

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 «ГрузКомплект»

\_\_\_\_\_ / А.В. Мангустов /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ / Т.А. Худякова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности  
ООО «ГрузКомплект»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.02. 2018. 992. ВКР

Руководитель работы,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ / Н.Ю. Варкова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор

студент группы ЭУ – 533

\_\_\_\_\_ / Е.И. Елесина /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер,

старший преподаватель

\_\_\_\_\_ / М.Г. Ефимова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Елесина, Е.И. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ГрузКомплект». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-533, 136 с., 37 ил., 22 табл., библиогр. список – 81 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ГрузКомплект».

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические основы понятия конкурентоспособность, сущность, содержание, этапы, уровни, методы оценки, факторы, влияющие на конкурентные позиции организации.

В данной работе проанализирована структура деятельности предприятия. Были выявлены слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности внешней среды.

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические основы понятия конкурентоспособность, уровни и методы оценки конкурентоспособности, пути повышения конкурентоспособности фирмы.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает характеристику рынка автомобильных запчастей и услуг автосервисов, описание деятельности ООО «ГрузКомплект», сравнительный анализ конкурентов.

В результате проведенной работы были созданы и обоснованы мероприятия по повышению конкурентоспособности, рассчитаны затраты на рекламирование товаров и услуг данного предприятия, а также рассчитан экономический эффект.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

АННОТАЦИЯ.....	5
ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	11
1.1 Сущность конкурентоспособности .....	11
1.2 Виды конкурентных преимуществ предприятия.....	30
1.3 Методы оценки конкурентоспособности.....	44
1.4 Анализ российского и зарубежного опыта в сфере продаж запчастей для грузовых автомобилей и услуг по ремонту и обслуживанию .....	53
2 ОЦЕНКА КОКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ГРУЗКОМПЛЕКТ».....	75
2.1 Характеристика предприятия ООО «ГрузКомплект».....	75
2.2 Описание основных конкурентов.....	83
2.3 Анализ конкурентоспособности предприятия .....	86
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ГРУЗКОМПЛЕКТ»....	105
3.1 Описание мероприятий .....	105
3.2 Стоимость затрат и оценка эффективности предложенных мероприятий.....	117
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	128
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	130

## ВВЕДЕНИЕ

Конкуренция – одна из самых главных составляющих успеха любого предприятия. Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

Функционирование предприятий невозможно само по себе без учёта деятельности конкурентов, которые являются звеньями одной цепи – экономики. Жизнь в условиях конкурентной борьбы – неперенный фактор, который определяет само право на существование той или иной организации. Сама конкурентная борьба позволяет вычлнить из множества организаций неперенных лидеров, которые способны производить по-настоящему самые качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы потребителями. Именно поэтому так важно изучать конкурентов организации, и исходя из этого, принимать обоснованные решения в пользу повышения конкурентоспособности отдельно взятой организации.

Конкуренция одновременно имеет, как положительные, так и отрицательные стороны:

1) она способствует развитию научно-технического прогресса, постоянно заставляя товаропроизводителя применять самые лучшие технологии, рационально использовать ресурсы. В ходе ее выбывают экономически неэффективные производства, устаревшая техника и технология, некачественные товары;

2) она чутко реагирует на изменение спроса, ведет к удешевлению издержек производства, тормозит рост цен, а в ряде случаев к их снижению;

3) в известной мере выравнивает норму прибыли на капитал и уровень заработной платы во всех отраслях национальной экономики.

К числу негативных сторон можно отнести:

- 1) придает бизнесу определенную нестабильность, создает условия для безработицы, инфляции и банкротства;
- 2) ведет к дифференциации доходов и создает условия для их несправедливого распределения;
- 3) ее следствием может быть перепроизводство товаров и не догрузка мощностей в периоды производственных спадов.

Контроль за конкурентами, при грамотном подходе и быстрых и правильных действиях со стороны менеджмента организации, позволит удовлетворить специфические запросы потребителя раньше и лучше других.

Лишь выявив слабые и сильные стороны конкурентов, можно правильно оценить их потенциал, цели и стратегии, что позволит в будущем стратегически точно сконцентрировать основное внимание на том направлении, где конкурент слабее. И это будет верным путём к расширению своих собственных преимуществ в конкурентной борьбе.

Под конкурентоспособностью предприятия (фирмы) понимают возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств. Производство и реализация конкурентоспособных товаров и услуг - обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы. Иначе говоря, показатель конкурентоспособности предприятия – это зеркало, в котором отражаются итоги работы практически всех его служб и подразделений, а также его реакция на изменения внешних факторов воздействия. При этом особенно важна способность предприятия оперативно и адекватно реагировать на изменения в поведении покупателей, их вкусов и предпочтений. Выход на рынок с конкурентоспособным товаром – лишь исходный момент в работе предприятия по освоению рынка и закреплению на нем. Далее следует большая, кропотливая, а главное – систематическая работа по управлению конкурентоспособностью

товара. Управление конкурентоспособностью – это совокупность мер по систематическому совершенствованию изделия, постоянному поиску новых каналов его сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы.

Успешность компании обуславливается способностью предложить товары и услуги, наиболее соответствующие нуждам рынка и потребителей. Поэтому так важно пристальное внимание уделять такому многозначимому аспекту предприятия, как конкурентоспособность.

Задачи конкурентоспособного развития отечественных фирм с особой остротой ставят вопрос о кардинальной смене приоритетов в их управлении: от преимущественно производственной ориентации – к ориентации на внешнюю среду (рынок), о подчинении производственной и коммерческой деятельности наиболее полному удовлетворению потребностей конкретных покупателей по количеству и качеству выпускаемых предприятием товаров (продукции и услуг).

**Актуальность темы.** Все предприятия и организации в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, поэтому чтобы выжить в таких условиях, а так же развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а так же принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

**Цель работы** – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ГрузКомплект» и обоснование их экономической эффективности.

**Задачи работы:**

1. Изучить теоретические и методологические аспекты по повышению конкурентоспособности организации;
2. Изучить общую характеристику организации ООО «ГрузКомплект»;
3. Провести анализ финансового состояния предприятия ООО «ГрузКомплект»;
4. Провести анализ конкурентоспособности ООО «ГрузКомплект»;

5. Разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «ГрузКомплект»;

6. Обоснование экономической целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий.

**Объект работы** – является компания ООО «ГрузКомплект», основная деятельность которого является реализация автомобильных запчастей на грузовые автомобили.

**Результаты** работы рекомендуется использовать в деятельности организаций различных форм собственности.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность конкурентоспособности

Конкуренция (лат. «concurrere» – сталкиваться, стычка) – соперничество производителей, и продавцов за авторитетность, за лидирующие позиции на рынке, за «кошелек» покупателя. Конкуренция подразумевает соперничество между производителями и поставщиками продукции (продавцов) за наиболее устойчивое положение и благоприятные условия выпуска продукции, сферы приложения капитала, источники сырья, рынки сбыта. Конкуренция служит «невидимой рукой», регулирующей все общественное хозяйство. Конкуренция является одним из значительных методов усиления существующей эффективности, как целой экономической системы, так и всех ее компонентов. Конкуренция есть цивилизованная форма соперничества за выживание, это наиболее сильный способ непрекращающегося стимулирования сотрудников предприятия и трудовых коллективов. За счет экономической свободы, сопутствующей ей конкуренции, рыночная экономика превосходит командно-административную, в которой нет места конкуренции. Конкуренция в Российской Федерации – это соревнование хозяйствующих субъектов, при которой их самостоятельные действия значительно ограничивают влияние каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения продукции на рынке [8].

Конкуренция является центром тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимодействий между товаропроизводителями по поводу установления стоимости и объемов предложения товаров и услуг на рынке (это конкуренция производителей). Таким же образом определяется конкуренция между покупателями, как взаимодействия по поводу формирования стоимости и объема спроса на рынке. Поводом, который побуждает человека к конкурентной борьбе, является желание опередить других, стать лучше. В борьбе на рынке же речь идет



о долях участия в рыночной сфере и заключении сделок. Конкурентное соперничество - это динамический, ускоряющий движение процесс. Он служит лучшему обеспечению рынка продукцией [13].

Известный экономист Адам Смит впервые обобщил теорию конкуренции в своей работе «Исследование о природе и причине богатства народов» [56]. Новизна теории конкуренции Адама Смита заключается в том, что он впервые:

1) дал формулировку понятия конкуренции как борьбы, повышающего стоимости (при сокращении предложения) и уменьшающего стоимости при избытке предложения;

2) смог разработать теоретически весьма гибкий и тонкий механизм конкуренции, который независимо уравнивает отраслевую норму прибыли;

3) охарактеризовал и определил важный принцип конкуренции - принцип «невидимой руки», в соответствии с которым как будто «дергая» за ниточки марионеток – предпринимателей, «рука» заставляет их действовать в соответствии с определенным «идеальным» планом развития экономики, беспощадно вытесняет фирмы, занимающиеся выпуском ненужной рынку продукции;

4) разработал и охарактеризовал модель развития и усиления конкуренции, а также он смог доказать, что в данных условиях рыночных отношений возможно наибольшее удовлетворение потребностей покупателей и наилучшее использование ресурсов общества в масштабе общества в целом;

5) выявил базовые условия создания наиболее эффективной и результативной конкуренции.

Конкуренция играет роль, рыночного регулятора, поскольку она может воздействовать на стоимость и цену продукции, устранять неустойчивое соотношение спроса и предложения, таким образом, приводя общую рыночную цену к точке равновесия.

Конкуренция является наивысшей побудительной силой, которая заставляет предприятие повысить качество и характеристики производимой продукции,

товаров, работ либо оказываемых услуг, снижать издержки на выпуск продукции, усовершенствовать производительность труда [33].

Товары и услуги являются средством конкуренции, с помощью которых предприятия, которые соперничают между собой, пытаются завоевать уважение и заполучить максимальную прибыль.

Конкуренция как термин прошла несколько этапов толкования.

1. Для классической экономической теории был характерен поведенческий подход. В частности, Адам Смит трактовал сущность конкуренции как совокупность взаимно независимых попыток различных продавцов установить контроль на рынке. Из этого следует, что акцент делался на поведении товаропроизводителей и потребителей, характеризовавшейся честной, без сговора, борьбы за самые благоприятные и приносящую выгоду условия продажи либо покупки различной продукции. При этом самым главным объектом конкурентной борьбы считалась стоимость продукции. Поведенческая трактовка конкуренции также была характерна и для неоклассической политической экономики. Впрочем, неоклассики связывали конкуренцию с борьбой за редкие и недоступные экономические блага, и за денежные средства покупателей, на которые их можно приобрести. Редкость, в их понимании, означает, что количество благ недостаточно, ничтожно мало в сравнении с потребностями людей.

2. Наряду с поведенческой трактовкой начиная с конца XIX века в экономическую теорию стала проникать иная, структурная концепция конкуренции, вышедшая впоследствии на первое место. Ее авторами были такие экономисты как: Антуан Огюстен Курно, Фрэнсис Исидор Эджуорт, Эдвард Чемберлин, Джоан Вайолет Робинсон. В современной западной экономической науке позиции этих ученых настолько сильны, что сам термин «конкуренция» обычно чаще всего используется именно в структурном понимании. Рынок может называться конкурентным только тогда когда число фирм, продающих однородный и подобный продукт, настолько велико и доля определенной фирмы

на рынке настолько мала и несущественна, что никакая любая организация и фирма одна и самостоятельно не может значительно и в большей степени повлиять на стоимость продукции путем динамики объема продаж. Так, при структурном подходе акцент смещается с самой борьбы фирм друг с другом на анализ структуры рынка, а также его заданных условий. Как подчеркивают и утверждают Т. Д. Ромашенко и Ю. И. Хаустов: «В центре внимания оказывается не соперничество организаций в установлении цены на продукцию, без выяснения того, кто и почему победил, а установления факта принципиальной возможности (либо невозможности) влияния фирмы на общий уровень цен на данном рынке. Если данное воздействие совсем невозможно, то речь идет именно о рынке совершенной конкуренции, в противном случае – об одной из разновидностей конкуренции несовершенной». Данное понимание конкуренции, как мы видим, намного отличается от ее определения и трактовки в классической теории, не проводившей различия между конкуренцией и борьбой. Классики, говоря о конкуренции, имели в виду только совершенную конкуренцию, в рамках которой взаимозависимость продавцов и производителей настолько мала, что ею можно пренебречь. На конкурентном рынке абсолютно все фирмы совершенно независимы друг от друга лишь в том смысле, что действия одной не оказывают сколько-нибудь заметного и значимого влияния на поведение других фирм. При данном конкретном конкурентном поведении (соперничестве) ни одна организация не сможет занять лидирующее место на рынке, таким образом, монополия не возможна. Позднее спектр рыночных структур, анализируемых и характеризующих экономистами, был расширен, и появилась потребность в четком разграничении понятий «конкуренция» и «соперничество». В современном понимании понятие и трактовка определения «соперничество» относится к действительному поведению рыночных агентов, направленному на завоевание и достижение лидирующего (отличного от других) положения на рынке и используется для характеристики и определения сферы деятельности бизнесменов, предпринимателей, а не для качественной характеристики строения

данного рынка. Определение «конкуренция» в свою очередь, используется в основном для характеристики модели, строения рынка.

3. Кроме поведенческого и структурного определения и трактовки конкуренции, в экономической теории также присутствует еще и функциональный подход к конкуренции, и еще характеристика конкуренции как «процедуры открытия». Функциональный подход к термину конкуренции обычно связан, в частности, с именем австрийского экономиста Й. Шумпетера. В своей теории экономического развития он определял и трактовал конкуренцию как соперничество нового со старым. Данное соперничество ведут предприниматели – организаторы выпуска продукции, прокладывающие современные разные новые пути, осуществляющие новые комбинации ресурсов. Шумпетер придерживался мнения, что, основная цель предпринимателя – осуществлять выпуск нововведений, бороться с повседневной рутинной, не делать того, что делают другие, стать «созидающим разрушителем». Тогда он может одержать победу в конкурентной борьбе, вытеснив с рынка предпринимателей и производителей, пользующихся несовременными технологиями либо производящих продукцию и товары, которые не пользуются спросом на рынке. Другой же австрийский экономист и политический философ – Фридрих Август фон Хайек рассматривал конкуренцию еще более широко, трактуя и определяя ее как «процедуру открытия». Он считал, что, предпринимателю первым делом наиболее важно, ориентируясь на повышение стоимости либо понижение стоимости на ресурсы, а также выпускаемые с их помощью блага, понять, в каком именно направлении следует и нужно действовать, что выпускать, как выпускать и для кого выпускать продукцию. На рынке только в основном благодаря стоимости и цене товара, а также конкуренции скрытое становится явным. Только «процедура» конкуренции «открывает», какие ресурсы и в каком количестве важно и необходимо использовать, что продавать, сколько продавать, где и кому продавать [10].

Экономическая сущность конкуренции проявляется в следующем:

закон конкуренции в большей степени более эффективен в воздействии на поведение абсолютно всех участников рынка, нежели закон спроса и предложения [74]. Свободная конкуренция неукоснительно двигает цены к точке равновесия, что ведет к равенству противоборствующих сторон.

Конкуренция осуществляет весьма значимую и важную роль:

- 1) благодаря соперничеству, поскольку устанавливаются общественно нормальные условия для выпуска и обращения продукции и товара;
- 2) благодаря рыночной борьбе (появляется новая продукция).

Рыночная конкуренция устраняет отставшие и несовременные, неэффективные хозяйства. Выживают лишь те, кто стремится к новым, наиболее современным технологиям, организационным и экономическим достижениям.

Конкуренция может происходить на следующих уровнях:

- 1) индивидуальный уровень (предполагает наличие одного участника, который хочет, и стремится занять наилучшую позицию на рынке);
- 2) местный уровень (конкурируют производители какой-то определенной территории);
- 3) отраслевой уровень (получение наибольшего дохода предполагается в какой-то одной определенной отрасли);
- 4) межотраслевой (конкурируют разные отрасли за вкусы, выбор и предпочтение потребителя);
- 5) национальный уровень (борьба производителей в пределах одного государства);
- 6) глобальный уровень (соперничество и борьба товаропроизводителей на мировых рынках).

Характер развития конкуренции может быть свободный или регулируемый.

Конкуренция может быть индивидуальной и национальной.

Индивидуальная конкуренция. Характерностью этой конкуренции обычно является то, что потребители и продавцы являются мелкими собственниками.

Никто из них определенно не может диктовать цену на рынке, именно этот фактор и предполагает существование конкурентной борьбы между ними [43].

В ходе данного соперничества производители должны учитывать уровень равновесной цены. Для того чтобы сделать цену наиболее выгодной, производитель пытается максимально снизить себестоимость продукции, в результате образуется дополнительный доход, появляющейся из-за разницы между равновесной и индивидуальной цены. Наиболее дальновидные предприниматели занимаются разработками и выпуском нового, более современного оборудования, внедрением новейших технологий, усовершенствованием выпуска и производства продукции, что неминуемо ведет к научно-техническому прогрессу. В большей степени это происходит для того, чтобы уйти от конкуренции на более высокий уровень, а также получить наибольшую выгоду. Как следствие из всего вышесказанного, конкуренция способствует развитию выпуска продукции и улучшению качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг [6].

Национальная конкуренция. Распространено ложное мнение о том, что конкурируют между собой только продавцы и товаропроизводители отдельных видов продуктов, но на деле это вовсе не так. Продавцы и товаропроизводители действительно в самом деле стремятся к получению наибольшей выгоды от продажи товаров и продуктов, но и среди потребителей, заинтересованных в более выгодной покупке какой-нибудь продукции, ради чего они могут потеснить и других желающих на покупку и приобретение данной продукции. И, наконец, конкуренция происходит и среди продавцов и потребителей в отношении уровня цены. Одни хотят продать товар дороже, другие же – купить дешевле. Победят те, кто наилучшим образом сплочен и в состоянии навязать противнику свою стоимость товаров. Для того чтобы наиболее эффективно воздействовать на рыночную цену, требуется критическая масса продавцов и потребителей [17].

С понятием «конкуренция» неразрывно связана еще одна совокупная характеристика – «конкурентоспособность» [80]. Как показало проведенное

исследование на сегодняшний день существуют различные трактовки данного понятия.

В экономической литературе пока не существует единого понятия конкурентоспособности, которое могло бы всесторонне отразить ее сущность как экономической категории. Не разработано универсальных методик, применимых к оценке конкурентоспособности различных экономических объектов и субъектов. Опираясь на экономическое содержание понятия «конкуренция», многие авторы раскрывают понятие «конкурентоспособность», акцентируя особое внимание на различных ее аспектах.

Чтобы дать наиболее полную характеристику определения конкурентоспособности, нужно изучить различные подходы разных ученых к определению этого понятия.

На сегодняшний день даны различные определения конкурентоспособности в таблице 1.1.

Таблица 1.1– Определения конкурентоспособности

Автор	Определение конкурентоспособности
Фатхутдинов Раис Ахметович Ученый, заслуженный деятель науки, автор многих книг посвященных менеджменту и конкурентоспособности.	Свойство объектов, которые характеризуются степенью удовлетворения определенной потребности по сравнению с подобными объектами, представленными на данном рынке. Определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с подобными объектами на данном рынке.
Майкл Юджин Портер Американский экономист, профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса, признанный специалист в области изучения экономической конкуренции, в том числе конкуренции на международных рынках, конкуренции между странами и регионами. Разработал теорию конкурентных преимуществ стран.	Свойство продукции либо услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там подобной продукции, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.
Хруцкий Валерий Евгеньевич Экономист, доктор экономических наук, Автор более 800 публикаций, в том числе 20 книг.	Способность удачно оперировать на определенном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем производства и продажи конкурентоспособных товаров и оказываемых услуг.

Окончание таблицы 1.1

Автор	Определение конкурентоспособности
<p>Гельвановский Михаил Иванович                      Доктор экономических наук, профессор,                      заведующий кафедрой мировой экономики                      экономического факультета Института                      экономики, управления и права РГГУ,                      генеральный директор Национального                      института развития Отделения                      общественных наук РАН.</p>	<p>Обладание свойствами, которые создают                      преимущества для субъекта экономической                      борьбы.</p>
<p>Завьялов Петр Степанович                      Экономист, маркетолог, автор книг                      посвященных маркетингу</p>	<p>Концентрированное выражение научно-                      технических, экономических, организационно-                      управленческих, маркетинговых,                      производственных, и других возможностей                      страны, реализующиеся в продукции и услугах,                      успешно противостоящим конкурирующим                      подобным продуктам, как на внешнем, так и на                      внутреннем рынке.</p>
<p>Яшин Николай Сергеевич                      Доктор экономических наук, автор более                      100 научных и учебно-методических                      работ.</p>	<p>Включает совокупность, с одной стороны,                      характеристик самого предприятия,                      определяющуюся уровнем использования                      производственного, научно-технического,                      потенциала маркетинговых служб, и кадрового                      потенциала, а с другой стороны – внешних                      социально-экономических и организационных                      факторов, которые позволяют предприятию                      создавать наиболее привлекательную по                      ценовым и неценовым характеристикам товары                      по сравнению с конкурентами. Главный                      критерий эффективности деятельности                      организации</p>

Различия в определениях категории «конкурентоспособность» обусловлены особенностями ее экономической сущности. В первую очередь, для начала нужно отметить многоуровневый характер конкурентоспособности [70]. В современной экономике определение «конкурентоспособность» используется применительно к категориям разного уровня: конкурентоспособность продукции, фирмы, отрасли, региона, а также, конкурентоспособность страны. Чтобы иметь наглядное представление о взаимосвязи и взаимообусловленности различных уровней конкурентоспособности, воспользуемся схемой, представляющей собой своеобразную «пирамиду конкурентоспособности» как показано на рисунке 1.1 [35].





Рисунок 1.1 – Пирамида конкурентоспособности

Между понятиями конкурентоспособности на различных уровнях существует плотная взаимозависимость и взаимосвязь. В частности, страновая, а также отраслевая конкурентоспособность в конечном результате зависят от способности определенных производителей выпускать конкурентоспособную продукцию. Но, с другой стороны, производство конкурентоспособных товаров может осуществляться в условиях, созданных для производителей в отрасли и в стране в целом, т. е. конкурентоспособность объектов каждого нижестоящего уровня является фактором конкурентоспособности объектов всех вышестоящих уровней. В свою очередь, объекты вышестоящих уровней создают условия, обеспечивающие конкурентоспособность объектов на нижних уровнях. Вместе с тем между понятиями конкурентоспособности различных уровней существуют принципиальные различия. Так, к примеру, понятия «конкурентоспособность страны» и «конкурентоспособность предприятия» различаются, во-первых, неодинаковыми целевыми функциями данных объектов. Во-вторых, сами целевые установки развития стран в зависимости от исторически сложившихся традиций живущих в них людей могут существенно различаться. Во многих странах сформировались и развились (при всей их сложности) уникальные хозяйственные уклады со своей структурой и моделями развития. В-третьих, все страны сильно различаются по масштабам, роли в мировой истории, экономическим, а также

геополитическим потенциалам. Этим объясняется несходство экономических стратегий, национально-государственных интересов, а также внешнеэкономических сегментов данных стратегий. Показатель конкурентоспособность является универсальным, применяющийся во многих областях жизнедеятельности. Все же по своей сути она остается понятием экономическим, и самым правильным является ее применение именно к экономическим объектам [21].

Авторы толкового экономического и финансового словаря Жан-Клод Колли и Ив Бернар через понятие конкуренции дали характеристику конкурентоспособности [67]. Конкуренция рассматривается как состояние взаимоотношений, когда происходит свободное, полное и достоверное сопоставление всех хозяйствующих субъектов в плане, как предложения, так и спроса на продукцию и услуги. Вследствие этого, конкурентоспособность предприятия представляется результатом данных взаимодействий. Однако, с точки зрения авторов, главным недостатком данного термина является отсутствие в нем аспекта достижения конкурентоспособности фирмы.

На современном этапе развития рыночных отношений лишь немногие организации могут обойтись без оценивания своего конкурентного положения на рынке, а также конкурентоспособности своей продукции, товаров, работ либо оказываемых услуг предприятием. Несмотря на различные методы и формы конкурентной борьбы, каждая организация ставит цель разработать свою конкурентную стратегию, свои конкурентные преимущества, выдающиеся качества, которые в будущем помогут достичь рыночного успеха.

В наиболее полном смысле конкурентоспособность включает в себя три главные составляющие. Первое из них напрямую связано с изделием как таковым и в большой мере сводится к качеству, второе составляющее связано одновременно и с экономикой создания сбыта и сервиса товара, и с экономическими возможностями и ограничениями покупателя. Третье составляющее понятия конкурентоспособность отражает все то, что может быть

приятно либо неприятно потребителю как потребителю, как человеку, как члену той или другой социальной группы и т. д. [11].

Главным образом важно отметить, что исследования в области конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности в настоящее время еще проводятся с позиции влияния на нее материально-вещественных, производственных факторов. Современная экономическая мысль состоит в том, что главную, важную роль в обеспечении конкурентоспособности предприятия играет интеллектуальный капитал и связанные с ним нематериальные активы [44]. Однако приведенное ранее утверждение требует значительной адаптации к реалиям российской действительности, характеризующаяся нестабильностью рыночных отношений, а кроме того, ограниченностью обращения информации, а также слабой правовой защищенностью экономических субъектов.

Конкурентоспособность может формироваться независимо на разных уровнях: конкурентоспособность продукции, товара либо услуги, предприятия, отрасли, региона, страны в целом. Данные понятия не равны, однако очень тесно взаимосвязаны между собой, обычно сложно отделить проблемы, относящиеся непосредственно к конкурентоспособности страны в целом, например от проблем, которые каким-либо образом выражают конкурентоспособность товара либо предприятия.

В современном экономическом словаре представлено данное определение термина: конкурентоспособность страны – способность экономики страны, государства участвовать в международной торговле, удерживать и расширять конкретные сегменты на мировых рынках, выпускать товары, соответствующие мировым образцам. Она определяется технико-экономическим уровнем производства в государстве, размером затрат выпуска товаров, качеством выпускаемой продукции, развитостью инфраструктуры, наличием абсолютных и относительных преимуществ [25].

В зарубежной и российской экономической литературе уделено крайне много внимания анализу конкурентоспособности государства, отрасли и в особенности организации. Большинство авторов полагают, что универсального определения конкурентоспособности нет и быть не может, а все зависит от того, применительно к какому объекту (предмету) либо субъекту оно относится. Однако, с другой стороны, есть и специалисты, такие как Михаил Иванович Гельвановский, Валерия Ивановна Жуковская, Татьяна Ивановна Трофимова и, по их мнению, конкурентоспособность представляет собой сложное многоуровневое понятие, анализ и оценку которого следует теснейшим образом связывать с определенным конкурентным полем а также, с его уровнем.

Современные специалисты выделяют три основных уровня конкурентоспособности.

1. Микроуровень: конкурентоспособность будто бы обретает свою финальную, завершающую форму в виде соотношения цены и качества продуктов. Это соотношение зависит от условий, сформировавшихся на предыдущих двух уровнях, а так же от сотрудников предприятия, его способности использовать как свои ресурсы, так и сравнительные национальные общехозяйственные и отраслевые преимущества.

2. Макроуровень: выявляются базовые условия функционирования всей хозяйственной системы.

3. Мезоуровень: формируются перспективы развития отрасли либо корпорации, охватывающие группу предприятий.

Очевидным является тот факт, что большая часть конкурентных преимуществ создается на мезоуровне – на организациях и фирмах, использующих новейшие технологии, новейшие материалы, новые, еще более эффективные формы и способы организации труда, вследствие чего появляются конкурентоспособные товары, продукция и оказываемые услуги. Именно поэтому есть работы, в которых понятие макроконкурентоспособности ставится под сомнение, а анализ конкурентоспособности предлагается ограничивать уровнем товаров и фирм.

Международная организация «Европейский форум по проблемам управления» (European Management Forum или EMF) предложила считать конкурентоспособностью фирмы «реальную и потенциальную способность компании проектировать, изготавливать, а также сбывать в тех условиях, в которых им приходится действовать, товары, которые по «ценовым» и «неценовым» характеристикам в комплексе более привлекательны для покупателя, чем товары конкурентов» [37].

Следующий подход привязывает само понятие конкурентоспособности фирмы к качественным формам, характеристикам ее деятельности (доля рынка, эффективность функционирования, эффективность управления и т. п.). Таким образом, к примеру, некоторые из экспертов выделяют в понятии конкурентоспособность фирмы в качестве основных ключевых обладание фирмой преимуществ (экономических, технических, организационных) перед конкурентами, обеспечивающих значительное снижение затрат, заметное повышение качества, беспрепятственную возможность обновления, значительный рост выпуска продукции, устойчивую долю рынка и возможность получать еще более высокие доходы. Следовательно, чем выше конкурентоспособность, тем еще больше возможностей по расширению объема продаж и росту прибылей имеет предприятие [15].

С точки зрения Станислава Белковского, определение конкурентоспособности предприятия трактуется как реальная и потенциальная способность предприятия с учетом имеющихся у него для этого возможностей проектировать, изготавливать и реализовывать в определенных условиях товары/услуги, более привлекательные для покупателей, чем товары/услуги конкурентов ввиду своих потребительских и стоимостных характеристик и качеств [5].

В рамках данного исследования мы придерживаемся более информационно емкого определения конкурентоспособности предприятия, согласно которому конкурентоспособность предприятия в самом ее широком смысле является нам как способность к достижению собственных поставленных целей в условиях

противодействия конкурентов, а мерилom конкурентоспособности предприятия является «соотношение сил» между определенным предприятием и его основными, ключевыми конкурентами на рынке [23].

