

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Институт естественных и точных наук
Кафедра математического и компьютерного моделирования

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор ООО УК «ДЕЗ 1»

_____ / К.А. Меньшенин

« ____ » _____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой МиКМ,

д-р физ.-мат. наук, доцент

_____ / С.А. Загребина

« ____ » _____ 2019 г.

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ
ООО УК «ДЕЗ 1»
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–02.03.01.2019.39.ВКР

Руководитель работы, доцент ка-
федры МиКМ, канд. физ.-мат. наук

_____ / Е.И Назарова

« ____ » _____ 2019 г.

Автор работы,
студент группы ЕТ-411

_____ / П.А. Суров

« ____ » _____ 2019 г.

Нормоконтролер,
доцент кафедры МиКМ,
канд. физ.-мат. наук

_____ / А.А. Акимова

« ____ » _____ 2019 г.

АННОТАЦИЯ

Суров П.А. Разработка конкурентного анализа для ООО УК «ДЕЗ 1» Челябинск: ЮУрГУ, ЕТ-411, 42с., 5 ил., 12 табл., библиогр. список -20 наим.

Квалификационная работа выполнена с целью разработки конкурентного анализа для ООО УК «ДЕЗ 1».

В квалификационной работе проанализирована организационная структура предприятия, внешняя и внутренняя среда предприятия, проанализирована доля рынка среди конкурентов, проведён сравнительный анализ основных критериев, определены сильные, слабые стороны предприятия, а также угрозы и возможности. По дополнительной просьбе заказчика, была спрогнозирована доля рынка на 2019 год.

По результатам конкурентного анализа были разработаны рекомендации по улучшению конкурентоспособности на рынке технического обслуживания коммерческих зданий.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1.СУЩНОСТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И МЕТОДЫ ЕЕ ОЦЕНКИ	6
1.1. Понятие, сущность и функции конкуренции	6
1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия	11
1.3. Подходы и методы оценки конкурентоспособности предприятия	13
1.4. Выводы по первой главе	18
2. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ ООО УК «ДЕЗ 1».....	19
2.1. Анализ внешней среды	19
2.2. Анализ внутренней среды	24
2.3. Интегральная оценка конкурентоспособности ДЕЗ 1	29
2.4. Проведение SWOT-анализа.....	33
2.4.Прогнозирование доли рынка	35
2.5 Выводы по второй главе	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	40
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	41

ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность в рыночной экономике является основным фактором коммерческого успеха предприятия. Поэтому повышение конкурентоспособности является одним из важных векторов в развитии предприятия. Каждое предприятие стремится максимизировать свою прибыль, поэтому оно должно быть конкурентоспособным среди подобных предприятий в своей сфере. В наше время развитие экономических отношений и понятие «конкурентоспособность предприятия» выходит на первый план. Если у предприятия чётко определены цели и направления развития, то оно будет благополучно функционировать в условиях конкурентной среды. В этой связи оценка текущей конкурентной позиции позволяет предприятию обоснованно планировать свое развитие и только тогда формировать конкурентные преимущества. Вместе с тем необходимо отметить, что политика многих предприятий в области обеспечения своей конкурентоспособности нередко оказывается недостаточно квалифицированной и продуманной.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «ДЕЗ 1». Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические основы понятий конкуренция и конкурентоспособности;
- 2) рассмотреть подходы и методы оценки конкурентоспособности предприятия;
- 3) дать характеристику предприятия;
- 4) проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия;
- 5) оценить уровень конкурентоспособности предприятия и выявить проблемы, сдерживающие его развитие;
- 6) спрогнозировать долю рынка на 2019 год;
- 7) разработать рекомендации и основные направления повышения конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования является действующее предприятие, основная деятельность которого заключается в инженерном обслуживании и поддержке коммерческих зданий.

Предметом исследования: хозяйственная деятельность предприятия.

Поставленные задачи сформировали структуру работы, которая состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

В первой главе рассмотрены теоретические основы понятия, сущности и функций конкуренции, факторы, влияющие на конкурентоспособность, подходы и методы оценки конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе рассмотрен анализ внешней и внутренней среды предприятия, представлена оценка конкурентоспособности предприятия, спрогнозирована доля рынка на 2019 год и разработаны рекомендации по улучшению конкурентоспособности.

Специфика работы заключается в адаптации существующих методов анализа конкурентоспособности под деятельность предприятия.

1. СУЩНОСТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И МЕТОДЫ ЕЕ ОЦЕНКИ

1.1. Понятие, сущность и функции конкуренции

Под конкуренцией понимается соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. С точки зрения предприятия такой целью является максимизация прибыли за счёт завоевания предпочтения потребителей [6].

Основу рыночной экономики составляет понятие конкуренции, как главной движущей силы эволюции взаимоотношений субъектов, функционирующих в данной среде. Наиболее успешным участником такого соревнования является тот, кто способен выдерживать конкурентную борьбу на отечественном и внешнем рынках [8].

Конкурентная борьба служит как один из важнейших приёмов повышения эффективности, как целой экономической системы, так и всех ее элементов.

Под конкуренцией понимается форма борьбы за выживание, то есть это сильнейший способ непрерывного стимулирования работников и трудовых коллективов. Благодаря экономической свободе, сопутствующей конкуренции, рыночная экономика превосходит командно-административную, в которой конкуренции нет места.

Занять определённое место на рынке не так просто. Когда предприятие только начинает свою деятельность, как правило, на рынке уже действует достаточное количество конкурентов. Многие предприятия не в состоянии конкурировать и потому объявляют себя банкротами [20].

Методологические основы оценки конкурентоспособности заложены основателями экономики такими как: Адам Смит, Карл Маркс, Фридрих Энгельс, Дж. Кейнс и др.

А. Смит впервые доказал, что конкуренция, уравнивая нормы прибыли, приводит к оптимальному распределению труда и капитала. Она должна

уравновешивать частные интересы и экономическую эффективность. Для условий, рассмотренных Д. Рикардо, принципиальным является то, что цены складываются только под воздействием спроса и предложения в результате конкурентной борьбы [1]. Модель совершенной конкуренции, но с позиции закона стоимости, предложил К. Маркс в своей работе «Капитал».

В современном мире, этап развития рыночных отношений характеризуется значительным ужесточением конкуренции, превращением ее в гиперконкуренцию. Под гиперконкуренцией мы понимаем интенсивную конкуренцию в быстроменяющихся условиях глобальных рынков, требующая поиска новых подходов к стратегическому управлению. Постоянный рост темпа научно-технического прогресса, привлечение на постоянной основе инвестиций, вкладываемых в развитие производства с целью обеспечения значительного роста производительности труда и внедрение современных информационных технологий влечёт за собой усиление конкуренции между производителями товаров или услуг. Научно-технический прогресс подразумевает внедрение наиболее современных и эффективных технологий, методов организации и планирования производства, сокращение цикла обновления выпускаемой промышленными предприятиями и поставляемой на рынок продукции или услуги.

Движущей силой развития человеческого общества является стремление к удовлетворению возрастающих потребностей с помощью совершенствования знаний. В процессе борьбы за существование между людьми формируется сложнейшая система взаимоотношений, направленная на удовлетворение потребностей, распределение и перераспределение результатов труда [3].

Полное содержание слова конкуренция раскрывается при подробном рассмотрении её функций.

В современной рыночной экономике можно выделить шесть основных функций конкуренции:

- 1) регулирующую;
- 2) аллокационную;

- 3) инновационную;
- 4) адаптационную;
- 5) распределительную;
- 6) контролирующую.

