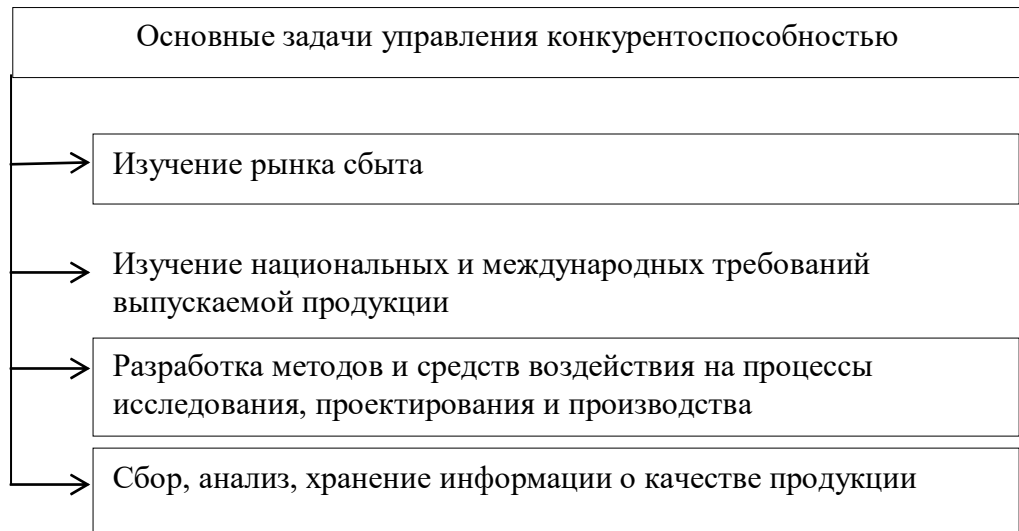


Рисунок 1.2 – Основные задачи управления конкурентоспособностью

При управлении конкурентоспособностью предприятия непосредственными объектами управления, как правило, являются процессы, от которых зависит качество выпускаемой продукции, кадры предприятия, финансовые ресурсы, производственные возможности. Выработка того или иного управляющего решения зависит от соответствия фактического состояния процесса с его характеристиками, заданными программой управления.

Субъект управления – управляющие органы всех уровней и ответственные лица, призванные обеспечить достижение и содержание планируемого состояния.

Цель управления конкурентоспособностью – обеспечение выпуска продукции, отвечающей заданным требованиям конкуренции на рынке при минимизации затрат, с учетом интересов потребителя и требований безопасности и экологичности продукции.

Для обеспечения наибольшей эффективности организации процесса управления разрабатывается стратегия, ответственность, за разработку которой несут руководители среднего звена.

Процесс управления конкурентоспособностью, как и управление любым другим объектом, носит циклический, относительно замкнутый характер. Этот процесс, взятый в его единичном виде, начинается с постановки цели, задач и

заканчивается выполнением этих задач, т.е. достижением определенного результата.

На рисунке представлен результат работы предприятия в виде значений показателей конкурентоспособности по срокам, цене, техническим характеристикам, объему продаж [9, с. 74].

На основе полученной информации о результатах (достижения или недостижения цели) конкретизируются и уточняются ранее поставленные задачи, ставятся новые, возможно, выдвигается новая цель, и цикл начинается заново. Таким образом, система управления конкурентоспособностью предприятия – это способ организации эффективного взаимодействия управляющих и исполнительных подразделений и конкретных лиц, участвующих в создании, изготовлении, использовании и сервисном обслуживании продукции с целью придания ей свойств, обеспечивающих удовлетворение определенных потребностей и запросов потребления при минимальном расходовании всех видов ресурсов и средств.

Теоретические аспекты обеспечения и оценки конкурентоспособности предприятия в Челябинской области

Современные условия развития экономики как следствие предопределяют усиление конкурентной борьбы, в рамках которой особое значение приобретает конкурентоспособность хозяйствующих субъектов и конкурентность продукции. Отсюда трансформация процесса развития конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, производимых и реализуемых ими потребительских товаров, работ, услуг, – крайне актуальная проблема.

В условиях рыночной экономики основной целью для любой фирмы является сохранение или расширение занимаемых позиций на рынке или его сегменте, стабильное получение прибыли или ее рост. Для достижения этой цели необходима ориентация фирмы на максимизацию прибыли, что, в свою очередь, может быть достигнуто путем обеспечения высокой конкурентоспособности.

Автосервис имеет объективные условия для быстрого развития.

Объемы продаж и темпы прироста парка из года в год увеличиваются. При нормальных экономических условиях автомобильный рынок России может иметь емкость около 50 млн. автомобилей в год. В последние годы получил развитие малый бизнес, количество и удельный вес предприятий которого постоянно растет. Предприятия малого бизнеса имеют по два-три автомобиля, которые обслуживаются на СТО. Но даже крупные организации (корпорации, холдинги) состоят из небольших экономически самостоятельных структур, которые не создают мощности по ремонту автомобилей и пользуются услугами автосервиса.

Конкуренция объективно требует постоянного снижения себестоимости и повышения качества, а это возможно за счет специализации. Именно по этой причине автосервис будет не только постоянно развиваться, но и специализироваться, создавать систему специализированных предприятий и кооперацию в рамках этой специализации. Если раньше можно было выделить два-три вида специализированных предприятий автосервиса, то сейчас их уже около 30, и очевидны перспективы дальнейшего их развития.

Организация деятельности компании по оказанию авто сервисных услуг относится к бизнесу с развитой материально-технической базой и должна обеспечиваться высококвалифицированными специалистами, использующими современное оборудование, соответствующее модельному ряду автомобилей.

По данным Главного управления внутренних дел по Челябинской области в 2016 году в Челябинской области было зарегистрировано у физических лиц легковых автомобилей 610 184 единицы, что составляет 95,3 % от общего числа легковых автомобилей.

По данным ДубльГис, в настоящий момент в городе Челябинске насчитывается 113 шиномонтажных мастерских [76].

Исходя из этих данных можно посчитать что на каждую шиномонтажную мастерскую приходится:  $610184/113=5400$  автомобилей.

Рассмотрим категории потребителей.

К социальной категории потенциальных клиентов можно отнести средний класс, т.е. все те люди, которые в состоянии приобрести автомобиль и обслуживать его.

Возрастная категория потенциальных клиентов – от 18 лет, и до того возраста, при котором медицинская комиссия будет допускать к управлению транспортным средством (определяется индивидуально).

Социальный пол (гендер), как критерий определяющий потребность в данной услуге особого значения не имеет, поскольку в постиндустриальном обществе базовый гендерный контракт определяется как контракт «равного статуса», который характеризуется выравниванием прав и возможностей мужчин и женщин. Т.е. в настоящий момент, женщины как и мужчины управляют автомобилями и пользуются услугами шиномонтажных мастерских.

К профессиональной категории потенциальных клиентов можно отнести: водители такси, курьеры с л/а, менеджеры, мерчендайзеры, снабженцы, развозчики продуктов питания (пицца, пиво, суши...), управляющий персонал, торговые представители.

Динамика спроса напрямую зависит от количества легковых автомобилей, численность которых, как показывают официальные данные, непрерывно растет. Сезонность играет существенную роль в динамике спроса: осень (период первого гололеда) – спрос крайне высок, зима – затишье, весна – спрос возрастает (ввиду смены зимней резины на летнюю), лето – спрос средний (зависит от места расположения мастерской, давности работы, уровня сервиса и от множества других факторов).

При уменьшении доходов граждан, спрос на данную услугу претерпит значительные изменения только в том случае, если уровень доходов будет приближен к уровню прожиточного минимума, на протяжении нескольких месяцев. В такой ситуации у потребителей не будет средств на эксплуатацию транспортных средств, упадет спрос на горюче-смазочные материалы, и государство будет нести значительные убытки. Поскольку правительство нашей

страны не допустит такого развития событий, можно полагать, что спрос на данную услугу останется прежним на максимально долгий срок.

Шиномонтажные мастерские, вне всякого сомнения, открываться будут, но для частичного насыщения рынка, их количество должно превышать текущее хотя бы в 10 раз (тогда на каждую мастерскую придется 540 автомобилей, что позволит не только «оставаться на плаву», но и работать с прибылью).

Конкуренция на рынке шиномонтажных услуг значительная и имеет тенденцию к росту, но при той насыщенности рынка, которая наблюдается на настоящий момент времени, ввиду высокого спроса (а так же его роста) и сезонности, не может оказывать определяющее влияние на объемы потребления данной услуги.

Для оценки конкурентов на рынке шиномонтажных услуг предварительно была разработана анкета социологического опроса, включающая перечень показателей, отобранных для включения в оценку КСП (всего 11 показателей) и шкалу оценки деятельности предприятий по представленным параметрам. Оценка проводилась по пятибалльной системе:

- 1 – абсолютно не удовлетворен;
- 2 – частично удовлетворен,
- 3 – средний уровень удовлетворенности;
- 4 – высокий уровень удовлетворенности;
- 5 – абсолютно удовлетворен.

Далее, был проведен опрос автолюбителей. Опрос происходил в результате интервью рядом с указанными шиномонтажами. В результате была составлена таблица со средними оценками, методом профилей (Приложение А).

Так, согласно произведенному исследованию ценовой и ассортиментной политики ведущих компаний на рынке шиномонтажных услуг первое место занимает Шининвест и Шиномонтаж74 – обе организации получили итоговую оценку в 0,97. Чтобы превзойти Шиномонтаж74 по данному показателю Шининвест необходимо рассмотреть пути совершенствования ассортимента



услуг, и ценовую политику.

Далее произведем анализ конкурентоспособности на рынке шиномонтажных услуг в сегменте оценки работы персонала ведущих компаний. Наибольший показатель у Шиномонтаж74 и 5 Колесо.

Согласно произведенной оценки организации работы ведущих компаний на рынке шиномонтажных услуг наибольший показатель у Шиномонтаж74.

Далее цели второго уровня (элементы матрицы), которые предполагают расчет весовых коэффициентов каждой из групп факторов. На нижнем уровне располагаются индивидуальные показатели, которые вносят соответствующий вклад в достижение цели. Матрица целей приведена на рисунке 1.3.

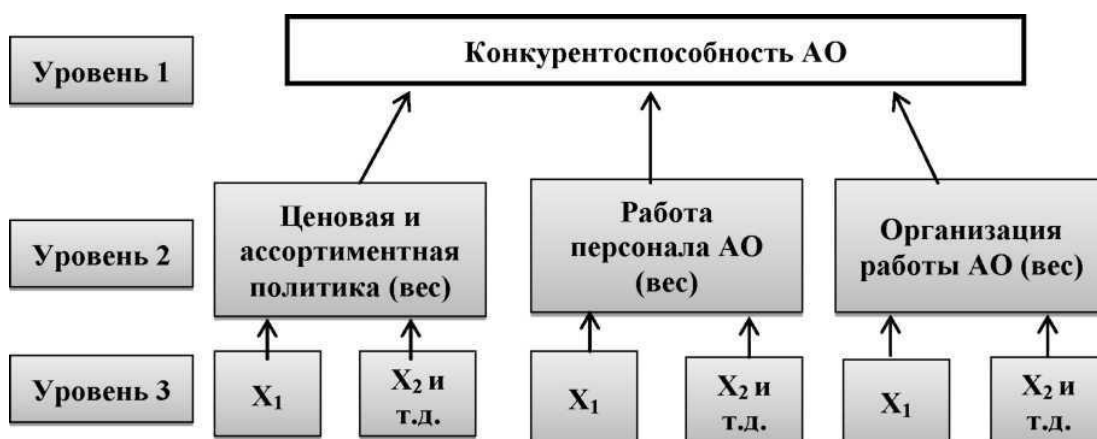


Рисунок 1.3 – Матрица целей оценки конкурентоспособности

Таким образом, получен вектор приоритетов, т.е. вес (значимость) каждой группы. Матрица, отражающая результаты работы экспертов представлена в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Матрица попарных сравнений для оценки весовых коэффициентов (согласно методики)

Элементы	Ценовая и ассортиментная политика	Работа персонала	Организация работы
Ценовая и ассортиментная политика	1	5	7
Работа персонала	1/5	1	5
Организация работы	1/7	1/5	1

Таким образом, группа показателей «Ценовая и ассортиментная политика» имеет существенное превосходство по отношению к группе «Работа персонала» и значительное по сравнению с показателями группы «Организация работы».