Таким образом, можно прийти к единому выводу о том, что конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности – это весьма многоплановая экономическая категория, являющаяся главным критерием оценки эффективности работы предприятия в плане выпуска товаров, выполнения работ либо оказания различных услуг, их реализации, а еще итоговым показателем эффективности системы управления данным хозяйствующим субъектом.

Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности подвержена влиянию совокупности факторов внутренней и внешней сред. Данные факторы представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Факторы, влияющие на субъект предпринимательской деятельности

Фактор конкурентоспособности несомненно можно назвать непосредственной причиной, необходимой и достаточной для изменения одного либо нескольких критериев, методов оценки конкурентоспособности. Анализ причин уменьшения значения отдельных критериев конкурентоспособности товаров, продукции либо услуг и нахождения факторов, повышающие конкурентоспособность, т. н. факторный анализ является достаточно главным, наиболее важным этапом в работе и предприятий-изготовителей, и предприятий-продавцов.

С точки зрения экономиста Праховой, анализ современных тенденций в развитии факторов конкурентоспособности несомненно помогает сделать вывод – главными характеристиками предприятий-лидеров, обеспечивающими предприятиям конкурентные преимущества [19]. Перечислены следующие конкурентные преимущества предприятия:

- 1) присутствие собственной рыночной ниши;
- 2) совместная деятельность;
- 3) инновации, новейшие разработки, нововведения;
- 4) квалификация и образованность сотрудников на предприятии;
- 5) малая величина организаций;
- 6) скорость действий, мобильность к изменяющейся конъюнктуре рынка;
- 7) международная деятельность организаций.
- 8) соблюдение и жесткий контроль высокого качества товаров.

Джеймс Пилдич в своей книге «Путь к покупателю» определил следующую зависимость конкурентоспособности предприятия от существующих факторов.

1. Очевидность источников конкурентных преимуществ. Однако, вместе с тем, еще значительно увеличивается вероятность того, что конкуренты будут все сильнее стараться лишить организацию данных преимуществ, в том случае, если их источники основные слишком очевидны (весьма дешевое сырье, особая технология, зависимость от определенного поставщика).

2. Источники конкурентных преимуществ.

3. Отказ от уже имеющегося конкурентного преимущества для приобретения нового. Данный отказ создает барьеры и препятствия для имитаторов.

4. Инновации. Сроки внедрения инноваций должны быть равны срокам возможного повторения их конкурентами либо даже значительно превосходить их, это обязательно и необходимо для сохранения лидирующего положения на данном рынке [4].

Так, согласно проведенным западным исследованиям, различают следующие ключевые факторы конкурентоспособности предприятия:

- 1) изменение структуры спроса; обновление продукции;
- 2) изменение масштабов долгосрочного спроса;
- 3) маркетинговые инновации;
- 4) технологические инновации;
- 5) диффузия достижений;
- 6) изменение лидерства и лидирующих позиций;
- 7) государственное регулирование рынка;
- 8) изменение эффективности;
- 9) предпочтения покупателей.

После изучения множества различных факторов конкурентоспособности предприятия, приводящиеся известными экономистами-практиками и современными учеными, можно смело выделить существенные ключевые факторы конкурентоспособности современной предпринимательской организации.

1. Способность весьма быстро осваивать и внедрять пользующиеся спросом новые, современные виды услуг.
2. Использование новейших передовых технологий.
3. Повышение качества оказываемых услуг предприятием.
4. Способность управлять ценами предоставляемых услуг организацией.
5. Способность постоянно все время совершенствовать и развивать, обучать персонал.



6. Международная деятельность.
7. Численность и сравнительная сила конкурирующих предприятий.
8. Способность постоянно совершенствовать и улучшать процесс оказания различных услуг.

Следовательно, можно прийти к такому выводу, что конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности это интегрирующий показатель результативности финансово-хозяйственного функционирования деятельности предприятия с учетом отраслевой специфики, организационно-правовой формы, статуса, имиджа, положения во времени и пространстве зависит от ряда факторов внешней и внутренней среды. Для качественной и количественной оценки конкурентоспособности лучшими экономистами был разработан определенный инструментарий, позволяющий реализовать системно-критериальный подход к определению уровня конкурентоспособности субъекта предпринимательской деятельности [28].

Для того чтобы полнее и лучшим образом оценить проблему конкурентоспособности предприятия, следует дать оценку ее основным критериям и факторам.

На повышение конкурентоспособности предприятия влияет сегментация рынка. С данного процесса нужно начинать свою деятельность предприятия на этом рынке [73].

В свою очередь, на уровень конкурентоспособности предприятия важнейшее воздействие оказывают научно-технический уровень и степень совершенства технологии выпуска продукции, разработка новейших технологий, использование новых изобретений и открытий, внедрение современных средств автоматизации выпуска реализуемой продукции.

Пять конкурентных сил, которые определяют привлекательность отрасли и позиции данной фирмы в конкурентной борьбе в данной отрасли:

- 1) угроза замены данного продукта новыми продуктами;
- 2) сила позиции основных поставщиков предприятия;

- 3) сила позиции основных покупателей предприятия;
- 4) конкуренция среди конкурирующих товаропроизводителей в самой отрасли;
- 5) появление новых конкурентов.

Факторы конкурентоспособности – процессы и явления хозяйственно-производственной деятельности организации и социально-экономической жизни общества, вызывающие значительную динамику относительной и абсолютной величины издержек на выпуск продукции и товаров, а в итоге динамику уровня конкурентоспособности предприятия. Так, факторы имеют возможность изменять конкурентоспособность предприятия, как в сторону уменьшения, так и в сторону его повышения. Факторы без труда определяют способы и средства использования резервов конкурентоспособности. Факторы – это то, что значительно помогает превращению возможностей в реальную действительность. Нужно отметить, что наличие самих факторов вовсе недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит, в большей степени, от того, насколько продуктивно они используются и где, в какой отрасли они применяются [12].

Факторами конкурентоспособности являются: обеспеченность высококвалифицированными и образованными сотрудниками предприятия; присутствие передовой технологии; наличие широкой сбытовой сети; финансовое состояние организации; действенность рекламы и способов стимулирования и продвижения сбыта и продукции товаров; состояние базы для собственных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок и уровень расходов и затрат на них; способность к продуктовому и ценовому маневрированию; состояние технического обслуживания; возможность кредитования; обеспеченность информацией, финансовая устойчивость и платежеспособность ключевых потребителей.

Конкурентоспособность предприятия состоит из таких важных факторов:

1) «фактор среды» – в этот фактор, входят следующие составляющие: степень воздействия государства на рыночного контрагента и политическая и экономическая обстановка в данной стране;

2) ресурсный – расходы ресурсов на единицу готовой продукции. Предприятие самостоятельно, своими силами может контролировать капиталотдачи, увеличение производительности труда, ресурсного фактора роста конкурентоспособности и общей эффективности производства;

3) ценовой – динамика и уровень цен на все используемые ресурсы предприятия, и готовую продукцию. Этот фактор наименее является контролируемым со стороны организации, так как уровень цен в данной стране в большей степени зависит от экономической политики государства.

Основываясь на данную классификацию факторов конкурентоспособности предприятия, предприятие не имеет возможности держать под контролем абсолютно все факторы конкурентоспособности, и, следовательно, активное вмешательство государства в экономические процессы в качестве действующего гаранта прав и обязанностей получает все большее значение [51].

## 1.2 Виды конкурентных преимуществ предприятия

Аналогично тому, как не может существовать организация без потребности в его продуктах (услугах), так же не существует рыночных возможностей без конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества наилучшим образом защищают от воздействий конкурентных сил предприятия и делают его более узнаваемым на данном рынке.

Конкурентное преимущество – система, которая обладает той или иной эксклюзивной ценностью, обеспечивающая ей превосходство над основными конкурентами в технической, организационной и экономической сферах деятельности предприятий, дающая возможность более рационально и весьма правильно распоряжаться имеющимися ресурсами организации [61].

Известный европейский специалист в области стратегического менеджмента и маркетинга Жан Жак Ламбен предоставляет такое определение конкурентного преимущества – это такие свойства, характеристики продукции либо марки, которые создают для предприятия определенное превосходство над своими основными конкурентами.

Данные характеристики бывают разнообразными, и относятся как к самому товару (услуге), так и к дополнительным услугам, которые оказывают предприятия, сопровождающим базовую, к формам выпуска продукции, сбыта либо продаж, специфичным для фирмы или продукции [34]. Это превосходство можно назвать относительным, оно определяется по сравнению с основным конкурентом, занимающими наиболее выгодную позицию на рынке или в отдельном сегменте рынка. Данный опасный конкурент называется приоритетным.

Устойчивое конкурентное преимущество – это долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленная на создание какой - либо ценности или блага, и в то же время не применяется ни потенциальными, ни существующими конкурентами и выгоды от использования которой не могут быть аналогичными или скопированы [45].

Цели организации и связанные с ними задачи, которые способно выполнять предприятие с учетом реальных условий внешней среды и при заданном качестве их выполнения является оценочной базой для конкурентных преимуществ. Структурная и функциональная динамика в организации нужна, чтобы обеспечить все необходимые условия для эффективной работы «по назначению», привести в соответствие со складывающимися условиями внешней среды ключевые, основные и наиболее важные компетенции предприятия. Подобные изменения и работу по их управлению обычно, чаще всего называют развитием (созданием конкурентных преимуществ) [79]. Процесс развития в большей степени направлен на формирование потенциала – совокупности ресурсов предприятия, использующиеся для решения задач, которые предприятие способно

выполнить с результатом, нормальным для целеполагающего субъекта либо организации (например, для собственника, вышестоящего предприятия и т. д.). Использование созданных конкурентных преимуществ и потенциала направлено на достижение конкретных результатов в соответствии с поставленными целями (задачами) в процессе деятельности организации. Существует также несколько различных способов и методов использования данного потенциала даже в условиях, всего лишь, одной цели. В данной ситуации условия деятельности определяется внешней средой. Деятельность предприятия несет в себе две основные составляющие:

- 1) развитие (создание конкурентных преимуществ);
- 2) целевая деятельность (применение основных конкурентных преимуществ).

Цель развития может выражаться подобным образом: следует выбирать данный вариант развития, при котором имеющийся потенциал допускал хотя бы один метод достижения требуемых результатов деятельности абсолютно в любой момент времени.

Главной задачей руководства предприятий является то, чтобы организация существовала наилучшим образом, была лучше во всем, занимала самые лидирующие позиции везде и во всем, в отличие от своих основных конкурентов, которые ведут свою деятельность на одном с указанной организацией рынке (с которой имеют общие цели и задачи). Соответственно, как раз, поэтому абсолютно любые результаты деятельности организации должны быть сопоставлены так же и с результатами своих основных конкурентов. Так, к примеру говоря, чтобы оценить событие «снижение производственных затрат на предприятии на 10%», следует иметь информацию об этом же показателе у своих основных конкурентов. Подобным образом, если же «доля рынка фирмы увеличилась за определенный период на 4%», а у главного конкурента – на 15%, то подобный случай трудно охарактеризовать положительным [39].

Так, конкурентное преимущество предприятия не всегда очевидно и предсказуемо. В сфере бизнеса разница между предприятием и его конкурентами,

выбирающимися которые для оценки достоинств либо недостатков, могут быть весьма субъективными в зависимости от того, чему руководство придает особое внимание – клиентам, конкурентам либо внутрифирменным факторам. При создании конкурентного преимущества возможны следующие варианты:

- 1) направленность на рыночную перспективу, в данной ситуации проявляется особое внимание и к конкурентам, и к потребителям данной организации;
- 2) концентрация на конкурентах, которая базируется на сравнении фирмы с ее самыми главными конкурентами (рыночная среда в данном случае имеет существенную силу конкуренции);
- 3) нацеленность на клиентов и на удовлетворение их потребностей, в данной ситуации продавцы и менеджеры фирмы основываются обычно на мнения и отзывы покупателей о том, как организация выглядит по сравнению с другими фирмами, своими конкурентами.

Чтобы тот или иной фактор был не просто конкурентным, а именно решающим достоинством, необходимо, чтобы он имел главное значение при удовлетворении потребности потребителей и в тоже время основывался на уникальности работы данной организации. Тут особое значение имеет качество и уникальность реализуемой продукции [14]. Те факторы, которые определяют конкурентные преимущества предприятия как многофункциональной, сложной, иерархической социально-экономической системы, открытой, достаточно многочисленны и различны по характеру и источникам их проявления. Обычно выявляют такие пять групп факторов конкурентных преимуществ, изображенных на рисунке 1.3.

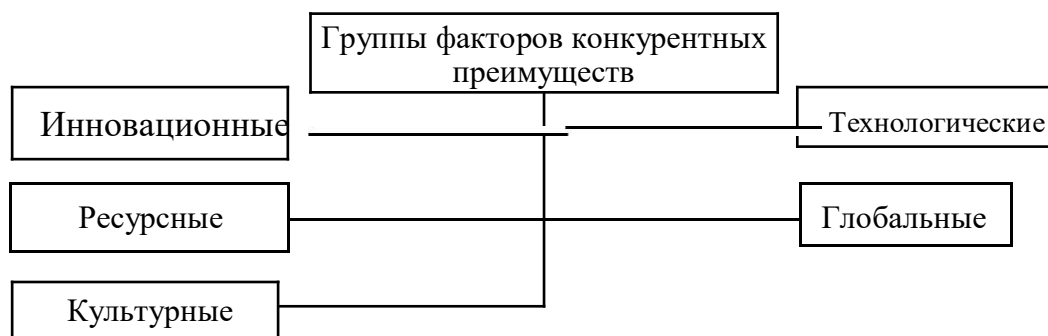


Рисунок 1.3. – Группы факторов конкурентных преимуществ

Отмеченные ранее составляющие факторы конкурентных преимуществ могут быть так же дополнены организационно-структурными факторами, которое особое внимание уделял известный австрийский экономист Йозер Шумпетер [42].

К тому же, к ним относится значительное количество факторов, которые способствуют получению синергетического эффекта с помощью:

- 1) глобализации хозяйственных операций;
- 2) реструктуризации работы предприятия благодаря продажам неперспективных и малорентабельных бизнес-единиц;
- 3) упрощения производственной системы предприятия;
- 4) поглощения и слияния в стратегически перспективных отраслях.

В свою очередь ведь недаром достаточное количество различных банков, промышленных предприятий, финансовых учреждений, организаций коммуникаций и связи, торговли и иных различных сфер хозяйственной деятельности придают особое значение консолидированию своих усилий как условий, которые способствуют достижению стратегических преимуществ и увеличению их конкурентоспособности [51].

Конкурентоспособность предприятия в отличие от конкурентоспособности товара, не может быть достигнута в короткий промежуток времени. Конкурентоспособность предприятия достигается за счет идеальной, долгой и эффективной работе организации на рынке. Вследствие этого, можно прийти к такому выводу, что организация, которая длительное время работает на рынке, имеет наиболее вероятные конкурентные преимущества перед организацией, которая только начинает свою деятельность на данном рынке либо работающим небольшой период времени на нем. Тем самым, конкурентоспособность предприятия определяют его конкурентные преимущества.

В исследованиях американского ученого Майкла Юджина Портера, была разработана теория конкурентных преимуществ предприятия, в которой было выделено два вида конкурентного преимущества:

1) дифференциация товаров. Дифференциация – это способность предприятия обеспечить потребителя большей и уникальной ценностью (продукция рыночной новизны, высокое качество послепродажного обслуживания, отличное качество продукции и т. д.);

2) низкие издержки. Собственно именно низкие издержки отражают возможность организации изготавливать продукцию с расходами и затратами ниже чем конкуренты; Конкурентное преимущество любого из указанных типов дает наиболее высокую результативность, чем у конкурентов. Предприятия с наименьшими издержками, связанные с производством продукции, при одних и тех же ценах с конкурентами на сопоставимые товары имеют возможность извлечь значительно большую прибыль. Также, организация с дифференцированной продукцией с единицы продукции будет получать прибыль больше, т. к. дифференциация позволяет устанавливать наиболее высокую стоимость продукции, что при одних и тех же с конкурентами издержках приносит наибольшую прибыль [63].

Высокая компетентность, проявляющаяся в превосходстве над конкурентами в технической, экономической, организационной, технологической сферах деятельности может быть конкурентным преимуществом организации. Так, в большинстве случаев отмечают две группы факторов, которые обеспечивают конкурентные преимущества:

1) наилучшее умение, мастерство, способности (все, то, что связано с качеством и результативностью выполнения различных видов работ: проектных, исследовательских, плановых и пр.);

2) превосходство в ресурсах (не высокие цены, наивысшее качество).

Основное внимание уделяется конкурентным преимуществам, которые были достигнуты благодаря усовершенствованию второй группы факторов, так как они нуждаются в системной и сложной организации работ и весомых интеллектуальных усилий, но при этом их сложнее повторить.



Необходимо, чтобы конкурентные преимущества находили свое реальное воплощение в стоимости, качестве обслуживания и сервиса, товарах, низких затратах, а также иных показателях деятельности организации, и восприниматься покупателем. Иными словами, они должны измеряться, характеризоваться экономическими показателями такими, как: большой объем продаж, большая рыночная доля, высокая рентабельность и т.д. Конкурентные преимущества, которые не были реализованы в конкурентной борьбе нельзя назвать преимуществами, так как они не привели к улучшениям на предприятии, не превратились в новые результаты и успехи деятельности, не повлияли положительно на состояние компании [50].

Состав конкурентных преимуществ во многом зависит от отрасли. Например, для высокотехнологичных предприятий конкурентные преимущества будут связаны преимущественно с техническим превосходством, технологическими и товарными инновациями. А для организаций, которые обслуживают массовый спрос основными конкурентными преимуществами будут являться территориальное местонахождение, низкие затраты, узнаваемость торговой марки.

Главные требования, которые предъявляются к конкурентным преимуществам, изображены на рисунке 1.4.

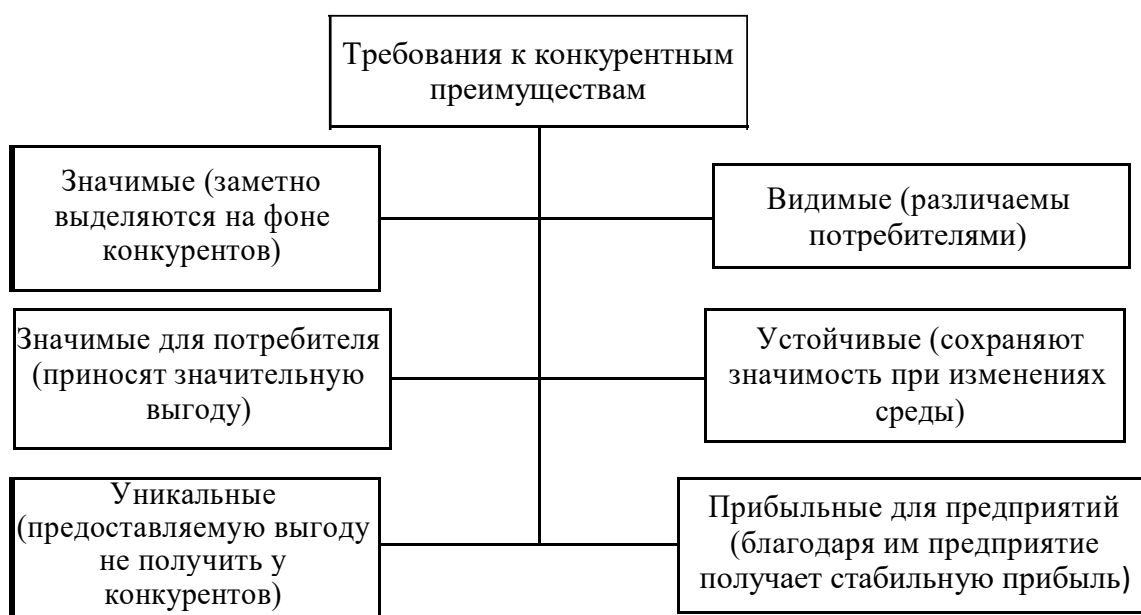


Рисунок 1.4 – Требования к конкурентным преимуществам

Конкурентные преимущества имеют факторы и источники их формирования. Фактором (то есть причиной либо условием, которые определяют характеристики того или иного объекта либо процесса), как правило, обычно выступают составляющие производственно-хозяйственной системы (информация, технология, финансовые средства методы управления, кадры, и т.д.) а также бизнес-системы (входные барьеры, конкуренты, возможности конкурентов, отраслевой рынок и др.). Отсюда следует, что фактор представляется как объект управленческих решений, а источником фактора является следствие их осуществления. Факторы обуславливают слабые либо сильные стороны организации при сопоставлении их с соответствующими факторами иных организаций для определения конкурентных преимуществ предприятия. Таким образом, источник конкурентного преимущества предприятия является основой для установления количественного значения величины конкурентного преимущества. Например, наилучшей технологией выпуска продукции это будет фактор, а сокращение затрат, производства, повышение производительности труда и уменьшение длительности производственного цикла – это уже будут источники конкурентного преимущества, появляющиеся в результате использования этой технологии [31].

В таблице 1.2 перечислены факторы конкурентных преимуществ и источники их формирования.

Таблица 1.2 – Конкурентные преимущества и их источники

Характер факторов конкурентных преимуществ	Источник фактора
Технологические, Научно-технологические	Высокий уровень развития прикладной техники и науки в отрасли. Особенности технологии выпуска товаров. Технические параметры товаров и используемого оборудования.
Информационные	Наличие информации: 1) о потребителях; 2) о производителях, продавцах; 3) о рынке:

Продолжение таблицы 1.2

Характер факторов конкурентных преимуществ	Источник фактора
	4) об инфраструктуре рынка 5) о нормативно-правовых актах органов власти; 6) о конкурентах;
Экономические	Рыночные: благоприятное экономическое состояние рынка (высокая отраслевая норма прибыли, хорошая изменение цен), растущий спрос (демографическая динамика, хорошая изменение емкости рынка отсутствуют товары-заменители, и др.). Внутриорганизационные: экономический потенциал, эффект опыта, эффект масштаба, возможность изыскания и эффективное использование финансовых средств.
Структурные	Интеграция бизнеса: горизонтальная (усиление либо объединение отношения организаций, которые производят подобную продукцию). прогрессивная (введение в систему распределения продукции); регрессивная (желание получить во владение либо поставить под жесткий контроль поставщиков):
Нематериальные	Репутационные активы: наименование организации, ее торговые марки, взаимодействия с покупателями, поставщиками, обществом и государством.
Географические Нематериальные	Благоприятное географическое местоположение организации. Вероятность экономического преодоления географических барьеров входа на рынок
Инфраструктурные	Развитие дистрибьюторской сети (оптовой, розничной торговли). Развитие и состояние методов коммуникации (транспорта, связи). Организованность и открытость рынков труда, технологий, капитала, инвестиционных товаров в городах России. Развитие межфирменной кооперации. Усовершенствование в области служб по оказанию

## Окончание таблицы 1.2

Характер факторов конкурентных преимуществ	Источник фактора
	деловых услуг (информационных, консалтинговых, лизинговых и др.).
Неправовые	Не самая честная конкуренция, недобросовестное исполнение региональными и федеральными органами власти своих должностных обязанностей, бюрократизм, неоправданная волокита с рассмотрением судебных дел, подкуп взятками, неофициальные взаимодействия руководителей организации и органов власти.

Вместе с указанными в таблице 1.2 факторами важно учитывать еще роль и значение идеологических факторов и социально-культурных.

Например, предприятия, которые ведут свою деятельность в Японии, успешно конкурируют не только на региональных, но и на мировых рынках. Подобные громкие успехи японских предприятий дали начало рассуждениям о «чудесах» и «парадоксах» японского управления. На сегодняшний день опыт японского управления хорошо изучен и своим примером подтверждает важность влияния на успешную деятельность организации особенностей психологии сотрудников предприятия, этики, поведенческих аспектов, патриотизма по отношению к своему предприятию, порядка принятия решений и т. п. Так же нельзя опускать роль первого руководителя и его команды. Руководитель с большой необходимостью в успехе, большими амбициями будет ставить перед собой и своим коллективом значимые цели, упорно работать над их достижением и использовать для этого весь свой накопленный опыт, потенциал и способности. Из чего можно заключить, что навыки, лидерские качества, знания, способности, опыт, образованность специалистов и руководителя предприятия, в настоящее время играют очень большую роль и выступают как один из важнейших инструментов при конкурентной борьбе [77].

Иерархия конкурентных преимуществ представлена на рисунке 1.5.

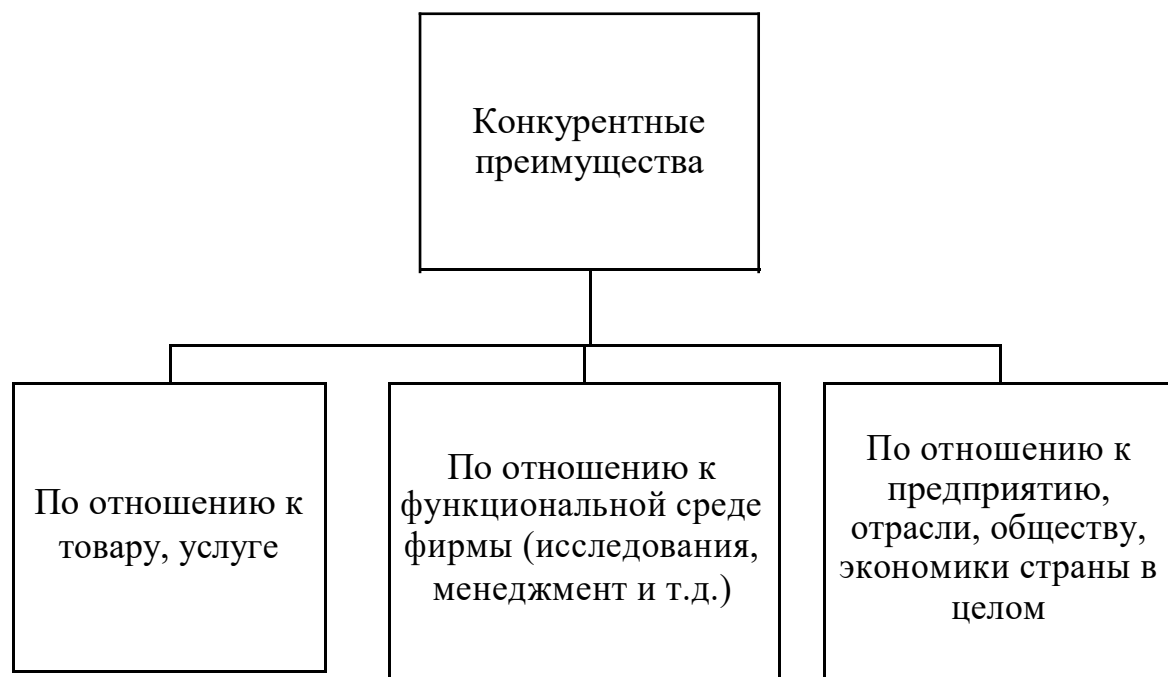


Рисунок 1.5 – Иерархия конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества компании могут быть:

- 1) по времени действия: краткосрочные или долгосрочные;
- 2) По возможности имитации: имитируемые или уникальные.

Каждое конкурентное преимущество обладает своим ресурсом, потому рыночные позиции организации прежде всего определяются количеством конкурентных преимуществ, и их весомостью и длительностью жизненного цикла конкурентного преимущества.

Чем большим количеством уникальных, труднодоступных для воспроизведения конкурентных преимуществ обладает организации и чем выше длительность их жизненного цикла, тем прочнее стратегические позиции организации [3].

В таблице 1.3 представлена классификация конкурентных преимуществ по ряду признаков.

Таблица 1.3 – Классификация конкурентных преимуществ

Признак классификации	Виды преимуществ	Примеры преимуществ
1. Отношение к системе - организации, стране.	1.1. Внутренние (в системе)	Модульная автоматизированная технология. Квалифицированные сотрудники предприятия
	1.2. Внешние (по отношению к системе)	Современная информационная сеть страны. Хорошее качество инфраструктуры региона, в котором находится предприятие. Стабильная политическая система страны. Благополучный климат страны.
2. Область появления преимуществ	2.1. Социально-политические	Низкая степень преступности в стране.
	2.2. Природно-климатические	Страна, насыщена природными ресурсами. Экономически благополучное географическое положение страны. Стабильная политическая ситуации в стране.
	2.3. Культурные	Наличие культурных ценностей в стране. Высокий уровень организационной культуры.
	2.4. Технологические	Высокий уровень автоматизации и управления. Низкий уровень износа основных производственных фондов. Высокий удельный вес прогрессивного оборудования на предприятии, отрасли, стране.
	2.5. Экономические	Присутствие на предприятиях четкой работы системы менеджмента. Надежная налоговая система. Высококачественная кредитно-финансовая система страны. Высокая квалификация сотрудников. Хорошее финансирование НИОКР и образования.
3. Содержание фактора преимущества	3.1. Цена товара	Не большие затраты выпуска продукции за счет использования эффекта масштаба.
	3.2. Качество продукции или услуги	Современный и привлекательный дизайн, комфортность. Значительная надежность объекта. Известный в мире торговый бренд.
	3.3. Качество сервиса товара	Присутствие гарантийного обслуживания товара. Хорошее качество упаковки продукции. Наличие гарантии в сопроводительной документации.