Регулирующая функция. Закон стоимости. Рассматривая данную функцию конкуренции, мы остановимся главной черте конкуренции, которая в конечном итоге определила превосходство рыночной экономики над нашей, бывшей советской, плановой экономикой. Этой функцией конкуренции является подсчет ею на рынке общественно необходимых затрат труда по производству каждого конкретного вида товара. Она указывает товаропроизводителям, какие затраты труда должны быть ориентиром для них в производстве. Данная функция конкуренции реализуется благодаря действию закона стоимости, через его механизм.

Аллокационная функция конкуренции выражается прежде всего в формировании совершенного рынка на всей территории страны, в рамках национального хозяйства (англ. allocation — размещение). То есть конкуренция постепенно размещает в масштабе национального хозяйства — наиболее равномерно и эффективно — производительные силы: капитал во всех его проявлениях и труд — в их взаимном сочетании. Если, скажем, на Дальнем Востоке производство товаров широкого потребления отстает от спроса, то, очевидно, их цена высокая, значит, высоки и прибыли. Туда устремляются капиталы, предложение увеличивается, цена на товар падает, прибыль выравнивается, но цель уже достигнута — на Дальний Восток переместились капиталы в объеме, достаточном для удовлетворения платежеспособного спроса населения. Пример, конечно, российский, но именно поэтому он некорректный в том смысле, что, к сожалению, в российской экономике конкуренция только зарождается и эта ее функция пока чрезвычайно слабо выражена.

Инновационная функция конкуренции проявляется, в общем, в финансировании и стимулировании НТП. Субъекты рынка стремятся внедрить до-

стижения науки и техники в производство первыми и тем самым обойти конкурента. Ведь всякое открытие в науке и технике реализуется конкретно в более экономичной и производительной технологии производства. А это — экономия ограниченных ресурсов, следовательно, повышение эффективности производства. Конкурентный поиск инноваций постепенно переходит в организацию научных исследований и их финансирование самими субъектами рынка. Так конкуренция становится двигателем технического прогресса.

Адаптационная функция конкуренции реализуется в росте приспособляемости субъектов рынка к постоянно меняющейся рыночной конъюнктуре, к разным ее аспектам. Фирме необходимо приспособляться к законодательству страны, к ее налоговой системе, к возможной инфляции, к религиозным и чисто национальным обычаям и традициям населения и т. д., в общем, ко всему тому, что в гл. IV называется средой предпринимательства. Эта среда в целом или подавляет субъектов рынка, или выдвигает их на передовые экономические высоты — в зависимости от их адаптационных способностей. Данная функция играет столь существенную роль в развитии рынка, что некоторые экономисты вообще рассматривают приспособленческую конкуренцию как отдельный тип или вид конкуренции.

Распределительная функция конкуренции особенно тем, что в основном реализуется в среде потребителей, как индивидуальных, так и производителей. Конкуренция проявляется в их борьбе за получение наибольшей суммы совокупных материальных благ и услуг, произведенных в национальном хозяйстве, притом на самых выгодных условиях. Здесь есть за что бороться, так как по существу распределяется весь произведенный валовой национальный продукт — готовый продукт, а условия его распределения определяются не только экономическими, но и политическими, социальными и другими факторами. Таким образом, именно эта функция конкуренции реализуется в наиболее неблагоприятной (этически) обстановке.

Контролирующая функция конкуренции проявляется, прежде всего, в недопущении монополистического господства отдельных крупных предпри-

ятий на рынке. Конкуренция ограничивает и ставит в определенные рамки формы или модели несовершенной конкуренции. При этом конкуренция опирается на мощные институциональные механизмы, особенно на антитрестовское законодательство [3].

Рассмотрев функции конкуренции можно указать ее позитивные и негативные стороны.

Среди позитивных сторон, следует отметить, что конкуренция заставляет постоянно искать и внедрять в производство новые возможности, различные стратегии. Из-за конкурентной борьбы, предприятие начинает стимулировать повышение качества товара или услуги. Конкуренция требует совершенствовать технику и технологии, для изготовления новых видов товаров или предоставления более качественной услуги, что способствует гибко реагировать на изменения в производстве и реализации товаров и услуг. Через конкуренцию, товаропроизводители контролируют друг друга, поэтому происходит снижение цен на товары, уменьшению издержек производства, улучшение качества товара, усиление научно – технического прогресса.

С другой стороны конкуренция имеет и отрицательные стороны. Из-за этого наблюдается беспощадность и жестокость по отношению к производству не способному конкурировать на рынке, что влечёт за собой многочисленные банкротства, ухудшение материального положения и безработицу. Конкуренция отрицательно сказывается на защите окружающей среды, не стимулирует развитие производства товаров и услуг коллективного пользования (дороги, общественный транспорт), сохранение невозпроизводимых ресурсов (лес, дикие животные, полезные ископаемые) Ещё один негативный момент конкуренции это побуждение создание монополии.

Таким образом, общую результативность функционирования рыночной экономики, обеспечивает вся совокупность положительных и отрицательных функций, взятая в органическом единстве. Именно режим и механизм конкуренции обуславливают развитие рынка в качестве саморегулирующейся и самокорректирующейся системы.

1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Исследование конкурентоспособности предприятия на рынке включает выявления не только его слабых и сильных сторон, но и также те факторы, которые оказывают большое влияние на потребителей к предприятию и, как следствие, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке.

Фактор – является одним из главных ресурсов производственной деятельности предприятия и экономики в целом; движущая сила экономических, производственных процессов, оказывающих влияние на результат производственной, экономической деятельности.

Факторы – это то, что превращает возможности в действительность. Непосредственно факторы могут помочь определить средства и методы использования резервов конкурентоспособности.

Несмотря на большое множество публикаций по повышению конкурентоспособности, сама конкурентоспособность предприятия и факторы, влияющие на неё, до сих пор еще недостаточно изучены. Эти факторы можно разделить на внешние и внутренние [10].

К внешним факторам относятся следующие.

1. Факторы производства, с помощью которых предприятие преимущественно конкурентоспособно по сравнению с другими, в течение всего производственного процесса, например, наличие в стране или отрасли современных технологий, инвестиционных возможностей, мощной научно-исследовательской базы, высококвалифицированных персонал и др.

2. Активность конкурентов.

3. Факторы спроса, описывающие величину и динамику спроса, например, эластичность спроса согласно цене; продолжительность жизненного цикла спроса; требовательность потребителей к качеству товаров и другие.

4. Наличие похожих сфер в экономике страны.

5. Новые законы правительства.

6. Случайные события.

После развёрнутого исследования факторов была замечена связь и влияние на уровень конкурентоспособности предприятия. Внешние факторы можно объединить в единую систему параметров, которая создаёт конкурентоспособную условия для ее предприятий. При взаимодействии между собой, эти факторы усиливают либо ослабляют степень конкурентоспособности предприятий страны.

Внутренние факторы включают в себя: рыночную и экологическую эффективность, внутреннее регулирование, а также эффективность управления. Внутренние факторы влияют на конкурентоспособность глобальных предприятий. Если изменить внутреннее содержание факторов, то это позволит им влиять на конкурентоспособность любой организации. Также к приведенным факторам следует добавить психологический.

Под *рыночной эффективностью* понимается максимально возможное удовлетворенность потребителя, если выполняются следующие условия: близость к потребителю; анализ конкурентов; поиск преимуществ по сравнению с другими; создание информационных условий. Близость предприятия к потребителю подразумевает, что компания поставляет то, что хочет потребитель, а не то, что хочет рынок. Рыночная эффективность и конкурентоспособность предполагает разработку новых стратегий, анализ своей деятельности, что позволяет находить предприятию новые источники конкурирования. Из-за сегодняшней современной и быстро меняющейся обстановке, деятельность организации требует наличия надежной и гибкой информационной системы.