В свою очередь, «Работа персонала» также имеет сильное превосходство по отношению к организации работы.

Используя принцип таблицы 1.7, был вычислен вектор приоритетов по матрице и нормализован результат относительно этого вектора. Результаты расчетов отражены в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Коэффициенты весомости групп показателей конкурентоспособности, рассчитанные методом МАИ (согласно методики)

Группа	Ценовая и ассортиментная политика	Работа персонала	Организация работы
Весовой коэффициент	0,572	0,259	0,169

Установлено, что наибольшее влияние на итоговое значение интегрального показателя вносит такая группа факторов, как «Ценовая и ассортиментная политика», значения коэффициента весомости группы 0,572, далее идет группа «Работа персонала – 0,259, на последнем месте «Организация работы» – 0,169.

С учетом полученных групповых показателей конкурентоспособности и их весовых коэффициентов рассчитаем интегральный показатель каждой организации (значения взяты из анализа, расположенного в Приложении А).

$$\text{КСП 5 колесо} = 0,572 \times 0,96 + 0,259 \times 0,99 + 0,169 \times 0,98 = 0,973$$

$$\text{КСП Престиж} = 0,572 \times 0,90 + 0,259 \times 0,91 + 0,169 \times 0,94 = 0,910$$

$$\text{КСП Шиномонтаж74} = 0,572 \times 0,97 + 0,259 \times 1,0 + 0,169 \times 1,0 = 0,983$$

$$\text{КСП Автосервис} = 0,572 \times 0,92 + 0,259 \times 0,94 + 0,169 \times 0,94 = 0,930$$

$$\text{КСП ПРОВАНС АВТОСЕРВИС} = 0,572 \times 0,94 + 0,259 \times 0,97 + 0,169 \times 0,95 = 0,951$$

$$\text{КСП Омега} = 0,572 \times 0,94 + 0,259 \times 0,98 + 0,169 \times 0,98 = 0,958$$

$$\text{КСП Шининвест} = 0,572 \times 0,97 + 0,259 \times 0,98 + 0,169 \times 0,97 = 0,973$$

На

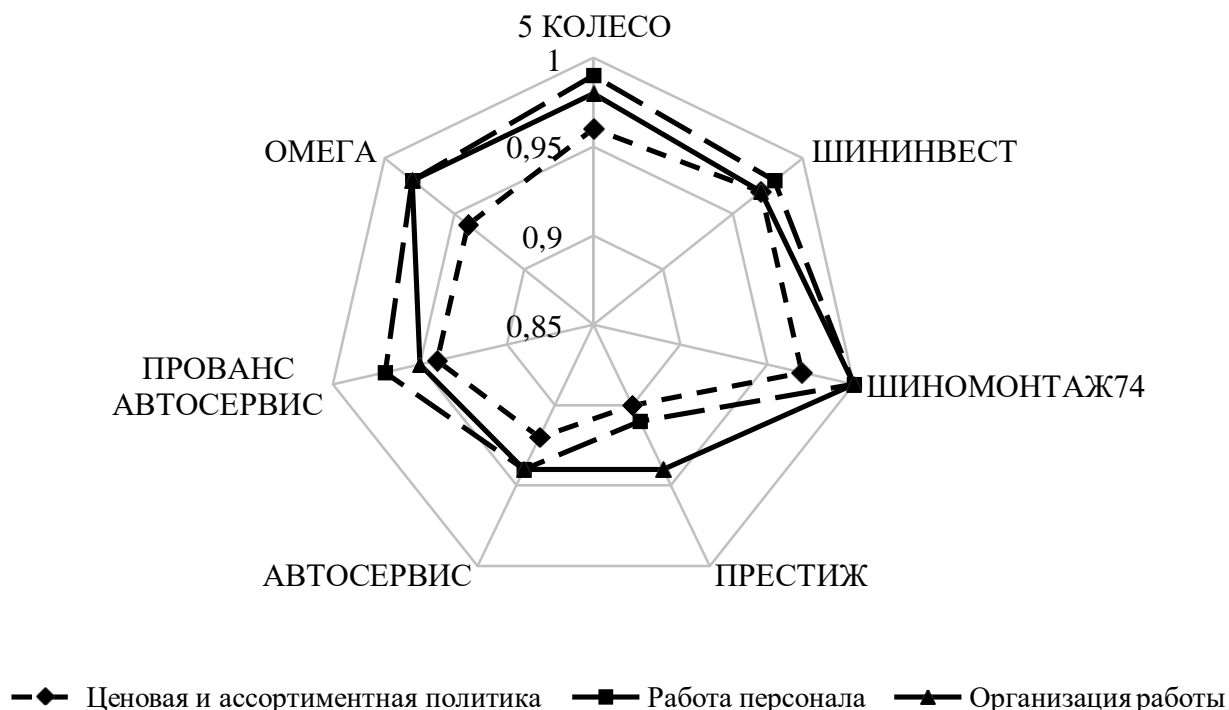


Рисунок 1.4 – Многоугольник конкурентоспособности рынка

Прямое ранжирование показателя позволило определить места в рейтинге конкурентоспособности. На основании полученных значений интегральных показателей установлено, что лидером анализируемых предприятий является Шиномонтаж74, которая имела наилучшие значения показателя и по экономическим характеристикам. Немного отставая от лидера, вторую ступень занимает Шининвест со значением показателя 0,973. Средний уровень удовлетворенности по большинству параметров у ПРОВАНС АВТОСЕРВИС, с учетом весовых коэффициентов групп показателей определили места в середине рейтинга.

Таким образом, были выделены основные конкуренты проектируемой организации, а по результатам данных исследований, необходимо будет разрабатывать стратегию продвижения проектируемой компании. В условиях непрерывного роста количества легковых автомобилей в Челябинской области, потребность в услугах шиномонтажа растет. Исходя из этого, можно полагать, что

при грамотной организации, проект будет успешен.

Проведенный анализ литературных источников в исследуемой области позволяет заключить, что общепринятого, удовлетворяющего всех участников рыночных отношений определения конкурентоспособности предприятий нет.

Если рассматривать понятие «конкурентоспособность» применительно к предприятию, то его можно определить – критерий как удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, а так же наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе; превосходство предприятия по ценовым, неценовым и потребительским характеристикам по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

Подходов к анализу конкурентоспособности предприятия в настоящее время существует множество, и все они используют различные алгоритмы для расчета итоговых оценок конкурентоспособности. Метод анализа иерархий заключается в декомпозиции проблемы на все более простые составляющие части и дальнейшей обработке последовательности суждений лица, принимающего решение, по парным сравнениям.

В условиях острой конкурентной борьбы проблема повышения конкурентоспособности занимает центральное место в экономической политике страны, и она касается всех уровней ее иерархии, но особую важность приобретает конкурентоспособность предприятия как основного звена экономики. Несмотря на большое количество различных определений этого многогранного понятия, все же основным и определяющим фактором остается его способность производить конкурентоспособную продукцию, которая на рынке в наибольшей степени удовлетворяет потребности потребителей по сравнению с продукцией конкурентов. Система управления конкурентоспособностью предприятия – это способ организации эффективного взаимодействия управляющих и исполнительных подразделений и конкретных лиц, участвующих

в создании, изготовлении, использовании и сервисном обслуживании продукции с целью придания ей свойств, обеспечивающих удовлетворение определенных потребностей и запросов потребления при минимальном расходовании всех видов ресурсов и средств.

Кроме того, в работе были выделены основные конкуренты проектируемой организации, а по результатам данных исследований, было определено, что необходимо будет разрабатывать стратегию продвижения проектируемой компании. В условиях непрерывного роста количества легковых автомобилей в Челябинской области, потребность в услугах шиномонтажа растет. Исходя из этого, можно полагать, что при грамотной организации, проект будет успешен.

## 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### Проект конкурентоспособного предприятия

Суть проекта: Открытие пункта шиномонтажа и балансировки колес для легковых автомобилей.

Преимущества: открытие пункта шиномонтажа в помещении, уже используемом для работы по автомобильной тематике, что будет способствовать дополнительному привлечению клиентов; нахождение пункта шиномонтажа вблизи двух аналогичных пунктов (на расстоянии около 500 м – 1 км) – обеспечение потоком клиентов в период сезона (15.10-15.11), ввиду того что место уже «раскручено».

Потребителями в данном случае будут являться владельцы легковых автомобилей, количество которых непрерывно растет.

К особенностям данной услуги можно отнести: технологичность, скорость обслуживания, практическое отсутствие возможной альтернативы.

Для осуществления данного проекта необходимо 772 450 рубля (полный перечень затрат представлен в пункте 3.1 «Финансовый план»).

Так как чистый дисконтированный поток больше нуля, индекс доходности больше единицы, дисконтированный срок окупаемости 92 дня, следовательно, проект необходимо реализовывать (полный анализ представлен в пункте 3.3).

### Разработка проекта конкурентного предприятия

Для того, чтобы предприятие было конкурентоспособным, оно должно производить товар или услугу, которая будет пользоваться спросом, на которую будет приемлемая цена и высокое качество. Все потребительские ситуации можно разделить на три основные группы: ситуации новых возможностей, ситуации новых проблем, ситуации новых целей.

Ситуация новых возможностей состоит в том, что потребитель приобретает новые возможности для решения ранее поставленных задач, как

правило, в результате каких-либо изменений во внешней среде (принятия новых законов и иных нормативных актов, получения ранее неизвестной информации, ухода конкурентов из сегмента рынка и др.), но не может их использовать; в таком случае возможен бизнес, основанный на продаже потребителю средств использования этих возможностей.

Ситуация новых проблем – появление у потребителя новых затруднений (тупиков, разрывов в деятельности) или осознание (конструирование) новых проблем (противоречий) по поводу старых трудностей; в этом случае возможен бизнес, основанный на продаже потребителю средств разрешения, устранения или «обхода» этих проблем.

Ситуация новых целей (задач), когда новые цели (задачи) поставлены, а средств их достижения (выполнения) потребитель не имеет; данная ситуация, по существу, есть разновидность ситуации новых проблем (п. 2) [1].

Для данного продукта подходит ситуация новых проблем на рынке, так как проблема услуг шиномонтажа всегда остается актуальной. Автомобильные шины должны всегда оставаться в исправном состоянии, поскольку от этого зависит безопасность движения. Своевременно выполненный шиномонтаж – это гарантия безопасности и сто процентная уверенность в управлении при сложных погодных условиях.