Продолжение таблицы 1.3

Признак классификации	Виды преимуществ	Примеры преимуществ
	3.4. Расходы у потребителя товара	Высокая степень ремонтпригодности продукции. Меньший удельный расход ресурсов на использование товара по сравнению с конкурентами.
4. Средство либо способ получения преимущества	4.1. Обучение	Квалифицированные сотрудники по отдельным направлениям и отраслям науки и практики.
	4.2. Объективно (По наследству)	Известный торговый бренд продукции. Природные ресурсы страны.
	4.3. Перемещение	Перемещение фирмы в город или район с наиболее развитой инфраструктурой, в район с благоприятным климатом и не дорогими ресурсами.
	4.4. Инноваций (Внедрение новшеств)	Внедрение продукции на основе патентов. Внедрение патентованной новейшей технологии. Внедрение оригинальных идей в сфере менеджмента.
5. Место реализации преимущества	5.1. Регион	Надежная кредитно-финансовая система в данном регионе. Благоприятная экологическая обстановка в регионе. Производственная инфраструктура региона имеет очень хорошее качество.
	5.2. Рабочее место	Научная организация труда. Автоматизированное рабочее место сотрудника. Система «точно в срок».
	5.3. Организация	Система менеджмента, которая ориентированная на достижение конкурентоспособности.
	5.4. Страна	Присутствие стратегических (на 15-20 лет) программ развития отдельных областях деятельности. Меры государственной программы по повышению конкурентоспособности страны.
	5.5. Отрасль	Присутствие отраслевого центра научно-технической информации.
6. Вид эффекта от получаемого преимущества (его реализации)	6.1. Экологический	Уменьшение отходов при выпуске продукции. Уменьшение количества вредных веществ в почву, воду, атмосферу.
	6.2. Научно-технический прогресс	Получение патента. Освоение новых информационных технологий. Увеличение удельного веса прогрессивных технологических процессов 5-го уклада



### Окончание таблицы 1.3

Признак классификации	Виды преимуществ	Примеры преимуществ
	6.3. Социальный	Повышение уровня жизни и образованности сотрудников. Улучшение условий труда и отдыха. Уменьшение срока окупаемости инвестиций. Увеличение удельной прибыли. Увеличение объема продаж.
7. Время преимущества	7.1. Тактические факторы преимущества	Четкое соблюдение графика ремонта оборудования. Современный уровень системы рекламы. Действенная система мотивации труда у сотрудников.
	7.2. Стратегические факторы преимущества	Постоянное развитие научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Повышение квалификации сотрудников.

Представитель европейской маркетинговой школы, профессор Жан-Жак Ламбен определил в группы конкурентные преимущества предприятия в зависимости от самых различных факторов в две категории.

1. Внешнее конкурентное преимущество – основывается на отличительных качествах продукции, образующие ценность для потребителя за счет либо снижения затрат, либо повышения эффективности.

2. Внутреннее конкурентное преимущество, основывающиеся на превосходстве организации в отношении затрат выпуска продукции, управления предприятием в целом либо продуктом, создающий ценность для изготовителя, позволяя тем самым добиться себестоимости, которая будет меньше, чем у конкурентов.

Указанные типы конкурентных преимуществ часто несовместимы, т. к. обладают разным происхождением и разной природой и при этом требуют отличающихся навыков и культуры [66].

Организация зачастую не в состоянии воздействовать на внешние факторы, однако внутренние факторы почти полностью контролируются руководством

предприятия, иначе говоря, менеджмент имеет все необходимые условия, чтобы контролировать данные факторы. Достижение внутренних конкурентных преимуществ предприятия осуществляется, во-первых, сотрудниками предприятия, наряду с этим особая роль отводится руководителю предприятия.

### 1.3 Методы оценки конкурентоспособности

В экономической литературе весьма давно обсуждаются теоретические исследования сути конкуренции и конкурентоспособности, а также проблема практической оценки конкурентоспособности предприятия. Важно отметить, что на данный момент в области оценки конкурентоспособности продукции достигнуты значительные успехи, выявлены методики оценки конкурентоспособности идентичной продукции и услуг. Впрочем, не так просто обстоят дела с оценкой конкурентоспособности предприятий. Даже, невзирая на то, что некоторые действия в данном направлении применялись и применяются, общепризнанной и универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия экономистами на данный момент, к сожалению, не разработано [52].

Но все же, необходимость в оценке конкурентоспособности предприятия присутствует. Предприятию важно проводить анализ среди конкурентов и условий конкуренции, в первую очередь для того, чтобы определить его достоинства и недостатки по сравнению с конкурентами, а так же для поддержания конкурентного преимущества и выработки собственной успешной конкурентной стратегии.

Для деятельности любого субъекта рыночных отношений важным элементом является определение конкурентоспособности своего предприятия.

Примеры необходимости оценки конкурентоспособности приведены на рисунке 1.6.

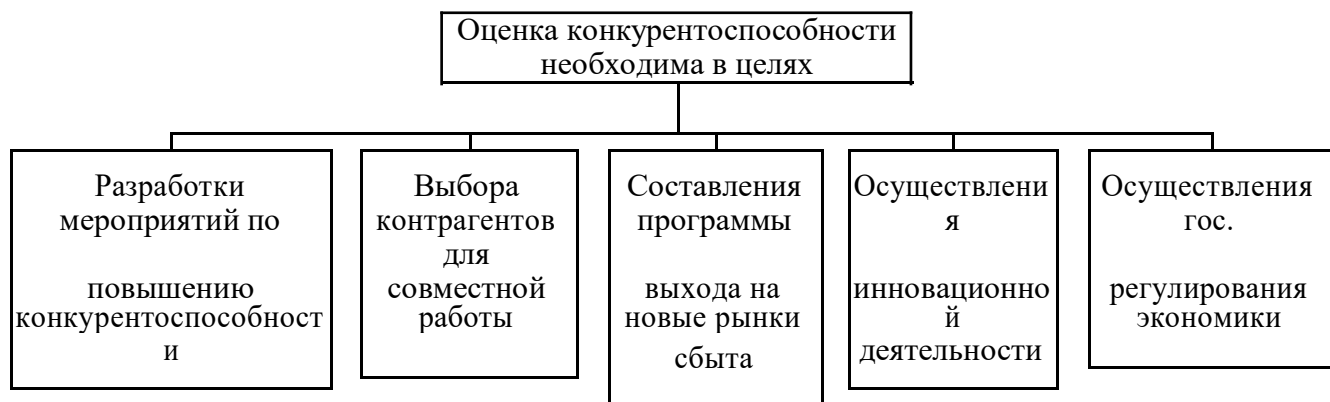


Рисунок 1.6 – Ситуации на предприятиях, в которых необходима оценка конкурентоспособности

Определение своего положения на исследуемом рынке, является весьма главной задачей организации, при осуществлении оценки конкурентоспособности.

Так, главной целью каждого экономиста, которые занимаются проблемой оценки конкурентоспособности, является поиск критериев конкурентоспособности, ее факторов и источников [54]. Благодаря анализу экономической литературы по данной тематике, можно выделить несколько подходов.

1. Матричные методы. Данная совокупность методов основывается на оценке маркетинговой стратегии организации, на базе построения матрицы конкурентных стратегий. В основе методики лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товаров либо услуг организации. Суть оценки заключается в анализе матрицы, построенная по принципу системы координат так, чтобы по горизонтальной линии находились темпы роста (сокращения) объема продаж, а по вертикальной линии располагалась относительная доля организации на рынке. С некоторыми вариациями аналогичный подход можно встретить в работах таких американских экономистов как Артура Томпсона, Игоря Ансоффа и А. Дж. Стрикленда, разработках Бостонской консалтинговой группы, и МакКинзи и Ко.

Достоинствами данного метода заключается в том, что при условии присутствия обязательной информации об относительных долях рынка конкурентов и объемах реализации метод обеспечивает высокую адекватность оценки.

Недостатками метода является то, что он полностью исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений, и более того, он требует присутствия достоверной, правдивой маркетинговой информации, что влечет важность соответствующих исследований.

2. Методы, которые основаны на оценке конкурентоспособности товаров организации. Эта группа методов базируется на суждении о том, что конкурентоспособность любой организации тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции либо оказываемых услуг. Для определения конкурентоспособности продукции используются разные квалиметрические и маркетинговые методы, в основе большинства из которых лежит нахождение соотношения цена-качество.

Благодаря использованию параметрического и экономического индексов конкурентоспособности с легкостью можно произвести расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции. Данные индексы находятся путем суммирования частных индексов по каждому оцениваемому параметру с учетом весовых коэффициентов [60].

Каждый из частных индексов по соответствующему параметру принимается как отношение фактического значения оцениваемого параметра к значению соответствующего показателя у конкурирующих товаров (или другой продукции, выбранной за базу сравнения). При этом экономический индекс определяется на основе стоимостных параметров продукции, а параметрический индекс определяется на основе оценки технических (качественных) параметров продукции. Перечень технических и стоимостных параметров, и вес каждого из параметров устанавливается экспертным путем. Так, в ряде методов в качестве

одного из стоимостных параметров рассматривается величина издержек по послепродажному обслуживанию продукции.

С помощью параметрического и экономического индексов конкурентоспособности, можно произвести расчет интегрального показателя конкурентоспособности рассматриваемых товаров, либо услуг по отношению к конкурирующим товарам либо услугам. Данный показатель находится как отношение параметрического индекса к экономическому.

Показатели конкурентоспособности вычисляются по каждому виду товаров либо услуги организации. Далее определяется коэффициент конкурентоспособности самой организации – определяется средневзвешенное значение среди показателей по каждому виду продуктов, где в качестве весов выступает объем продаж соответствующего вида товаров либо услуг [20].

Достоинства этого метода является то, что он учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности организации – конкурентоспособность его продукции. Недостаток заключается в том, что метод помогает получить лишь ограниченное представление о достоинствах и недостатках в работе организации, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товаров либо услуг и поэтому не затрагивает иные аспекты его деятельности.

3. Методы, основанные на теории эффективной конкуренции. В соответствии с этим методом, самыми конкурентоспособными являются те организации, в которых на высшем уровне построена работа всех подразделений и служб. На эффективность и результативность деятельности каждой из служб оказывают влияние различные факторы – ресурсы фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений подразумевает оценку эффективности использования им данных ресурсов. Данный подход основывается на оценке групповых показателей либо критериев конкурентоспособности.

Суть подхода содержится в оценке способностей организации по обеспечению конкурентоспособности. Каждая сформулированная в ходе предварительного

анализа способность организации по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения уже имеющихся ресурсов. Наряду с этим структура и состав оцениваемых способностей существенно варьируют в разных методиках: от показателей себестоимости и финансовой устойчивости до способности организации адаптироваться к нововведениям.

В будущем, в зависимости от метода, с целью оценки конкурентоспособности предприятия, полученные экспертные оценки подвергаются разной математической обработке. В большинстве случаев, показатель конкурентоспособности предприятия вычисляется с помощью определения средневзвешенного значения из полученных экспертных оценок с учетом удельного веса, отводящегося каждой из оцененных способностей в достижении конкурентных преимуществ организации [47].

К достоинствам этого подхода относится учет разносторонних аспектов деятельности организации. Впрочем, посыл которой лежит в основе подхода, о том, что показатель конкурентоспособности предприятия можно найти путем простого суммирования способностей организации к достижению конкурентных достоинств, является недоказанным, так как сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любая организации), обычно, не дает того же результата, что и вся система в целом.

4. Комплексные методы. Методы, относящиеся к этому подходу, определены как комплексные из-за того, что оценка конкурентоспособности организации в рамках каждого из методов ведется на основе выделения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности предприятия. Данный подход основывается на утверждении, что конкурентоспособность предприятия это интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу.

Потенциальная и текущая конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода имеют возможность существенно варьироваться. Таким образом, в

некоторых случаях, потенциальная конкурентоспособность предприятия определяется по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции, а текущая (реальная) конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия

При изучении данного подхода представляет интерес метод, который предложил Павел Викторович Забелин, в котором рассматривает конкурентоспособность предприятия как аддитивную функцию текущей конкурентоспособности предприятия и его конкурентного потенциала с соответствующими весовыми коэффициентами.

Текущая конкурентоспособность предприятия характеризуется, как способность предприятия приносить прибыль на каждый вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности и рассматривается как взаимодействие агрессивности существующей стратегии к нужному впоследствии уровню агрессивности (стратегический норматив).

Конкурентный потенциал – это потенциальная возможность (текущие предпосылки) увеличивать либо сохранять конкурентоспособность в долгосрочном периоде – видится как отношение данного потенциала организации к оптимальному потенциалу (норматив возможностей), задаваемому уровнем впоследствии нестабильности внешней среды [53].

Весовые коэффициенты показывают долю совокупных стратегических серьезных вложений, идущих соответственно на вложения в стратегию и мощности (затраты на стратегическое планирование, разработку новой технологии и продукции, а так же запуск ее в массовое производство, исследование и изучение рынков, здания и оборудование, сбытовую сеть, маркетинг); вложения в потенциал организации (прием, трудоустройство и обучение сотрудников предприятия, затраты на создание функциональных служб, приобретение технологий и новых, более современных оборудования и т.д.).

Определение каждого из рассмотренных выше показателей в рамках данного метода осуществляется экспертным путем на основании всевозможных различных оценочных таблиц и матриц.

К преимуществам подхода относится то, что он учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и впоследствии его предполагаемую динамику.

Недостатком считается то, что определенные способы и приемы, использующиеся при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности в конечном счете воспроизводят методы, которые используются в рассмотренных выше подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов [24].

К настоящему моменту ни один из существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятий не нашел широкого использования в практике экономического анализа.

Поэтому, универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия в настоящее время не существует. Это обусловлено тем, что предлагаемые подходы имеют целый ряд значительных недостатков.

Кроме частных недостатков, указанных ранее, анализ существующих подходов позволяет отметить общие недостатки представленных методов.

Большое количество методик базируются на выявлении факторов, которые определяют конкурентоспособность предприятий, причем упор делается на выяснении наибольшего количества данных факторов, создании их исчерпывающего перечня. Затем выделенные факторы обрабатываются с помощью различных математических методов [64].

Но как было отмечено раньше, система факторов конкурентоспособности предприятия считается весьма открытой, а множество составляющих данной системы – нечетким. Действительно, оценивая трудовые ресурсы организации, можно прийти к выводу о зависимости эффективности труда от



психофизиологического благополучия сотрудников предприятия, а, следовательно, в том числе, и от уровня разводов в определенной местности.

Если рассматривать производственные способности организации, то можно прийти к выводу о зависимости технологического потенциала организации от уровня финансирования научных программ в данном государстве, а, следовательно – и степени наполняемости бюджета [48].

Аналогичным образом (когда углубление анализа приводит к невероятному возрастанию числа факторов) дело обстоит по всем направлениям изучения хозяйствующего субъекта: производственно-экономический потенциал, финансы, конкурентная среда, трудовые ресурсы, и так далее.

Можно признать, что, в конечном результате, вся совокупность закономерных и случайных элементарных событий, которые происходят в исследуемом пространстве, в той или же другой степени оказывает весьма особое воздействие на конкурентоспособность предприятия.

Следовательно, количество факторов конкурентоспособности почти бесконечно и бесчисленно, поэтому, как бы ни был широк их список, он все так же не будет исчерпывающим, а, следовательно, и базирующая на таком неполном списке оценка конкурентоспособности предприятия в дальнейшем станет неадекватной. В итоге все имеющие место быть списки факторов конкурентоспособности являются крайне относительными, собственно, что не разрешает применить их для оценки конкурентоспособности предприятий. Ставя во главу угла исчерпывающий список факторов конкурентоспособности предприятия, исследователи попадают в безвыходное положение, потому что данный перечень невозможен вообще. Ограниченный же перечень обуславливает ограниченность данного метода [59].

Но если бы и получилось определить весь список факторов конкурентоспособности, то согласно теории систем, оценка качеств объекта на основании оценки самых примитивных его элементов в результате не дает адекватной и правдивой оценки данного объекта, поскольку эти простые,

элементарные элементы определяют качества объекта не автономно, а в совокупности, в контакте друг с другом, что не учитывается при поэлементной оценке и характеристике исследуемого объекта. Кроме того, излишнее увеличение количества факторов конкурентоспособности (в случае теоретического допущения способности формирования абсолютно полного списка факторов) ведет к трудоемкости их математической обработки, делается высочайшей, а задача по сбору важных данных – фактически невозможной, что значительно понижает практическую применимость аналогичных методов оценки конкурентоспособности предприятий.

Для оценки факторов конкурентоспособности, которые определили исследователи, и выявления группы иных показателей применяются весьма приблизительные оценки, экспертные методы, которые обладают значительной условностью и субъективностью.

Безусловно, в некоторых случаях избежать подобного подхода нельзя, но применение аналогичных оценок в качестве основного способа приводит к очень не прочной математической связи начальных условных факторов с оцениваемым показателем конкурентоспособности.

Несколько способов при оценке конкурентоспособности предприятий базируются в крайне трудных идеализированных построениях: внедряются новые для экономической науки определения, термины, понятия и показатели, создаются всевозможные различные математические матрицы, внедряются также новейшие системы координат. Однако логическая обоснованность применяемых теоретических моделей не вызывает недоверия, в определенных экономических условиях определенного хозяйствующего субъекта данные модели предстают как крайне абстрактными.

В конечном итоге иногда не то что нельзя реализовать какую-нибудь верную количественную оценку такого или же другого предлагаемого параметра, но и совсем тяжело дать ему точное и верное определение. Все это значительно

снижает возможность математической обработки вводимых категорий, а следовательно – и адекватной оценки конкурентоспособности предприятия [30].

Впрочем, коэффициенты, которые применяются в большинстве случаев крайне условны, что влечет за собой неадекватность оценки воздействия тех или же других факторов на конкурентоспособность предприятия. Но дело не только лишь в условности весовых коэффициентов. Как было отмечено раньше, всевозможные экономические факторы в каждой определенной экономической ситуации в какой-то степени влияют на конкурентоспособность каких-либо предприятий, в следствие этого неадекватным считается заведомое установление единых весовых коэффициентов для оценки конкурентоспособности всевозможных хозяйствующих субъектов.

Обозначенные недостатки данных подходов к оценке конкурентоспособности предприятий обуславливают небольшие возможности практического использования наибольшей части из них.

#### 1.4 Анализ российского и зарубежного опыта в сфере продаж запчастей для грузовых автомобилей и услуг по ремонту и обслуживанию

В международном опыте считается целесообразным производить не один товар, а их обширный параметрический ряд, который образует широкий ассортиментный набор.

Чем обширнее параметрические ряды и ассортиментные наборы, тем выше вероятность того, что потребитель найдет для себя самый оптимальный и подходящий вариант закупки. К примеру, производят автопогрузчики одного и того же типа, но они имеют различные отличия по скорости, грузоподъемности, развороту и так далее. Любому покупателю с учетом определенных условий его работы необходимы определенные эксплуатационные параметры покупаемых автопогрузчиков, если продавец способен их обеспечить, то покупка все- таки состоится, а если же нет - то покупателю придется искать другого продавца.

В некоторых отраслях промышленности существует такая практика, в соответствии с которой фирма-производитель гарантирует поставку запасных частей к продаваемым изделиям в течение конкретного более или менее длительного периода (нередко 10-12 лет, а в Германии например автостроители закономерно обязаны обеспечить присутствие автозапчастей на протяжении десяти лет) после снятия их с производства, что весьма очень привлекательно для потребителей. При этом главным является то, что сотрудники службы сервиса, которые постоянно, каждый день соприкасаются с установленным оборудованием, служат источником наиболее ценных идей, касающихся повышения уровня конкурентоспособности имеющихся и новых товаров.

Мировая автомобильная промышленность характеризуется двумя основными тенденциями: интенсификацией конкуренции и повышением глобализации. Возросшая внутренняя конкуренция мотивирует менеджеров и продавцов значительно улучшать качество продаваемых товаров, которые они производят, совершенствовать технологию, снижать производственные затраты и выходить на мировой рынок. Так, внутренняя конкуренция переносится на международный уровень.

Условия США хорошо подходят для размещения предприятий данной отрасли вследствие уникальных качественных и количественных характеристик американского рынка автозапчастей. С одной стороны, США – это крупнейший производитель автомобилей в мире, а значит, и потребитель автозапчастей. С другой стороны, потребительский спрос на машины в США весьма большой, количество автомобилей также велико, что задает большой объем рынка послепродажного обслуживания автомобилей и, в свою очередь, также определяет высокий объем спроса на автомобильные запчасти.

По совокупному количеству автомобилей Россия серьезно отстает от ряда других стран. Так, к примеру, в Китае, который уже несколько лет подряд считается самым большим автомобильным рынком мира, только за 2016 год были

проданы более 21 млн. автомобилей – лишь немногим менее половины от всего автомобильного парка России.

Несмотря на мировую рецессию, спад местной экономики и ограничения на регистрацию новых автомобилей, авторынок Китая в этом году ставит рекорды. Первый был поставлен в начале года, и вот на данный момент самый крупный автомобильный рынок мира снова идет на рекорд.

Продажи автомобилей в Китае стремительно увеличиваются. Так, в ноябре 2017 года продажи возросли на 17,2% (до 2 590 200 штук), а всего за 11 месяцев 2016 года, по данным Китайской ассоциации автомобильных производителей, китайский рынок автомобилей увеличился на 15,6% и составил 21 679 100 автомобилей, укрепив титул самого большого в мире.

По данным аналитического агентства «Автостат», лидером европейского рынка по продажам машин в феврале остается Германия, в которой было продано 243602 автомобилей (-2,6%). На второе место вышла Италия с результатом 183777 машин (+6,2%). Третий результат показала Франция – 161885 проданных автомобилей (-2,9%).

Россия, которая заняла в феврале четвертое место с результатом в 100 000 реализованных автомобилей (без учета легких коммерческих машин). Это позволило обойти Испанию, у которой февральские продажи остались на прежнем уровне, и составили 97796 автомобилей.

Великобритания в феврале выбыла из пятерки самых крупных автомобильных рынков Европы с количеством проданных машин 83115 штук (-0,3%). По статистике Британского общества автопроизводителей и автодилеров (SMMT), в феврале традиционно наблюдается спад продаж, тогда как в марте спрос постепенно начинает расти.

Снижение продаж наблюдается и в самой России. Как мы уже говорили раньше, февраль отличился снижением уровня продаж на 4,1%, или на 4 574 штук в сравнении с февралём 2016 года, и составил 106 658 машин. В 2017 в январе –

феврале было продано 184 574 машин (статистика Комитета автопроизводителей АЕБ).

Однако несмотря на данную ситуацию эксперты оценивают дальнейшее будущее весьма оптимистично: реализации целого ряда марок в действительности начали увеличиваться, просто для рынка в общем этого пока не совсем достаточно.

Однако самым ярким результатом «борьбы за справедливую конкуренцию» является присутствие обширного, широкого конкурентного предложения по аналогичным товарам и услугам, многочисленных «историй успеха» владельцев производственного бизнеса, которые смогли достигнуть своего положения в большей степени благодаря своей успешной рыночной конкурентоспособности, а не знакомым или же другими способами. Сложившаяся ситуация очень мотивирует молодое поколение к образованию, на стремление к получению знаний, к которые помогут и им самим достичь успеха своими силами и знаниями. И они видят, что прорыв в создании требуемого рынком продукта может принести уважение в обществе и благосостояние.

Рассмотрим анализ российского рынка в сфере автомобильных запчастей.

За последние 10 лет одним из самых прибыльных видов бизнеса в России является реализация автомобильных запчастей, торговля различной химией для автомобилей и различных аксессуаров к автомобилям. Данный рынок развивается стремительными темпами. Более 90% предприятий, которые ведут свою деятельность в этой сфере, предполагают, что их рентабельность значительно выше, чем при инвестировании денежных средств в другие различные виды бизнеса.

В настоящее время, автомобильный рынок, как первичный, так и вторичный, переживает не самые хорошие времена. Снижение доходов у населения, сокращение объемов накопления, и стремительный рост цен на товары переписывают статистику и роняют кривые графиков продаж. На фоне данной рецессии весьма интересно взглянуть на то, что происходит с рынком

автозапчастей и компонентов – стоит оценить изменение продаж и цен, структуру и особенности местной логистики, а также необходимо выяснить, стали ли владельцы автомобилей экономить.

По большей части, на рынке автомобильных запчастей значительно увеличились продажи автомобильных запчастей весьма недорогой стоимости. Согласно данным статистики, на данный момент на территории России зарегистрировано более 40 миллионов машин, 50% из них, а это около 20 миллионов, из которых были произведены ранее 2005 года.

Данный ход событий диктует большой спрос на ремонт и обслуживание машин – ведь техника, которой больше 10 лет, требует постоянной замены запчастей и периодического обслуживания. Таким образом, покупательская способность населения за последние месяцы значительно изменилась: главную роль в этом сыграли экономический спад и девальвация рубля. Данная ситуация повлияла на рынок автомобильных запчастей.

Результатом того, что наибольшая часть покупателей предпочитает приобретение подержанной машины, стало стремительное снижение продаж на рынке автозапчастей для новых автомобилей – более 35%. Вследствие можно прийти к выводу, что вместе с рынком вторичных машин соответственно растет и рынок автомобильных запчастей к ним.

Из-за ослабления рубля заметно снизилась покупательская способность покупателей. Вследствие этого автолюбители очень стараются экономить на автозапчастях и обслуживании своего автомобиля: что в лучшем случае экономия достигается за счет обращения напрямую к поставщикам деталей минуя посредника-магазина автозапчастей, а в худшем случае – откладывание обслуживания и ремонта своего автомобиля до последнего момента. Этот вариант предпочтителен почти для большей половины владельцев автомобилей в России.

Кроме того, цена услуг предприятий, которые занимаются официальным сервисным обслуживанием и ремонтом автомобилей, увеличилась примерно на 15%. Так, большинство клиентов ремонтируют собственные автомобили сами,

своими силами или обращаются в кустарные автосервисы. Также увеличился спрос и на подержанные запасные части для автомобилей: их цена ориентировочно в разы ниже стоимости, чем на абсолютно новые запчасти. Большинство автовладельцев, чьи машины не подлежат восстановлению, продают свои автомобили на запасные части, на разбор. В данных экономических условиях нет ничего необычного в том, что автовладельцы машин хотят весьма сэкономить. Самое главное, важно помнить – что при всем подорожании обслуживания автомобилей и запчастей для них не стоит доводить экономию денег до совсем неразумных пределов.

Согласно данным подсчетов, которые провело аналитическое агентство «Автостат», по состоянию на 1 января 2017 года парк автомобильного транспорта на территории России составил около 49,7 млн. штук.

Данные по численности парка автомобилей на территории России представлены на рисунке 1.7.

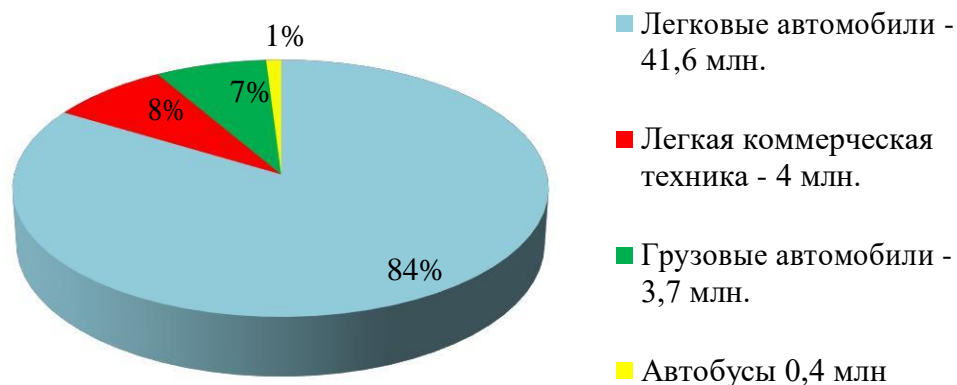


Рисунок 1.7 – Парк автомобильной техники на территории России

По состоянию на 1 января 2017 г. в России насчитывается около 3,7 млн. грузовых автотранспортных средств. Данный парк является весьма достаточно



старым, так как его среднестатистический возраст достигает около 19 лет, притом две трети (65%) автомобилей – старше 15 лет.

Доля иномарок составляет всего лишь 30%, ведь в российском грузовом автопарке имеются достаточно автомобилей, которые были выпущены еще в советский период

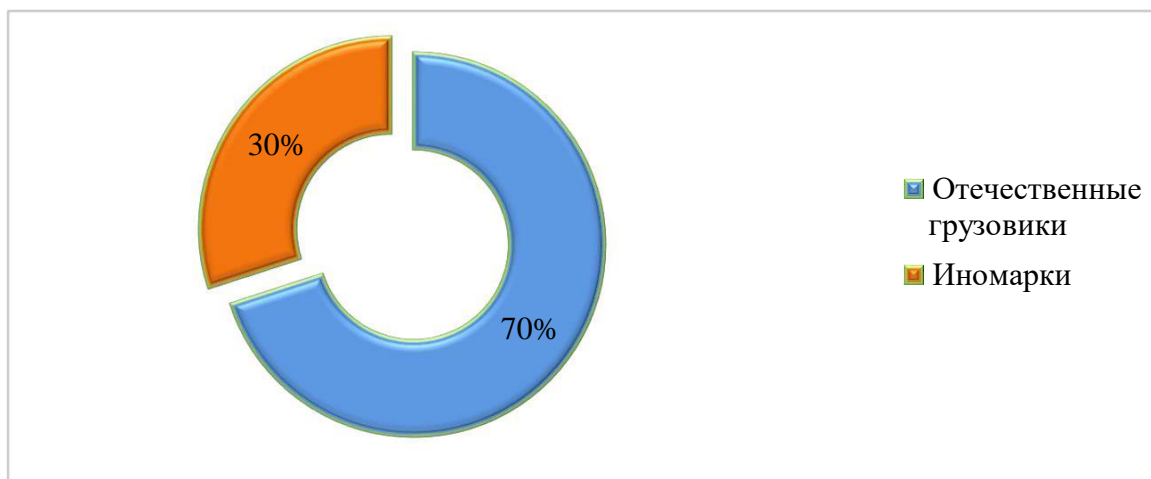


Рисунок 1.8– Доля иномарок и отечественных грузовиков

Можно отметить, что большая часть грузовой техники автопарка (55%) числится на юридических лицах. На долю дизельных машин же приходится 64%, а экологическим стандартам «Евро-4» (и выше) соответствует только лишь 12% автомобилей.