Фактор *экологической эффективности* означает, что предприятие минимизирует вред окружающей среде, регулярно внедряет или улучшает технологии производства, и каждый сотрудник обладает экологической культурой.

С помощью правильного *внутреннего регулирования* производства, включающего стратегический анализ издержек, соблюдение общей стратегии предприятия, оптимизации после производственных издержек и координации

связей, экономическая эффективность издержек подразумевает их оптимизацию, которая позволяет оценить вклад каждой ступени производства в общий процесс создания товара.

Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от *эффективности управления*, на уровень которого влияют личностные качества менеджеров, способность руководства быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, в связи, с чем разрабатывать и реализовывать стратегию предприятия, способность отдела кадров умело подбирать высококвалифицированных сотрудников.

Психологический фактор содержит в себе трудовую этику, включающая в себя: стремление готовность учиться новому, атмосфера конкурентной борьбы, способность каждого сотрудника подчинить свои личные интересы для достижения общей задачи предприятия - выпуск качественной продукции или оказания услуг. Его нельзя оценить в денежном выражении, но он влияет на работу всего предприятия. Психологический фактор не поддается какому-либо политическому манипулированию, но может измениться в течение длительного периода времени. Поэтому, несмотря на отсутствие убедительных методов изучения, игнорировать данный фактор нельзя.

После подробного анализа факторов, можно заметить, насколько сложна проблема удержания позиций предприятия на рынке и повышения её конкурентоспособности. Сами факторы могут повлиять на предприятие, как в положительную сторону, так и в отрицательную. В зависимости от того, насколько эффективно и в какой отрасли применяются факторы, можно получить некоторое конкурентное преимущество, но для обеспечения конкурентоспособности этого не достаточно.

1.3. Подходы и методы оценки конкурентоспособности предприятия

Положение предприятия на рынке напрямую зависит от его конкурентных преимуществ, которые в свою очередь формируют конкурентное положение. Эти преимущества зависят от эффективности применения различных

типов ресурсов в ходе производства, сбыта и последующего обслуживания покупателей.

Оценка конкурентоспособности предприятия на рынке зависит от поставленных целей, от возможности получения необходимых данных и методов оценки показателей. Каждое предприятие обладает большим разнообразием различных характеристик и свойств. Поэтому, чтобы по достоинству оценить их необходимо сгруппировать и определить количественные и качественные показатели, а так же методику измерения. Все характеристики учесть невозможно, поэтому необходимо выбрать наиболее значимые свойства [13].

В настоящее время отсутствует общепринятое определение понятий «конкурентоспособность» и «конкурентоспособность продукции», это привело к тому, что нет единого метода, который позволил бы оценить эти понятия. Для оценки конкурентоспособности предприятия рассмотрим некоторые существующие подходы.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к организации факторы и получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство [11] [18].

Один из методов анализа внешней среды является PEST-анализ.

Основной и главной целью PEST-анализа, является выявление политических, экономических, социокультурных и технологических особенностей и условий ведения бизнеса. Все четыре компонента PEST-анализа взаимосвязаны, поэтому процедура проведения анализа должна носить системный характер [4].

Политико-правовые факторы напрямую связаны с действующей властью и законодательством страны. Так же к политическим факторам можно отне-

сти уровень коррупции, внешнюю политику государства, политическую стабильность.

Экономические факторы затрагивают напрямую экономическую политику государства и различные экономические процессы внутри страны. К ним можно отнести такие факторы как уровень безработицы и уровень инфляции в стране, изменения в экономике в ближайшей перспективе.

Социальные факторы охватывают демографические изменения, уровень образования населения, уровень квалификации кадров, потребительские предпочтения, как люди относятся к труду и отдыху, важные культурные ценности и т.д.

Технологические факторы характеризуют технологический процесс на предприятии, скорость внедрения новых технологий, научно-технический процесс, развитие информационно-коммуникационных связей, влияния Интернет на рынок и др [5].

Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю ситуацию, возможности предприятия и возможные угрозы.

Оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли

На потребительском рынке региона рыночная доля - это основной экономико-статистический показатель, характеризующий конкурентоспособность субъектов хозяйствования в связи с тем, что многие из них не сопоставимы с отраслевой точки зрения, но сопоставимы с позиции эффективности хозяйствования через рыночную долю [17].

Для определения доли рынка будем пользоваться следующей формулой:

$$D = \frac{V_r}{V_{\text{общ}}} \cdot 100, \quad (1.1)$$

где V_r – выручка предприятия за рассматриваемый год, $V_{\text{общ}}$ – общая выручка всех предприятий на рынке [19].

Данный метод даёт возможность увидеть положение каждого предприятия на рынке, и понять развивается ли предприятие с каждым годом или нет.

Метод взвешенных оценок

Метод взвешенных оценок используется, когда мы имеем качественные критерии для сравнения предприятий. Для этого необходимо:

- 1) определить критерии выбора;
- 2) распределить веса критериев;
- 3) определить шкалу оценки;
- 4) оценить выбранные критерии;
- 5) рассчитать взвешенную оценку по каждому критерию;
- 6) сделать выводы.

Преимущество метода состоит в простоте сравнения критериев, в возможности выбирать не только оптимальный вариант, но и увидеть все критерии в порядке их привлекательности.

Однако здесь используется субъективная экспертная оценка для отбора критериев, распределения веса и при оценке критериев, поэтому точность метода является недостаточно высокой.

Графические методы оценки конкурентоспособности товара и предприятия.

Одним из наиболее распространённых графических методов, является многоугольник конкурентоспособности.

Суть метода заключается в сравнительной оценке отобранных характеристик предприятия относительно конкурентов и в последующей визуализации результатов сравнения в форме многоугольника, где каждая грань представляет отдельную характеристику предприятия, по которой проводится сравнительная оценка.

Преимущество метода в том, что он наглядно показывает, по каким характеристикам предприятие преуспевает, а по каким отстаёт по сравнению со своими конкурентами. Как и в предыдущем методе, здесь используется субъективная оценка.

SWOT анализ(перевод с англ. swotanalysis) — один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность SWOT анализа

заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли. Оценка конкурентоспособности при помощи SWOT-анализа проводится по следующим направлениям: организация и управление, производство, финансы, маркетинг, кадры, технологии [16].

В общем виде SWOT-анализ можно представить в виде таблицы, которая называется матрица SWOT-анализа (Таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Матрица SWOT-анализа

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	S– Strengths(сильные стороны), преимущества компании которые обеспечивают наиболее выгодное положение на рынке по сравнению с конкурентами	W - Weaknesses (слабые стороны), недостатки товара или услуги предприятия, которые являются неконкурентоспособными на рынке
Внешняя среда	O – Opportunities(возможности),благоприятные условия внешней среды, которые влияют на конкурентоспособность предприятия в будущем	T - Threats (угрозы), неблагоприятные условия внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность предприятия в будущем

К преимуществам SWOT анализа можно отнести то, что он позволяет довольно легко и наглядно рассмотреть состояние компании, товара или услуги на рынке, и поэтому является наиболее распространённым инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

Заметим, что у данного метода нет динамики во времени. На сегодняшний день ситуация на рынке быстро меняется, соответственно предприятия должно мгновенно подстраиваться под изменения.

Методика SWOT – анализа очень универсальная и гибкая, поэтому может применяться различными предприятиями для определения своей конкурентоспособности.

1.4. Выводы по первой главе

В первой главе были рассмотрены понятия, сущности и функций конкуренции, факторы, влияющие на конкурентоспособность, подходы и методы оценки конкурентоспособности предприятия. Рассмотрев множество методов, можно сделать вывод, что в настоящее время универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия не существует.