Воспроизводство, таким образом, представляет собой, многообразный экономический процесс, который включает воспроизводство продукта, сил и соответствующих им производственных отношений между всеми участниками процесса общественного производства (между предприятиями, предприятиями отдельными работниками, между предприятиями и государством, между государством и трудящимися) [11].

Для развития бизнеса, т. е. придания ему нового качества, необходимо вновь возникновение ситуации бизнеса. В случае с предприятием по предоставлению услуг шиномонтажа, развитие бизнеса будет путём взятия предпринимателем на себя части функций воспроизводства (обеспечение

потребителя качественно предоставленной услугой). Ситуация бизнеса будет возникать постоянно.

Многие считают, что шиномонтаж – это услуга актуальная только при сезонном переходе. То есть в период весна и осень, когда требуется выполнить смену автомобильной резины. На самом деле все далеко не так. Услуга шиномонтажа включает в себя и ряд других не менее важных работ, выполнение которых должно проводиться строго опытными мастерами с использованием специального оборудования, и что главное: своевременно.

#### Выбор, обоснование и разработка бизнес-идеи

Среди услуг, предоставляемых автосервисами в числе наиболее востребованных и распространенных находится шиномонтаж. Важно отметить, что сегодня количество автосервисов, в которых предлагается подобная услуга стремительно растет. Однако на профессиональном уровне эту услугу способны выполнить далеко не все автосервисы. Связанно это с тем, что для ее выполнения требуются не только опытные мастера, но и специальное высококачественное оборудование.

На проектируемом предприятии ООО «Шиномонтаж» планируется оказывать следующие виды работ: накачка шин; ремонт проколов; сезонный шиномонтаж; бескамерный ремонт; демонтаж и монтаж колес; балансировка колес.

К особенностям данной услуги можно отнести: технологичность, скорость обслуживания, практическое отсутствие возможной альтернативы.

Шиномонтаж – это далеко не единственная услуга, которую будут оказывать ваши работники. Наиболее востребованной услугой помимо смены колес у владельцев автомобилей является проверка балансировки автомобиля и подкачка шин. Это так называемые «услуги на пять минут». Можно еще предложить владельцу чашечку горячего кофе в счет стоимости услуг.

Для осуществления данного проекта необходимо 772 450 рублей (полный перечень затрат представлен в пункте 3.1 «Финансовый план»).



Из перечисленного предполагается самофинансирование в размере 500 000 руб., при наличии недостающих средств обращаемся в центр занятости на получение субсидии для организации малого бизнеса в размере 85 800 руб. и Сбербанк России за кредитом в размере 213 650 руб.

Имеется договоренность об аренде помещения. Данное помещение располагается в непосредственной близости от проезжей части с парковочным карманом.

В условиях непрерывного роста количества легковых автомобилей в Челябинской области, потребность в услугах шиномонтажа растет. Как автомобилист и потребитель данной услуги, могу утверждать, что уже в настоящий момент, для того чтобы перебортировать колеса в период первого гололеда, приходится стоять в очереди по 5–8 часов, а в густонаселенных районах города необходимо записываться за сутки. Открывать шиномонтажную мастерскую планируется к осени (как раз к сезону). Исходя из этого, можно полагать, что при грамотной организации, проект будет успешен.

Преимущества:

- открытие пункта шиномонтажа в помещении, уже используемом для работы по автомобильной тематике, что будет способствовать дополнительному привлечению клиентов;

- нахождение пункта шиномонтажа вблизи двух аналогичных пунктов (на расстоянии около 500м – 1км) – обеспечение потоком клиентов в период сезона (15.10–15.11), ввиду того что место уже «раскручено» (кроме того, данные предприятия не создадут большой конкуренции, так как данные организации небольшие по размеру, предоставляют ограниченный объем услуг (как правило это только шиномонтаж), а также будут уступать по уровню обеспеченности оборудованием).

Анализ конкурентоспособности товара (качественный и количественный для конкретного рынка и конкурентов)

Конкуренция на рынке шиномонтажных услуг значительная и имеет тенденцию к росту, но при той насыщенности рынка, которая наблюдается на настоящий момент времени, ввиду высокого спроса (а также его роста) и сезонности, не может оказывать определяющее влияние на объемы потребления данной услуги.

Таблица 2.1 – Оценка конкурентов по сопоставимым параметрам

Сопоставимые параметры	Весомость параметров	5 КОЛЕСО		ШИНИНВЕСТ		Наш проект (ООО «Шиномонтаж»)	
		Оценка	Результат	Оценка	Результат	Оценка	Результат
Место размещения	средний	удачное	+	удачное	+	удачное	+
Уровень цен	средний	средне-рыночный	+	средне-рыночный	+	средне-рыночный	+
Режим работы	весомый	9ч/сут.	-	9ч/сут.	-	12ч/сут.	+
Качество услуги	средний	среднее	(+)-	среднее	(+)-	среднее	(+)-
Культура обслуживания	весомый	средняя	(+)-	среднее	(+)-	высокая	+
Исключительность услуги	весомый	средняя	(+)-	средняя	(+)-	средняя	(+)-
Ассортимент	весомый	основной перечень	-	основной перечень	-	основной перечень	-
Репутация фирмы и услуги	средний	хорошая	+	хорошая	+	отсутствует	-
Итого			6(+), 5(-)		6(+), 5(-)		6(+), 4(-)

+ - достаточно, эффективно;

- - недостаточно, отсутствует или неэффективно;

+ / - - среднее значение.

Вывод: моя услуга отличается от тех что уже существует, культурой обслуживания и количеством времени, в течение которого клиент может ей воспользоваться, что очень важно в условиях конкурентной борьбы.

Позиции моих конкурентов явно сильнее в тех областях, которые явно зависят от времени работы конкурента на рынке, а именно: известность, репутация, кадровый вопрос, клиентская база.

Главная уязвимость конкурентов вытекает из их преимущества, а именно: осуществляя свою деятельность уже долгое время, у конкурентов появляется определенная известность и наработанная клиентская база. В период «сезона», это обстоятельство непременно приведет к появлению больших очередей, что устроит далеко не всех клиентов. Те, кто не готов ждать, придут ко мне. В период же межсезонья, «раскрученность» значения не имеет, т.к. при пробое колеса, водитель обратится в ту шиномонтажную мастерскую, которая будет ближе.

Действия конкурентов, после появления на рынке новой шиномонтажной мастерской могут быть разные: повышение качества сервиса, расширение ассортимента услуг, повышение качества наружной рекламы, изменение режима работы. Так же не исключаю возможных противоправных действий: порча наружной рекламы конкурента, клевета, прямые угрозы.

#### Формула бизнеса

Для организации данного бизнеса имеется устная договоренность об аренде помещения по ул. Чайковского, д. 163, в непосредственной близости от ул. Братьев Кашириных. В перспективе планируется приобретение своего гаражного бокса.

Для данного бизнеса необходимо следующее оборудование:

- шиномонтажный стенд для покрышек легковых автомобилей VL 513;
- балансировочный стенд для колес легковых автомобилей VL 616;
- компрессор AirCast CB100LB30;
- домкрат подкатной 2,25 т;
- вулканизатор «Пионер»;
- гаечный ключ (имеется в наличии);
- прочее оборудование.

Полный перечень и стоимость оборудования представлен в пункте 3.1. Поставщик оборудования ООО «Автомаркет» расположен по адресу: 454071, Челябинская область, город Челябинск, улица Бажова, 97а, 5.

Месторасположение планируемой компании изображено на рисунке 2.1.

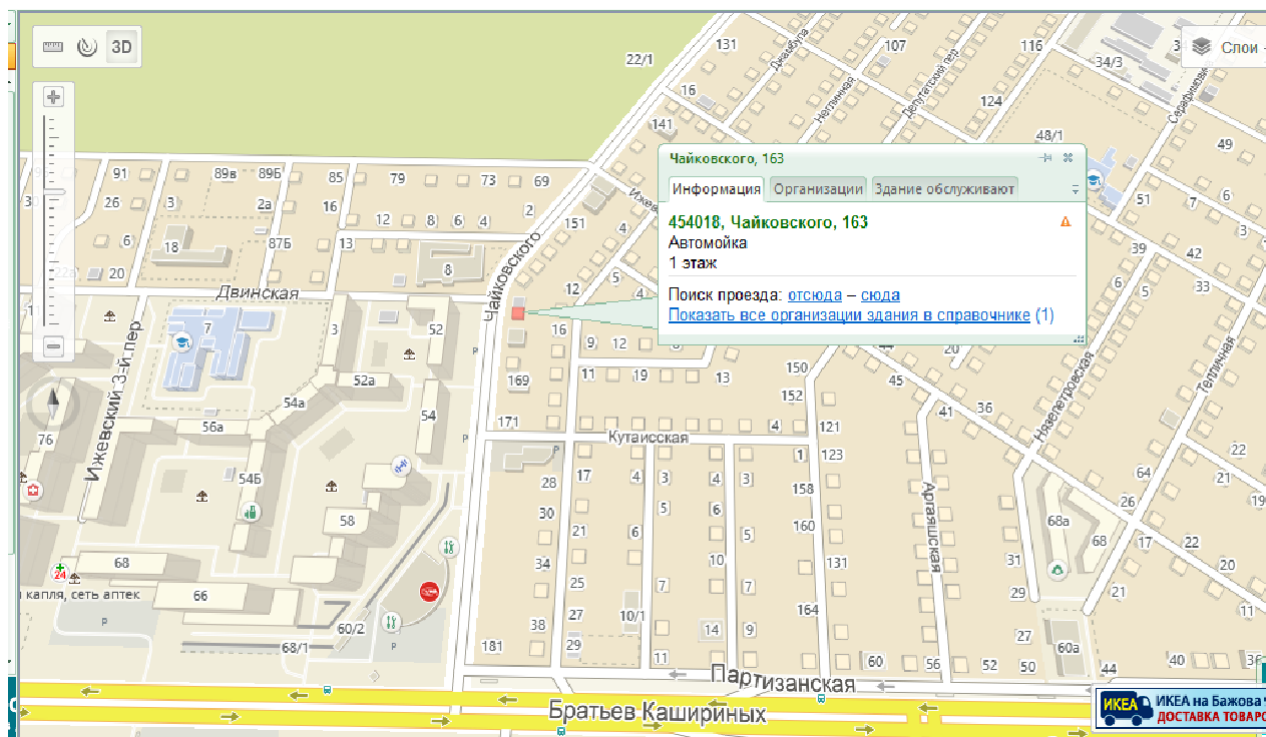


Рисунок 2.1 – Месторасположение планируемой компании [75]

Технологический процесс:

- снятие колеса посредством домкрата и гаечного ключа (гайковерта);
- демонтаж покрышки на шиномонтажном стенде;
- ремонт шины (камеры);
- монтаж камеры и покрышки (или только покрышки) на шиномонтажном стенде;
- подкачка;
- балансировка колеса на балансировочном стенде;
- установка колеса на ступицу стойки автомобиля.

Объемы спроса на данную услугу в основном имеют сезонный характер. В течение года планируется обслужить порядка 1560 автомобилей, соответственно в день, около 4-рех автомобилей (в среднем по году).