Далее рассмотрим, в каких регионах присутствует наибольшее количество автомобильной грузовой техники.

Данные парков грузовой автотранспортной техники по регионам приведены на рисунке 1.9.

ТОП-10 РЕГИОНОВ (тыс. шт.)	
Москва	177,0
Московская обл.	144,8
Краснодарский край	135,0
Ростовская обл.	111,2
Иркутская обл.	110,5
Татарстан	105,4
ХМАО (Югра)	102,5
Новосибирская обл.	101,7
Оренбургская обл.	93,3
Приморский край	90,0



Рисунок 1.9 – Список городов с наибольшим количеством грузовых автомобилей

Для наглядности полученных данных изобразим их в виде круговой диаграммы на рисунке 1.10.



Рисунок 1.10 – Доля нахождения грузовых автомобилей по регионам

Можно отметить, что в г. Москва и Московской области преобладает наибольшее количество грузовой техники.

Так, что касается марочной структуры российского автопарка грузовой транспортной техники, полученные данные представлены на рисунке 1.11.

ТОП-10 МАРОК (тыс. шт.)	
КАМАЗ	842,8
ГАЗ	782,1
ЗИЛ	562,3
МАЗ	285,7
Урал	173,1
САЗ	172,0
Volvo	84,3
MAN	80,5
Scania	67,7
Mitsubishi	61,6

Рисунок 1.11 – Список марок грузовых автомобилей по популярности

Для наглядности изобразим полученные данные в виде круговой диаграммы:

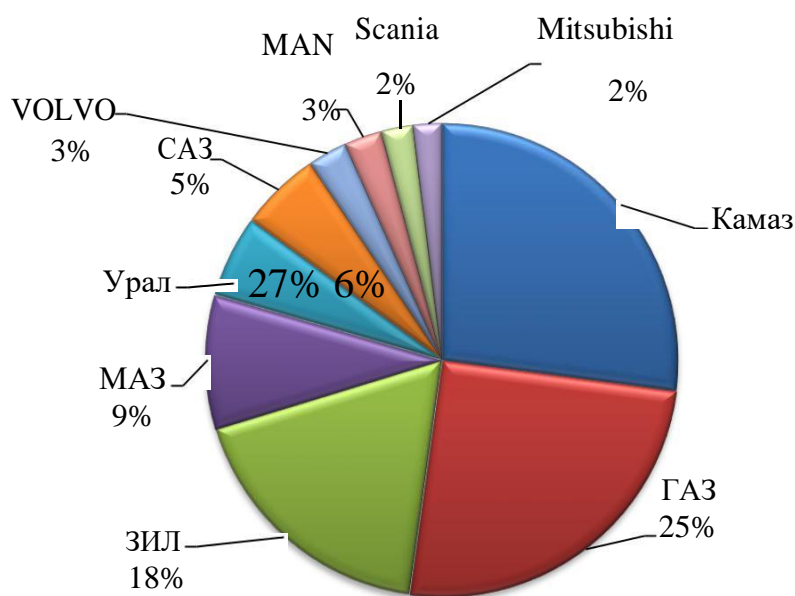


Рисунок 1.12 – Доля марок грузовых автомобилей по популярности

Можно сделать вывод, что большая доля марочной структуры приходится на отечественные автомобили.

Однако в настоящее время в России, за сентябрь 2017 произошли значительные изменения. А именно: наблюдается активный рост количества машин и, в первую очередь - импортных автомобилей. Данные изменения о количестве проданных грузовых автомобилей представлены в виде диаграммы на рисунке 1.13.

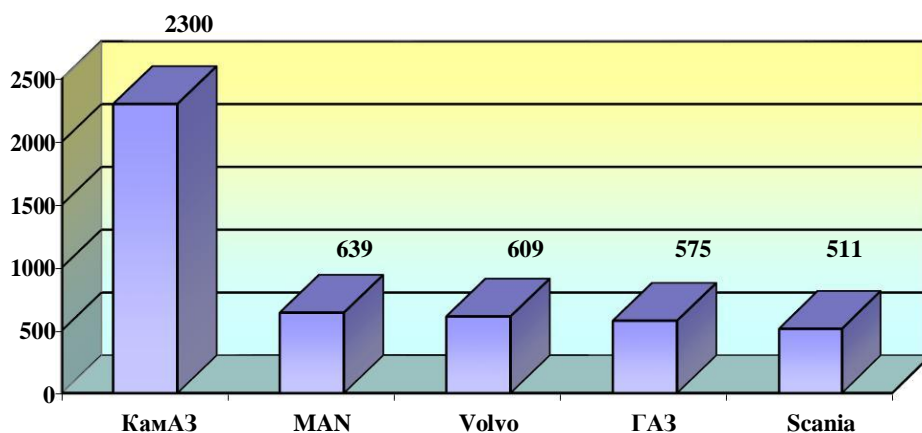


Рисунок 1.13 – Количество проданных грузовых автомобилей в сентябре 2017 г.

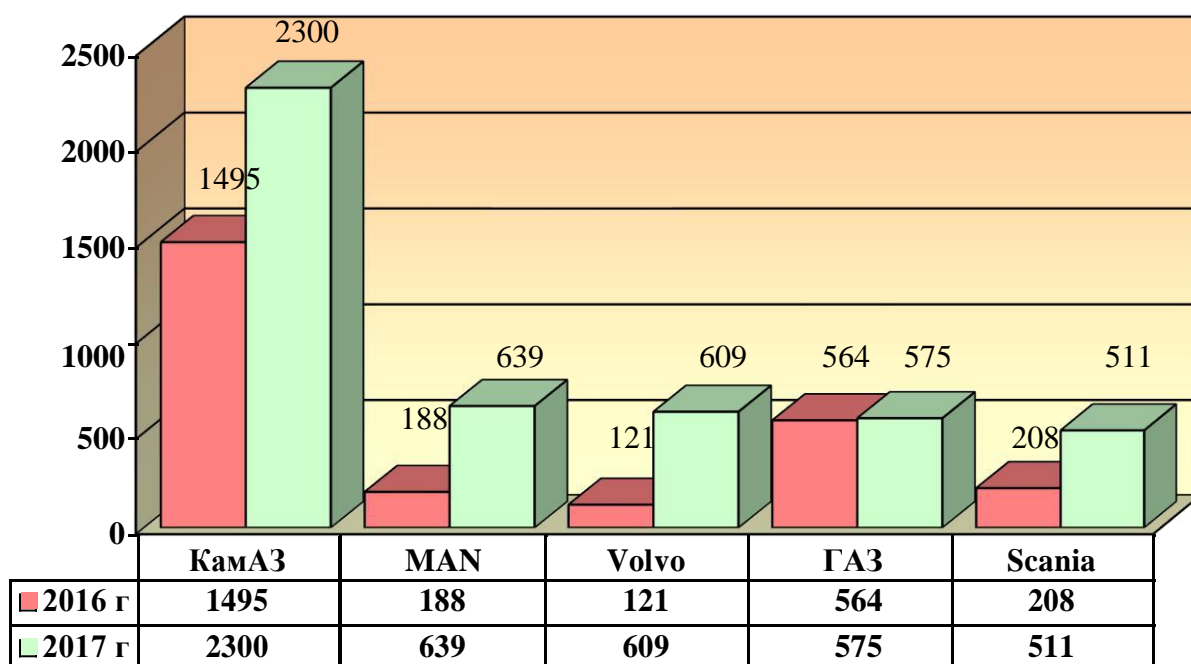


Рисунок 1.14 – Динамика продаж грузовых автомобилей за 2016-2017 г.

Так, только за 9 месяцев 2017 года реализации новых грузовых машин в России превысили 53 000 автомобилей, что на 47,9 % больше, чем за тот же период предыдущего года.

В связи с этим, повышается и спрос на автомобильные запчасти, которые официальные дилеры автопроизводителей, к сожалению, не в силах удовлетворить. Так, стремительно растет и розничный рынок автомобильных запасных частей в Москве, темпы роста составляют не менее 20% в год. Таким образом, в столице на данный момент продается примерно около пятой части от всего объема реализаций автомобильных запчастей на территории России. Важно отметить, что рост российского рынка автомобильных запчастей замечен на фоне снижения объемов мирового рынка автозапчастей, в первую очередь связанного с серьезными экологическими требованиями и нормами.

По данным Федеральной службы государственной статистики, в первые шесть месяцев 2017 года объем предоставленных услуг розничной реализации автомобильных запчастей, узлов и принадлежностей на территории России

увеличился на 9,2% к уровню того же периода 2016 года и составил порядка 106,7 млрд. руб.

При этом индекс фактического объема розничной реализации автомобильных запчастей в стране в первом полугодии 2017 года составил 105,2%.

Аналитическое агентство «АВТОСТАТ» провело исследование вторичного рынка автокомпонентов для грузового автотранспорта на территории России и выявило его преобладающие характеристики. Согласно данным, полученным во время исследования, общий объем вторичного рынка автомобильных компонентов и запчастей для грузовых машин на территории России в 2016 году составил около 230 млн. единиц различных компонентов. Вместе с тем, ёмкость рынка в денежном выражении достигла суммы, равной 6,3 млрд. долларов, что соответствует 416 млрд. рублей.

Самые популярные же категории на вторичном отечественном рынке запчастей и комплектующих являются следующие сегменты, которые представлены на диаграмме на рисунке 1.15.

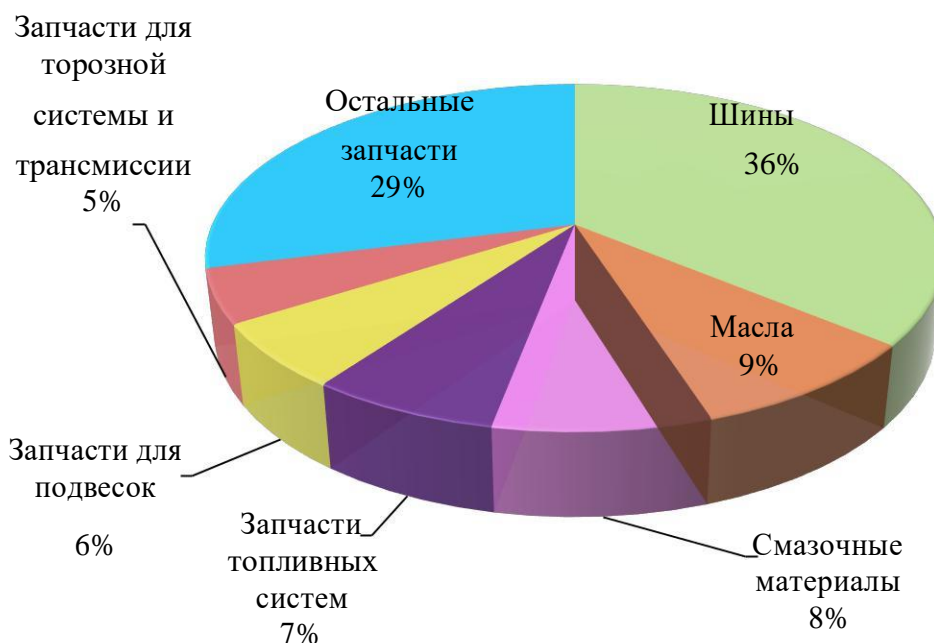


Рисунок 1.15– Емкость рынка по продажам в 2016 г.

Как было отмечено ранее, 50% из всех зарегистрированных машин на территории Российской Федерации было произведено до 2005 года.

Владельцы таких машин, в первую очередь, обращают особое внимание на стоимость автозапчастей, потому как содержание и уход за старой машиной часто обходится значительно дороже, чем обслуживание нового автомобиля. Однако этот факт подвергается сомнению из-за сложившейся экономической ситуации в России. В первую очередь, это относится к более дорогим компонентам машины – это автостекла, кузовные части, сложные агрегаты, но подобные ситуации происходят и для таких товарных групп, как трансмиссия, электрооборудование, тормоза, подвеска. Большая часть владельцев автомобилей стараются отыскать самую недорогую альтернативу, которая может не обладать высоким качеством, но может позволить автомобилю быть еще какой-то период времени на ходу.

Вместе с тем, хозяева машин премиум-класса не так активно желают и не хотят переходить на менее дорогие автомобильные запчасти для своих машин, выбирая качество товара, а не цену. Аналогичным образом обстоят дела и с запчастями-расходниками: различными фильтрами, тормозными колодками, маслами и так далее. Эта продукция не отличается большой стоимостью, и различие в цене между товарами популярных брендов и их дешевыми аналогами не такая уж и большая. В данной ситуации, автовладельцы все равно выбирают хорошее качество детали, предпочитая переплатить один раз немного большую сумму и на долгое время забыть о хлопотах, которые связаны с ремонтом.

Известно, что рынок автомобильных запчастей делится на две основные составляющие: оригинальные и аналоговые. Оригинальные автозапчасти выпускают как непосредственно автосборочные организации для комплектации собственных производимых машин, так и другие организации по заказу автомобильного завода-производителя. Автопроизводитель предоставляет свои производственные технологии фирмам-поставщикам, и те производят комплектующие компоненты для предприятий по сборке автомобилей. Заводские подразделения контроля качества продукции производят испытания поставляемых компонентов, штампуют их заводским клеймом и далее укладывают в заводскую упаковку. Так, оригинальные автомобильные запчасти

вследствие их доскональной проверки на соответствие фирменным техническим условиям получают значительно дороже. Фирменные сервисные станции технического обслуживания в большинстве случаев используют оригинальные автомобильные запасные части в период срока гарантийного сервисного обслуживания машины. Владельцы новых автомобилей также в основном приобретают именно оригинальные запасные части, ведь в случае использования неоригинальных запасных частей владельцы автомобилей рискуют быть лишены гарантии на машину.

Однако также существует и сегмент альтернативных товаров, или рынок неоригинальных запасных частей, которые по своему качеству весьма схожи с оригинальными автозапчастями, а по стоимости чаще всего дешевле. Данные альтернативные товары обязаны своим появлением тому факту, что автомобильный завод через несколько лет производства машин позволяет своим поставщикам производить те же автозапчасти, что они поставляли на сборочный конвейер, под собственной торговой маркой и свободно реализовать их. Под собственным брендом могут продавать товары и фирмы, не являющиеся производителями автомобильных запчастей. Они приобретают товары напрямую у производителя и изготавливают для нее собственную товарную упаковку со своим логотипом.

А также существуют компании, которые изготавливают автомобильные запасные части без разрешения и согласия оригинального производителя. Неоригинальные автомобильные запасные части могут быть произведены с нарушением стандартов безопасности и технологий, долговечности и надежности, поэтому их цена и качество ниже, чем у предприятий, которые изготавливают оригинальные автозапчасти.

Сам по себе рынок автомобильных запасных частей – вещь достаточно закрытая и не поддается детальному изучению. Таким образом, характерной чертой рынка автомобильных запасных частей является его высокий уровень закрытости для оценки по причине большой доли нелегально завезенных



подделок и автозапчастей, контрабандных и контрафактных товаров. Данная ситуация, без сомнения, заслуживает значительного внимания, так как нелегальные автомобильные запасные части заметно отличаются по своей стоимости, что, бесспорно, привлекает особое внимание потребителей. Эти товары реализуются на всей территории России через неофициальные магазины и мелкие автосервисы. При всей своей стоимостной привлекательности выводы о качестве продукции очень легко сделать исходя из его первоначальной стоимости: розничная стоимость автозапчасти на рынке как правило оказывается в несколько раз дороже чем себестоимость по причине большого числа посредников которые участвуют в процессе поступления товара на витрины магазинов. Однако приобретение автомобильных запчастей у неофициальных дилеров может легко привести к очень плохим последствиям. Если приобретение незаконно привезенной автозапчасти вредит, главным образом, государству и изготовителю, то приобретение и установка поддельной автомобильной запасной части, которую запросто можно выдать за тайком привезенную оригинальную запчасть, может привести не только к весомому урону машине, но и значительно повысить вероятность дорожно-транспортных происшествий, но самое важное потерь человеческих жизней. При изготовлении контрафактной продукции отсутствует контроль качества, не соблюдается технология производства, нарушаются размеры и допуски, происходит подмена материалов.

По последней информации, доля контрафактных товаров составляет более трети от всех автозапчастей на рынке.

Министерство промышленности и торговли Российской Федерации ранее подвел итоги, что объем нелегальных продаж рынка автозапчастей насчитывает около 300 млрд. рублей в год, а причиненный ущерб в виде неуплаты НДС (налог на добавленную стоимость) каждый год составляет примерно 54 млрд. рублей. В средствах массовой информации приводилась также информация о том, что продажа контрафактных автозапчастей доставляет ежегодный доход от 6 до 9 миллиардов рублей. Так же существует информация о том, что наибольшее



количество поддельных автокомпонентов реализуется в Самарской, Ростовской и Московской областях.

### Контрафактные автозапчасти по регионам, доля на рынке, %

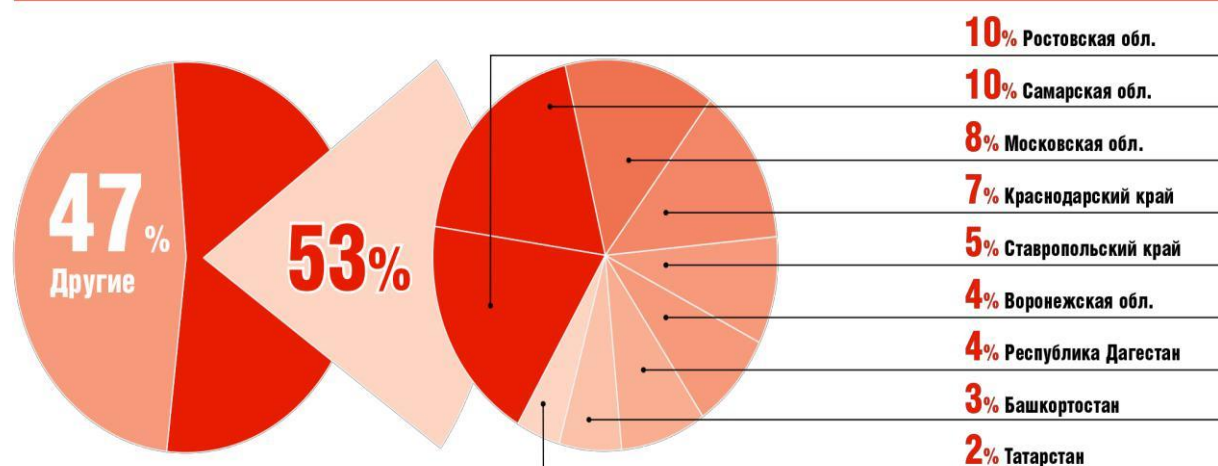


Рисунок 1.16 – Уровень контрафактных запчастей на рынках по регионам

Выявлено, что подделать можно 95% из числа всех запасных частей машины, то есть практически все, однако исключением являются те, которые тоже можно, но не выгодно подделывать – это высокотехнологичные узлы и агрегаты. Подделка других автозапчастей – это довольно таки выгодная и прибыльная сфера деятельности, с которой очень тяжело бороться. Предприятия изготовители поддельных автомобильных запасных частей отдают предпочтение изготовлению контрафактных автозапчастей, которые в свою очередь быстро приходят в негодность и по этой причине имеют устойчивый спрос у потребителей.

Поддерживать низкую стоимость изготовителям контрафакта удаётся по той причине, что они затрачивают наименьшие денежные средства или совсем не тратят их на разработку, продвижение данной продукции, упрощают технологический процесс выпуска продукции, мало или вовсе не контролируют качество выпускаемого товара, экономят на заработной плате для сотрудников и используют низкокачественные материалы.

## Структура вторичного рынка автокомпонентов (усреднённые данные, предположительно), %

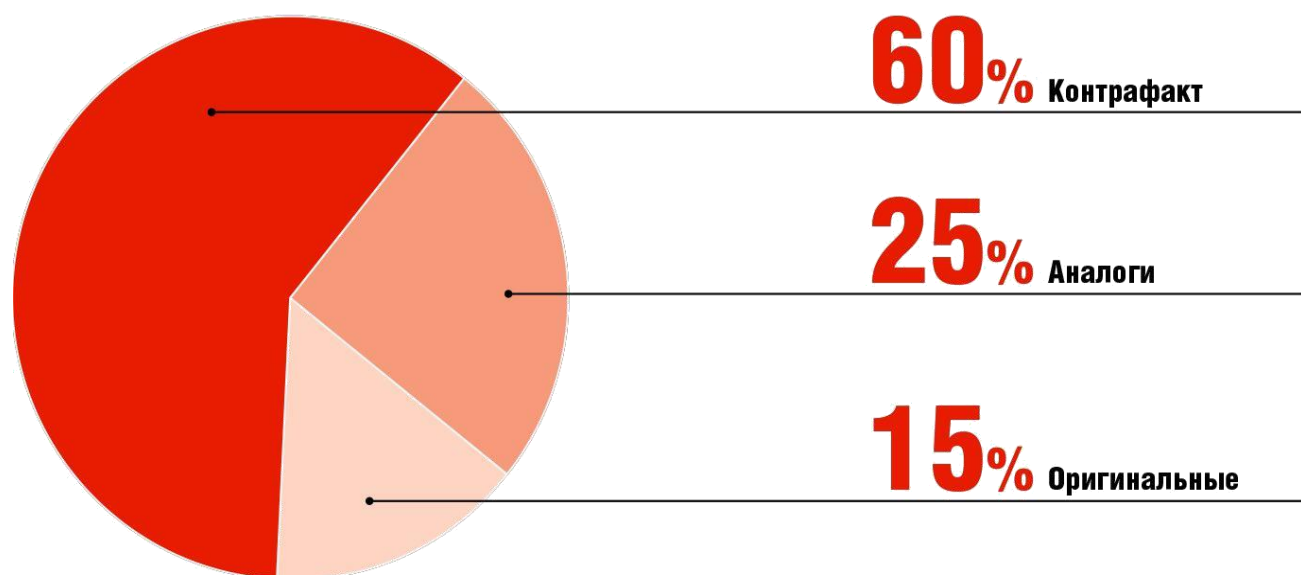


Рисунок 1.17 – Структура вторичного рынка автозапчастей

Таким образом, Россия по объему выпуска поддельной продукции входит в пятерку самых крупных в мире рынков контрафакта автозапчастей.

Обычно считается, что наибольшая часть зарубежной контрафактной продукции приходит к нам из Китая. Количество поддельных автомобильных компонентов на российском рынке автомобильных запчастей точно неизвестно, но одни участники этого рынка дают оценку доли контрафакта примерно в 30%, в то время как другие в 70% и вплоть до 90%. Также ещё одним самым наиболее популярным способом является

«омолаживание» автомобильных запасных частей. Бывшим в употреблении автозапчастям придают вид новых деталей при проведении обработки: фрезеровки, шлифовки, покраски, поэтому такие детали не отличаются внешне от новых автозапчастей, но их технические показатели непредвиденны.

Помимо этого, в России нет единой системы сертификации и лицензирования зарубежных автозапчастей, но это уже иной аспект проблемы – слабый госконтроль и законодательная база, а также отсутствие эффективных рычагов

контроля рынка автозапчастей со стороны исполнительных органов – полиции и таможни. Функции контроля поручены Федеральной службе по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека.

Согласно официальным данным, меры предусмотренные стратегией охватывают все направления по снижению объемов противозаконного оборота и направлены на улучшение законодательства, реализацию и формирование мер предусмотренных системой, например таких как введение систем управления и администрирования, социальных объединений и предпринимательского сообщества, работу с клиентами, создание системы мониторинга, а также координацию усилий органов власти всех уровней. То есть ситуация на очень успешном пока рынке контрафакта вскоре возможно изменится. Или нет. Стратегий и собраний было большое количество.

В условиях экономического кризиса, правительством Российской Федерации была начата политика импортозамещения, которая охватывает так же и рынок автомобильных запасных частей. Но на сегодняшний день импортозамещение протекает не очень удачно. Так главным образом, данная ситуация происходит потому, что только лишь небольшое число организаций в России может реализовать подобное производство, и еще меньшее количество способно производить автомобильные запчасти для импортных автомобилей. Во-вторых, часто автомобильные запчасти, которые были произведенные на отечественных предприятиях, имеют достаточно высокую стоимость в сравнении с аналогами, которые были произведены в Китае, однако в то же время фактически не уступают им по своему качеству. В данной ситуации, когда покупатель желает найти самое лучшее сочетание качества и цены, отечественные автомобильные запасные части, как правило, не пользуются особым спросом и не способны удовлетворить основные потребности рынка в какой-либо значительной мере.

Рассмотрим анализ рынка автомобильных запасных частей города Челябинск, в котором находится исследуемое предприятие.

По полученным данным информационного портала «2 гис», был произведен подсчет данных десяти крупных городов с наиболее развитым рынком автозапчастей на грузовые автомобили. Данные полученных результатов внесены в таблицу 1.4.

Таблица 1.4 – Список городов с наиболее развитым рынком автозапчастей для грузовых автомобилей

Список городов с наиболее развитым рынком автозапчастей для грузовых автомобилей	
Город	Количество магазинов, шт.
Москва	1453
Санкт-Петербург	748
Екатеринбург	530
Челябинск	367
Казань	270
Самара	212
Тюмень	209
Пермь	207
Ростов-на-Дону	190
Сургут	130

По приведенным выше данным, мы можем смело убедиться, в том, что на рынке автомобильных запчастей город Челябинск твердо входит в пятерку лидирующих городов, отсюда мы можем полагать, что данная сфера деятельности весьма развита в городе, в котором находится исследуемое предприятие.

Таким образом, рынок автомобильных запчастей в городе Челябинск всего насчитывает в целом около 1284 магазинов по продажам автозапчастей. Из них 367 это магазины автозапчастей для грузовых машин, а остальные 914 - магазины автозапчастей для легковых автомобилей. Изобразим полученные данные в виде диаграммы на рисунке 1.18.

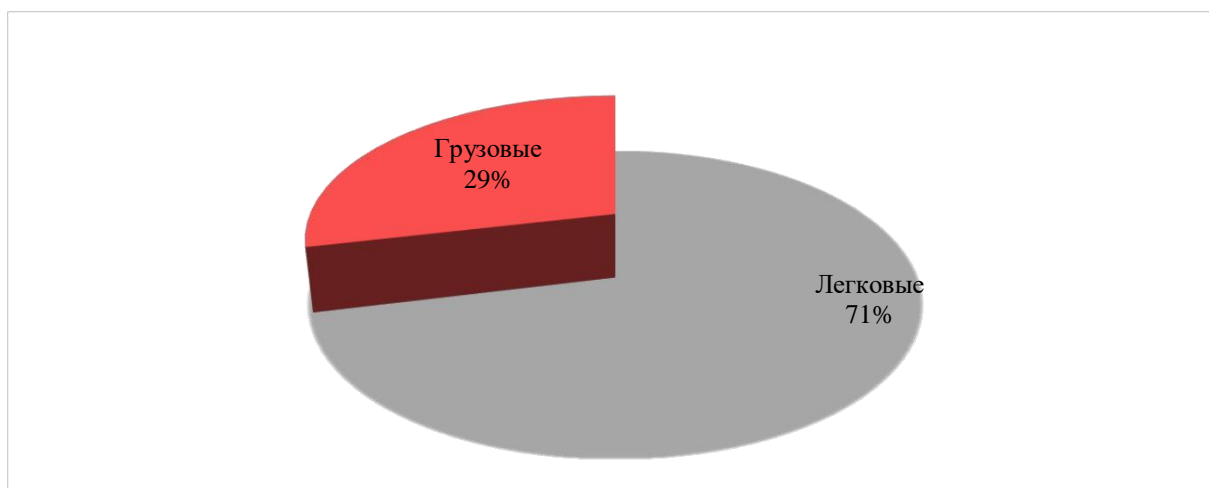


Рисунок 1.18 – Структура продаж автомобилей по категориям

По причине того что исследуемое предприятие ООО «ГрузКомплект» ведет свою деятельность не только в сфере реализации запчастей для грузового автомобильного транспорта, но так же еще и занимается ремонтом и обслуживанием грузового автомобильного транспорта, необходимо так же провести сравнительный анализ среди лидирующих городов по наличию автосервисов. Информация по количеству автосервисов в городах России указана в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Список городов с наиболее развитым рынком услуг автосервисов грузовых автомобилей

Город	Количество сервисов, шт.
Москва	352
Екатеринбург	227
Санкт - Петербург	194
Челябинск	150
Пермь	115
Казань	109
Тюмень	85
Самара	84
Ростов-на-Дону	79
Сургут	67

Как мы видим, по данным в таблице, что в сфере услуг город Челябинск также твердо занимает четвертое место и входит в пятерку лучших городов с наиболее развитым рынком услуг автосервисов грузовых автомобилей.

Данная сфера значительно развита в г. Челябинска.

Исходя из этого, мы можем сделать вывод, что наблюдается большая конкуренция между магазинами и автосервисами. В связи с этим, отмечается низкий объем продаж, организации стараются привлечь к себе наибольшее количество клиентов с помощью установки цен ниже, чем у конкурентов, различными бонусными программами и скидками.