Это обуславливается тем, что у каждого метода есть свои положительные качества, но в единственном виде ни один метод не применим, так как не является комплексной оценкой, поэтому при оценке конкурентоспособности предприятия чаще используется сразу комплекс этих методов.

Уровень конкурентоспособности любого объекта является относительным показателем и поэтому может быть определен только в результате сравнения. Он представляет собой характеристику объекта, отражающую его отличие от аналогичного по степени выполнения возложенных на него функций. Поэтому, пожалуй, наиболее полную информацию предоставляет SWOT-анализ, так как сам метод включает в себя результаты вышеперечисленных методов, что позволяет SWOT-анализу раскрыть все сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы для предприятия. Опираясь на результаты анализа, предприятию будет легче построить дальнейший вектор развития и улучшить конкурентоспособность на рынке.

2. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ ООО УК «ДЕЗ 1»

2.1. Анализ внешней среды

На конкурентоспособность предприятия влияют не только конкуренты, но также и факторы во внешней среде. К этим факторам можно отнести как недобросовестные поставщики, изменения в законодательстве, социальные факторы, внешние и внутренние экономические процессы страны, а также изменение в технологическом плане и многое другое [11]. Поэтому анализ внешней среды является важнейшим элементом стратегического управления и планирования в предприятии. Анализ внешних факторов помогает выработать предприятию стратегию на дальнейшее развитие, которая будет взаимодействовать с изменениями этих факторов, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Для подробного анализа внешней среды воспользуемся PEST – анализом. Для этого выделим основные факторы макросреды, используя метод группировки факторов – PEST-анализ (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Матрица PEST факторов

P (political) 1) изменение в законодательстве; 2) политическая стабильность.	E (economical) 1) превышение спроса над предложением; 2) повышение ставки НДС.
S (socio – cultural) 1) реклама и связь с общественностью; 2) уровень образованности, квалификация персонала; 3) снижение реального дохода населения.	T (technological) 1) новые технологии в обслуживании зданий; 2) новое программное обеспечение.

Рассмотрим каждый фактор более подробно.

Изменения в законодательстве РФ может оказывать отрицательное влияние на предприятие, в основном связано с увеличением налоговой нагрузки, изменениями в корпоративном законодательстве, которое сопровождается множеством спорных моментов на практике и увеличением штрафных санк-

ций. Влияние политического фактора невозможно уменьшить, так как он достаточно быстро меняется и, при этом часто содержит противоречия. В данной ситуации фирме остается, как и ранее, стараться чутко реагировать на законодательные изменения.

Согласно проведенным исследованиям, в ближайшие десятилетия средние темпы экономического роста в стране будут не более 2,5%, а не 4%, как заявлялось ранее. Эксперты объясняют это тем, что в стране сложилась политическая стабильность. Политическая стабильность определяется устойчивостью политического режима, что находит свое выражение в постоянстве социального и экономического курса, проводимого властями государства. Такой курс остается практически неизменным, если к власти не приходит новая партия и формируется новое правительство. Поэтому при выборе между сохранением политической стабильности и созданием условий для высоких темпов роста, власть всегда будет выбирать выгодную для себя стабильность.

Рассмотрим экономические факторы.

На сегодняшний день рынок коммерческой недвижимости стремительно растёт и развивается, поэтому вскоре можно будет говорить о превышении спроса над предложением. В настоящее время растет спрос на услуги управляющих компаний. Поэтому возникает вопрос о качестве и цене предоставляемых компаниями услуг. С другой стороны, не все собственники понимают, что недвижимость нуждается в профессиональном управлении, что собственность можно использовать более эффективно и технологично, так же это сократит им расходы на содержание персонала. Поэтому в ближайшем будущем ожидается высокий спрос на предприятия, занимающиеся обслуживанием коммерческих зданий.

С 1 января 2019 года вступил Федеральный закон от 03.08.2018 № 303-ФЗ, который увеличивает ставку НДС. Закон вносит поправки в главу 21 НК РФ, повышающие основную ставку НДС с 18% до 20%. Одновременно повышается и расчетная ставка НДС с 18/118 до 20/120 (п. 3, 4 ст. 164 НК РФ),

которую применяют при получении предоплаты (п. 4 ст. 164 НК РФ). НДС способствовал повышению цен ЖКХ и уровня инфляции.

В общем, за 2019 год цены на ЖКХ возрастут на 4,1%. Повышение тарифов может негативно сказаться на предприятии, в связи с этим может возникнуть дебиторская задолженность, что грозит снижению денежного потока.

Согласно аналитикам ЦБ, уровень инфляции в стране в 2019 году прогнозируется на отметке 5,5-6,0%. Для сравнения, в 2018 году уровень инфляции составлял 4,3%, а 2017 всего 2,7%. Повышение уровня инфляции грозит увеличению размера арендной ставки, что, несомненно, повлияет на спрос аренды в зданиях.

Помимо повышения цен на ЖКХ и уровня инфляции, НДС также повлияет на повышение цен на бензин, недвижимость, платные медицинские услуги, одежду и т.д.

Рассмотрим социальные факторы.

Реклама и связь с общественностью очень важна предприятиям, так как через рекламу можно выделить свой товар или услугу, среди множества аналогов. Реклама способствует укреплению позиций на рынке, и сформировать у заказчика о качестве и ценных свойствах услуг. Через обратную связь с клиентами, предприятие показывает, что оно учитывает свои ошибки и стремится предоставлять качественные услуги.

Исследования и опросы показывают, что нехватка высококвалифицированных специалистов связана с уровнем образования. Современная молодёжь всё чаще выбирает специальности, связанные с юридической и экономической сферой. На сегодняшний момент наблюдается нехватка специалистов в инженерной и строительной области, например: слесарь, каменщик, сварщик, электромонтёры, монтажники и др. Увеличение темпов роста строительства, может многократно увеличить спрос таких специальностей в ближайшие годы.

Согласно последним данным Росстата, реальные доходы населения за 2018 год сократилось на 0,2%. Данная тенденция может негативно сказаться на платежеспособность граждан, а в последствии и на предприятия.

Технологический фактор тесно связан с деятельностью предприятия, так как с появлением новых технологий обслуживания, появления улучшенного инструмента, позволит предприятию предоставлять более качественные услуги заказчику. Современное программное обеспечение помогает сотрудникам в сложных расчётах и в ведении документации. Через сеть Интернет можно активно заниматься продвижением предприятия, находить новых клиентов, сотрудников, а также ценную информацию, что в итоге скажется на повышении продаж услуг.

Рассмотрев подробно каждый фактор, видно, что наибольшая нестабильность наблюдается в политической сфере, принятие новых законов, повышение налоговых ставок, а также политическая стабильность могут отрицательно повлиять на деятельность предприятия. Влияние политического фактора невозможно уменьшить, так как он постоянно меняется и, при этом часто содержит противоречия, поэтому в данной ситуации предприятию стоит внимательно следить и быстро реагировать на изменения в законодательстве.

В экономической сфере наблюдается угроза повышение инфляции и цен на ЖКХ, что может привести уменьшению прибыли предприятия, так как платежеспособность арендаторов может резко уменьшиться. С другой стороны коммерческой недвижимости становится всё больше, поэтому спрос на услуги управляющих компаний будет расти.

Социальная и технологическая сфера в целом оказывает положительное влияние. При грамотной рекламе, поддержкой связи с общественностью и правильного подбора персонала повышается конкурентоспособность предприятия. Новые технологии заставляют предприятия постоянно развиваться, что, несомненно, так же повышает позиции на рынке.