Построим схему бизнес-процесса производства предоставления услуг шиномонтажа на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Схема бизнес-процесса

Непосредственно процесс оказания услуг шиномонтажа не предполагает привлечения партнеров, но с целью расширения клиентской базы рассчитываю на сотрудничество с близлежащими станциями техобслуживания, в рамках обмена рекламой. В настоящий момент договоренности об этом не достигнуто.

Для обеспечения качества услуг и контроля за работой персонала, планируется установка камеры видеонаблюдения в помещении мастерской, а также перед ней. При допущении каких-либо ошибок или некорректном поведении, будут приниматься меры, в соответствии с установленными правилами работы.

Индивидуальность и уникальность проектируемого бизнеса и его институционального оформления будет обеспечено благодаря:

- удобный режим работы;
- высокая культура обслуживания;
- система скидок (карточки с накопительной скидкой);
- распространение информации посредством листовок и буклетов.

Вывод: моя услуга отличается от тех что уже существует, культурой обслуживания и количеством времени, в течение которого клиент может ей воспользоваться, что очень важно в условиях конкурентной борьбы.

Инновация – это процесс реализации новой идеи в любой сфере жизнедеятельности человека, способствующей удовлетворению существующей потребности на рынке и приносящий экономический эффект. Инновационность в данном случае будет заключаться в качественном обслуживании.

#### Анализ рынка проектируемого продукта (услуги)

Схема до создания нового бизнеса представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Схема до создания нового бизнеса

Из рисунка 3 видно, что производитель оборудования для шиномонтажа и производитель расходных материалов поставляет свой высококачественный материал шиномонтажным мастерским, те в свою очередь предоставляют услугу шиномонтажа для владельцев автотранспортных средств. Потребитель

заинтересован в удовлетворении своих потребностей. Предприниматель заинтересован в получении финансовой выгоды.

Схема после создания бизнеса представлена на рисунке 2.4.

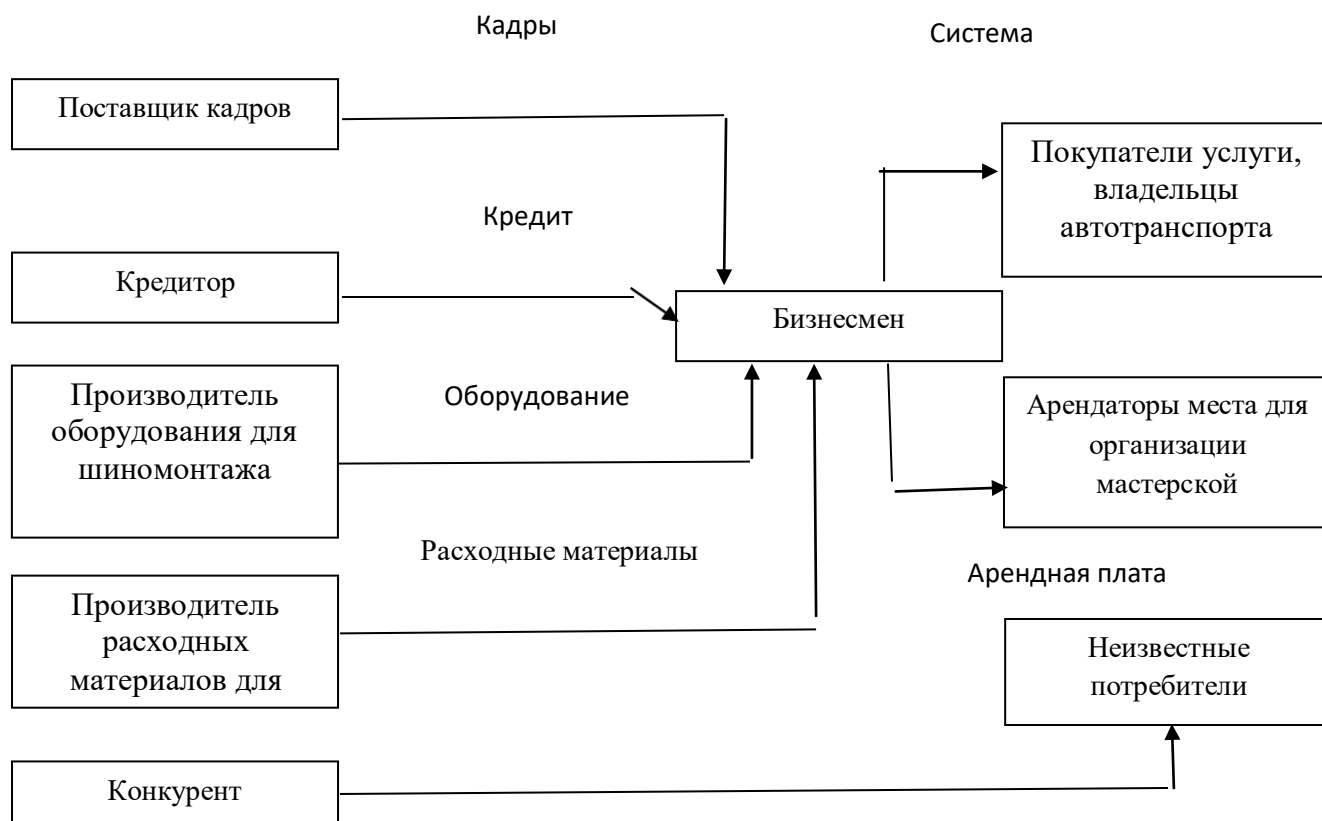


Рисунок 2.4 – Схема после создания бизнеса

При создании бизнеса по предоставлению шиномонтажных услуг создаются связи между поставщиком кадров, кредитором и поставщиками с предпринимателем. А предприниматель взаимодействует с покупателем.

При данных связях потребитель удовлетворяет свои потребности, а производитель получает финансовую выгоду.

Структура схемы до создания бизнеса и после создания бизнеса отличаются количеством связей. Для создания малого бизнеса по предоставлению услуг шиномонтажа предпринимателю необходимо наладить связь с кредитором и поставщиком материалов. Так же имеет место быть связь с кадровым агентством.

При новой структуре схемы видно, что предприниматель достигает своей цели по получению прибыли, не мешая при этом конкурентам зарабатывать свою прибыль.

Вмешиваться в связь между конкурентом и неизвестными потребителями не интересует предпринимателя, так как качественная предоставленная услуга сама по себе конкурентоспособна.

#### Территориальный ареал

Территориальный ареал данного бизнеса включает в себя как район города, так и город, и область в целом.

По данным Главного управления внутренних дел по Челябинской области в 2016 году в Челябинской области было зарегистрировано у физических лиц легковых автомобилей 610184 единицы, что составляет 95,3% от общего числа легковых автомобилей.

По данным ДубльГис, в настоящий момент в городе Челябинске насчитывается 113 шиномонтажных мастерских [76].

Исходя из этих данных можно посчитать что на каждую шиномонтажную мастерскую приходится:  $610184/113=5400$  автомобилей.

#### Категории потребителей

К социальной категории потенциальных клиентов можно отнести средний класс, т.е. все те люди, которые в состоянии приобрести автомобиль и обслуживать его.

Возрастная категория потенциальных клиентов – от 18 лет, и до того возраста, при котором медицинская комиссия будет допускать к управлению транспортным средством (определяется индивидуально).

Социальный пол (гендер), как критерий определяющий потребность в данной услуге особого значения не имеет, поскольку в постиндустриальном обществе базовый гендерный контракт определяется как контракт «равного статуса», который характеризуется выравниванием прав и возможностей мужчин



и женщин. Т.е. в настоящий момент, женщины как и мужчины управляют автомобилями и пользуются услугами шиномонтажных мастерских.

К профессиональной категории потенциальных клиентов можно отнести: водители такси, курьеры с л/а, менеджеры, мерчендайзеры, снабженцы, развозчики продуктов питания (пицца, пиво, суши...), управляющий персонал, торговые представители.

#### Примерная численность потребителей

По данным компании «Росгосстрах», средний класс составляет четверть населения страны, а именно 35,5 млн. человек.

Возрастная категория от 20-ти до 59 лет (59 лет - средняя продолжительность жизни по России), которые являются потенциальными потребителями, по данным Росгосстата (на начало 2017 г.) составляла 85,961 млн. человек (по России), из которых в Челябинской области проживает 1,9%, а именно 1 630 000 человек [77].

#### Оценка средств потенциальных потребителей

В настоящий момент текущие доходы представителей среднего класса составляют от 500 до 15000 евро в месяц (от 21 925 руб до 657 750 руб). При прожиточном минимуме в 9000 руб/мес, на приобретение «второстепенных» товаров и услуг, остается:  $21925 - 9000 = 15925$  руб., если считать по нижней границе.

#### Динамика спроса

Динамика спроса напрямую зависит от количества легковых автомобилей, численность которых, как показывают официальные данные, непрерывно растет. Сезонность играет существенную роль в динамике спроса: осень (период первого гололеда) – спрос крайне высок, зима – затишье, весна – спрос возрастает (ввиду смены зимней резины на летнюю), лето – спрос средний (зависит от места расположения мастерской, давности работы, уровня сервиса и от множества других факторов).

При уменьшении доходов граждан, спрос на данную услугу претерпит значительные изменения только в том случае, если уровень доходов будет приближен к уровню прожиточного минимума, на протяжении нескольких месяцев. В такой ситуации у потребителей не будет средств на эксплуатацию транспортных средств, упадет спрос на горюче-смазочные материалы, и государство будет нести значительные убытки. Поскольку правительство нашей страны не допустит такого развития событий, можно полагать, что спрос на данную услугу останется прежним на максимально долгий срок.

Шиномонтажные мастерские, вне всякого сомнения, открываться будут, но для частичного насыщения рынка, их количество должно превышать текущее хотя бы в 10 раз (тогда на каждую мастерскую придется 540 автомобилей, что позволит не только «оставаться на плаву», но и работать с прибылью).

Создание благоприятных условий для продажи

Основными условиями для эффективной работы в данном деле является наличие наружной рекламы, скорость обслуживания, а также компетентность и профессионализм. Целью создания благоприятных условий для продажи данной услуги, будет увеличение объемов продаж и создание положительного имиджа. Для соблюдения этих условий необходимо создать заметную наружную рекламу (стенды, растяжки, указатели проезда), и разместить ее в непосредственной близости от пункта шиномонтажа. Для увеличения скорости и качества обслуживания необходимо принимать на работу квалифицированных молодых людей, с высокой потребностью в заработке.

При создании наружной рекламы, можно где-то обойтись своими силами, что позволит частично сократить расходы на нее. При согласовании же и создании сложных с технологической точки зрения компонентов, без дополнительных расходов не обойтись.

Дополнительным средством, способствующим созданию благоприятных условий для продажи услуги, планируется воспользоваться раздачей листовок на улицах, расположенных в непосредственной близости от мастерской.

## Продажа услуги

Шиномонтажную мастерскую планируется разместить в непосредственной близости от проезжей части одной из самых «загруженных» улиц города. Осуществлять работу с клиентом планируется как самому, так и с привлечением сторонней рабочей силы.

Для привлечения клиентов будут предприниматься следующие меры: удобный режим работы; высокая культура обслуживания; система дисконтирования (карточки с накопительной скидкой); распространение информации посредством листовок и буклетов.

Среди позиционеров можно выделить следующих: кадровое агентство, работники шиномонтажа, потребители, поставщики, представители государственной и муниципальной властей.