В целом, в городе Челябинск наблюдается следующая ситуация:

Экономические потрясения негативно сказались на автомобильном рынке. Можно отметить, что падение рубля в 2014 -2015 году, повлекло за собой рост цен на запасные части и комплектующие (в среднем подорожали на 50-60%). В данной ситуации перед владельцами магазинов по продаже автомобильных запчастей встал вопрос: сократить свою прибыль, но не пугать покупателя резко выросшей ценой, либо не залезать к себе в карман, но рисковать потерей части клиентов. Однако, за последние пару лет, экономическая ситуация стала более стабильной и устойчивой, курс доллара снизился, что привело к снижению уровню цен.

На рынке товаров и услуг также методом повышения эффективности конкурентоспособности является черный пиар. Черный пиар – используется как средство обмана и очернения репутации компаний. Зачастую используют более «грязную борьбу» для уничтожения конкурентов. Применяют всяческие информационные атаки. Черный пиар – это также является пиаром и к нему прибегает весьма много организаций.

Главными целями черного пиара являются:

- 1) подрывание и ухудшение репутации противника;
- 2) уничтожение бизнеса, любых корпоративных связей;
- 3) вытеснение конкурентов с рынка;

4) слегка поугатать противника, возможно, чтобы тот продал свои акции или не выдвигал свою кандидатуру на выборах.

На сегодняшний день черный пиар заказать весьма легко. Примеры черного пиара зачастую можно встретить в социальных сетях, в медиа и на форумах. Существует профессия «черный пиарщик» – это люди которые распространяют и публикуют негативную и неправдивую информацию в СМИ.

Сложившаяся ситуация на рынке автомобильных запчастей является сложной не только для владельцев автомобилей, но и для магазинов, станций техобслуживания и ремонта автомобилей и автопроизводителей, которые как правило и продают запчасти автомобилистам. Чтобы сохранить свои конкурентные позиции на рынке и не потерять своих клиентов, зачастую им необходимо жертвовать частью своей прибыли, чтобы установить цены наиболее доступными для широкого круга покупателей.

С другой стороны, в таких условиях СТО, магазины и продавцы имеют возможность значительно укрепить свои позиции на рынке при помощи повышения качества товаров и услуг, на которое ориентируются владельцы элитных автомобилей и успешно балансировать между ценой и качеством услуги для потребителей, неориентированных на премиальный сегмент рынка. Помимо того, в данных условиях самое время вспомнить о маркетинговых инструментах, и при помощи акций, программ лояльности и всяческих бонусов, если не увеличить, то хотя бы сохранить число покупателей и уровень прибыли.

Если учитывать непосредственную зависимость рынка от экономической ситуации в стране, то стоит ожидать продолжения нынешних тенденций, а точнее – рост рынка автозапчастей, ориентации конечного покупателя на максимально доступный товар и увеличения доли «черных» и поддельных автомобильных запчастей. Абсолютно всем участникам рынка приходится приспосабливаться к новым условиям, однако это не значит, что в этих самых условиях невозможно сохранить, а может даже и улучшить свои позиции на рынке. Очевидно, что данная тенденция не будет длиться вечно, но до тех пор, пока не произойдет

динамика в общеэкономических показателях, никаких изменений не произойдет и на рынке автомобильных запасных частей



## 2 ОЦЕНКА КОКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ГРУЗКОМПЛЕКТ»

### 2.1 Характеристика предприятия ООО «ГрузКомплект»

Организационно-правовая форма исследуемого предприятия: общество с ограниченной ответственностью, созданное в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

ИНН/КПП 7451362260/744701001

Адрес ООО «ГрузКомплект»: 454084, Россия, Челябинская обл., г. Челябинск, ул. Каслинская, д. 77, оф. 223

Система налогообложения - общая система налогообложения.

Форма собственности – частная.

Общество с ограниченной ответственностью «ГрузКомплект» было создано 19 ноября 2013 в лице директора Мангустова А.В. на основании Устава и общего собрания учредителей.

ООО «ГрузКомплект» является одним из лидирующих предприятий города Челябинска в области обеспечения автомобильными запасными частями, обслуживания и ремонта грузового автотранспорта, продажи расходных материалов.

Организационная схема управления ООО «ГрузКомплект» характеризуется, что во главе каждого подразделения находится ответственное лицо, которое наделено всеми правами, осуществляющее единоличное руководство подчиненными ему сотрудниками и держащее в контроле все функции управления. Схема управления организацией ООО «ГрузКомплект» представлена на рисунке 2.1.

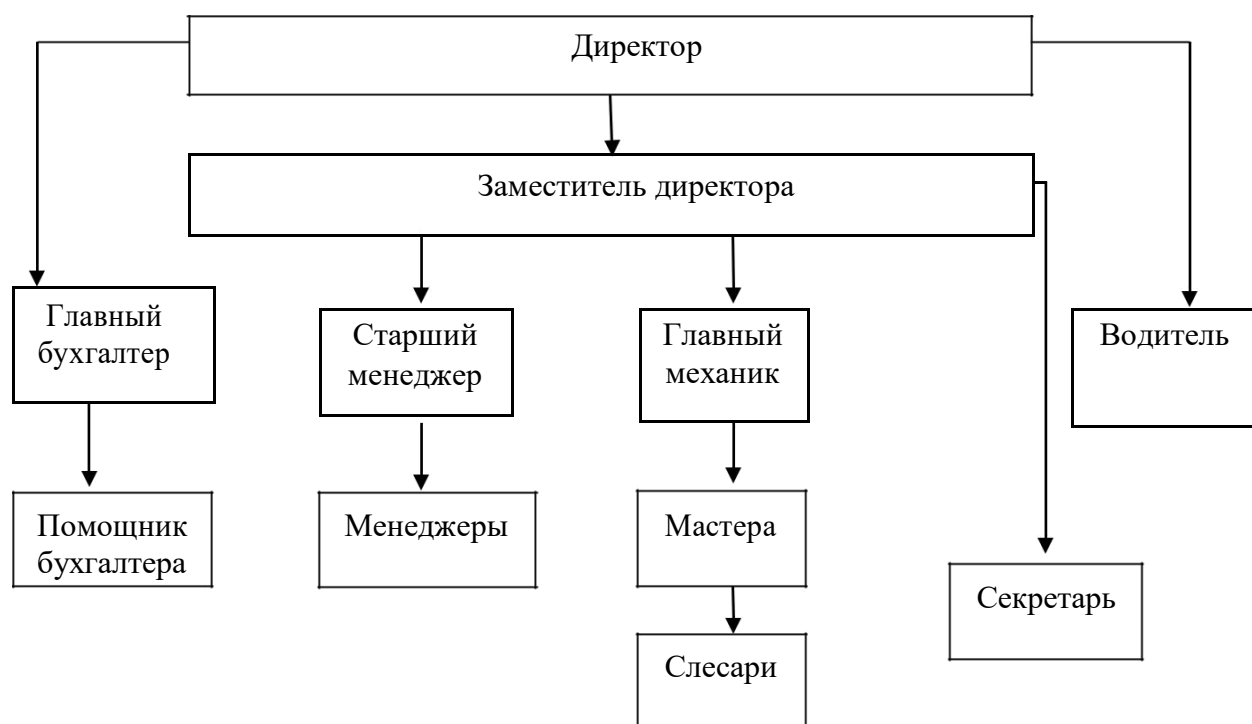


Рисунок 2.1 – Схема управления организацией ООО «ГрузКомплект»

Таким образом, количество сотрудников на предприятии ООО «ГрузКомплект» на 25.05.2018 г. составило 30 человек. При этом каждый сотрудник организации выполняет ряд обязанностей:

Директор - подписание договоров, различных документов, счет-фактур на отгрузки товаров. Контроль исполнения схем работы, проверка качества работы и выполнения обязанностей своих работников.

Заместитель директора ООО «ГрузКомплект» официально представляет, осуществляет мероприятия по эффективному использованию кадрового потенциала, улучшению качественного состава работников всех звеньев; осуществляет оперативное управление. Заместитель директора подчиняется непосредственно генеральному директору организации.

Главный бухгалтер предприятия ООО «ГрузКомплект» выполняет следующие функции: ведение бухгалтерского учета, составление предусмотренных действующим законодательством отчетов, балансов и иных документов, оформление в порядке, установленном действующим законодательством, платежных и иных расчетных документов, в том числе по уплате налогов и

сборов, начисление и выдача заработной платы, проведение ежегодной инвентаризации товарно-материальных ценностей и основных средств, переоценки основных средств, обработка и ведение архива бухгалтерских документов. Подчиняется директору ООО «ГрузКомплект».

Помощник главного бухгалтера выполняет следующие обязанности: подготовка документов за отчетный период, распечатка необходимых документов, составление различных договоров, заказывать справки в налоговых органах, обеспечение офиса канцелярскими принадлежностями.

Старший менеджер организации выполняет организацию закупок продукции по всему торговому ассортименту, участвует в работе по формированию ассортимента; определяет объем закупки товаров; обеспечивает максимальную конкурентоспособность цен и условий накупаемую продукцию, работает с документами по работе отдела снабжения. Подчиняется директору и заместителю директора, координирует работу с бухгалтерией, отделом сбыта.

В функции отдела продаж ООО «ГрузКомплект» входят: подготовка и заключение договоров с покупателями на поставку товаров; формирование портфеля заказов на продукцию; поставок товаров в соответствии с заключенными договорами; организация правильного хранения товаров, их комплектации, рассортировки, отправки потребителям и упаковки; регулирование взаимоотношений с клиентами, ведение переписки и телефонных переговоров с клиентами организаций, а также прием покупателей по вопросам поставки товаров и расчетов с ними; составление заявок на необходимые материалы и транспорт для осуществления функций сбыта.

Секретарь организации выполняет следующие обязанности: принятие поступающей на рассмотрение руководителю корреспонденции, ведение делопроизводства и документооборота, выполнение различных операций с применением компьютерной техники, предназначенной для сбора, обработки и представления информации при подготовке и принятии решений, принятие входящих звонков.

Главный механик производит ведение контроля организации работы на сервисе, контролирует работу мастеров, принимает автомобиль на ремонт и выпускает автомобиль с ремонта.

Мастера в данной организации принимают заявки на ремонт машины, согласовывают работу и определяют цену за выполнение работ с клиентом.

Слесари выполняют ремонт машины, ведут контроль над состоянием инструмента.

Для выявления изменений в качественном составе предприятия ООО «ГрузКомплект» рассчитаем доли различных категорий персонала в общей численности персонала предприятия в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Доли различных категорий персонала в общей численности персонала предприятия

Показатели	Год, чел.		Структура, %	
	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.
Среднесписочная численность	25	30	100	100
С высшим образованием	5	7	20	23,3
Со средним профессиональным	20	23	80	76,7
До 30 лет	3	5	12	16,7
От 30-40 лет	5	5	20	16,7
От 40-50 лет	13	17	52	56,6
50 лет и старше	4	3	16	10

По полученным результатам анализа, можно сделать вывод, что качество персонала в период с 2016 - 2017 г. для предприятия ООО «ГрузКомплект» было стабильным и на данный момент не несет угрозы снижения эффективности деятельности организации.

Цели деятельности организации ООО «ГрузКомплект»:

в финансовом плане это:

- 1) увеличение объёма чистой прибыли в 2,5 -3 раза;
- 2) снижение отношения операционных затрат к чистому операционному доходу до 40%;
- 3) окупаемость капитала не ниже 20 %.

В отношении положения на рынке – укрепление конкурентных позиций на основных рынках.

Осуществление этой стратегии развития позволит организации укрепить позиции на рынке товаров и услуг и достичь финансовых и операционных показателей, соответствующих уровню высококласных организаций.

Правила организации:

- 1) проявлять особое внимание абсолютно каждому покупателю;
- 2) строить партнерские отношения, а не просто продавать товары;
- 3) не использовать слабые стороны своих покупателей;
- 4) каждый работник - это лицо компании;
- 5) корпоративная культура – элемент имиджа организации;
- 6) работа в команде, преданность организации, общий успех - успех каждого;
- 7) фирма, которому ценен каждый клиент;
- 8) фирма, ценящий своих сотрудников, проявляющий заботу к ним.

Также основными направлениями деятельности ООО «ГрузКомплект» являются:

- 1) розничные продажи автозапчастей, различной автохимии, аксессуаров, расходных материалов для грузовых автомобилей;
- 2) ремонт и обслуживание машин. Ремонт грузовых автотранспортных средств и полуприцепов, узлов и агрегатов, двигателей, систем. Техническое обслуживание и диагностика грузовой техники и полуприцепов;
- 3) предприятие предоставляет весьма широкий выбор запасных частей для автомобилей в наличии, а также под заказ. Также есть услуга доставки по городу

и отправка автомобильных запчастей транспортными компаниями в различные регионы и города;

4) гибкая система скидок для постоянных клиентов, отсрочка платежа, наличная и безналичная форма расчета.

Отсюда следует, что деятельность предприятия ООО «ГрузКомплект» можно отнести к предприятиям торговли и сферы обслуживания. Так, помимо реализации запчастей на грузовые автомобили предприятие оказывает услуги по ремонту и сервисному обслуживанию автомобилей и прицепной техники.

Данная организация занимается как оптовой, так и розничной продажей автомобильных деталей, узлов и агрегатов, имея в собственности автотранспортное средство для перевозки реализуемого товара и его доставки до клиента.

Благодаря тому, что с поставщиками материалов установлены благоприятные и долгосрочные связи предприятие приобретает продукцию и смазочные материалы по весьма доступным ценам. На большинство товаров для данной организации предоставляются скидки.

В таблице 2.2 представлены основные поставщики организации ООО «ГрузКомплект»

Таблица 2.2 – Основные поставщики организации ООО «ГрузКомплект»

Наименование фирмы	Поставляемые материалы	Условия приобретения материалов	Срок сотрудничества
ООО «КомТранс»	Технические жидкости (масла моторные, трансмиссионные, охлаждающие жидкости)	Отсрочка платежа 14 календарных дней	с 2013 г.
ООО «ТД Восход»	Инструменты и оборудование (различные ключи, домкраты, съемники)	Скидка 20 %	с 2016 г.

Окончание таблицы 2.2

Наименование фирмы	Поставляемые материалы	Условия приобретения материалов	Срок сотрудничества
ООО «ТД УРАЛ»	Расходные материалы (смазки, хомуты, газовые смеси, электроды для сварки)	Отсрочка платежа 20 рабочих дней	с 2015 г.
ООО «ЛидерТекс»	Спецодежда для сотрудников сервиса и для сотрудников отдела продаж	От 5 шт., скидка 5%	с 2017 г.
ООО «Форум-авто»	Запасные части для грузовых автомобилей	Скидка 10%	с 2014 г.
ООО «Корона-Авто»	Запасные части для грузовых автомобилей	Отсрочка платежа 14 календарных дней Оптовые цены -1,5%	с 2013 г.
ООО «Армтек»	Запасные части для грузовых автомобилей	Отсрочка платежа 14 календарных дней. Оптовые цены	с 2013 г.
ООО «АвтоПитер»	Запасные части для грузовых автомобилей	Отсрочка платежа 7 календарных дней Оптовые цены	с 2014 г.
ООО «АВАНТА»	Фильтры для грузовых автомобилей	Отсрочка платежа 14 календарных дней Оптовые цены	с 2016 г.
ООО «Кармин»	Запасные части для грузовых автомобилей	Предоплата Оптовые цены	с 2016 г.

В таблице 2.3 представлены основные клиенты организации ООО «ГрузКомплект», которые наиболее часто пользуются услугами исследуемой организации.

Таблица 2. 3 – Постоянные клиенты организации ООО «ГрузКомплект»

Наименование фирмы	Поставляемые материалы	Условия приобретения материалов	Срок сотрудничества
ООО ТК «ОРДА»	Услуги сервисного обслуживания Реализация автомобильных запчастей	Отсрочка платежа 21 календарный день Скидка 9%	с 2017 г.
ООО «Магна»	Услуги сервисного обслуживания Реализация автомобильных запчастей	Отсрочка платежа 14 календарных дней Скидка 9 %	с 2018 г.
ООО «ЕманТранАвто»	Услуги сервисного обслуживания Реализация автомобильных запчастей	Отсрочка платежа 21 календарный день Скидка 9%	с 2014 г.
ООО «БТК»	Реализация автомобильных запчастей	Отсрочка платежа 14 календарных дней Скидка 5%	с 2016 г.
ИП Решетников В.М.	Услуги сервисного обслуживания Реализация автомобильных запчастей	Отсрочка платежа 14 календарных дней Скидка 5%	с 2016 г.



С 2016 года началось активное развитие данной торговой сети. Было открытие второго розничного магазина, идет постоянное увеличение ассортимента, поиск новых поставщиков, привлечение образованных и опытных в данной сфере сотрудников.

Предприятие ООО «ГрузКомплект» постоянно старается продвигать свои товары и услуги с помощью различной рекламы. Например, реклама данного автосервиса размещена на баннере возле въезда на территорию автосервиса, на собственном рабочем транспорте, а также размещена информация о товарах и услугах в газете «Дальнобойщик». Активно занимается проведением различных акций и поощрением постоянных покупателей, различными скидками и бонусами. Действующие акции исследуемой организации на данный момент: при покупке комплекта фильтров и масел для проведения технического обслуживания автомобиля – их замена бесплатно; каждый месяц проводится акции на различные категории услуг; при заказе на сумму более 5 000,00 рублей - доставка по городу бесплатно; при месячном объеме покупок на сумму более 300 000,00 рублей, в следующем месяце бонус - 5 000,00 рублей на последующие покупки.

## 2.2 Описание основных конкурентов

Основными конкурентами организации являются такие компании как: ООО «Евротрак», ИП Гавриш С.В., ООО «ТТ-Сервис», ООО «Птор-74», компания и ООО «Арсенал-Авто». Все они представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Основные конкуренты организации ООО «ГрузКомплект»

Предприятие	Вид деятельности	Краткая информация	Срок деятельности
ООО «Евротрак»	Занимается реализацией автомобильных запчастей на грузовые а/м.	Имеет два филиала в г. Челябинске. Большая клиентская база. Относительно долгое время на рынке, Размещена реклама на собственных машинах, баннерах города. Небольшой ассортимент товара.	Ведет свою деятельность с 2006 г.

Окончание таблицы 2.4

Предприятие	Вид деятельности	Краткая информация	Срок деятельности
ИП Гавриш С.В.	Занимается реализацией автомобильных запчастей для грузовых машин импортного производства.	Для розничного магазина, достаточно большой ассортимент товара. Осуществляет прямые поставки от производителей. Широкий ассортимент товара.	Ведет свою деятельность с 2011 г.
ООО «ТТ-Сервис»	Занимается ремонтом и обслуживанием грузовых автомобилей и реализацией автомобильных запчастей.	Наличие автомоечного комплекса на территории автосервиса. Наличие большой токарной мастерской с современным оборудованием. Большая клиентская база. Значительно низкие цены на ремонт автомобиля. Реклама размещена на здании магазина. Средний ассортимент товара.	Ведет свою деятельность с 2012 г.
ООО «Птор-74»	Занимается в основном ремонтом прицепной техники.	Имеет относительно низкий ценник на автозапчасти и оказываемых услуг по ремонту прицепной техники. Сотрудничествос заводами - изготовителями неоригинальных запчастей. Реклама размещена на сайтах, зданиях, рекламных щитах. Широкий ассортимент товара.	Ведет свою деятельность с 2009 г.
ООО «Арсенал-Авто»	Оптовая и розничная реализация автомобильных запчастей к грузовым автомобилям, прицепам автосервисные услуги.	Одна из крупнейших компаний Урало-Сибирского региона в данном сегменте рынка. Реклама размещена на сайтах, рекламных щитах, радио. Широкий ассортимент товара.	Ведет свою деятельность с 1996 г.

Существует ещё большое количество предложений на рынке в области реализации автомобильных запасных частей и ремонту грузового автомобильного транспорта. Также велико и количество клиентов данных организаций.

Проведем сравнительный анализ основных конкурентов организации ООО «ГрузКомплект».

Таблица 2.5 – Характеристика основных конкурентов организации

Показатель	ООО «ГрузКомплект»	ООО«Евротрак»	ИП Гавриш С.В	ООО «ТТ-Сервис»	ООО «Птор-74»	ООО «Арсенал-Авто»
Количество сотрудников, чел.	30	5	5	15	30	40
Наценка	средняя	выше среднего	выше среднего	ниже среднего	ниже среднего	выше среднего
Площадь офисных помещений, м <sup>2</sup>	100	18	20	40	15	100
Площадь торгово-выставочных помещений, м <sup>2</sup>	50	24	40	30	30	150
Количество сервисов	1	0	0	1	1	2
Количество магазинов	2	1	1	1	1	4
Площадь складов, м <sup>2</sup>	200	40	58	30	100	300
Наличие интернет-магазина	нет	нет	нет	нет	да	да

### 2.3 Анализ конкурентоспособности

Для того чтобы оценить качество и прибыльность работы компании, необходимо, для начала, ознакомиться с общими показателями деятельности ООО «ГрузКомплект».

Рассмотрим основные обращения клиентов по маркам грузовых автотранспортных средств и полуприцепов, а также проанализируем динамику изменения количества заказ - нарядов и объём оказанных услуг на ремзоне за два года.

Структура заказ-нарядов на исследуем предприятии представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Структура заказ-нарядов по маркам автомобилей

Марка автомобиля	Количество, шт	Количество, %	Марка прицепов	Количество, шт	Количество, %
Scania	552	51,98%	Schmitz	140	64,52%
Volvo	134	12,62%	Krone	49	22,58%
RVI	116	10,92%	Kogel	14	6,45%
MAN	92	8,66%	Трал	10	4,61%
DAF	55	5,18%	Другие марки	4	1,84%
МАЗ	41	3,86%			
Iveco	26	2,45%			
МВ	25	2,35%			
Другие марки	21	1,98%			

Изобразим данные структуры заказ-нарядов представленных в таблице 2.6 в виде диаграммы на рисунке 2.2 для более легкого зрительного восприятия.

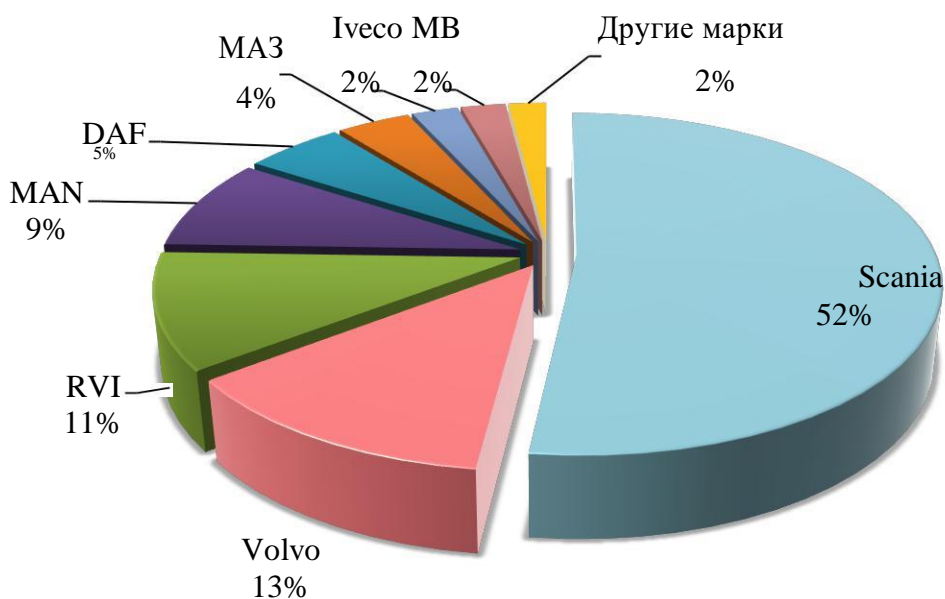


Рисунок 2.2 – Структура заказ-нарядов по маркам автомобилей

Таким образом благодаря полученным данным, можно сделать вывод о том, что большая доля обратившихся за услугами автосервиса являются владельцы автомобилей Scania.

Далее рассмотрим структуру заказ-нарядов по прицепной технике. Данные представлены на рисунке 2.3.

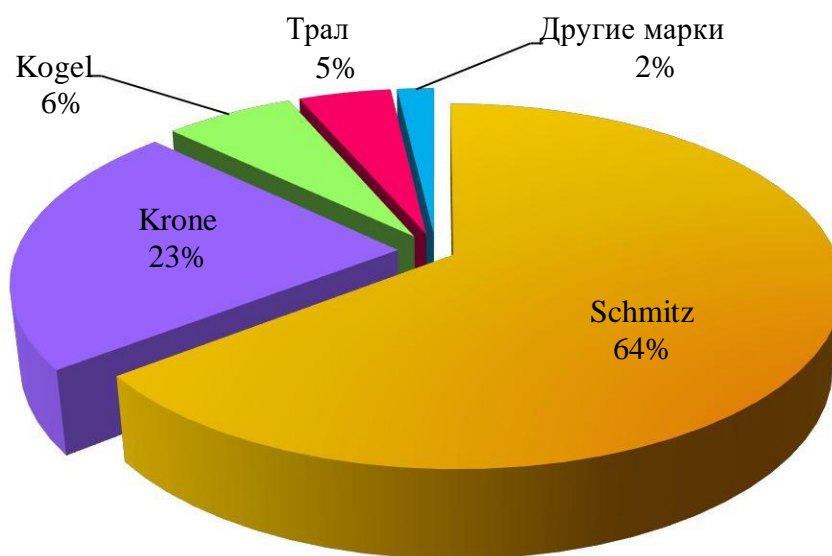


Рисунок 2.3 – Структура заказ-нарядов по маркам прицепов

По представленной выше диаграмме мы можем увидеть что обратившихся за услугами автосервиса владельцев прицепной техники Schmitz гораздо больше чем остальных.

Данные по количеству заказ – нарядов за 2016 г., 2017 г. по месяцам представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Количество заказ нарядов за 2016 г., 2017 г.

Количество заказ нарядов, шт.		
Месяц	2016 г.	2017 г.
Январь	43	85
Февраль	81	87
Март	93	112
Апрель	133	143
Май	88	131
Июнь	95	130
Июль	102	109
Август	120	131
Сентябрь	109	128
Октябрь	123	132
Ноябрь	124	115
Декабрь	211	127

Теперь рассмотрим объем услуг, оказанных клиентам исследуемой организации за два предыдущих года деятельности в денежном выражении.

Данные представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Объем оказанных услуг, выручка за 2016 г., 2017 г.

Объем оказанных услуг, руб.		
Месяц	2016	2017
Январь	353782	1049155
Февраль	975155	967156
Март	924030	1206740
Апрель	1254220	1345673
Май	941770	1319565

Окончание таблицы 2.8

Месяц	2016	2017
Июнь	1148974	1537780
Июль	950710	1236698
Август	1440120	1379960
Сентябрь	1124324	1466755
Октябрь	1014175	1286893
Ноябрь	1172710	1078725
Декабрь	1372864	1392896

Таким образом, полученные данные представим в виде диаграммы на рисунке 2.4, чтобы увидеть динамику роста числа заказ-нарядов и объема оказанных услуг в стоимостном выражении за период 2016-2017 года.

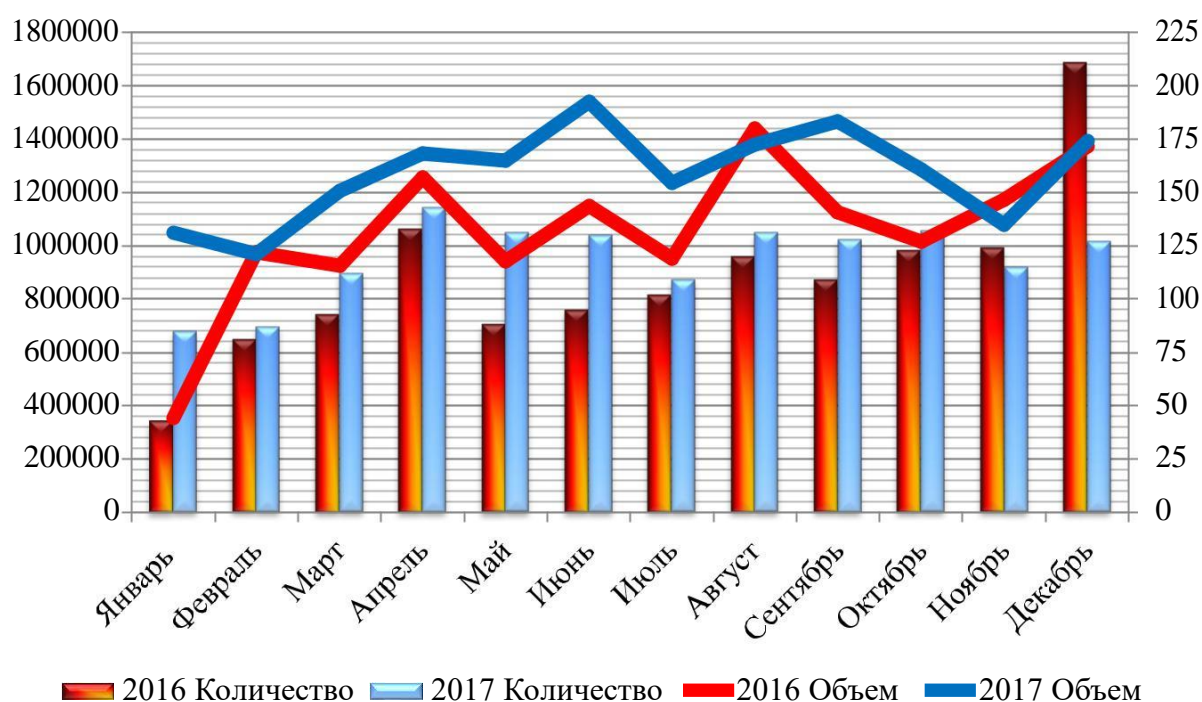


Рисунок 2.4 – Динамика количества заказ - нарядов и объема оказанных услуг за период 2016 и 2017 года

Из рисунка 2.4 видно, что пик количества заказ - нарядов пришелся на декабрь 2016 года – 211 штук, это объясняется тем, что организации в конце года стараются привести весь свой автопарк к исправному техническому состоянию и максимально закрыть все долги, а все закупки перенести на следующий год;

самым плохим месяцем, как можно видеть, был январь 2016 года – 43 штук, это связано с январскими праздниками. В 2016 году наблюдается весьма стабильная ситуация спроса на услуги автосервиса.