С помощью взвешенной оценки, проанализируем характер воздействия каждого фактора на предприятие. Оценим каждый фактор оценкой от 1 до 3, где

1 — влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;

2 — только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании;

3 — влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Результаты анализа представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ воздействия фактора внешней среды

Факторы	Знак влияния	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
Политические				
Изменение в законодательстве	-	2	0,1	-0,2
Политическая стабильность	-	1	0,05	-0,05
Экономические				
Превышение спроса над предложением	+	2	0,15	+0,3
Повышение ставки НДС	-	3	0,3	-0,9
Социальные				
Реклама и связь с общественностью	+	2	0,1	+0,2
Уровень образованности, квалификация персонала	+	1	0,05	+0,05
Снижение реального дохода населения	-	1	0,1	-0,1
Технологические				
Новые технологии в обслуживании зданий	+	2	0,1	+0,2
Новое программное обеспечение	+	1	0,05	+0,05
Всего			1	

Посчитаем сумму положительных отрицательных факторов. Сумма положительных факторов равняется 0,8. Сумма отрицательных факторов равна 1,25. Определим коэффициент предпочтения внешней среды как отношение суммы положительных баллов к сумме отрицательных:

$$K_{\text{пред}} = \frac{0,8}{1,25} = 0,64.$$

Коэффициент предпочтения внешней среды меньше 1, это означает что у предприятия неблагоприятное положение на рынке в макросреде.

Факторы, имеющие положительное влияние на предприятие:

1. Превышение спроса над предложением.
3. Реклама и связь с общественностью.
4. Уровень образованности, квалификация персонала.
5. Новые технологии в обслуживании зданий.
6. Новое программное обеспечение.

Факторы, имеющие отрицательное влияние на предприятие:

1. Изменение в законодательстве.
2. Политическая стабильность.
3. Повышение ставки НДС
4. Снижение реального дохода населения.

2.2. Анализ внутренней среды

ООО УК «Дирекция Единого Заказчика 1» (ДЕЗ 1) на рынке Челябинска свыше пяти лет и является специализированной организацией, оказывающая услуги по эксплуатации и содержанию жилой и нежилой недвижимости. Главный принцип работы – профессионализм. В ДЕЗ 1 есть всё необходимое для качественного обслуживания коммерческих зданий: материально-техническая база и штат сотрудников, способные решать проблемы любой сложности. Сегодня ДЕЗ 1 – это одна из самых крупных, стабильных и динамично развивающихся управляющих компаний в городе Челябинске. Адрес предприятия: г.Челябинск, улица Братьев Кашириных 93А. Режим работы с ПН-ПТ с 8:30 до 17:30. Телефон диспетчерской службы: (351) 268-95-20. Email: info@u-k-n.ru

Отметим главные преимущества ДЕЗ 1.

1. Опыт и знания. Люди – главный актив предприятия. Благодаря большому опыту и профессионализму сотрудников, предприятие активно развивается и наращивает базу знаний.

2. Работа в режиме постоплаты. Такой режим оплаты позволяет заказчику оплатить за услуги только после их оказания.

3. Вся отчётность доступна для заказчика.

4. Круглосуточная аварийная служба. ДЕЗ 1 круглосуточно выполняет любые инженерно-технические работы без перерыва и выходных.

5. Составление план работ исходя из текущего состояния здания. Только после инженерного обследования объекта и нахождения главных проблем, составляется план работ в течение 3 дней, отсюда и следующее преимущество.

6. Составление план работ по зданию за 3 дня. После обговоренных с заказчиком всех деталей, инженеры оперативно составляют весь необходимый план работ.

7. Все объекты курируют главный инженер и персональный менеджер.

Рассмотрим организационную структуру управления ДЕЗ 1 (рисунок 2.1).

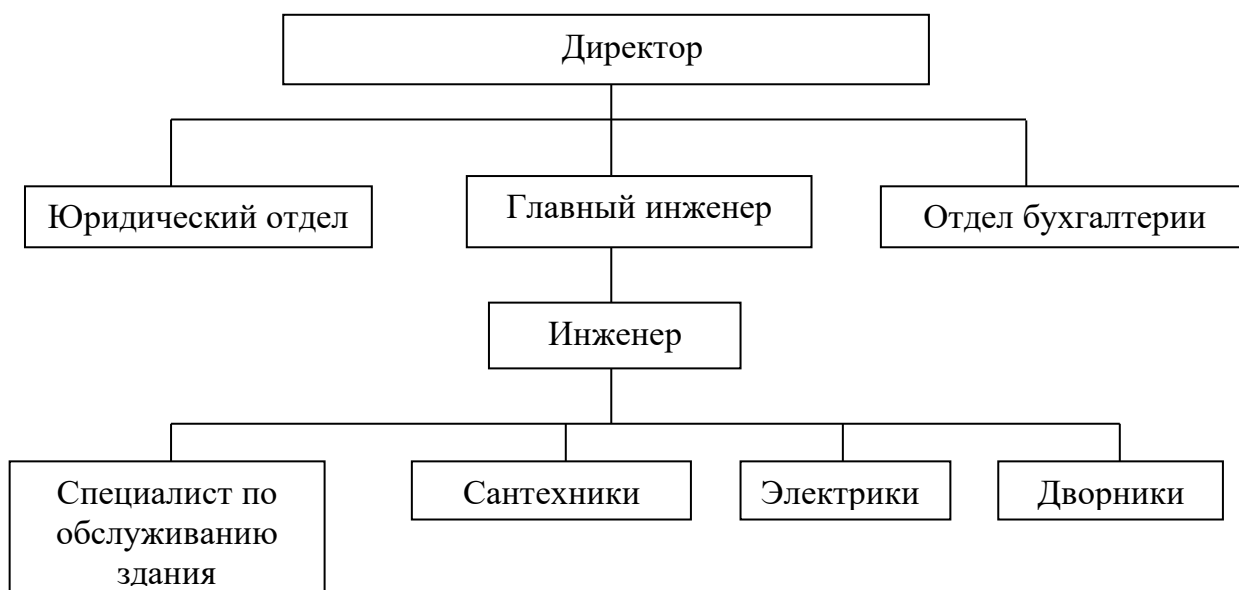


Рисунок 2.1 – Схема организационной структуры управления ДЕЗ 1

1. Директор принимает участие в заключении договоров с заказчиками, контролирует их точное и своевременное исполнение, определяет и следит за исполнением критериев качества, отвечает за организацию работы по обеспечению хозяйственного обслуживания, обеспечивает обратную связь с заказчиком, в случае каких-либо претензий или замечаний, обеспечивает создание условий для работы персонала. Осуществляет приём на работу новых сотрудников требуемых профессий.

2. Юридический отдел. Юридический отдел представляет интересы ДЕЗ 1 в судах, в различных организациях и учреждениях. Оказывает правовые консультации сотрудникам, составляет юридические заключения.

3. Отдел бухгалтерии планирует и организует бухгалтерский учёт на предприятии согласно законодательству, формирует полную и достоверную бухгалтерскую информацию о деятельности предприятия и её имущественном положении, доходах и расходах, составляет налоговую и статистическую отчётность, а так же отчётность для внутренних пользователей.

4. Главный инженер напрямую ведёт переговоры с заказчиком, проводит инженерное обследование зданий, составляет план работ, обрабатывает сложные заявки, контролирует работу персонала, несёт ответственность за качество предоставляемых услуг. Ведёт техническую документацию и составление технических заключений.

5. Инженер организует техническую работу персонала, назначает ответственных лиц за электро- и теплохозяйственные работы и по другим направлениям эксплуатации объекта, проводит организацию работ для поддержания исправного состояния здания и его инженерных систем.