Позиционеры так же заинтересованы в сотрудничестве:

- кадровое агентство получает свой доход с поиска сотрудников для предприятий. Так же их выгода, помимо финансовой, это уменьшение базы по поиску работы, что позитивно влияет на имидж кадрового агентства;

- кредитор, в данном случае предоставление субсидии от Бизнес-инкубатора Челябинской области. Представители государственной и муниципальной властей заинтересованы в обеспечении занятости населения, которая возможна благодаря появлению новых рабочих мест, заинтересованы в налоговых поступлениях и, как следствие, в формировании городского и регионального бюджетов. Также представители государственной и муниципальной властей заинтересованы в деятельности организации, которая соответствует требованиям законодательства;

- работники шинимонтажа заинтересованы в получении заработной платы и приобретении высшего социального статуса за счет повышения по службе;

- потребители заинтересованы в получении качественной услуги;

- поставщик заинтересован в сотрудничестве с предпринимателем, так как присутствует финансовая выгода в виде оплаты за материал и доставку

материала. При заключении договора на длительный срок у поставщика будет гарантия того, что его материал будет пользоваться спросом.

#### Социальные последствия бизнеса

Миссия – социальный эффект возникающий у потребителя после потребления товара или услуги.

Миссия компании по предоставлению услуг шиномонтажа – удовлетворение потребности клиентов, предоставляя качественные услуги, безопасность и экономия времени у потребителей .

При использовании услуг проектируемой шиномонтажной компании, он получает следующие результаты:

- потребитель приобретает качественную услугу по приемлемой цене;
- потребитель удовлетворен технологичностью и скоростью обслуживания;
- потребитель чувствует себя хорошо на протяжении всего дня.

#### 2.3 Организационный и производственные планы

В разделе «Организационный план» приводят комплексное обоснование организационных мероприятий в соответствии с основными этапами реализации бизнес-плана. Данный раздел посвящается системе управления предприятием и ее кадровой политике.

Штат сотрудников формируется исходя из обязанностей, которые нужно выполнять для полноценного ведения бизнеса.

На начальном этапе всю административную и организационную часть работы может выполнять руководитель. К его обязанностям относится разработка маркетинговой стратегии, общение с клиентами, поиск новых возможностей для развития и широкого охвата рынка, установление контактов с поставщиками. Кроме того, именно он оплачивает работу мастерам, формирует штат сотрудников, отдает заказ в работу в цех, следит за порядком выполнения заказов.

Работу в цехе выполняют мастера. В смену одновременно работают двое: старший мастер и мастер. Любая заявка сначала поступает к старшему мастеру, который принимает решение о делегировании определенных этапов работ младшему сотруднику. Готовую работу клиенту сдает тоже старший мастер. Он же отвечает на вопросы, которые могут возникнуть у клиента. Именно из-за дополнительной ответственности его заработная плата выше чем у обычного мастера.

График работы: два рабочих дня через два выходных дня с 6.00 до 24.00. Зарботная плата зависит от количества обслуженных клиентов. Старший мастер – 20 % от ежедневной выручки, младший сотрудник – 15 %. Расчет с работниками происходит ежедневно.

Что касается учета сотрудников, то не все из них оформляются на работу официально, так как это напрямую влияет на сумму уплачиваемого налога по системе ЕНВД. В большинстве случаев трудоустраивается два человека, не включая самого предпринимателя. Следовательно, официальное количество сотрудников в штате – 3 человека.

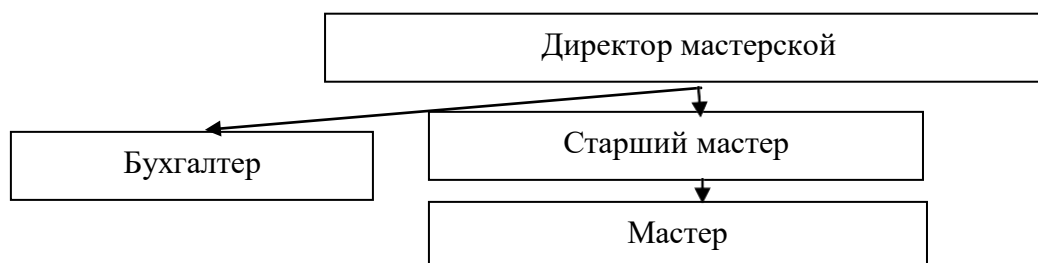


Рисунок 2.5 – Организационная структура ООО «Шиномонтаж»

Кроме того, компания пользуется услугами бухгалтера по аутсорсингу. Стоимость услуг составляет 5 000 рублей раз в квартал (по мере сдачи отчетности).

Фонд заработной платы приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Фонд заработной платы

Персонал	Зарплата на 1 сотрудника (руб.)	Количество сотрудников	Зарплата итого (руб.)
Владелец шиномонтажной мастерской	45 000	1	45 000
Старший мастер	40 000	2	80 000
Мастер	33 750	2	67 500
Бухгалтер	5 000	1	5 000
Общий фонд ЗП			197 500

Технологический процесс:

- снятие колеса посредством домкрата и гаечного ключа (гайковерта);
- демонтаж покрышки на шиномонтажном стенде;
- ремонт шины (камеры);
- монтаж камеры и покрышки (или только покрышки) на шиномонтажном стенде;
- подкачка;
- балансировка колеса на балансировочном стенде;
- установка колеса на ступицу стойки автомобиля.

Доходы шиномонтажной мастерской меняются в зависимости от спроса. Именно поэтому шиномонтаж лучше открывать в преддверии увеличения спроса в связи с переходом на зимнюю резину. В данном бизнес-плане предполагается, что мастерская открывается в сентябре. В октябре спрос значительно повышается, в ноябре достигает максимального значения (обслуживаются более 20 человек ежедневно).

Прогноз валовых доходов ООО «Штномонтаж» с сентября по декабрь 2017 года представлен в таблице 2.3.

Прогноз валовых доходов ООО «Штномонтаж» с 2018 по 2022 гг. представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.3 – Прогноз валовых доходов ООО «Штномонтаж» с сентября по декабрь 2017 года

Месяц работы	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Количество клиентов в месяц	100	400	700	600
Средняя стоимость услуг, руб.	1 500	1 500	1 500	1 500
Доход общий, руб.	150 000	600 000	1 050 000	900 000

Таблица 2.4 – Прогноз валовых доходов ООО «Штномонтаж» с 2018 по 2022 гг.

Месяц работы	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Количество клиентов в год	5400	5450	5500	5550	5600
Средняя стоимость услуг, руб.	1500	1500	1500	1500	1500
Доход общий, руб.	8100000	8175000	8250000	8325000	8400000

Таким образом, при открытии мастерской в сентябре 2017 года за четыре месяца работы компания получит 2 700 000 руб., кроме того, с каждым годом ввиду повышения известности и проведения рекламных мероприятий количество клиентов может увеличиться. Для расчета примем к увеличению клиентов темп роста равный в 1 %.

Суть проекта: Открытие пункта шиномонтажа и балансировки колес для легковых автомобилей.

Преимущества: открытие пункта шиномонтажа в помещении, уже используемом для работы по автомобильной тематике, что будет способствовать дополнительному привлечению клиентов; нахождение пункта шиномонтажа вблизи двух аналогичных пунктов (на расстоянии около 500 м – 1 км) – обеспечение потоком клиентов в период сезона (15.10–15.11), ввиду того что место уже «раскручено».

Потребителями в данном случае будут являться владельцы легковых автомобилей, количество которых непрерывно растет.

К особенностям данной услуги можно отнести: технологичность, скорость обслуживания, практическое отсутствие возможной альтернативы.



### 3 БИЗНЕС-ПЛАН ПО РАЗРАБОТКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ФИРМЫ

#### Оценка финансовой составляющей проекта

Выбор стратегии ценообразования заключается в равнении на конкурентов. Такой выбор обусловлен сезонностью данного бизнеса, а также тем, что цена на данную услугу не является принципиальным фактором для клиента.

Шиномонтажная мастерская может оказывать целый перечень услуг: снятие-установка колес, демонтаж покрышки и камеры, ремонт покрышки, ремонт камеры, балансировка, подкачка, установка шипов, регулировка развал-схождение. Ценообразование этих услуг будет складываться из затрат на аренду помещения, заработную плату сотрудникам, текущие расходы (средства гигиены, расходные материалы), амортизацию оборудования, налоги, и из прибыли. Самые востребованные услуги шиномонтажа в период высокого спроса (в сезон), состоят из:

- снятие-установка колеса – 50 руб.;
- демонтаж-монтаж покрышки – 100 руб.;
- подкачка – 25 руб.;
- балансировка – 200 руб.

Цены зависят не только от вида услуги, а также от диаметра колеса и страны изготовления автомобиля. Те цены, которые проставлены напротив вида услуг, определены как средние арифметические, и соответствуют текущим расценкам шиномонтажных мастерских.

Сложив все цены, получим общую сумму, которую клиент оплачивает за предоставленные услуги, она составляет: 1500 руб. за 4 колеса.

Стоимость оборудования составляет 392 450 руб. отражены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Инвестиционные затраты на оборудование

Наименование оборудования	Стоимость оборудования, руб.	Поставщик оборудования
Шиномонтажный стенд BL513	70000	ООО «Автомаркет»
Балансировочный стенд BL616	119000	ООО «Автомаркет»
Компрессор	35 000	ООО «Автомаркет»
Домкраты (2 шт.)	30 000	ООО «Автомаркет»
Гайковерты (2 шт.)	11 000	ООО «Автомаркет»
Пневмошарожка	1 500	ООО «Автомаркет»
Верстак металлический (2 шт)	25 000	ООО «Автомаркет»
Бортрасширитель	2 000	ООО «Автомаркет»
Вулканизатор	24 000	ООО «Автомаркет»
Комплект инструментов	10 000	ООО «Автомаркет»
Шланги + фильтр-лубликант	5 000	ООО «Автомаркет»
Ванна для проверки	4 950	ООО «Автомаркет»
Доставка, монтаж, подключение	30 000	ООО «Автомаркет»
Стартовый комплект расходников	25 000	ООО «Автомаркет»
Итого	392 450	-

Кроме того, потребуются дополнительные единовременные затраты, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прочие единовременные затраты

Наименование	Стоимость (руб.)
Затраты на оформление документов	
Регистрация в государственных и налоговых органах, открытие расчетного счета	2 000
Итого	2 000
Инвестиции во внутреннее и внешнее оснащение	
Отделка помещения	200 000
Система сигнализации	15 000
Система вентиляции	50 000
Кулер с водой	3 000
Телевизор	15 000
Компьютер с ПО	15 000
Вывеска + оформление фасада	80 000
Итого	378 000

Таким образом, на реализацию проекта в качестве единовременных инвестиционных затрат потребуется 772 450 руб.

Из них:

–500 000 руб. – собственные средства;  
 – 58 800 руб. – субсидия центра занятости на открытие предприятия  
 малого бизнеса;

– 213 650 руб. – планируется взять в банке.