Пик активности объема оказанных услуг приходится на август и декабрь 2016; июнь и сентябрь 2017 г. а самые спокойные месяцы – январь 2016; февраль и январь 2017 г.

Рассмотрим структуру заказ - нарядов по видам работ на предприятии ООО «ГрузКомплект» на рисунке 2.5. Данный анализ позволит нам прийти к выводу, какие виды услуг пользуются спросом.

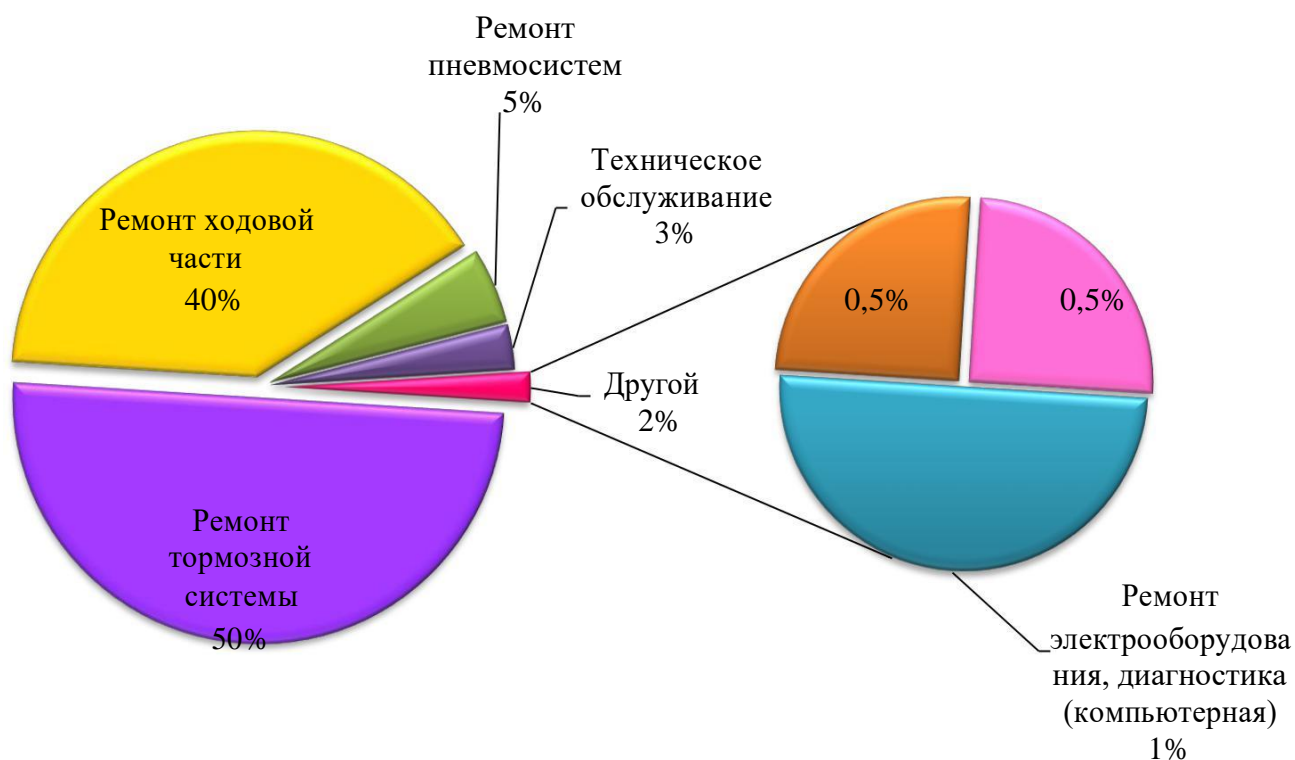


Рисунок 2.5 Структура заказ-нарядов на предприятии по видам работ

Вывод: проанализировав структуру заказ – нарядов, можно уверенно сказать, что в основном, пользуются спросом услуги ремонта тормозной системы – 50% и ремонта ходовой части – 40%.

Финансовую ситуацию ООО «ГрузКомплект» за 2016 показывает таблица 2.9.



Таблица 2.9 – Выручка ООО «ГрузКомплект» по месяцам за 2016 год

Месяц	Стоимость продажи (руб.) С НДС	В % к общему объему
Январь	3 641 519	5,42
Февраль	6 737 191	10,02
Март	6 048 521	9,00
Апрель	5 856 627	8,71
Май	5 389 421	8,02
Июнь	4 811 452	7,16
Июль	5 176 044	7,70
Август	6 857 827	10,2
Сентябрь	6 104 839	9,08
Октябрь	5 532 553	8,23
Ноябрь	4 641 420	6,90
Декабрь	6 426 101	9,56
<b>Итого</b>	<b>67 223 515</b>	<b>100,00</b>

Полученные данные изобразим в виде диаграммы на рисунке 2.6, чтобы увидеть динамику выручки предприятия ООО «ГрузКомплект» по месяцам за 2016 год.

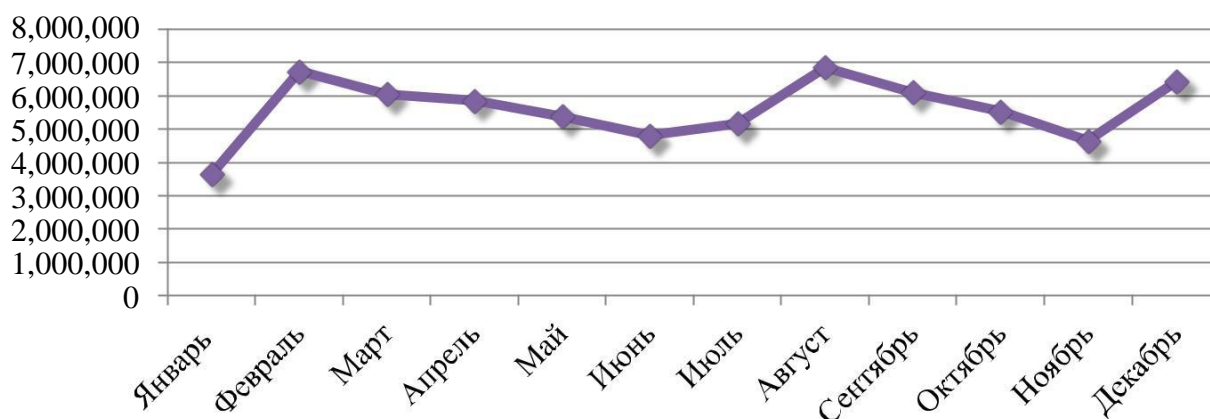


Рисунок 2.6 – Динамика выручки ООО «ГрузКомплект» по месяцам за 2016 год.

Из рисунка 2.6 и таблицы 2.9 видно, что в 2016 году самыми активными месяцами оказались февраль и август. А самым покойным месяцем по продажам оказался январь.

Данные о финансовой ситуации предприятия ООО «ГрузКомплект» за 2017 год представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Выручка ООО «ГрузКомплект» по месяцам за 2017 год

Месяц	Стоимость продажи (руб.) С НДС	В % к общему объему
Январь	4 163 457	5,42
Февраль	6 101 664	7,95
Март	5 905 886	7,69
Апрель	5 807 471	7,56
Май	6 521 420	8,49
Июнь	6 526 314	8,50
Июль	5 967 498	7,77
Август	5 912 759	7,70
Сентябрь	6 723 504	8,76
Октябрь	7 160 183	9,33
Ноябрь	8 457 058	11,01
Декабрь	7 530 850	9,81
Итого	76 778 064	100

Полученные данные изобразим в виде диаграммы на рисунке 2.7, чтобы увидеть динамику выручки предприятия ООО «ГрузКомплект» по месяцам за 2017 год.

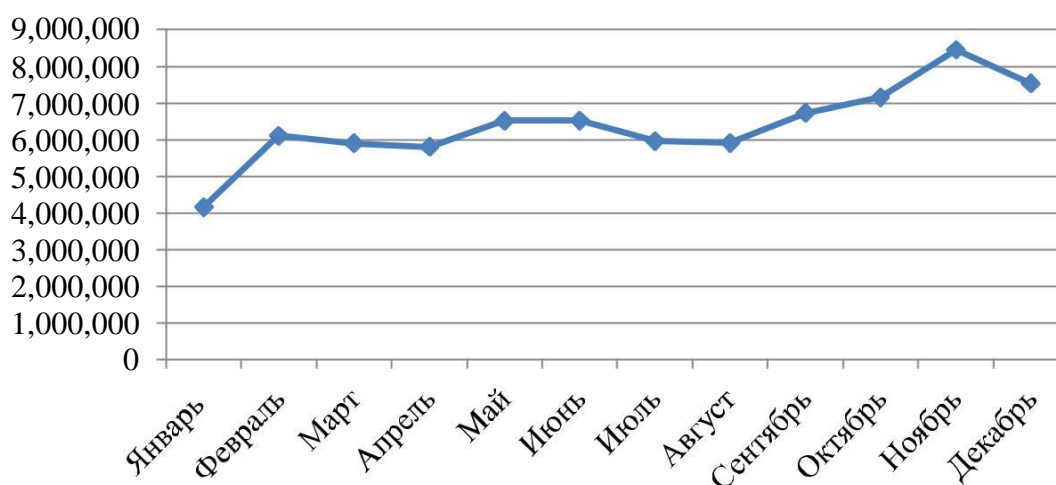


Рисунок 2.7 – Динамика выручки ООО «ГрузКомплект» по месяцам за 2017 год.

Из таблицы 2.10 и рисунка 2.7 видно, что в 2017 году продажи стремительно увеличиваются. Данная ситуация происходит благодаря тому, что увеличился товарный запас, пополнился штат сотрудников. По данным рисунка можно сказать, что на лидирующие позиции по продажам выходят такие месяца, как ноябрь и декабрь – самые большие продажи. Последним как и во все остальные года остается январь.

Целью деятельности абсолютно любого предприятия торговли или оказания услуг является получение прибыли.

Для обеспечения эффективной деятельности в условиях современной рыночной ситуации руководству необходимо реально оценивать финансово-экономическое состояние своего предприятия.

Рассмотрим основные финансовые показатели организации ООО «ГрузКомплект» за 2016 г., 2017 г. в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Основные финансовые показатели деятельности за 2016, 2017 года

Месяц	Стоимость продажи (руб.) С НДС	Себестоим ость (руб.)	Валовая прибыль (руб.)	Рентабе льность продаж (%)	Стоимость продажи (руб.) С НДС	Себестоим ость (руб.)	Валовая прибыль (руб.)	Рентабел ьность продаж (%)
	2016 г	2016 г	2016 г	2016 г	2017 г	2017 г	2017 г	2017 г
Январь	4 122 356	2 875 350	1 247 006	30,2	4 163 457	2 474 253	1 689 204	40,6
Февраль	6 737 191	4 855 374	1 881 817	27,9	6 101 664	4 211 120	1 890 544	31,0
Март	6 048 521	3 734 004	2 314 516	38,3	5 905 886	3 989 139	1 916 747	32,5
Апрель	5 856 627	3 852 764	2 003 863	34,2	5 807 471	3 876 544	1 930 927	33,2
Май	5 389 421	3 548 215	1 841 206	34,2	6 521 420	4 349 787	2 171 633	33,3
Июнь	4 811 452	3 053 649	1 757 803	36,5	6 526 314	4 324 157	2 202 157	33,7
Июль	5 176 044	3 475 477	1 700 568	32,9	5 967 498	3 546 484	2 421 014	40,6
Август	6 857 827	4 173 340	2 684 487	39,1	5 912 759	4 112 324	1 800 435	30,4
Сентябрь	6 104 839	3 833 565	2 271 274	37,2	5 835 360	3 781 313	2 054 047	35,2
Октябрь	5 532 553	3 783 421	1 749 132	31,6	6 120 350	3 868 061	2 252 289	36,8
Ноябрь	4 641 420	2 909 885	1 731 534	37,3	6 457 058	3 977 548	2 479 510	38,4
Декабрь	6 426 101	3 612 957	2 813 144	43,8	6 530 850	4 303 830	2 227 020	34,1
Итого	63 581 996	40 832 652	22 749 344	35,8	71 850 087	46 814 560	25 035 527	35,0

Представим эти данные в виде диаграмм, чтобы посмотреть наглядным образом динамику изменения валовой прибыли за период 2016 - 2017 года изображенной на рисунке 2.8.

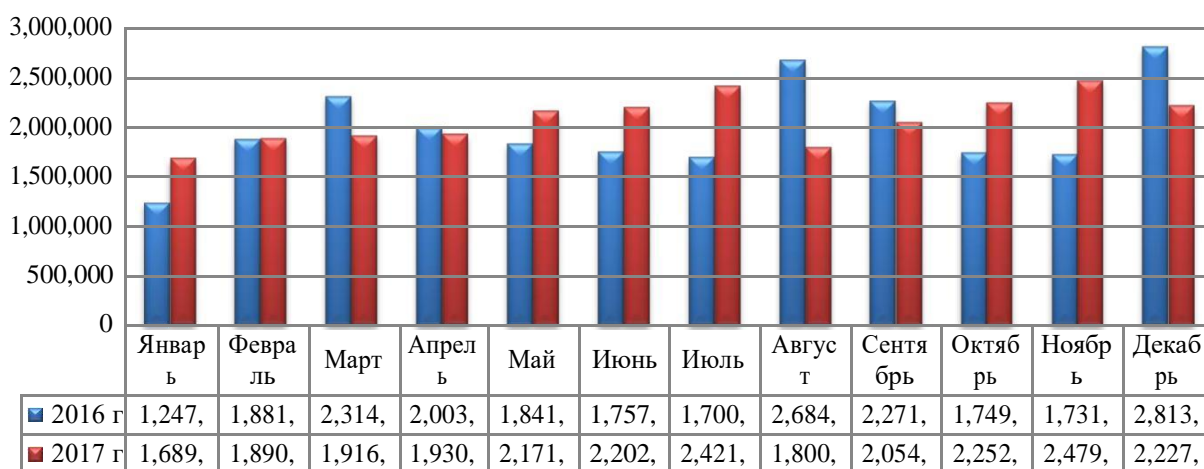


Рисунок 2.8 – Динамика изменения валовой прибыли за период 2016- 2017 года

Из полученных данных можно убедиться что в 2016 году самый прибыльный месяц был декабрь, а в 2017 году - ноябрь. Самым худшем же месяцем в эти года был январь.

Динамика изменения рентабельности продаж за период 2016-2017 г. представлена на рисунке 2.9.

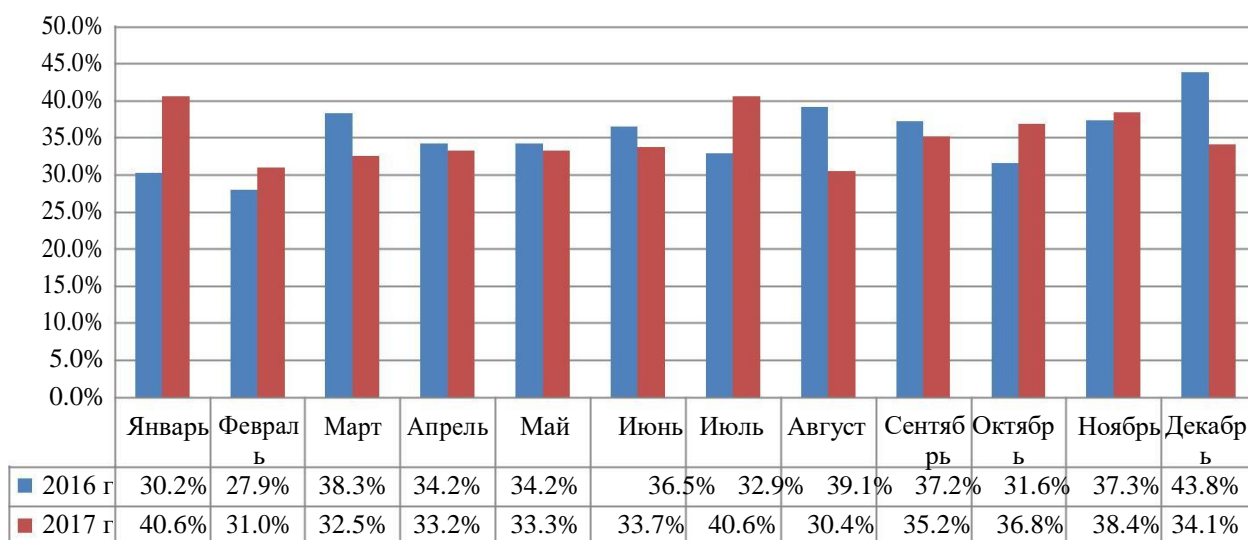


Рисунок 2.9 – Динамика изменения рентабельности продаж за период 2016- 2017г.

Исходя из полученных данных мы можем убедиться, что самыми лучшими месяцами по рентабельности стали в 2016 году декабрь, а в 2017 году январь и июль. А самыми худшими стали февраль 2016 года и август 2017 года.

Рассмотрим основные расходы предприятия ООО «ГрузКомплект» в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Основные расходы предприятия ООО «ГрузКомплект» за период 2016- 2017 г.

№	Наименование статьи	Период	
		2016	2017
1	Зарплата	8 779 271,40	10 062 095,50
2	Налоги	725 094,00	816 200,00
3	Платежи коммунальные	275 000,00	300 000,00
3.1	Газ (в т.ч для отопления помещений)		
3.2	Водоснабжение (водоотведение)		
3.3	Вывоз и размещение мусора		
3.4	Электроэнергия		
4	Расходы на транспорт	220 000,00	420 000,00
5	Информационные услуги	132 000,00	144 000,00
5.1	Услуги связи (интернет, телефония)		
6	Общепроизводственные расходы	660 000,00	720 000,00
6.5	Текущий ремонт оборудования		
6.6	Инструмент		
6.7	Охрана труда (спецодежда, рукавицы, мыло).		
7	Прочее	1 175 000,00	1 350 000,00
7.1	Гарантия	275 000,00	450 000,00
7.2	Инвестиционные затраты	280 000,00	300 000,00
7.3	Бухгалтерские услуги	300 000,00	357 000,00
7.4	Обслуживание оргтехники	180 000,00	200 000,00
8	Аренда земли, имущества	2 400 000,00	3 560 000,00
ИТОГО		14 366 365,40	17 372 295,50

Представим полученные данные в виде круговой диаграммы.

Основные расходы за 2016 г. представим на рисунке 2.10.

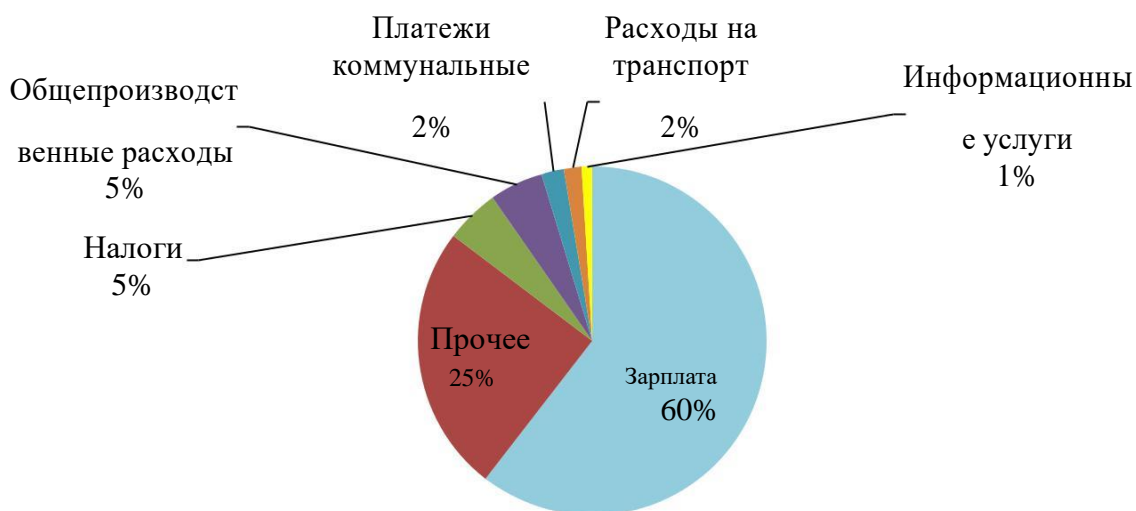


Рисунок 2.10 – Основные расходы предприятия за 2016 г.

Исходя из полученных данных можно смело утверждать, что основными расходами организации за 2016 год является заработная плата сотрудников предприятия, которая составляет 60 % от общей суммы затрат.

Основные расходы за 2017 г. представим на рисунке 2.11.

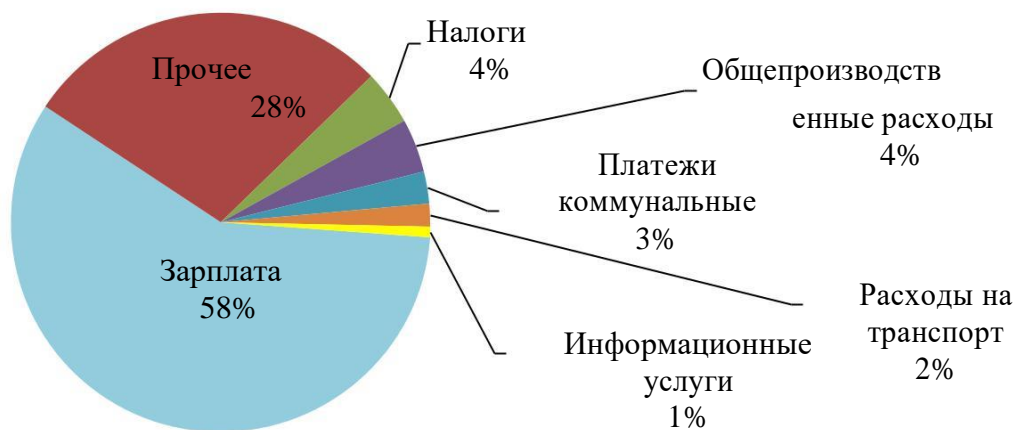


Рисунок 2.11 – Основные расходы предприятия за 2017 г.

В 2017 году наблюдается та же ситуация, основными расходами организации так же является заработная плата сотрудников предприятия (58%).

Для построения многоугольника конкурентоспособности, были взяты пять конкурентов, чтобы можно было проанализировать в чем предприятие

ООО «ГрузКомплект» успело преуспеть, а в чем еще необходимо опираться на положительные стороны основных конкурентов.

Экспертным лицом, было проведено сравнение основных конкурентов по наиболее важным показателем. Возьмем эти показатели как критерии для оценивания. При этом показателю качество услуг придадим значение от 1 до 5 (где 1 – очень плохое качество, 5 – отличное качество услуги). Если показатель отсутствует совсем, то ему присваивается 0 баллов.

Для построения многоугольника были взяты организации, которые являются ближайшими конкурентами исследуемой организации.

Данные для оценки представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Сравнительный анализ показателей деятельности предприятия.

Критерий	ООО «ГрузКомплект»	ООО «Евротрак»	ИП Гавриш С.В	ООО «ГТ-Сервис»	ООО «Птор-74»	ООО «Арсенал-Авто»
Скорость выполнения заказа	4	3	4	4	5	4
Готовность принять товар обратно, если в нем обнаружен дефект	4	3	3	4	5	4
Уровень организации складской сети	4	3	3	3	5	4
Объем материальной базы	5	2	4	3	5	4
Количество магазинов по городу	2	1	1	1	1	4

Окончание таблицы 2.13

Критерий	ООО «ГрузКомплект»	ООО «Евротрак»	ИП Гавриш С.В	ООО «ГТ-Сервис»	ООО «Птор-74»	ООО «Арсенал-Авто»
Оказание услуг по ремонту и сервису автомобилей	5	0	0	5	5	5
Информативность сайта	3	0	0	0	4	3
Реклама (стимулирование реализации продукции)	2	2	5	5	5	3
Ассортимент товара	3	2	2	3	3	4
Средний балл	3,6	1,8	2,6	3,1	4,2	3,9

Исходя из полученных оценок, по нашему предприятию можно сделать следующий вывод. Самая высокая оценка у показателя объем материальной базы. Это связано с тем, что из представленных конкурентов у исследуемого предприятия, наибольший объем товарного запаса на складе, около 30 000 000 рублей; однако самая низкая оценка по показателю реклама, это связано с тем, что организация мало уделяет внимания на размещение реклам в социальных сетях, в различных журналах, на баннерах горда, а также в СМИ.

Наглядным способом представления результатов проведенного сопоставления деятельности конкурентов является многоугольник конкурентоспособности.

«Многоугольник конкурентоспособности» – метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами [16].

Суть этого метода заключается в сравнительной оценке ключевых свойств товара компании и товаров конкурентов, и в последующей визуализации



результатов сравнения в форме многоугольника. Каждая грань такого многоугольника представляет отдельную характеристику продукта, по которой проводится сравнительная оценка [32].

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (оценка проводилась 9 факторам) используется конкретный масштаб измерений (в виде балльных оценок). Оценка факторов проводилась по пяти балльной шкале. Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Очевидно, что возможно построение многоугольника конкурентоспособности также для продуктов-конкурентов и маркетинговой деятельности фирм-конкурентов в целом.

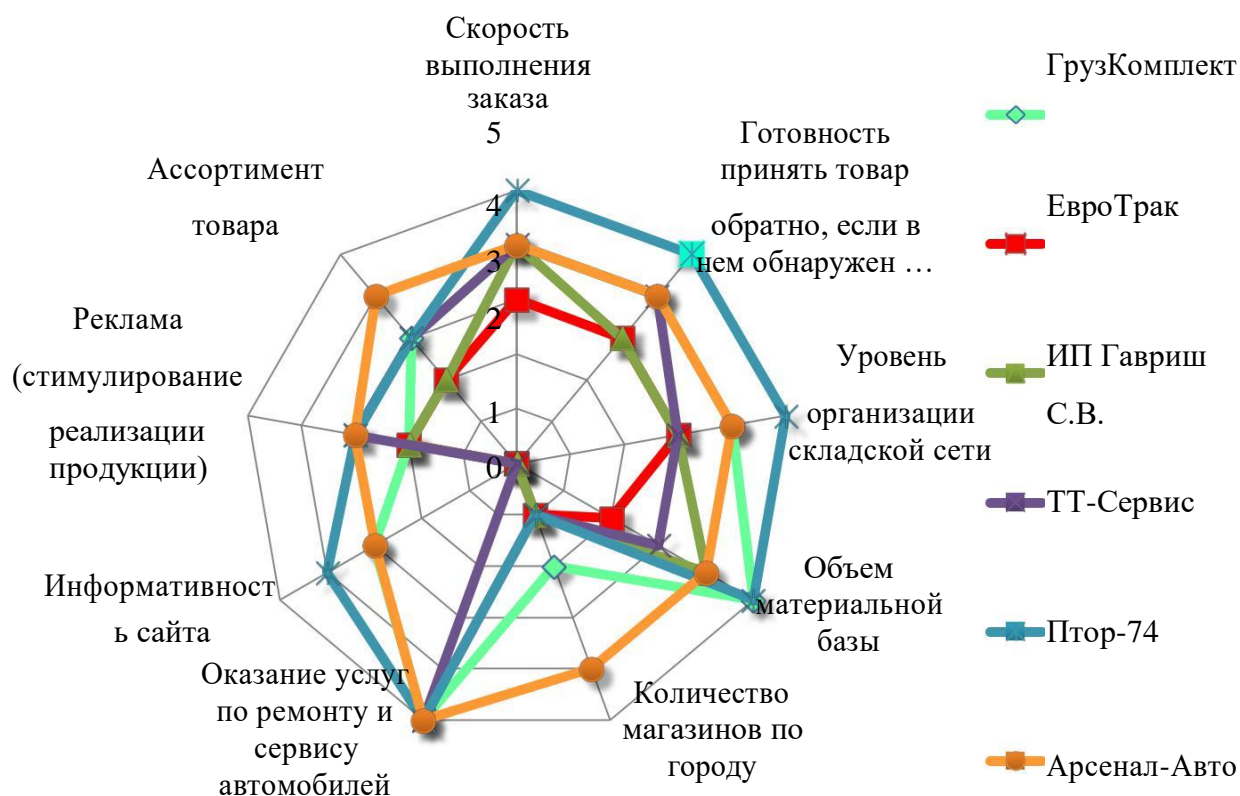


Рисунок 2.12 – Многоугольник конкурентоспособности

Таким образом, можем прийти к выводу, что результаты исследования факторов конкурентоспособности позволяют сделать вывод о том, что ООО «ГрузКомплект» весьма конкурентоспособное предприятие, одно из лидирующих на рынке. Но для руководства предприятия крайне важно занимать

лидирующее положение и, следовательно, самую большую долю рынка. Для этого необходимо повысить конкурентоспособности магазина.

По результатам сравнительного анализа показателей деятельности предприятия (Таблица 2.13) мы выяснили, что имеются значительные недоработки по сайту, а так же слабой стороной организации является реклама товаров и предоставляемых услуг.