6. Специалист по обслуживанию зданий осуществляет организацию проведения ремонтных работ, монтаж и демонтаж оборудования, проведение планово-профилактических работ в соответствии с руководством по эксплуатации и рекомендациями производителя оборудования (газового, теплового, энергетического, систем вентиляции и кондиционирования и тд.), своевременное выявление и устранение неисправностей, мелких аварий. Так же в

обязанности специалиста входит составление заявок и спецификаций на материалы, инструменты и оборудование.

7. Сантехники обеспечивают исправное состояние, безаварийную и надежную работу обслуживаемых систем центрального отопления, водоснабжения, канализации и водостоков, правильную их эксплуатацию, своевременный качественный ремонт. Выявляет причины преждевременного износа обслуживаемых систем, принимает меры по их предупреждению и устранению, участвует в составлении заявок на материалы, запасные части, инструмент и обеспечивает их экономное и рациональное расходование, подготавливает отремонтированные системы к сдаче в эксплуатацию.

8. Электрики обеспечивают поддержание исправного состояния, безаварийную и надежную работу обслуживаемых устройств и электрооборудования, производят монтаж новых электрических сетей, проводят планово-предупредительный ремонт (ППР) электрической части оборудования согласно графику ППР. Выявляет причины износа, принимает меры по их предупреждению и устранению, обеспечивает правильную эксплуатацию, своевременный качественный ремонт в соответствии с инструкциями по техническому обслуживанию, ликвидирует неисправности в работе устройств, их ремонт, монтаж и регулировку.

9. Дворник осуществляет уборку улиц, тротуаров, участков и площадей (территорий) обслуживаемого объекта: своевременная уборка снега и скола льда тротуаров вдоль фасадов зданий и строений, очистка крышек канализационных, пожарных и газовых колодцев (от снега, льда и мусора) для свободного доступа к ним. Уборка всей территории объекта (в т.ч. газонов и клумб) от мусора и листьев (постоянно), стрижка травы и декоративных кустарников на газонах объекта вручную или с помощью машин и приспособлений, полив водой всех уличных территорий обслуживаемого объекта, в т.ч. газонов клумб и зелёных насаждений.

Внутренняя среда отражает возможности предприятия в конкурентной борьбе. Анализ внутренней среды отражает маркетинговые и производствен-

ные возможности, с помощью которых предприятие в конкурентной борьбе достигает поставленных целей. Иными словами, внутренняя среда – это некоторые факторы внутри организации, на которые оказывают влияния управленческие решения.

Для анализа внутренней среды воспользуемся методом функциональных областей. Данный метод предполагает выявление потенциала предприятия и её слабых сторон [2]. Анализ внутренней среды представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ внутренней среды ДЕЗ 1

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Организационная культура	1. Иерархия подчинения 2. Высокая дисциплина 3. Организационная система коммуникаций	1. Отсутствие системы нематериальной мотивации
Кадровый	1. Специалисты с большим опытом работы 2. Отсутствие текучести кадров	1. Низкая заинтересованность сотрудников в качественном выполнении обязанностей
Маркетинг	1. Наличие акций 2. Рекламная деятельность 3. Большая доля рынка	1. Средний уровень цен 2. Отсутствие информации о конкурентах
Менеджмент	1. В управленческом персонале состоят высококвалифицированные специалисты с большим опытом работы	1. Дублирование функций других специалистов

Из таблицы 2.2 видно, что главные сильные стороны ДЕЗ 1 являются высококвалифицированные специалисты и управленческий состав, что позволяет предприятию с лёгкостью выполнять поставленные задачи заказчиком. По сравнению с конкурентами, рекламная деятельность развита лучше, при поиске предприятия для технического обслуживания зданий, ДЕЗ 1 будет всплывать первой ссылкой, тем временем как другие предприятия располагаются гораздо ниже. Так же предприятие легко найти в системе 2Гис. Наличие акции так же будет сильной стороной для конкурирования.

Из слабых сторон, сдерживающих дальнейшее развитие предприятия, стоит отметить отсутствие информации о конкурентах, дублирование функций другого специалиста, а также отсутствие других стимулов, кроме как материальных.

2.3. Интегральная оценка конкурентоспособности ДЕЗ 1

В настоящее время основными конкурентами ДЕЗ 1 в городе Челябинск являются: ООО «РегионТехСервис» ООО УК «Комплекс», ООО «LeaderGroup».

Определим долю рынка в городе Челябинск каждого предприятия. Для этого воспользуемся формулой (1.1). Так же определим для каждого предприятия прирост или упадок доли рынка. Поскольку ООО «LeaderGroup» оказывает услуги не только в Челябинске, но и по всей России, то нет возможности оценить долю рынка в Челябинске. Используя данные представленные в таблице 2.3 определим долю рынка предприятий.

Таблица 2.3 – Показатели выручки предприятий за 2017-2018 год

Период	ДЕЗ 1	ООО «РегионТехСервис»	ООО УК «Комплекс»	Итого
2017	28 202	18 204	6844	53 295
2018	26 700	22 674	15713	65 087

На рисунке 2.2 представлена доля рынка каждого предприятия за 2017 год.

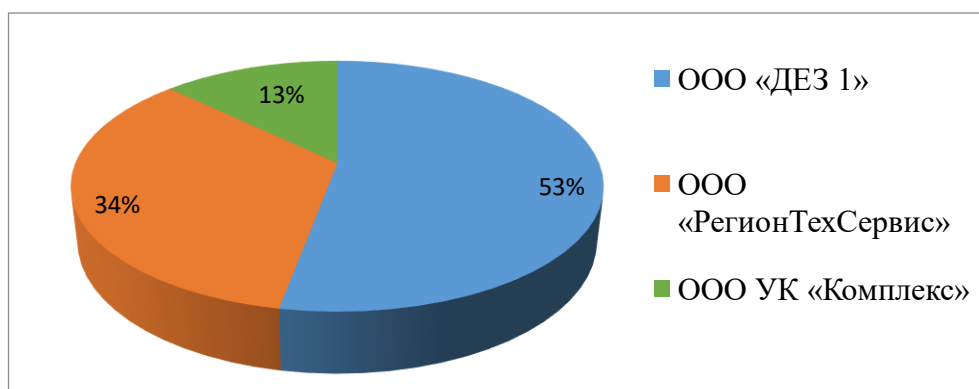


Рисунок 2.2 – Доля рынка предприятий в 2017 году

На рисунке 2.3 представлена доля рынка каждого предприятия за 2018 год.

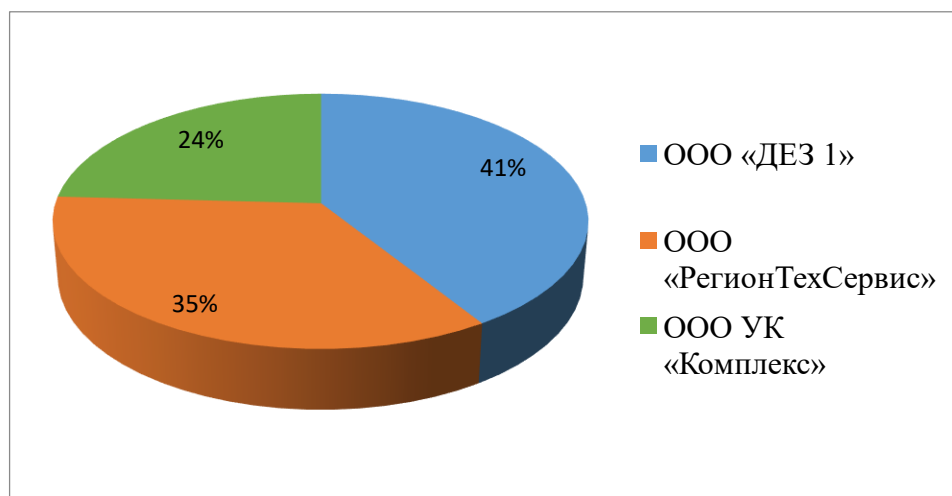


Рисунок 2.3 - Доля рынка предприятий в 2018 году

Из рисунка 2.2 и рисунка 2.3 видно, что доля рынка ДЕЗ 1 резко упала в 2018 году и составляет 41%, тем временем как другие конкуренты увеличили свою долю, значит, ДЕЗ 1 является неустойчивым игроком на рынке. ООО «РегионТехСервис» и ООО УК «Комплекс», увеличили свои доли на 1% и 11% соответственно, их можно отнести к категории «преследователей».