Кроме единовременных затрат потребуются текущие затраты, которые представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Текущие расходы

Наименование	Стоимость(руб.)
Постоянные расходы	
Арендная плата 65 кв.м., в мес.	45 000
Амортизация оборудования(ежемесячно)	5517
Налог ЕНВД (ежемесячно)	1166
Переменные расходы	
Расходы на маркетинг (печатная продукция, контекстная реклама)	15 000
Расходы на закупку расходных материалов	10 000
Взносы в ПФР, ФОМС,ФСС (ежемесячно)	3179
ФОТ	197 500
Коммунальные платежи	7 000
Связь и Интернет	3 000
Охрана	5 000
Непредвиденные расходы	10 000
Итого	302362

Таким образом текущие расходы составляю 302362 руб. за месяц.

Ожидаемый объем спроса, с учетом сезонности составляет 5400 автомобилей в год, и как видно из финансового плана, максимальная прибыль приходится на весьма короткий промежуток времени – на ноябрь. В соответствии с вышеизложенным, приведенный прогноз максимально чувствителен к объему продаж в период «сезона».

### Маркетинговый план

Основной целью мероприятий по маркетингу в данной сфере бизнеса является превратить посетителей в постоянных клиентов. А для того, чтобы постоянный клиент обслуживал не один, а несколько автомобилей, нужно искать

потенциальных клиентов, у которых есть либо семейный автопарк, либо рабочий автопарк.

### Маркетинг

Итак, следует разделить рекламные компании: общая реклама и привлечение корпоративных клиентов.

Общая реклама представляет собой набор маркетинговых инструментов, которые используются постоянно. В их число входит:

- реклама на билбордах. Важно, что билборд должен находиться недалеко от местонахождения мастерской. Клиент должен увидеть плакат, успеть сориентироваться и сразу же заехать в мастерскую. Кроме того, на билборде необходимо указать сроки: «Меняем резину за 15 минут» или действующую акцию «Меняем 16 радиус по цене 15»;

- визитки и флаеры. Печатная продукция хороша тем, что ее довольно легко распространять, а основным предложением для клиента станет скидка при предъявлении флаера. Распространять можно по почтовым ящикам жилого района, в котором располагается мастерская, либо на ближайшей автозаправочной станции;

- реклама в интернете. Основная часть покупателей ищет необходимые продукты или услуги через Интернет. Для того, чтобы потенциальный покупатель смог вас найти, нужно запустить контекстную рекламу (Яндекс.Директ или Google AdWords). Также необходимо создать группы в социальных сетях;

- привлечение корпоративных клиентов представляет собой индивидуальную работу с компаниями, которые занимаются перевозками или доставкой. Это компании грузоперевозок, такси, а также услуги населению, связанные с необходимостью доставки (производство мебели, смена ковровых покрытий и т.д.). Однако поскольку изначально планируется обслуживание только легковых автомобилей, то нужно сосредоточить свое внимание на службах такси.

## Продажи

Что касается продаж, то будет сформирована база постоянных клиентов и периодический их обзвон с напоминанием о необходимости смены покрышек, либо с уведомлением о действующих акциях и специальных предложениях.

Кроме того, большой популярностью пользуется система введения бонусных карт. С каждой покупки клиенту будет начисляться 2 % бонусов, которыми он сможет расплатиться в следующий раз в этой же мастерской. Для этого в мастерской устанавливается компьютер с соответствующей программой учета покупок.

Расходы на маркетинг (печатная продукция, контекстная реклама) составит в месяц 15 000 руб. [78].

## Инвестиционный анализ проекта

В исследовании было определено, что доходы шиномонтажной мастерской меняются в зависимости от спроса. Именно поэтому шиномонтаж было предложено открывать в преддверии увеличения спроса в связи с переходом на зимнюю резину. В данном бизнес-плане предполагается, что мастерская открывается в сентябре. В октябре спрос значительно повышается, в ноябре достигает максимального значения (обслуживаются более 20 человек ежедневно).

Кредит в размере 213 650 руб. будет взят в Сбербанк России. Платежи по кредиту представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расчеты по кредиту

Стоимость покупки, руб.	213 650.00
Срок кредитования, мес.	36
Ежемесячный платеж, руб.	7 436.38
Общая сумма выплат, руб.	267 709.68
Общая переплата, руб.	54 059.68
Процент переплаты, %	25.30%

Далее составим план доходов и расходов с момента открытия и до 2022 года и сведем данные в таблицу 3.5.

Таблица 3.5 – План доходов и расходов ООО «Шиномонтаж»

Месяц работы	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Количество клиентов в месяц	100	400	700	600
Средняя стоимость услуг	1 500	1 500	1 500	1 500
Доход общий, руб.	150 000	600 000	1 050 000	900 000
Расход общий, руб.	294799	294799	294799	294799
Аренда (кв. м.), руб.	45 000	45 000	45 000	45 000
Коммунальные платежи, руб.	7 000	7 000	7 000	7 000
ФОТ (оклад + процент от выручки), руб.	197 500	197 500	197 500	197 500
Налоги ЕНВД, руб.	1166	1166	1166	1166
Социальные отчисления с заработной платы (каждый месяц), руб.	3179	3179	3179	3179
Расходы на маркетинг (печатная продукция, контекстная реклама), руб.	15 000	15 000	15 000	15 000
Возврат кредита, руб.	7437	7437	7437	7437
Непредвиденные расходы, руб.	10 000	10 000	10 000	10 000
Связь и коммуникации, руб.	3000	3000	3000	3000
Амортизация оборудования, руб.	5517	5517	5517	5517
Чистая прибыль, руб.	-144799	305201	755201	605201

Далее произведем анализ доходов и расходов с 2018 по 2022 гг., то есть на пять лет вперед.

Таблица 3.6 – План доходов и расходов ООО «Шиномонтаж»

Месяц работы	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Количество клиентов в месяц	5400	5450	5500	5550	5600
Средняя стоимость услуг, руб.	1500	1500	1500	1500	1500
Доход общий, руб.	8100000	8175000	8250000	8325000	8400000
Расход общий, руб.	3537568	3537568	3507857	3448344	3448344
Аренда (кв. м.), руб.	540000	540000	540000	540000	540000
Коммунальные платежи, руб.	84000	84000	84000	84000	84000
ФОТ (оклад + процент от выручки), руб.	2370000	2370000	2370000	2370000	2370000
Налоги ЕНВД, руб.	13992	13992	13992	13992	13992
Социальные отчисления с заработной платы (каждый месяц), руб.	38148	38148	38148	38148	38148
Расходы на маркетинг, руб.	180000	180000	180000	180000	180000
Возврат кредита, руб.	89224	89224	59513	-	-
Непредвиденные расходы, руб.	120000	120000	120000	120000	120000
Связь и коммуникации, руб.	36000	36000	36000	36000	36000
Амортизация оборудования, руб.	66204	66204	66204	66204	66204
Чистая прибыль, руб.	4562432	4643432	4742143	4876656	4951656

Таким образом, в год чистая прибыль компании составит 4562432 руб., кроме того видно увеличение чистой прибыли в 2021 и 2022 годах за счет полной оплаты кредита.

В качестве дополнительных гарантий обеспечения эффективности данного проекта предлагается проведенный анализ интегральных показатели эффективности проекта.

Коэффициент дисконтирования определим по формуле 3.1:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+E_c)^i}, \quad (3.1)$$

где  $E_c$  – ставка дисконта на  $i$ -ом интервале времени инвестиционного периода.

$$E_c = J + P + R, \quad (3.2)$$

где  $J$  – годовой уровень инфляции в России. По данным НИИ ВШЭ на 2017 составляет 4,6 % (дата обращения 20.05.2017);

$P$  – годовая процентная ставка по рублевым вкладам (или ключевая ставка ЦБ-9,75%) [79];

$R$  – заложенный уровень риска проекта. Для проекта примем равным 5 %.

$$E_c = 4,6\% + 9,75\% + 5\% = 19,35\%$$

Расчет эффективности проекта приведен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расчет эффективности проекта

Месяц работы	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Инвестиции, руб.	772 450					
Чистая прибыль, руб.	1520804	4562432	4643432	4742143	4876656	4951656
Чистый доход нарастающим итогом, руб.	748354	531786	9954218	14696361	19573017	24524673
Коэффициент дисконтирования	1,193	1,424	1,699	2,027	2,419	2,886
Дисконтированный доход, руб.	502323	3203955	2733038	2339488	2015980	1715750
Дисконтированный доход нарастающим итогом, руб.	502323	3706278	6439316	8778804	10794784	12510534

Индекс доходности (PI) характеризует доход на единицу затрат. Этот критерий наиболее предпочтителен, когда надо упорядочить независимые проекты для создания оптимального портфеля в случае ограниченности сверху общего объема инвестиций. Индекс доходности есть отношение суммы дисконтированных притоков к сумме дисконтированных оттоков денежных средств по проекту; представлен формулой 3.3:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n C_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (3.3)$$

Индекс доходности отражает эффективность дисконтированных потоков к первоначальным инвестициям и равен:

$$1\,520\,804 / 1,193 / 772\,450 = 1,65$$

Данное значение индекса доходности свидетельствует о том, что дисконтированных притоков за 4 месяца реализации проекта в 1,65раз больше, чем инвестиций.

Простой срок окупаемости рассчитывается по формуле 3.4:

$$PP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n C_t} \quad (3.4)$$

Простой срок окупаемости равен:

$$PP = 772\,450 / 1\,520\,804 \times 120 = 60 \text{ дней}$$

Дисконтированный срок окупаемости рассчитывается по формуле 3.5:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n C_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t}} \quad (3.5)$$

Дисконтированный срок окупаемости равен:

$$772\,450 / (1\,520\,804 / 1,193) \times 120 = 772\,450 / 1\,274\,773 \times 120 = 73 \text{ дня}$$



Так как чистый дисконтированный поток больше нуля, индекс доходности больше единицы, дисконтированный срок окупаемости 73 дня, следовательно, проект необходимо реализовывать.

В условиях рыночных отношений большинство управленческих решений принимается в условиях риска. Бизнес невозможен без риска, для того чтобы выжить и развиться в условиях рынка, необходимо рисковать.

Анализ рисков - метод анализа, проводимый с учетом категории риска, например, анализ чувствительности или моделирование возможных результатов вероятностными методами. Анализ рисков осуществляются для идентификации предупреждения рисков. Полученная информация необходима для дальнейших этапов управления рисками. Эффективность деятельности субъектов экономики частично может быть охарактеризована с помощью количественных показателей. В этом случае для оценки риска применяют методы «затраты – эффективность», «затраты – выгоды», «дерево решений» и т.д.

Анализ безубыточности важен для оценки состояния предприятия, а также для выработки стратегии развития компании. В ходе проведения данного анализа рассчитывается точка безубыточности. Точка безубыточности определяет, каким должен быть объем продаж для того, чтобы предприятие работало безубыточно[15]. Точка безубыточности в штуках определяется по формуле 3.6.

$$ТБ_{шт} = E/ВП * V_{шт}, \quad (3.6)$$

где E – суммарные постоянные издержки в основной валюте;

ВП – вклад в покрытие;

$V_{шт}$  – объем продаж в штуках.

$$ТБ=8\ 100\ 000-3\ 537\ 568=4\ 562\ 432$$

$$4\ 562\ 432/8\ 100\ 000=0,56$$

$$3\ 537\ 568 \times 0,56=1\ 981\ 038 \text{ рублей}$$

Так как в среднем услуга на шиномонтаже стоит 1500 рублей то безубыточный объем предоставленных услуг равен 1 321

Запас финансовой прочности – это показатель финансовой устойчивости предприятия, который определяет, до какого уровня предприятие может уменьшить свое производство, не неся при этом убытков (формула 3.7).

$$ЗП_{\%} = ЗП_{руб} / V * 100\% \quad (3.7)$$

где ЗП – запас финансовой прочности.

$$ЗП_{\%} = (8100000 - 1981038) / 8100000 * 100\% = 75,5\%$$

Высокие значения запаса финансовой прочности обусловлены высокой рентабельностью проекта, это означает, что организация может уменьшить свое производство почти на 75,5% не неся при этом убытков.