Организации ООО «ГрузКомплект» следует оптимизировать сайт, сделать более информативным, удобным для поиска товара, улучшить внешний вид, периодически вносить обновления по информации о наличии товара и его цены, возможность оформления он-лайн заявки и постановки в очередь на ремонт автотранспортной техники. Это повысит спрос на данные товары и оказываемые услуги, так как в данное время, во время информационных технологий, активно развито пользование интернетом.

Следует обратить особое внимание на расширение филиальных сетей, для продвижения товаров и услуг исследуемой организации на рынке. Организации ООО «ГрузКомплект» необходимо увеличить точки продаж, разместить магазины в разных районах города, а по возможности и в других городах. Таким образом последует увеличение количества клиентов, следовательно, увеличится объем продаж предприятия.

Необходимо повысить уровень рекламы предприятия. Ведь реклама – это важный инструмент для ведения любого бизнеса.

Маркетинговый прием – ценовая политика. Для увеличения потока посетителей можно воспользоваться как общим снижением цены всего ассортимента оказываемых услуг, так и скидками в различное время суток. Увеличение выручки с лихвой компенсирует потери в цене за счет сокращения доли условно постоянных расходов в структуре цены. В качестве маркетингового приема можно использовать презентации. Презентация проводится по поводу новой оказываемой услуги, выступления-семинара профессионального трейдера.

Целью презентации является активизация общего интереса потенциальных клиентов к посещению компании в самое ближайшее время.

Руководство предприятия должно уделить особое внимание увеличению величины указанных критериев, для того чтобы занять более устойчивую позицию на рынке. Также руководству необходимо разработать стратегию и установить цели развития предприятия.

Началом изучения ситуации на рынке, на котором ведет свою деятельность предприятие, а также оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться служит SWOT-анализ, один из самых распространенных видов анализа в маркетинге [26]. В таблице 2.14 произведена структуризация сильных и слабых сторон организации и выявлены потенциальные угрозы и возможности.

Таблица 2.14 – SWOT анализ предприятия ООО «ГрузКомплект»

Сильные стороны	Слабые стороны компании
<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабильная клиентская база</li> <li>- стабильная работа с поставщиками</li> <li>- хорошая кредитная история</li> <li>- большое количество товара в наличии на складе</li> <li>- если происходит работа под заказ – кратчайшие сроки поставки товара, гораздо выше, чем у конкурентов</li> <li>- хорошая репутация у покупателей</li> <li>- квалифицированный Сервисный центр</li> <li>- дилерские договора с известными заводами – изготовителями</li> <li>- большая доля рынка (лидер)</li> <li>- устойчивая работа с поставщиками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточно развита филиальная сеть</li> <li>- отставание в использовании информационных систем</li> <li>- не устойчивые финансовые показатели</li> <li>- слабое управление запасами</li> <li>- возникают проблемы с качеством продаваемого товара</li> <li>- отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации</li> <li>- недостаточно развитый ассортимент товара</li> </ul>

Окончание таблицы 2.14

Возможности компании во внешней среде	Угрозы внешней среды для бизнеса
<ul style="list-style-type: none"> <li>- обслуживание новых групп клиентов</li> <li>- новые возможности завоевания доли рынков конкурентов</li> <li>- пути расширения ассортимента, чтобы удовлетворить больше потребностей покупателя</li> <li>- привлечение покупателей</li> <li>- улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание</li> <li>- привлечение покупателей</li> <li>- улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание</li> <li>- продвижение в регионы</li> <li>- вывод новых торговых марок</li> <li>- развитие корпоративных клиентов и новых отраслей потребителей</li> <li>- плотная интеграция с заводами и получение больших скидок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- замедление роста рынка</li> <li>- ужесточение конкуренции между организациями</li> <li>- угроза прекращения деятельности</li> <li>- происходит динамика изменения политики поставщиков</li> <li>- нестабильность цен поставщиков</li> </ul>

Таким образом, можно сделать вывод, что данные полученные в таблице 2.14 указывают на то, что в организации ООО «ГрузКомплект» существует достаточное количество проблем.

В ходе данного анализа были выявлены следующие сильные стороны.

1. Хорошая репутация у покупателей, которая предоставляет возможность приобретения выгоды за счет применения таких возможностей как подъем покупательского спроса.

2. Базируясь на такой сильной стороне организации, как устойчивая работа с поставщиками, существует возможность расширения ассортимента товара, для того чтобы наибольшим образом удовлетворить больше потребностей покупателя.

Угрозы предприятию, которым противопоставлены сильные стороны:

1) имеющаяся конкуренция, а так же угрозы появления новых конкурентов, которым можно противопоставить сильные стороны организации. Наиболее значимыми будут: положительная репутация у клиентов, большое количество товара в наличии на складе;

2) угроза неустойчивого положения на рынке компенсируется высокой долей продаж на рынке, стабильной клиентской базой и квалифицированным сервисным центром;

3) нестабильность цен поставщиков компенсируют дилерские договора с заводами изготовителями, стабильная работа с поставщиками и получение больших скидок.

Слабыми сторонами предприятия являются:

1) недостаточно развитый ассортиментный ряд товар;  
2) отсутствие четко выраженной стратегии, целей развития организации можно устранить путем прохождения периодически организуемых семинаров.

Предприятие должно создать стратегию, которая поможет освободиться от слабостей и победить нависшую угрозу.

Предприятию нужно нацелить особое внимание на применение таких возможностей, как:

1) увеличение покупательского спроса;  
2) периодическое проведение семинаров для персонала компании;  
3) развитие рекламных технологий;  
4) использование ИТ;  
5) расширение ассортимента для удовлетворения больших потребностей покупателя;

б) применение быстро развивающихся информационных технологий.

Применение вышеперечисленных возможностей приведет к значительному повышению эффективности деятельности исследуемого предприятия.

Перечисленным угрозам незамедлительно следует уделить особое внимание, так как они несут большую опасность для организации. Поскольку ликвидировать их практически невозможно, в силу специфики отрасли, нужно разработать ряд мероприятий, которые позволят создать конкурентное преимущество для организации. В данной ситуации формирование стратегии предприятия может стать неоспоримым конкурентным преимуществом.

Таким образом, рассматриваемая организация нуждается в разработке комплекса мероприятий по повышению своей конкурентоспособности.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ГРУЗКОМПЛЕКТ»

#### 3.1 Описание мероприятий

На основании полученных результатов, в ходе анализа конкурентоспособности предприятия ООО «ГрузКомплект», можно составить следующий список мероприятий для улучшения сложившейся обстановки за счет повышения эффективности работы:

- 1) внедрение интернет - магазина и модернизация сайта;
- 2) расширение ассортиментных рядов товара;
- 3) систематизирование складской системы;
- 4) внедрение эффективной рекламы услуг и продукции организации.

Достижения техники и науки все наиболее широко применяется в области обращения, что значительно способствует увеличению товарооборота, значительно стимулирует повышение культуры торговли, создает благоприятные условия для совершенствования автоматизации, механизации, технологии процессов торговли, а так же наиболее эффективного использования складских и торговых площадей, транспортных средств. Наиболее значительные изменения в современном маркетинге связаны не с падением эффективности телевизионной рекламы, а к самым прогрессивным эффективным и востребованным формам торговли в настоящее время является торговля через интернет - магазины. Поскольку, именно интернет является самым новым, современным, быстрорастущим и невероятно привлекательным для абсолютно любого рода бизнеса виртуальным рынком продажи товаров либо оказываемых услуг. Потребители самостоятельно готовы изучать разнообразную продукцию, его характеристику, а также читать отзывы об интересующем товаре либо оказываемых услугах, в интернете и решать, что покупать, а что нет. На данный момент, больше половины потребителей самостоятельно изучают в интернете большое количество различных брендов и их характеристики, для того чтобы

остановиться на нескольких определенных моделях, и придя в магазин купить без советов консультантов, и по привлекательной цене.

Организации ООО «ГрузКомплект» предлагается внедрить интернет-магазин, где покупатели получают возможность самостоятельно выбирать себе любую продукцию, не выходя из дома или работы, и смогут избежать больших и долгих очередей в магазине. Это является несомненным плюсом заказов и приобретения товаров в интернет-магазине. После отправки заказа с клиентом связывается менеджер и уточняет конкретное место доставки и точное время, куда следует доставить заказ. Доставка будет осуществляться либо собственной курьерской службой, либо организациями, которые предоставляют оказание услуг по доставке.

На данный момент, в интернете продается весьма большое разнообразие продукции, и запчасти на автомобили – не исключение. Сейчас выбор в основном отдается предпочтение он-лайн предпринимательству. Дело в том, что это гораздо проще, чем ходить в обычные магазины, да и продукция стоит на 10-15% дешевле. Данный факт связан с тем, что отсутствует необходимость нанимать на работу сотрудников, оборудовать торговую площадь (есть возможность обойтись обычным складом на окраине города или за его пределами) и другими моментами. Бизнес по реализации автомобильных запчастей – весьма прибыльный вариант, так как автомобили ломаются достаточно часто и всегда, в основном это связано именно с критичным состоянием наших дорог.

Предпосылки развития торговли через интернет:

1) интернет дает возможность производителям многих товаров обойти традиционную розничную сеть. В отличие от рекламы на радио и телевидении, реклама в интернете не требует больших затрат и позволяет четко следить за результативностью, она является самой популярно на сегодняшний день. Товаропроизводители активно развивают свои сайты и крупно обозначают их названия на упаковках своей продукции;



2) демографическая ситуация. В России, по данным статистики, мужское население составляет 45,5 %, женское – 54,5 %. Так, женщинам весьма тяжело выполнять обязанности грузчика, экспедитора либо водителя, в процессе приобретения, поэтому более востребованным становится оказание услуг по доставке тяжелых и крупных товаров;

3) интернет-торговля намного проще приспособляется к определенной территории и не стоит переживать из-за ежегодного роста стоимости на недвижимость;

4) развитие и повсеместное распространение домашнего интернета и технического обеспечения;

5) увеличение продолжительности рабочего дня;

6) существенная экономия времени;

7) стоимость приобретения товаров;

8) соперничество между магазинами вблизи «дома», гипермаркетами, супермаркетами. Специализированные магазины и отчасти интернет обладают глубиной ассортимента. Без лишних усилий на сайтах вполне можно заранее получить совершенно разную информацию об интересующей продукции и консультации специалистов.

Основные преимущества интернет-магазина представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Основные преимущества интернет-магазина

Следующим мероприятием повышения конкурентных позиций организации ООО «ГрузКомплект» выступает пополнение ассортимента продукции.

В большинстве случаев, на торговых предприятиях основное внимание постоянно должно быть ориентировано на создание широкого конкурентного товарного ассортимента, который должен стремительно развиваться как номенклатура товара, которая будет удовлетворять товарную структуру спроса.

Создание товарного ассортимента – это установление и разработка в конкретном порядке номенклатуры продуктов, образующие требуемую совокупность для торговли. Один из важных принципов создания ассортимента товаров это обеспечение его устойчивости. Когда реализуется продукция ежедневного спроса, данный принцип занимает весьма лидирующее место. Устойчивый ассортимент товаров обычно приводит к значительному снижению издержек времени потребителей на поиск продукции, позволяет привести к стандарту все главные торгово-технологические процессы и операции, а также организовывать их выполнение с самыми минимальными издержками материальных, финансовых, и трудовых ресурсов.

Исследуемое предприятие ООО «ГрузКомплект» неоднократно сталкивалось с ситуацией, когда клиент, обратившись за необходимым товаром, и узнав о его отсутствии на складе, был вынужден обратиться к нашим конкурентам. Выяснилось, что клиенты исследуемого предприятия оставляли пожелания, расширить ассортимент товаров в данной организации.

Таким образом, необходимо предоставить покупателям наиболее широкий выбор продукции. Так как главная проблема состоит в небольшом ассортименте товаров, крайне необходимо налаживать контакты и договариваться с новыми поставщиками малоизвестных фирм. Необходимо незамедлительно и постоянно искать выходы на новых поставщиков, реализуемой продукции, на выгодных условиях заключать договора, изучать их акции и коммерческие предложения.

Таким образом, товарный ассортимент как оптового, так и розничного продавца должен отвечать ожиданиям покупателей целевого рынка. Ведь именно товарный ассортимент становится главным фактором в конкурентном соперничестве между подобными оптовыми или розничными продавцами.

Наилучший товарный ассортимент это одна из самых важных составляющих маркетинга, которая воздействует на сбытовую деятельность, что значимо для достижения успеха конкурентоспособности товаров и услуг во всех организациях.

Наиболее широкий ассортимент товаров и хорошая репутация у клиентов позволят предприятию получить выгоду за счет использования таких возможностей как увеличение потребительского спроса. Основываясь на такой сильной стороне исследуемого предприятия, как долгая и стабильная работа с поставщиками, можно расширить товарный ассортимент, с целью удовлетворения больше потребностей клиента.

Несомненно, постоянно должен обновляться товарный ассортимент, завозится новая продукция, улучшенные товары, более эффектные, чем их предшественник.

Таким образом, в исследуемой организации должно быть предоставлено как можно больше продукции, чтобы клиент мог прийти, выбрать и приобрести то, что ему необходимо, а не обращаться за товарами к конкурентам организации, так же ему будет намного удобнее не обращаться в различные магазины. При более широком ассортименте у конкурирующих организаций, клиенты могут отдать свое предпочтение им в будущем. Соответственно, не менее важно отслеживать пользующуюся популярностью продукцию, которая имеется в наличии у конкурирующего предприятия.

Организации предложен оптимальный план совершенствования ассортиментной политики, без лишних затрат, с учётом пожеланий клиентов, наиболее подходящей для руководителя организации и направленный на увеличение дохода.

Также на исследуемом предприятии предлагается внедрить систему управления систематизирования склада, за счет штрихкодирования товаров.

На данном предприятии неоднократно проводится инвентаризация товара, продолжительностью 1-2 дня, что соответственно отвлекает сотрудников фирмы от рабочего процесса.

Внедрение штрих-кодов значительно упростит проведение инвентаризации и контроль автомобильных запчастей. Данные будет весьма легко заносить в программу. Благодаря внедрению управления ассортиментом, поставками, хранению и заказами клиентов, весь этот процесс будет осуществляется в единой информационной системе. В любой момент времени абсолютно любой товар на складе будет отслеживаться системой автоматизированного управления складом, при помощи системы штрих - кодов и адресного хранения.

Технология штрихкодирования для склада значительно помогает увеличить скорость ввода данных и полностью исключить вероятность возникновения ошибки. На складе, где в первую очередь, требуется особо строгий контроль и учет каждой продукции, использование системы штрихкодирования помогает значительно оптимизировать работу кладовщиков.

Автоматизация работы склада даст возможность отслеживать движение продукции предприятия. Сборка и отгрузка заказа планируется под каждый маршрут доставки и полностью автоматизированы. Штрихкодирование – наиболее распространенный способ учета. Система эффективно используется как на небольших складах, так и в крупных распределительных центрах. Штрихкоды печатаются на специальных принтерах этикеток, после чего их клеят на упаковки продукции. Сканер и терминал сбора данных удаленно считывают информацию и сохраняют данные в своей памяти. Для управления данными на складе внедряется система WMS (Warehouse Management System), поэтому все операции и бизнес-процессы весьма легко контролировать.



Рисунок 3.2 – Структура штрих-кода

Далее представлены, примеры внедряемых штрих-кодов, на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Примеры штрих-

кодов Принципы работы системы:

- 1) сам штриховой код представляет собой графическое изображение, которое можно считывать сканером. Определенный товар кодируется цифрами, наборами штрихов и пробелов разной ширины. Каждый код содержит информацию (организация, регистрационный номер предприятия, номер товара), число в конце кода добавляется для контроля;
- 2) принципы присвоения кодов различными организациями могут немного различаться, но при этом у одной продукции в различных упаковках не должно быть абсолютно одинаковых штрихкодов;
- 3) система штрих-кодирования для автоматизации склада состоит из определенного кода на продукции, сканера для считывания (ручного, стационарного или конвейерного), компьютера с программным обеспечением.



Рисунок 3.4 – Составляющие технологии штрих-кодирования Виды штрих-кодов.

1. Нанесенные товаропроизводителем – берется за основу, если есть возможность запроса информации со стороны.

2. Внутренняя система с собственными наклейками – самостоятельное формирование базы штрих-кодов. Позволяет наилучшим образом сделать оценку числа маркированных позиций, информация считывается без проблем и не дублируется.

Преимущества штрих-кодирования для автоматизации склада:

1) за счет оптимизации основных процессов внедрение системы значительно поможет выполнять работу качественно и быстро;

2) прием продукции – данные штрихкодов автоматически попадают в программу складского учёта, ручной труд не требуется, соответственно исключается вероятность ошибок;

3) проведение инвентаризации – если на складе имеется большое количество однотипных товаров, внедрение штрих-кодов упростит контроль. Данные о товарах весьма легко заносить в программу;

4) отгрузка автозапчастей со склада – информация со сканера передается в автоматическом режиме, на создание ТТН (товарно-транспортных накладных) и расходных ордеров требуется минимум времени, снижается риск пересорта, нет убытков для компании.

Наладить бизнес-процессы на исследуемом предприятии и внедрить на складе систему автоматизации и штрихкодирования.

### Рекламная поддержка

Одним из важных факторов, выявленным в ходе детального анализа проблем в деятельности ООО «ГрузКомплект» является недостаточно хорошо разработанная рекламная политика. Этот фактор значительно снизит конкурентные преимущества исследуемой компании на рынке маркетинговых исследований.

Для дополнительного стимулирования спроса на товары и оказываемые услуги ООО «ГрузКомплект» должно быть предложено проведение рекламной кампании. Главной целью, которой должно стать наиболее полное предоставление информации о компании и об оказываемых ею услугах.

Предлагается продвижение сайта исследуемой организации, благодаря контекстной рекламе в интернете. Контекстная реклама – это такие текстовые объявления, которые показываются пользователям по запросам, если данные запросы рекламодатель добавил в настройки рекламной кампании. Объявления показываются пользователю ведь именно тогда, когда он сам проявил интерес к определенному товару или услуге и, возможно, готов к приобретению товара.

Пример контекстной рекламы изображен на рисунке 3.5.

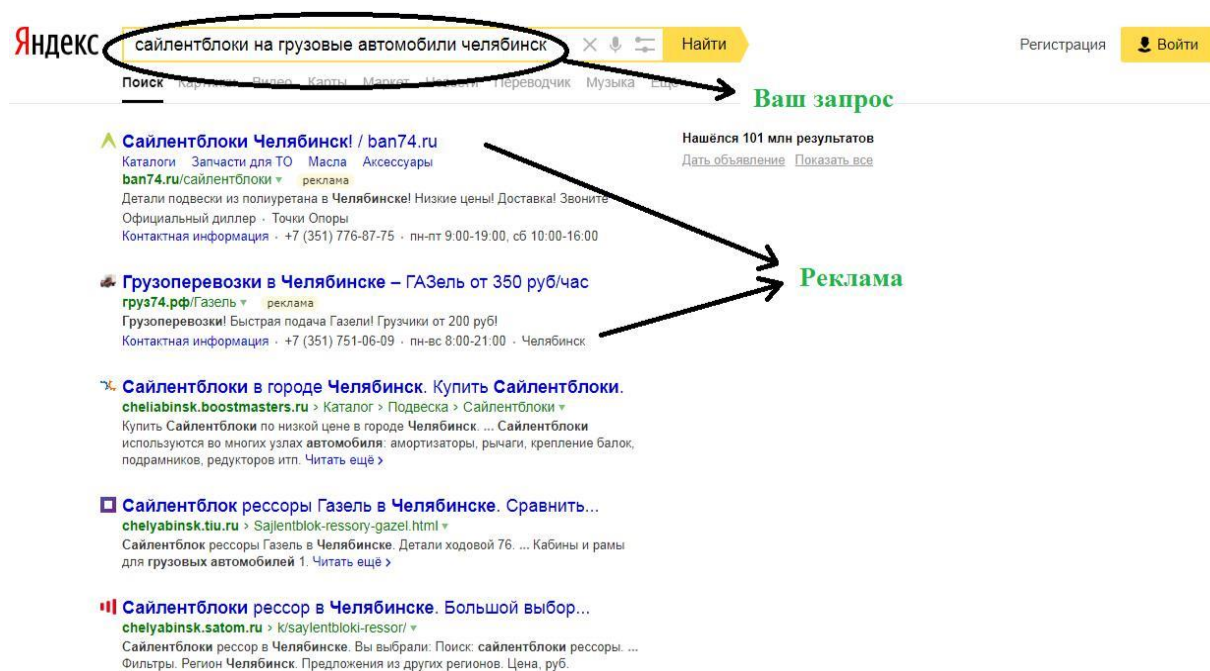


Рисунок 3.5 – Пример контекстной рекламы

### Преимущества контекстной рекламы:

1) охват аудитории. Стоит начать с того, что на сегодняшний день около 65% населения России являются пользователями интернета (по данным Web Index TNS на март 2016 года) и эти данные постоянно растут.

Поскольку уже многие производители перенесли свой бизнес в интернет. С интернетом все больше людей связывают обучение, работу и досуг;

2) стоимость рекламы. Реклама на телевидении и на радио оплачивается за количество прокруток рекламного материала, реклама в журналах и газетах - за количество экземпляров;

3) контекстная реклама в данном вопросе имеет несомненное преимущество – оплата только за клики. Рекламный бюджет списывается тогда, когда посетитель кликнул на наше объявление и перешел на сайт;

4) стоимость перехода устанавливается аукционом, то есть мы сами определяем, сколько готовы потратить. При этом есть один весьма приятный сюрприз, чем эффективнее показываются наши объявления, тем стоимость клика меньше;

5) начальный бюджет. Рекламную кампанию в интернете можно начать с минимальным бюджетом от 300 рублей. Данный факт, является значительно большим плюсом для малого и среднего бизнеса. Здесь можно конкурировать с известными и крупными фирмами;

6) оперативность. Благодаря простоте сервисам, которые размещают контекстную рекламу, запустить рекламную кампанию можно в течение дня и даже одного часа. Для этого достаточно составить объявления, которые потом проходят проверку модераторами, и оплатить заказ;

7) оплатить данный вид рекламы можно абсолютно в любом банке (квитанцию сформирует сама система), банковской картой, можно оплатить через систему WebMoney, через терминалы QIWi, через sms;

8) быстрый результат. Главным плюсом контекстной рекламы является быстрая скорость достижения результата. Как только реклама запущена она тут



же начинает работать. Звонки и продажи могут поступить через 10-15 минут после размещения рекламы;

9) оценка эффективности. Сервисы контекстной рекламы обладают весьма большими возможностями для оценки эффективности рекламы.

Абсолютно у каждого сервиса есть своя определенная система сбора статистики. К примеру, для Яндекс.Директа – Яндекс.Метрика, для Google Adwords - Google Analytics. При том, что информация статистики отражается практически в режиме реального времени (время задержки между действием пользователя и отражением его в статистике – 10 минут).

Данные этих систем помогают нам выявить:

- 1) наиболее эффективные запросы;
- 2) посещаемость по дням и по времени суток;
- 3) релевантность страницы запросу;
- 4) стоимость достижения цели;
- 5) технические проблемы сайта (корректное отображение сайта в разных браузерах и т.д.).

10) Ненавязчивость. Контекстная реклама вовсе не надоедает и не раздражает, как большое множество рекламных роликов в интернете, так как она рекламирует то, что запрашивают, те, кто ищет данный товар. Она воспринимается пользователями не как реклама, а как весьма полезная информация.

Но самое главное же преимущество контекстной рекламы в том, что корректировки в текст объявления, в параметры можно вносить весьма быстро и совершенно бесплатно. Например, если у нас изменилась стоимость на товары/оказываемые услуги, или наступил сезон для нашего бизнеса и мы готовы работать конкретные месяцы на два-три часа дольше. Не нужно будет тратить денежные средства и время на запись нового ролика с рекламой для телевидения или радио, заказывать новый баннер для наружной рекламы.

Несомненно, вышеперечисленные преимущества контекстной рекламы, помогут обеспечить успех любого сайта организации.

Динамику структуры интернет - рекламы за последние три года изобразим в виде диаграммы на рисунке 3.6.

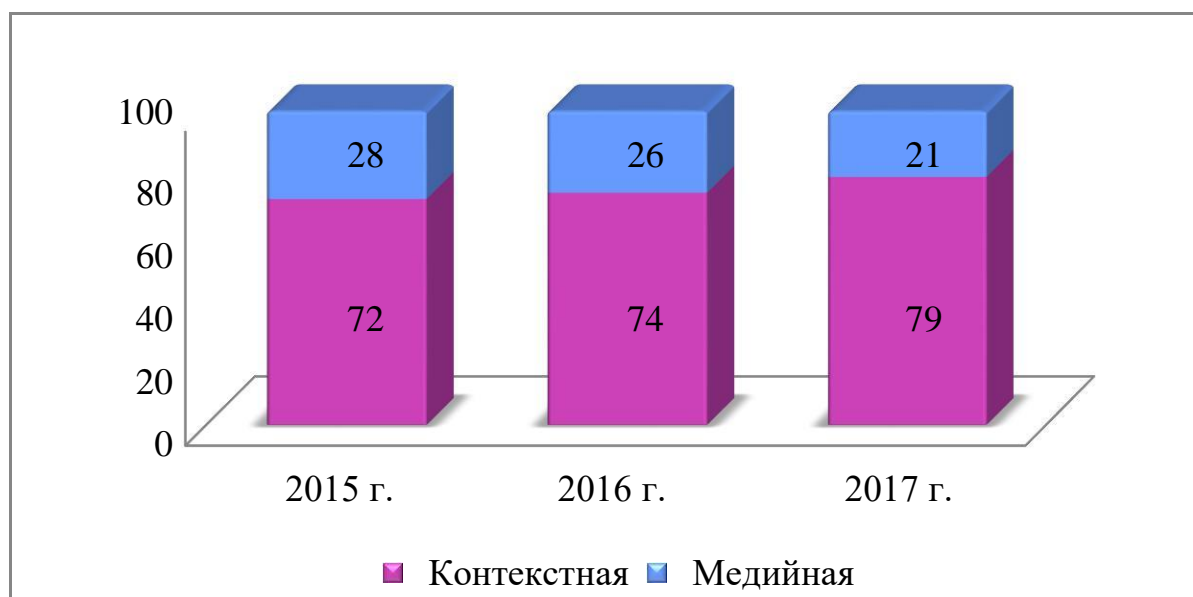


Рисунок 3.6 – Динамика структуры интернет - рекламы

Из полученных данных, мы видим, что с каждым годом, контекстная реклама стремительно увеличивает свою популярность, поэтому при выборе рекламы в интернете, имеет смысл отдать свое предпочтение именно контекстной.

Следующим мероприятием призванным повысить конкурентные позиции «ГрузКомплект» выступает использование размещение рекламы на радиостанции.

Так как целевая аудитория исследуемого предприятия в основном это водители, и большую часть времени они проводят за рулем автомобиля, выполняя свои должностные обязанности, предлагается разместить рекламу о товарах и оказываемых услугах исследуемого предприятия именно на радио. Поскольку, реклама на радио является одним из самых популярных и весьма не дорогих видов рекламы. Данная реклама достигает своей популярности, за счет быстрого донесения информации до целевой аудитории. Она является одним из самых простых и не очень дорогих методов рекламы в средствах массовой информации.

Поэтому в настоящий момент использование рекламы на радио будет самым оптимальным и эффективным в решении продвижения товаров и услуг для исследуемого предприятия.

### 3.2 Стоимость затрат и оценка эффективности предложенных мероприятий

На создание интернет-магазина и модернизацию сайта затраты организации будут делиться на: первоначальные и регулярные. Именно этот вид бизнеса не требует больших затрат на стартовом этапе.

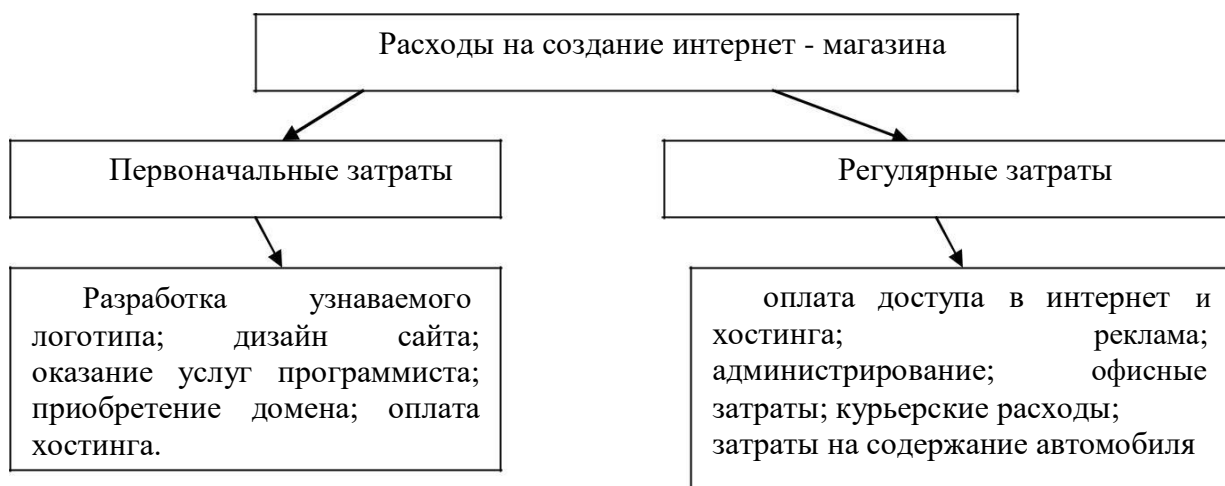


Рисунок 3.7 – Расходы на создание интернет-магазина

Рассмотрим ожидаемую стоимость затрат, а также проведем оценку эффективности внедрения интернет - магазина и дальнейшей оптимизации сайта.