Так как у ООО «РегионТехСервис» и ООО УК «Комплекс» наблюдается положительный прирост доли рынка, то оба эти предприятия несут конкурентную угрозу ДЕЗ 1. Для того чтобы сохранить и укрепить свои позиции на рынке по техническому обслуживанию зданий, ДЕЗ 1 необходимо наращивать темпы прироста доли рынка для повышения конкурентоспособности.

Проведём конкурентный анализ с помощью многоугольника конкурентоспособности. Для конкурентного сравнения воспользуемся методом взвешенной оценки [14]. Для этого необходимо:

- 1) определить ключевые факторы для сравнения;
- 2) проставить удельный вес фактора;
- 3) каждую бальную оценку умножить на удельный вес фактора;
- 4) рассчитать сумму полученных оценок по каждому предприятию.

В таблице 2.4 отражены основные характеристики, по которым происходит сравнение. Путём собственного анализа оцениваем каждое предприятие по 5-бальной шкале. Удельный вес всех критериев равен 1.

Таблица 2.4 – Анализ основных конкурентов ДЕЗ 1

Критерии	Удельный вес	ДЕЗ 1		ООО УК «Комплекс»		ООО Регион-ТехСервис		ООО «Leader-Group»	
		Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка
Цена услуг	0,2	3	0,6	3	0,6	5	1	1	0,2
Информативность сайта	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	5	1
Отзывы	0,15	4	0,6	1	0,15	1	0,15	5	0,75
Месторасположение	0,15	5	0,75	2	0,3	5	0,75	1	0,15
Наличие акций	0,1	5	0,5	1	0,1	1	0,1	3	0,3
Поиск по ключевым словам (реклама)	0,1	5	0,5	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Дополнительные услуги	0,1	3	0,3	5	0,5	4	0,4	5	0,5
Общее количество баллов	1	29	4,05	17	2,65	20	3,3	24	3,3

Рассчитаем коэффициент конкурентоспособности $K_k = \frac{4,05}{3,3} = 1,22$. Данный коэффициент показывает, что конкурентоспособность ДЕЗ 1 выше конкурентоспособности главных конкурентов - предприятий ООО «LeaderGroup» и ООО «РегионТехСервис» на 22%.

Чтобы оценить возможности предприятия построим многоугольник конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности удобный инструмент для сравнения критерий ключевых конкурентов. Многоугольник конкурентоспособности представляет собой графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов, позволяющих сравнить возможности предприятий, по наиболее значимым направлениям деятельности, изобра-

женным в виде векторов-осей. Многоугольник конкурентоспособности для ДЕЗ 1 изображён на рисунке 2.4.

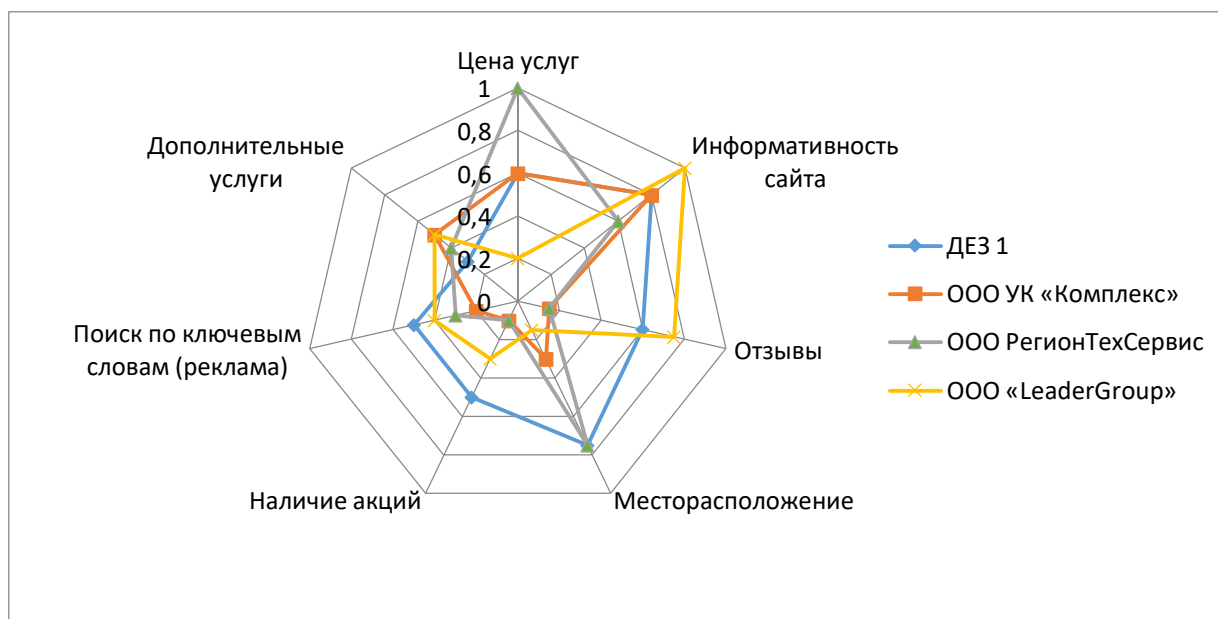


Рисунок 2.4 – Многоугольник конкурентоспособности ДЕЗ 1 и его конкурентов

Проанализировав конкурентную среду с помощью метода построения многоугольника конкурентоспособности организации, можно сделать следующие выводы.

1. Проанализировав конкурентную среду рынка обслуживания технических зданий в городе Челябинск, можно сказать, что наблюдается значительная конкуренция.

2. Ни одно из представленных предприятий не конкурентоспособно полноценно, что демонстрирует форма и размер многоугольника.

3. ДЕЗ 1 опережает своих конкурентов по такому критерию как «Наличие акций» и незначительно опережает по показателю «Реклама», находится на уровне с конкурентами по показателям «Месторасположение».

4. ДЕЗ 1 отстаёт от конкурентов по таким показателям как «Цена услуг», «Информативность сайта», «Отзывы», «Дополнительные услуги». Это означает, что руководству предприятия следует обратить внимание на эти показатели, для увеличения своей конкурентоспособности.

2.4. Проведение SWOT-анализа

С помощью SWOT-анализа, рассмотрим взаимосвязь между сильными и слабыми сторонами предприятия, а также рассмотрим возможности и угрозы.

Задача SWOT-анализа – дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение.

Матрица SWOT – анализа для ДЕЗ 1 представлена в виде таблицы 2.5

Таблица 2.5 – Матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none">1. Большой опыт работы на рынке.2. Отсутствие текучести кадров.3. Стабильные отношения с ключевыми клиентами.4. Наличие акций.	<ol style="list-style-type: none">1. Низкая заинтересованность сотрудников в качественном выполнении обязанностей.2. Отсутствие информации о конкурентах.3. Отсутствие нематериальной мотивации.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none">1. Расширение рекламной компании.2. Внедрение новых услуг.3. Внедрение нового вида оборудования.	<ol style="list-style-type: none">1. Увеличение доли рынка конкурентов.2. Нестабильная экономическая ситуация в стране.3. Повышение ставки НДС.