Исходя из показателей эффективности, можно сделать вывод о том, что проект рентабелен и должен быть принят к реализации, однако из-за изменения тех или иных факторов, результат может существенно измениться.

Анализ чувствительности (sensitivity analysis) – заключается в оценке влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики, в качестве которых, обычно, используется внутренняя норма прибыли или NPV. Техника проведения анализа чувствительности состоит в изменении выбранных параметров в определенных пределах, при условии, что остальные параметры остаются неизменными. Чем больше диапазон вариации параметров, при котором NPV или норма прибыли остается положительной величиной, тем устойчивее проект [4].

Анализ чувствительности проекта позволяет оценить, как изменяются результирующие показатели реализации проекта при различных значениях заданных переменных, необходимых для расчета. Этот вид анализа позволяет определить наиболее критические переменные, которые в наибольшей степени могут повлиять на осуществимость и эффективность проекта. Проведение анализа чувствительности покажет поведение критериальных показателей проекта в результате изменения только одного рискованного фактора. Для анализа были

выбраны следующие факторы: объем сбыта; цена сбыта; прямые издержки; общие издержки.

Графическая интерпретация анализа чувствительности для проекта представлена на рисунке 3.1.

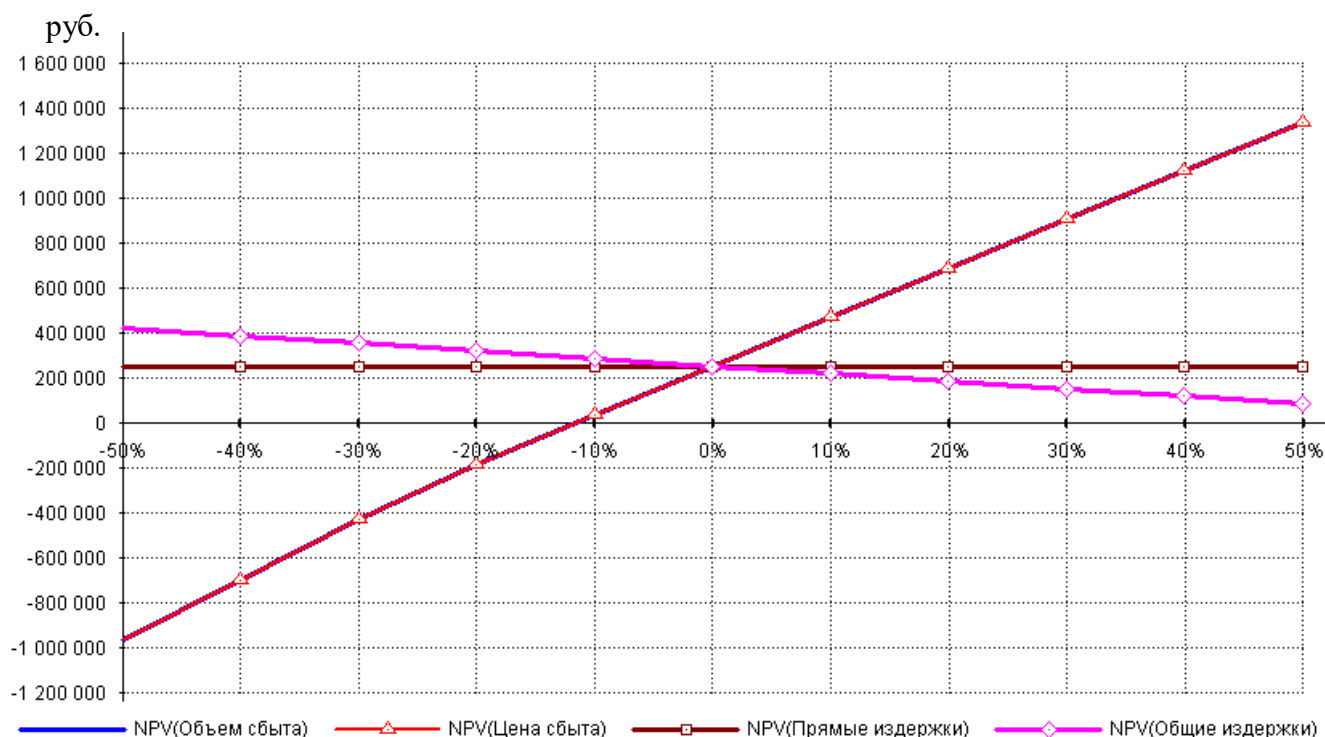


Рисунок 3.1 – Анализ чувствительности проекта

Анализ чувствительности показал традиционную чувствительность проекта к величине объема продаж и цене сбыта. Данные два фактора представляют потенциальный риск для проекта. Критическими значениями данных показателей для проекта является снижение на 10 %. Такое снижение маловероятно, поскольку для расчетов использовались пессимистичные варианты прогнозов

К условиям, при которых существует вероятность потерпеть неудачу, можно отнести следующие:

- срыв поставки оборудования;
- отказ арендодателя в предоставлении помещения;
- перебои с электроэнергией;

– закрытие доступа к мастерской (например, ремонт дороги).

Мерой предупреждения 1-го риска является дублирование поставщиков и поиск фирмы, у которой оборудование имеется в наличии; 2-ой риск решается аналогичным путем; 3-й риск предупредить невозможно, но при возникновении таких обстоятельств, решением будет приобретение генератора мощностью 5кВт, который с запасом обеспечит производственные мощности; 4-ый риск, также решается по мере необходимости, выходом будет аренда другого помещения.

Ожидаемый объем спроса, с учетом сезонности составляет 1560 автомобилей в год, и как видно из финансового плана, максимальная прибыль приходится на весьма короткий промежуток времени – на ноябрь. В соответствии с вышеизложенным, приведенный прогноз максимально чувствителен к объему продаж в период «сезона».

Так как чистый дисконтированный поток больше нуля, индекс доходности больше единицы, дисконтированный срок окупаемости 92 дня, следовательно, проект необходимо реализовывать.

Мерой предупреждения риска срыва поставки оборудования является дублирование поставщиков и поиск фирмы, у которой оборудование имеется в наличии; риск отказа арендодателя от предоставления помещения решается аналогичным путем; риск перебоев с электроэнергией предупредить невозможно, но при возникновении таких обстоятельств, решением будет приобретение генератора мощностью 5кВт, который с запасом обеспечит производственные мощности; риск закрытия доступа к мастерской, также решается по мере необходимости, выходом будет аренда другого помещения.

По результатам проверки реализуемости проекта были сделаны следующие выводы.

Проект соответствует следующим критериям: реализуемость, социально-технической адекватности; минимальной избыточности; оптимальной нормализации; и обеспечивает индивидуальность и уникальность данной

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ литературных источников в исследуемой области позволяет заключить, что общепринятого, удовлетворяющего всех участников рыночных отношений определения конкурентоспособности предприятий нет.

Если рассматривать понятие «конкурентоспособность» применительно к предприятию, то его можно определить – критерий как удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, а так же наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе; превосходство предприятия по ценовым, неценовым и потребительским характеристикам по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

Подходов к анализу конкурентоспособности предприятия в настоящее время существует множество, и все они используют различные алгоритмы для расчета итоговых оценок конкурентоспособности. Метод анализа иерархий заключается в декомпозиции проблемы на все более простые составляющие части и дальнейшей обработке последовательности суждений лица, принимающего решение, по парным сравнениям.

В условиях острой конкурентной борьбы проблема повышения конкурентоспособности занимает центральное место в экономической политике страны, и она касается всех уровней ее иерархии, но особую важность приобретает конкурентоспособность предприятия как основного звена экономики. Несмотря на большое количество различных определений этого многогранного понятия, все же основным и определяющим фактором остается его способность производить конкурентоспособную продукцию, которая на рынке в наибольшей степени удовлетворяет потребности потребителей по сравнению с продукцией конкурентов. Система управления конкурентоспособностью предприятия – это способ организации эффективного взаимодействия управляющих и исполнительных подразделений и конкретных лиц, участвующих

в создании, изготовлении, использовании и сервисном обслуживании продукции с целью придания ей свойств, обеспечивающих удовлетворение определенных потребностей и запросов потребления при минимальном расходовании всех видов ресурсов и средств.

Кроме того, в работе были выделены основные конкуренты проектируемой организации, а по результатам данных исследований, было определено, что необходимо будет разрабатывать стратегию продвижения проектируемой компании. В условиях непрерывного роста количества легковых автомобилей в Челябинской области, потребность в услугах шиномонтажа растет. Исходя из этого, можно полагать, что при грамотной организации, проект будет успешен.

Суть проекта: Открытие пункта шиномонтажа и балансировки колес для легковых автомобилей.

Преимущества: открытие пункта шиномонтажа в помещении, уже используемом для работы по автомобильной тематике, что будет способствовать дополнительному привлечению клиентов; нахождение пункта шиномонтажа вблизи двух аналогичных пунктов (на расстоянии около 500 м – 1 км) – обеспечение потоком клиентов в период сезона (15.10 – 15.11), ввиду того что место уже «раскручено».

Потребителями в данном случае будут являться владельцы легковых автомобилей, количество которых непрерывно растет.

К особенностям данной услуги можно отнести: технологичность, скорость обслуживания, практическое отсутствие возможной альтернативы.

Потребность в финансах составляет 772 450 руб.

Ожидаемый объем спроса, с учетом сезонности составляет 5 400 автомобилей в год, и как видно из финансового плана, максимальная прибыль приходится на весьма короткий промежуток времени – на ноябрь. В соответствии с вышеизложенным, приведенный прогноз максимально чувствителен к объему продаж в период «сезона».

Так как чистый дисконтированный поток больше нуля, индекс доходности больше единицы, дисконтированный срок окупаемости 92 дня, следовательно, проект необходимо реализовывать.

Мерой предупреждения риска срыва поставки оборудования является дублирование поставщиков и поиск фирмы, у которой оборудование имеется в наличии; риск отказа арендодателя от предоставления помещения решается аналогичным путем; риск перебоев с электроэнергией предупредить невозможно, но при возникновении таких обстоятельств, решением будет приобретение генератора мощностью 5к Вт, который с запасом обеспечит производственные мощности; риск закрытия доступа к мастерской, также решается по мере необходимости, выходом будет аренда другого помещения.

По результатам проверки реализуемости проекта были сделаны следующие выводы.

Проект соответствует следующим критериям: реализуемость, социально-технической адекватности; минимальной избыточности; оптимальной нормализации; и обеспечивает индивидуальность и уникальность данной организации на рынках всех видов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках: [Закон РСФСР от 22.03.1991 № 948-1] // Бюллетень нормативных актов. – 1992. – №2.

2 Абрамс, Р. Бизнес-план на 100 %: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е изд. / Р. Абрамс. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 486 с.