Рассмотрим примерную стоимость создания интернет – магазинов в разных веб – студиях в г. Челябинске в таблице 3.1, для определения наиболее выгодного предложения, с целью сотрудничества в дальнейшем. Таблица 3.1 – Стоимость создания интернет – магазина

Наименование компании	Стоимость, руб.	Срок создания
«Эрика 74»	от 21 000 руб.	около месяца
«Синтез»	от 22 000 руб.	один месяц
«ВХРР»	40 900 руб.	полтора – два месяца
«Активити»	30 000 руб.	один месяц
«Студия Сайта»	от 9 000 руб. – 80 000 руб.	В зависимости от сложности выполнения заказа, от двух недель до двух месяцев.

В основном на создание интернет-магазина понадобится от 22 000 рублей и примерно около месяца на его разработку. Для нашей организации предпочтительным вариантом будет обратиться в организацию «Синтез». У данной организации весьма приемлемые цены, широкое портфолио и большой опыт работы.

В портфолио веб – студии «Синтез» входит:

- 1) создание интернет - магазина для оптовых продаж аксессуаров для смартфонов «Simka»;
- 2) создание интернет - магазина материалов и аксессуаров для бань и саун «Баный дворик» ;
- 3) создание интернет - магазина музыкальных инструментов «JCC»;
- 4) создание интернет - магазина строительных материалов «Мир клинкера и кровли» .

Открыть собственный интернет-магазин абсолютно без денежных средств практически невозможно. Сэкономить получится если только делать все самостоятельно.

Открытие интернет-магазина для фирмы повлечет за собой следующие затраты:

- 1) разработка сайта интернет-магазина– 22000 руб;
- 2) присвоение доменного имени в сети интернета - 600 руб;
- 3) организация работы сайта (хостинг) – предполагает специальный сервер, который обеспечивает работу интернет-магазина в сети интернета. Он работает круглосуточно и никогда не останавливается, поэтому магазин будет работать всегда – 500 рублей в месяц.

За год организация понесет следующие затраты:

- 1) разработка сайта интернет-магазина– 22000 руб.;
- 2) организация работы сайта – 6000 руб.;
- 3) другие расходы (увеличение заработной платы менеджерам, кладовщикам и водителям, за дополнительный объем работ, произведенный в ходе увеличения

объема продаж, в размере фиксированного % (5%) от оборота, принесенного интернет-магазином, продвижение, реклама и т.п.).

Итого капитальные издержки на создание и поддержание функционирования интернет-магазина и оптимизация составляют 44 000 руб.

По данным аналитического агентства «Shopolog», в дальнейшем интернет-магазин сможет приносить больше прибыли исследуемой организации, примерно на 40% - 60%. Даже если прибыль исследуемой организации возрастет на минимальное значение (40%), это будет вполне подходящим вариантом для исследуемой организации.

Так же можно будет наблюдать серьезную динамику благодаря конкурентному многоугольнику, если учитывать, что рекламная активность организации стремительно возрастет, так как появится новый дополнительный источник (интернет-магазин), возрастет и узнаваемость фирмы.

Как было отмечено ранее, исследуемое предприятие ООО «ГрузКомплект» незамедлительно нуждается в пополнении некоторых товарных позиций.

Проведя мониторинг интернет-магазинов основных конкурентов, выяснилось, что исследуемая организация может докупить более 100 различных товаров, которые отсутствуют на складе на рассматриваемом предприятии, что намного увеличит доход компании. Например, таких позиций, таких как: поршневые группы, прокладки ДВС, прокладки КПП, салеинтблоки рессор, рессоры, пневморессоры, цилиндры подъема кабин, ремкомплекты сидельно- сцепного устройства.

При пополнении склада данной продукции, предприятие понесет первоначальные расходы на сумму около 300 тысяч рублей. Так как накрутка на товары составляет около 20%-30%, следовательно, прибыль предприятия составит примерно 60 000 руб.- 90 000 руб.

Данное предложение улучшит состояние конкурентоспособности данного предприятия. Клиенты уже не будут обращаться к нашим конкурентам, что в итоге значительно поднимет прибыль предприятия.

Таким образом, исследуемая организация борется за увеличения рыночного объема доли. Можно сделать вывод, что благодаря созданию своего собственного интернет-магазина компания значительно увеличит свою конкурентоспособность. При создании интернет-магазина увеличивается доход организации при абсолютно любых процентах.

Также было предложено внедрить оптимизацию системы склада за счет штрихкодирования.

Какие задачи решает внедрение штрих-кодов?

1. Рациональное использование и оптимизация складских помещений.
2. Контроль отслеживания сроков годности продукции.
3. Значительное увеличение срока обработки операций.
4. Оптимизация работы людей и погрузочной техники на складе.
5. Получение наиболее точной информации о том, где именно товар находится на складе.

Инвестирование денег и времени в процесс внедрения системы автоматизации склада позволит весьма быстро выйти на новый уровень работы, а штрихкодирование даст возможность значительно увеличить товарооборот и избежать серьезных убытков.

За данной услугой, решено было обратиться в компанию «Автоматизация бизнеса». Данная организация работает на рынке с 2004 года и является одним из крупнейших партнеров фирмы «1С» в Челябинской области.

Рассмотрим примерную стоимость внедрения этого мероприятия.

В среднем, со склада предприятия каждый день отгружается 150 единиц товара. Склад работает 300 дней в году. Затраты этикеток за один год:  $150 \times 300 = 45\,000$  штук. Технические потери при наклеивании этикеток и их печати - 3%.

$0,03 \times 45\,000 = 1\,350$  штук. Итого  $45\,000 + 1\,350 = 46\,350$  штук. Цена одной этикетки размером 20 x 60 мм с термотрансферной лентой будет стоить примерно 10 копеек. Затраты на этикетки:  $46\,350 \times 0,1 = 4\,635$  руб. Цена относительно недорогого принтера Zebra 104MR на данный момент

составляет примерно около 70 000 рублей. Предположим, что он проработает 5 лет. Годовая амортизация:  $70\,000 : 5 = 14\,000$  руб. Для приобретения определенного сканера штрих кода необходимо будет 8 000 рублей. При трехлетнем сроке службы амортизация составит:  $8\,000 : 3 = 2\,666$  руб. В итоге, общие издержки в год на систему штрих-кодирования составляют:  $4\,635 + 14\,000 + 2\,666 = 21\,301$  руб.

Таким образом, подсчитаем, затраты на внедрение данного мероприятия:  $4\,635$  руб.+  $70\,000$  руб.+  $8\,000$  руб.= $82\,635$  руб.

Оказывается, что доля распределенных расходов на принтер составляет всего 5%. Ведь не случайно некоторые западные поставщики расходных материалов и оборудования для печати штрих-кодов, заключая договор на услуги, предоставляют своим клиентам бесплатно принтеры при условии, что расходные материалы клиенты будут покупать только у них. Так, есть смысл оценить, превышают ли ежегодные потери от пересортицы данную сумму, «отобьется» ли она за счет большей пропускной способности склада на выходе? Этот вопрос очень важен в том случае, если же на отгрузке довольно часто образуются очереди. Известно, что арендные платежи за помещение, платежи за коммунальные услуги, заработная плата остального персонала во многом числе превышают сумму, которую можно было бы сэкономить, но данная сумма тоже может быть весьма значительной.

Один из самых лидирующих российских разработчиков программного обеспечения SCE, провел статистический анализ экономической эффективности и выяснил, что именно после внедрении системы штрих-кодирования, в основном, время сборки заказа уменьшилось на 20%, благодаря принципу адресного хранения до 99,9% повышается точность данных о количестве и размещении товаров на складе, благодаря использованию правильных стратегий размещения грузов и процедуры уплотнения и использования ячеек с разной высотой оптимизируется использование складских площадей (вместимость увеличивается от 5 до 25%).

Если учитывать, что на исследуемом предприятии, проводится инвентаризация 3 раза в год, длится она полтора - два дня (пятница с обеда, либо весь день, и суббота полный рабочий день), не сложно подсчитать не полученную прибыль исследуемой организации. Выручка предприятия в день, по среднему значению, составляет 224 078 рублей, за полдня составляет 112 039 рублей. Итого за полтора - два дня наша неполученная прибыль составит 336 117 рублей - 448 156 рублей. За год дополнительная прибыль организации составит 1 008 351 рублей - 1 344 468 рублей. Благодаря внедрению систематизации склада, организация значительно меньше будет тратить времени на проведение инвентаризации, соответственно и выручка станет значительно больше.

Безусловно, применение на практике технологии системы штрих-кодирования уже настолько вошли в нашу повседневную жизнь и настолько наиболее широко распространены в наше время, что вопрос, внедрять их или нет на многих крупных предприятиях и в торговых сетях уже не имеет смысла. Товаропроизводители, которые желают, чтобы их товары выпускались через данные торговые сети, также будут вынуждены его ввести. Даже небольшие склады, которые имеют широкий ряд номенклатуры рано или поздно, в конце концов, тоже придут к этому. Что же касается не крупных складов, многие из которых входят в состав различных предприятий, то здесь внедрение технологий штрих-кодирования будет зависеть не только от широкого выбора товара, но и от того, насколько наиболее широко данные технологии распространены во всей фирме.

Далее рассмотрим примерную стоимость затрат на рекламу (контекстную и на радио).

Минимальный бюджет контекстной рекламы значительно меньше, чем в иных разновидностях размещения рекламы. Рекламодателю понадобится буквально лишь около 300 рублей на счету, для того чтобы запустить кампанию (минимальный бюджет в «Яндекс.Директ»). Но контекстная реклама будет более эффективна при выделении большего бюджета на нее. Это дает возможность



рекламодателю самостоятельно принимать решение, какой бюджет контекстной рекламы будет для него оптимальным, и учитывая это устанавливать стоимость клика, а также ограничивать количество полученных кликов.

Принятый в контекстной рекламе принцип оплаты за результат также весьма выгоден и привлекателен для большинства рекламодателей. Постоянное развитие контекстной рекламы и попытка сделать систему оплаты еще более выгодной для своих заказчиков привели к возникновению новых систем оплаты, в которых результатом могут рассматриваться осуществление заказа через сайт, заполнение посетителем онлайн-анкеты, звонок в компанию рекламодателя и прочие действия, не требующие значительного труда.

Таким образом, на сегодняшний день предлагается как контекстная реклама с оплатой за клики, так и контекстная реклама с оплатой за посетителя.

Стоимость контекстной рекламы, зависит от ряда факторов:

- 1) выбор тематики размещения (самые дорогие – недвижимость, финансы, строительство, ремонт и туризм);
- 2) подбор ключевых слов (контекстные или неконтекстные, низкочастотные или высокочастотные);
- 3) выбор позиции показа объявления (спецразмещение, 1 место, гарантированные или динамические показы);
- 4) время показа объявления (дневное или ночное время, рабочие или выходные дни);
- 5) настройки геотаргетинга (по большинству тематик контекстная реклама с региональным таргетингом дешевле, чем реклама с таргетингом на Санкт-Петербург или Москву);
- 6) показатель эффективности (CTR) объявления (низкий или высокий).

В зависимости от категории подобранных ключевых слов средняя стоимость контекстной рекламы (стоимость клика в данной рекламе) будет меняться:

- 1) 60 коп.-1руб. 50 коп. – неконтекстный трафик (слова из общих тематик – напр., музыка, развлечения, грузоперевозки, и т. п.);

2) 1 руб. – 20 руб. – тематический трафик (среднечастотные и низкочастотные запросы);

3) 30 руб. – 300 руб. – наиболее популярные слова в конкурентных тематиках.

Из выше сказанного следует, что контекстную рекламу можно приобретать даже по весьма недорогой стоимости, но абсолютно бесплатной контекстной рекламы не бывает.

Рассмотрим самую дешевую контекстную рекламу. По данным «Яндекс.Директ», «Бегун» и «Google AdWords», минимальная стоимость на контекстную рекламу составляют:

1) 30 коп. (в «Яндекс.Директ»);

2) 27 коп. (в «Google AdWords»);

3) 10 коп. («Бегун»).

Однако нужно не забывать, что цена контекстной рекламы устанавливается по аукционному принципу, и стоимость используемых ключевых слов в определенном случае будет устанавливаться в сравнении со стоимостью, по которым приобретают клики наши конкуренты.

Так, объявления тех рекламодателей, чья ставка за клик выше, выходят на более высоких позициях и значительно чаще. Так, в ходе рекламной кампании для каждого объявления рассчитывается показатель эффективности (CTR). Он влияет на определение стоимости контекстной рекламы и учитывается системами. Таким образом, чем выше показатель эффективности объявления, тем ниже стоимость клика по нему. Таким образом, качественное, хорошее объявление может занимать более высокую позицию в выдаче, даже если стоимость клика для него установлена значительно ниже конкурентной.

Так, за услугами контекстной рекламы, решено было обратиться в компанию «Demis Group», потому как данная компания уже длительное время, а именно 14 лет на рынке интернет-маркетинга, имеет более 3 000 успешных проектов на абонентском обслуживании.

Примерная стоимость данной услуги, обойдется организации от 35 000 руб. Самым наиболее значимым показателем эффективности рекламной кампании можно считать показатель ROI (return on investment). Этот показатель измеряется в процентах и показывает, на сколько были эффективны вложения в рекламную кампанию. Его можно рассчитать по следующей формуле:  $ROI = (\text{Прибыль} - \text{Затраты на рекламу}) / \text{Затраты на рекламу}$ . Если этот показатель составляет 100%, то наша прибыль в два раза превысила затраты на рекламу. Этот показатель может быть также и отрицательным. Но, в конечном счете, только он показывает, оправданы ли наши вложения в контекстную рекламу.

Так, по данным информационного портала «Яндекс», объем данного рынка ежегодно увеличивается на 40 %, клиентский отклик на поисковые объявления достигает 5 %, тогда как в медийной и баннерной рекламе этот показатель в среднем не превышает 0,5 %. Очень хорошим считается пример контекстной рекламы, когда доля покупателей, перешедших на сайт компании, достигает 5–7 % от общего числа увидевших контекстное объявление.

По данным статистики, которую проводила организация «Mascon», занимающаяся услугами размещения подобного рода рекламы, благодаря обращениям за услугами контекстной рекламы, прибыль предприятий возрастает от 100 000 рублей к 300 000 рублей, наблюдается рост числа клиентов в 3 раза, показатель эффективности - CTR повышается в среднем на 4 %.

Следующим мероприятием по повышению конкурентоспособности фирмы было предложено размещение информации и оказываемых услугах исследуемого предприятия на радиостанции «Русское радио». По полученным данным компании ExxMedia, доленое распределение аудитории радио в городе Челябинск, показывает, что лидирующее место занимает именно эта радиостанция. Приемники автомобилей включены на частоты вещания каждый день – независимо от того, будний ли это день или выходной. Таким образом, аудиторией «Русское радио», приходится около 32% всей челябинской аудитории радио в будние дни и 20% в выходные дни. Следовательно, в течение всей

рабочей недели каждый третий житель нашего города слушает данную волну.

Следовательно, выбираем размещение радиорекламы на радиостанции «Русское радио».

Рассмотрим стоимость оказываемых услуг размещения рекламы на данном радио в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Стоимость услуг размещения рекламы на радиостанции «Русское радио»

Время выхода	Тариф, руб.
с 08:00 до 10:00	2 600
с 10:00 до 17:00	2 000
с 17:00 до 20:00	2 600
с 20:00 до 08:00	1 200

Таким образом, наиболее предпочтительным вариантом, для исследуемого предприятия будет выбрать рекламу в период времени с 10:00 до 17:00, так как целевая аудитория это в основном люди, работающие водителями, и в свое рабочее время, они находятся за рулем автомобиля, тем самым в течение дня слушают радио. Таким образом, затраты на рекламу на радио в месяц, при ежедневном вещании составит 60 000 рублей.

Убедиться в эффективности такого вида рекламы как реклама на радио, можно, посмотрев на следующие цифры. По полученным данным информационного сайта «Propel.ru», оказывающего различные рекламные услуги, охват аудитории может составлять до 85% всего населения и различных его слоев в определенном регионе, а прибыль компании, обратившейся за услугами размещения рекламы, может увеличиться на 40%. В общем бюджете организации на рекламную кампанию расходы на рекламу на радио могут составлять порядка 5 - 10%, что не является таким большим показателем. Согласно полученным данным, которые привело статистическое агентство, реклама на различных радиостанциях по эффективности и популярности занимает второе место среди всех других распространенных видов рекламы. Именно она добирается до самых

занятых слушателей, у которых особо нет времени смотреть телевизор или читать газеты. Самым оптимальным выходом в любой ситуации всегда является радио - оно звучит ненавязчивым фоном, одновременно и развлекает, и передавая важную информацию. Поэтому, говоря об эффективности рекламы на радио, в первую очередь имеют ввиду широту ее охвата. По своей эффективности рекламу на радиостанции сравнивают с рекламными роликами на телевидении следующим образом: 1 час рекламного ролика на радиостанции составляют 77% эффективности ролика продолжительностью в 30 секунд на телеэкране. Однако стоимость рекламного ролика на радиостанции значительно меньше телевизионного – в пять раз.

Таблица 3.3 – Затраты по внедренным мероприятиям составили:

Мероприятие	Затраты, руб.
Создание интернет магазина и оптимизация сайта	44 000
Расширение ассортимента товара	300 000
Систематизирование складской системы	82 635
Контекстная реклама	35 000
Реклама на радио	60 000
ИТОГО	521 635

Таким образом, в заключении можно сделать вывод, что цель и задачи, поставленные в начале написания работы, полностью выполнены. Исследуемой организации предложен оптимальный план по усовершенствованию конкурентоспособности предприятия, с учетом пожеланий покупателей, наиболее приемлемый для руководства организации и направленный на увеличение прибыли.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение представленной выпускной квалификационной работы можно сделать вывод, что выполнение организациями своих функций в рыночных условиях, происходит в форме непрерывного соперничества, постоянной конкуренции.

Конкурентоспособность имеет много достоинств, ведь именно ей выделена одна из важнейших ролей в экономике на сегодняшний день. Поддержать производителей в их деятельности – весьма важная и актуальная задача для рыночных структур. Конкурентоспособность – это такая особая зона, в которой в известных пределах сходятся интересы товаропроизводителей и покупателей. Но, тем не менее, в России потенциал возможностей конкурентоспособности далеко еще не исчерпан.

Конкурентоспособность организации, как правило, в большей степени зависит от определенных факторов. Каждая из представленных в работе групп факторов имеет право на существование, а дальнейшее их использование будет зависеть от цели проводимого исследования и от того принципа, положенного в ее основу.

Анализ конкурентоспособности предприятия весьма сложный и важный процесс, который требует четкого и внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления дальнейшей связи между факторами, сильными и слабыми сторонами предприятия, угрозами и возможностями, которые заключены во внешней среде.

Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности организации, так и в сторону уменьшения.

Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности.

Но наличие только лишь самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе данных факторов в большинстве случаев зависит от того, где, в какой отрасли они применяются и насколько эффективно они используются.

Так можно полагать, что достижение конкурентных преимуществ на рынке в большинстве случаев обуславливается конкурентоспособностью предприятия, природа которой обусловлена, прежде всего, наличием множества детерминирующих ее внешних и внутренних факторов. Очевиден тот факт, что чем обширнее у предприятия набор конкурентных преимуществ, тем наиболее благоприятные предпосылки она имеет для наиболее успешной деятельности на данном рынке или отдельных сегментах данного рынка.

Задачи поставленные, в дипломной работе выполнены, а цель – достигнута. Приведенные в дипломной работе мероприятия по повышению конкурентоспособности организации за счет внедрения комплекса мероприятий могут быть использованы в любой другой организации для повышения эффективности менеджмента и получения дополнительной прибыли.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ
2. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2000. – 256 с.
3. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Изд-во Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
4. Айдинова, А.Т. Пути повышения конкурентоспособности предприятий / А.Т. Айдинова, Е.С. Головки. – М.: Изд-во Молодой ученый. – 2015. – 373 с.
5. Амблер, Т. Практический маркетинг / Т. Амблер. – СПб.: Изд-во Питер, 1999. – 400 с.
6. Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов. – М.: Изд-во Маркетинг в России и за рубежом. 2007. – 205 с.
7. Андрианов, В. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Андрианов. – СПб.: Изд-во ЭКО, 1996. – 202 с.
8. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Изд-во Экономика, 1989. – 519 с.
9. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
10. Афанасьев, М.П. Маркетинг. Стратегия и практика фирмы / М.П. Афанасьев. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 289 с.
11. Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организации и продукции / Л.В. Баумгартен. – М.: Изд-во Маркетинг, 2009. – 29 с.
12. Бачурин, А. Повышение роли экономических методов управления / А. Бачурин. – М.: Изд-во Экономист. 2002. – 106 с.
13. Белоус, О.П., Панченко Е.Г. Менеджмент: конкурентоспособность и эффективность / О.П. Белоус, Е.Г. Панченко. – М.: Изд-во Питер, 2006. – 202 с.
14. Белоусов, В.Л. Методика оценки конкурентоспособности предприятия / В.Л. Белоусов. – М.: Изд-во, Экономика, 2008. – 224 с.



15. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование. Информация, анализ, прогноз / И. К. Беляевский. – М.: Изд-во Финансы и статистика, 2001. – 320 с.
16. Бочарова, Т. Как повысить конкурентоспособность организации / Т. Бочарова. – М.: Изд-во Экономист. 2009. –77 с.
17. Бурцева, Т. А., Маркетинговый анализ потенциальных возможностей предприятия / Т. А. Бурцева, Н.В. Никонова. – М.: Изд-во Маркетинг. 2006 г. – 202 с.
18. Бухалков, М. И. Внутрифирменное планирование / М.И. Бухалков. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2000. – 400 с.
19. Волонцевич, Е.Ф. Конкурентоспособность фирм / Е.Ф. Волонцевич. – М.: Изд-во Беларусь, 2003. – 103 с.
20. Воронов, Д. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения / Д.С. Воронов. – СПб.: Изд-во УГТУ-УПИ, 2001. – 96 с.
21. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова.– М.: Изд-во Банки и биржи, 1997. – 356 с.
22. Глисин, Ф.Ф. О конкуренции на товарном и потребительском рынках / Ф.Ф. Глисин. – М.: Изд-во Эксмо . – 1999. – 230с.
23. Глухов, А. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения / А. Глухов. – СПб.: Изд-во Маркетинг, 1999. – 202 с.
24. Головачев, А.С. Методические основы конкурентоспособности предприятий и товара / А.С. Головачев. – М.: Изд-во Экономика и управление, – 2005.– 254 с.
25. Голубков, Е.П. Маркетинг: выбор лучшего решения / Е.П. Голубков, В.Д. Секерин. – М.: Изд-во Экономика, 2003. – 18 с.
26. Голубков, Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков. – М.: Изд-во Финпресс, 2006. – 298 с.
27. Гончаров, В.И. Менеджмент / В.И. Гончаров. – М.: Изд-во Мисанта, 2003. – 624 с.

28. Грузинов, В.П. Экономика предприятия / В.П. Грузинов. – М.: Изд-во ЮИИТИ, 2003. – 402 с.
29. Гурков, И., Титова Н. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции / И. Гурков, Н. Титова. – М.: Изд-во Маркетинг. – 1997. – 123 с.
30. Друкер, Ф.Ф. Рынок: как выйти в лидеры / Ф.Ф. Друкер – М.: Изд-во Дело, 2001. – 352 с.
31. Дюков, И.И. Управление конкурентоспособностью компании / И.И. Дюков – СПб.: Изд-во СПбГУ ИТМО, 2011. – 100с.
32. Еленева, Ю.Я. Современные подходы к оценке и управлению конкурентоспособностью предприятий / Ю.Я. Еленева, А.М. Коротков. – М.: Изд-во Мисанта, – 2003. – 208 с.
33. Емельянов, С.М. Международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90-е годы XX в / С.М. Емельянов. – М.: Изд-во Мисанта, 2001. – 303 с.
34. Завьялов, П. Конкурентоспособность и маркетинг / Завьялов П. – СПб.: Изд-во СПбГУ ИТМО – 1995. – 254 с.
35. Замураева, Л.Е. Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества организации. Проблемы Экономики отраслей / Л.Е. Замураева. – М.: Изд-во ЮНИТА, 2007. – 303 с.
36. Захаров, А.Н. Экономическая сущность и механизмы повышения конкурентоспособности предприятия / А.Н. Захаров. – М.: Изд-во Дело, 2009. – 166 с.
37. Захарченко, В.И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий / В.И. Захарченко. – М.: Изд-во Центр экономики и маркетинга, 2006. – 127 с.
38. Иванова, Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия / Е.А. Иванова. – СПб.: Изд-во Феникс, 2008. – 298 с.

39. Игольников, Г.Н. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства / Г.Н. Игольников. – СПб.: Изд-во СПбГУ ИТМО 2005. – 108 с.
40. Ионова, А.Ф. Финансовый анализ / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. – М.: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 479с.
41. Кныш, М. И. Конкурентные стратегии / М.И. Кныш. – СПб.: Изд-во ИНФРА-М 2000. – 284 с.
42. Королев, С. В. Издержки производства в системе конкурентоспособности компании: зарубежный опыт и российская практика / С. В Королев. – М.: Изд-во ЮНИТА 2003. – 325 с.
43. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Изд-во Прогресс, 2008. – 736 с.
44. Котлер, Ф. Управление маркетингом / Ф. Котлер. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 107 с.
45. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле / Л.И Кравченко. – М.: Изд-во Новое знание, 2004. – 544 с.
46. Кулешова, А.Б. Конкуренция в вопросах и ответах / В.В. Криворотов. – М.: Изд-во Проспект, 2004. –155 с.
47. Лифшиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифшиц.– М.: Изд-во Юрайт-М, 2001. - 224 с.
48. Лунев, В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев. – М.: Изд-во Финпресс, НГАЗиУ, 1997. – 356с.
49. Матанцев, А.Н. Эффективность рекламы / А.Н. Матанцев.– М.: Изд-во Финпресс, 2002. – 416 с.
50. Мильгром, Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий. Маркетинг в России и за рубежом / Д.А. Мильгром. – М.: Изд-во Эксмо, 1999. – 256 с.
51. Минцберг, Г Школы стратегий / Г. Минцберг, Н. Каптуревский, Б. Альстрэнд. – СПб.: Изд-во Питер, 2000. – 336 с.

52. Мисаков, В.С. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.С. Мисаков. – М.: Изд-во Финансы и статистика, 2006. – 225 с.
53. Мишин, Ю. Слагаемые конкурентоспособности: Рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур / Ю. Мишин. – М.: Изд-во Эксмо, 1998. – 187с.
54. Моисеева, Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н. К. Моисеева. – М.: Изд-во Внешторгиздат, 1993. – 304 с.
55. Молчанова, Е. Интернет для продвижения / Е. Молчанова. – СПб.: Изд-во ИНФРА-М . 2003. – 222 с.
56. Мошнов, В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия / В.А. Мошнов. – М.: Изд-во Эксмо,2006. – 236 с.
57. Мхитарян, С.В. Отраслевой маркетинг / С.В. Мхитарян.– М.: Изд-во Эксмо, 2006, – 268 с.
58. Панкрухин, А.П. Маркетинг / А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во Омега-Л, 2007. – 230 с.
59. Петрищев, М. В. Природа и механизм рыночной конкуренции / М. В. Петрищев. – СПб.: Изд-во Пинта, 2006. – 231с.
60. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Изд-во Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
61. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Изд-во Вильямс, 2000. – 495 с.
62. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Изд-во Международные отношения, 2009. – 208 с.
63. Райченко, А.В. Общий менеджмент /А.В. Райченко. – М.: Изд-во: ИНФРА-М, 2005. – 384 с.
64. Рубин, Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие и профессионализм в бизнесе / Ю. Б. Рубин. – М.: Изд-во Маркет ДС, 2008. – 464 с.
65. Романов, А.Н. Маркетинг / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников. – М.: Изд-во Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.

66. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2003. – 344с.
67. Сафронова, Н.А. Экономика предприятия / Н.А. Сафронова. – М.: Изд-во Юрист, 1998. – 584с.
68. Сенчагов, В.К. Конкурентоспособность и инвестиционный потенциал экономики России / В.К. Сенчагов, А.Н. Захаров, А.А. Зокин. – М.: Изд-во Маркет ДС, 2005. – 384 с.
69. Степочкина, Е.А. Планирование бизнеса и внутрифирменное управление / Е.А. Степочкина. – СПб.: Изд-во ВОЛГУ, 2002. – 219 с.
70. Сысоев, Е.А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие / Е.А. Сысоев. – М.: Изд-во ИНФРА-М Экономика, 2010. – 256 с.
71. Уруков, В. Правовая основа обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий / В. Уруков. – М.: Изд-во Эксмо, 2006.–150 с.
72. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Маркетинг, 2002. – 892с.
73. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Экзамен, 2006. – 340 с.
74. Философова, Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность / Т.Г. Философова. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2007. – 271 с.
75. Цыпкин, Ю.А. Менеджмент /под ред. Ю.А. Цыпкина. – М.: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 439 с.
76. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия / Л.Н. Чайникова. – СПб.: Изд-во ТГТУ, 2007. – 192 с.
77. Черкасов, В.А. Теоретические основы конкурентоспособности / В.А. Черкасов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. – 209 с.
78. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / под ред. Д. О. Ямпольской. – СПб.: Изд-во Питер, 2001. – 864 с.

79. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М.: Изд-во Прогресс, 1982. – 298 с.
80. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – М.: Изд-во Гном и Д, 2001. – 304 с.
81. Яковлев, А. Контекстная реклама. Основы, секреты, трюки / А. Яковлев, А. Чупрун. – СПб.: Изд-во БХВ-Петербург, 2009. – 304 с.