3 Быченко, Ю.Г. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Г. Быченко, В.И. Понюк ; под ред. Ю.Г. Быченко. – Саратов : Поволжская академия государственной службы им. П.А. Столыпина, 2015. – 156 с.

4 Возможности по проектному управлению потенциалом конкурентоспособности на этапах жизненного цикла организации. Тезисы Статья // Роль бизнеса в трансформации российского общества – 2014. Материалы V международного конгресса: сб.науч.трудов / отв.ред. Ю.Б.Рубин. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2015.

5 Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. М.: Финпресс, 2014. – 211 с.

6 Данилов, И.П. Проблемы конкурентоспособности продукции / И.П.Данилов. – М.: Пресс-сервис, 2014. – 350 с.

7 Долинская, М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М.Г. Долинская, И.А. Соловьев. – М.: Экономика, 2014. – 390 с.

8 Емельянов, С.В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности / С.В. Емельянов. – М.: Экономика, 2015. – 120 с.

9 Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие / П.С. Завьялов. – М.: Инфра-М, 2015. – 495 с.

10 Зайцев, Н.Л. Экономика организации / Н.Л. Зайцев. – М.: Инфра-М, 2014. – 380 с.



- 11 Кураков, Л.П. Большой толковый словарь экономических и юридических терминов / Л.П. Кураков, В.Л. Кураков. – М.: Вуз и школа, 2014. – 720 с.
- 12 Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Т.Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2014. – 450 с.
- 13 Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 280 с.
- 14 Попов, С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: учеб. пособие / С.А. Попов. – М.: Дело, 2014. – 352 с.
- 15 Портер, М.Э. Конкурентная стратегия: 4-е изд. / М.Э. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 454 с.
- 16 Рубин, Ю.В., Шустов В.В. Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.В. Рубин, В.В. Шустов. – М.: Знание, 2015. – 390 с.
- 17 Светуньков, С.Г. Методы маркетинговых исследований / С.Г. Светуньков. – СПб.: Издательство ДНК Санкт-Петербург, 2012. – 352 с.
- 18 Светуньков, С.Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях / С.Г. Светуньков. – СПб.: Питер, 2014. – 289 с.
- 19 Баженова, В.В. Управление персоналом с использованием мотивационного потенциала его возрастной структуры на примере предприятий Японии и России / В.В. Баженова // Управление персоналом. – 2014. – №14. – С. 48 – 49.
- 20 Баринов, В. Развитие организации в конкурентной среде / В. Баринов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 6. – С. 39 – 41.
- 21 Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организации и продукции / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 5. – С. 24–31.
- 22 Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 6. – С. 30–39.

- 23 Блинов, А.О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А. О. Блинов, В. Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 18 – 21.
- 24 Богомолова, И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособности как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова, Е.В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 113–119.
- 25 Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: Форум, 2013. – 256 с.
- 26 Бейт, Н. Как преодолеть экономический спад. План выживания в бизнесе / Н. Бейт. – М.: Олимп-Бизнес, 2015. – 208 с.
- 27 Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2016. – 224 с.
- 28 Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 192 с.
- 29 Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 2. – С. 48.
- 30 Вишнякова, М. Профессионал лоялен профессии, а не персоне / М. Вишнякова // Управление персоналом. – 2014. – №11. – С. 66 – 67.
- 31 Воронин, В.П. Влияние категорий «потребности» на процесс управления человеческими ресурсами / В.П. Воронин, О.В. Оснева // Бизнес-практикум. – 2014. – №15. – С. 20 – 22.
- 32 Воронин, В.П. Бизнес-планирование / В.П. Воронин // Бизнес-практикум. – 2016. – № 16. – С. 29.
- 33 Воронов, А.А. К оценке уровня конкурентоспособности машиностроительных предприятий / А.А. Воронов // Машиностроитель. – 2015. – № 12. – С. 27 – 29.
- 34 Гусева, Н.В. О нравственно-психологическом климате в педагогическом коллективе / Н.В. Гусева // Молодой ученый. – 2015. – №11. – С. 59 – 62.

- 35 Рост численности населения России [Электронный ресурс] // <http://www.gks.ru/> (дата обращения 16.04.2014г)
- 36 Городское хозяйство и транспорт [Электронный ресурс] // [http://www.yar.aif.ru/society/gkh/larki\\_pod\\_zapretom\\_s\\_yaroslavskih\\_ostanovok\\_uber\\_ut\\_vse\\_kioski](http://www.yar.aif.ru/society/gkh/larki_pod_zapretom_s_yaroslavskih_ostanovok_uber_ut_vse_kioski) (дата обращения 16.04.2014г)
- 37 Газета.ru: [Электронный ресурс] // <https://www.gazeta.ru/business/food/2015/08/03/7667813.shtml>(дата обращения 16.04.2014г)
- 38 Дементьева, А.В. Конкурентоспособность международных компаний / А.В. Дементьева // Маркетинг. – 2014. – № 3. – С. 45 – 49.
- 39 Жданов, О.И. Право на психологически комфортные справедливые условия труда / О.И. Жданов // Кадровик. – 2015. – №11. – С. 77.
- 40 Захаров, А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения / А.Н. Захаров // Бизнес и банки. – 2013.– № 2. – С. 38 – 42.
- 41 Гусева, М.Н. Значение управленческого потенциала для роста конкурентоспособности строительной организации / М.Н. Гусева // Интеграл. – 2015. – №4. – С. 42.
- 42 Зулькарнаев, И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 4. – С. 24 – 26.
- 43 Иванова, Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия: Учеб. пособие / Е.А. Иванова. – Ростов-н/Д: Феникс, 2013. – 415 с.
- 44 Рисин, И.Е. Инвестирование средств в персонал, как фактор повышения эффективности деятельности предприятия / И.Е. Рисин, И.В. Борзаков // Бизнес-практикум. – 2014. – №15. – 23-24с.
- 45 Калашникова, Л.М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции / Л.М. Калашникова // Машиностроитель. – 2012. – № 11. – С. 48 – 50.

46 Калмийцев, С. Маркетинг и конкурентоспособность полиграфической продукции предприятия / С. Калмийцев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 3. – С. 17 – 26.

47 Гусаева, М.Н. Конкурентоспособность организации на каждом этапе жизненного цикла / М.Н. Гусаева // Бизнес в законе – 2015. – №4. – С. 11 – 15.

48 Куприянова, Т.С. Управляемая конкурентоспособность: как ее добиться? / Т.С. Куприянова // Консультант директора. – 2015.– № 22. – С. 63 – 65.

49 Маракулин, М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 11 – 12.

50 Маркетинговые исследования конкурентоспособности компании // ГУУ, Вестник университета. Теоретический и научно-методический журнал. Серия Социология и управление персоналом. – 2013. – № 4. – С. 18.

51 Машкова, Л.И. Методы и способы достижения конкурентоспособности предпринимательских структур / Л.И. Машкова // Экономика и право. – 2015. – №1. – С. 12 – 27.

52 Методические подходы, используемые при выборе проектов по росту конкурентоспособности организации на этапах жизненного цикла организации // Российское предпринимательство – 2015. – №9. – С. 29 – 31.

53 Муратов, В.С. Факторы обеспечения конкурентоспособности товаров / В.С. Муратов, Е.А. Морозова, А.Д. Время // Успехи современного естествознания. – 2013. – № 11 – С. 97.

54 Пантелеева Е. Современный японский менеджмент / Е. Пантелеева // Бизнес-практикум. – 2014. – № 14. – С. 42 – 45.

55 Проектно-ориентированное управление потенциалом организации как основа ее конкурентоспособности // ГУУ. Вестник университета. Теоретический и научно-методический журнал. Серия Социология и управление персоналом. – 2014. – № 23. – С. 18.

56 Прошкин, Б.Г. Совокупность средств оперативной мотивации персонала / Б.Г. Прошкин // Бизнес-практикум. – 2014. – № 15. – С. 18 – 19.

57 PEST-анализ [Электронный ресурс] // <http://www.semestr.ru/ks111115>. (дата обращения 16.04.2014г)

58 SWOT-анализ. Основные положения SWOT анализа предприятия. [Электронный ресурс] // <http://www.stplan.ru/articles/theory/swot.htm> (дата обращения 16.04.2014г)

59 Сотникова И. Искусство мотивации: как запустить «внутренние» двигатели / И. Сотникова // Эксперт. – 2015. – № 4. – С. 48.

60 Снижение уровня и темпа инфляции [Электронный ресурс] // <http://www.gks.ru/>(дата обращения 16.04.2014г)

61 Снижение ключевой ставки Центробанка РФ [Электронный ресурс] // <http://www.cbr.ru/>(дата обращения 16.04.2014г)

62 Торгунаков, Е.А. Конвергентность качества и конкурентоспособности образования в современных социально-экономических условиях / Е.А. Торгунаков // Российский научный журнал «Экономика и управление». – 2014. – № 12. – С. 39 – 41.

63 Торгунаков, Е.А. Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур в экономике знаний / Е.А. Торгунаков // Российский научный журнал «Экономика и управление». – 2014. – №11. – С. 41 – 43.

64 Фасхиев, Х.А. Анализ методов оценки качества и конкурентоспособности / Х.А. Фасхиев // Методы менеджмента качества. – 2015.– № 3. – С. 29 – 31.

65 Фасхиев, Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 4. – С. 18 – 20.

66 Фасхиев, Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 4. – С. 25 – 30.

- 67 Фасхиев, Х.А., Крахмалева А.В. Методика оценки качества / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 4. – С. 23 – 27.
- 68 Фасхиев, Х.А. Конкурентоспособность / Х.А. Фасхиев, А.В. Крахмалева, М.А. Сафронова. – Набережные Челны: КамПИ, 2014. – 112 с.
- 69 Фасхиев, Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 4. – С. 39 – 40.
- 70 Фасхиев, Х.А., Сафарова М.А. Методика оценки конкурентоспособности поставщиков / Х.А. Фасхиев // Инженер. Технолог. Рабочий. – 2014. – № 3. – С. 27 – 29.
- 71 Фасхиев, Х.А., Крахмалева А.В. Методика оценки качества / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 4. – С. 23 – 27.
- 72 Фатхутдинов, Р.А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю / Р.А. Фатхутдинов. – М.: РИА Стандарты и качество, 2014. – 464 с.
- 73 Шаповалова Е. Капитаны российского бизнеса комментируют // Управление персоналом / Е. Шаповалова. – 2014. – № 13. – С. 31.
- 74 Маслов, Д.В. Стратегия достижения конкурентоспособности в малом и среднем бизнесе / Д.В. Маслов // [Электронный ресурс] // [http://www.cfin.ru/management/strategy/small\\_strat.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/small_strat.shtml). (дата обращения 16.04.2014г)
- 75 Старовойтов, М.К., Фомин П.А. Практический инструментарий организации управления конкурентоспособностью. [Электронный ресурс] // <http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-5/12.shtml>. (дата обращения 16.04.2014г)
- 76 Официальный сайт компании 2ГИС. [Электронный ресурс] // <https://2gis.ru/chelyabinsk> (дата обращения 16.04.2014г)
- 77 Официальный сайт Росгосстрах [Электронный ресурс] // <http://www.rgs.ru/>(дата обращения 16.04.2014г)

78 Официальный сайт рекламной компании St.Art [Электронный ресурс]  
// <http://art174.ru/>(дата обращения 16.04.2014г)

79 Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс] // <http://www.cbr.ru>.  
(дата обращения 27.03.2017г)