После того как определены наиболее значимые факторы внешней и внутренней среды перейдём к установлению связи между этими факторами. Для этого соотнесём Сильные стороны и Возможности (СИВ), Сильные стороны и Угрозы (СИУ), Слабые стороны и Возможности (СЛВ), Слабые стороны и Угрозы (СЛУ).

Взаимосвязь СИВ показывает, что предприятие должна использовать свои сильные стороны, для того, чтобы реализовать перечисленные возможности, а именно расширение рекламной компании и внедрение новых услуг.

Взаимосвязь СИУ показывает, что предприятию необходимо использовать свои сильные стороны для устранения угроз внешней среды и на увеличение доли рынка. Так же предприятию необходимо чутко реагировать на не

стабильные экономические ситуации в стране, для этого, с учётом сильных сторон выработать правильную стратегию дальнейшего развития.

Взаимосвязь СЛВ даёт понять, что для полноценной реализации возможностей, предприятию необходимо поработать со слабыми сторонами, а именно интересоваться деятельностью конкурентов, разработать для работников нематериальную мотивацию, что в дальнейшем устранил проблему в низкой заинтересованности персонала в качественном выполнении обязанностей.

Взаимосвязь СЛУ показывает, что для устранения отрицательных воздействий или для их минимизации, предприятию необходимо обратить внимание на устранение слабых сторон.

С учётом сильных и слабых сторон, распишем основные направления для повышения конкурентоспособности (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Рекомендации повышения конкурентоспособности

	Сильные и слабые стороны	Направления для повышения конкурентоспособности	Ожидаемый результат
Сильные стороны	Большой опыт работы на рынке	Расширить деятельность предприятия, путём внедрения новых услуг и предложений.	Появление новых клиентов
	Отсутствие текучести кадров	Продолжение поддержания работников хорошего условия труда	Сохранение отсутствия текучести кадров
	Стабильные отношения с ключевыми клиентами	Поддержание и развитие дальнейших отношений.	Увеличение клиентской базы, вследствие чего развитие конкурентоспособности.
	Наличие акций	Продолжение разработки новых акций или специальных предложений, внедрение скидок для постоянных клиентов.	Появление новых клиентов, улучшение отношений с постоянными.

Окончание таблицы 2.6

Слабые стороны	Низкая заинтересованность сотрудников в качественном выполнении обязанностей	Повышение мотивации среди рабочего персонала.	Повышение работоспособности и улучшение качества выполнения обязанностей.
	Отсутствие информации о конкурентах	Мониторинг деятельности конкурентов, их рекламной деятельности, появлений акций или специальных предложений, новых услуг.	Наличие информации позволит предприятию чутко регулировать деятельность предприятия.
	Отсутствие нематериальной мотивации	Проведение ряда мероприятий, для повышения мотивации, например обучение персонала, создание более комфортных условий труда, проведение конкурса на лучшего сотрудника, создание корпоративного духа.	Улучшение продуктивности работника, более качественное выполнение обязанностей.

Так же для повышения конкурентоспособности, предприятию следует учесть свои возможности, которые так же помогут повысить конкурентоспособность.

Расширение рекламной компании на интернет сервисах и размещение рекламы на различных сайтах по продвижению приведёт к появлению новых клиентов, что увеличит выручку предприятия, а в следствии и долю рынка.

Внедрение новых дополнительных услуг, например клининг и аутсоринг так же приведёт к потоку новых клиентов и даст новые возможности для развития.

Новейшее оборудование поможет сотрудникам выполнять работы ещё качественней, что способствует укреплению отношений с клиентами.

2.4.Прогнозирование доли рынка

Стратегические цели предприятия часто связаны с величиной доли предприятия на рынке однотипных услуг. Одной из стратегических задач предприятия может являться задача увеличения рыночной доли. Процесс по-

вышения конкурентоспособности и разработка дальнейшего развития основывается на знании доли рынка [9]. Поэтому для полноценной разработки плана по повышению конкурентоспособности необходимо выяснить, какова доля рынка будет наблюдаться у предприятия в 2019 году по сравнению с конкурентами, при условии сохранения существующей стратегии развития.

В настоящий момент у организации возник вопрос о дальнейшем расширении доли рынка, поэтому необходимо спрогнозировать долю рынка предприятий на 2019 год, с целью построения дальнейшей стратегии развития.

На основе данных о выручке с 2013 года (таблица 2.7) спрогнозируем выручку предприятий на 2019 год, с помощью которой определим долю рынка на прогнозируемый год. ООО УК «Комплекс» является молодой организацией, поэтому данные представлены с 2016 года.

Таблица 2.7 – Данные о выручке

Год	ДЕЗ 1	ООО	
		УК «Комплекс»	ООО «РегионТехСервис»
2013	12 376		1628
2014	18151		5341
2015	18795		4787
2016	24029	918	10204
2017	28202	6844	18249
2018	26700	15713	22674

Построим уравнения регрессии, посчитаем индексы детерминации и ошибку аппроксимации для каждого предприятия (Приложение). Индекс детерминации показывает функциональную зависимость между данными. Чем ближе R^2 к единице, тем больше уравнение соответствует данным и тем выше подбор уравнения [12].

Ошибка аппроксимации определяет среднее отклонение расчётных значений от фактических. Если значение ошибки не превосходит 10%, то это говорит о хорошо подобранной модели [15].

Согласно подсчётам (см. таблицу П.1), видно, что наилучший результат для ДЕЗ 1 показали степенная функция и полином второй степени. Для построения модели будет использоваться полиномиальная модель второй степени, так как она имеет наименьшую ошибку аппроксимации. Для ООО УК «Комплекс» будет использоваться линейная модель с коэффициентом детерминации $R^2 = 0,987$ и ошибкой аппроксимации $A = 2,33\%$. Для ООО «РегионТехСервис» была выбрана полиномиальная модель второго порядка с коэффициентом детерминации $R^2 = 0,969$ и ошибкой аппроксимации $A = 1,9\%$.

Для проверки уравнений на соответствие данных, а так же на надёжность коэффициента детерминации, воспользуемся критерием Фишера. Для этого вычислим $F_{\text{набл}}$ по каждому предприятию и сравним с табличным значением $F_{\text{табл}}$. Если $F_{\text{набл}} > F_{\text{табл}}$, то коэффициент детерминации статистически значим и следовательно выбранная модель является значимой.

Результаты проверки представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Результаты проверки моделей по критерию Фишера

Предприятие	Модель	Уравнение	$F_{\text{набл}}$
ДЕЗ 1	Полиномиальная	$y = -397,6x^2 + 5841x + 6963$	14,905
ООО УК «Комплекс»	Линейная	$y = 7397x - 6970$	0
ООО «Регион-ТехСервис»	Полиномиальная	$y = 677,7x^2 - 476,7x + 1869$	17,344

Критерий Фишера для ДЕЗ 1 и ООО «РегионТехСервис» больше табличного значения, $14,905 > 9,55$ и $17,344 > 9,55$, значит, коэффициент детерминации для выбранных моделей является статистически значимым, и построенные модели наиболее достоверно отражают исходные данные.

Для УК «Комплекс» не удалось вычислить критерий Фишера, так как недостаточно исходных данных, вопрос о достоверности отражаемых исходных данных линейной моделью остаётся открытым.

Построим прогноз доли рынка на 2019 год по выбранным моделям.

Результаты прогноза представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Прогнозируемая выручка на 2019 год

	ДЕЗ 1	ООО УК «Комплекс»	ООО «РегионТехСервис»
Прогнозируемая выручка	28 367,6	22 618	31 739,4

Результаты прогноза отражены на рисунке 2.5.

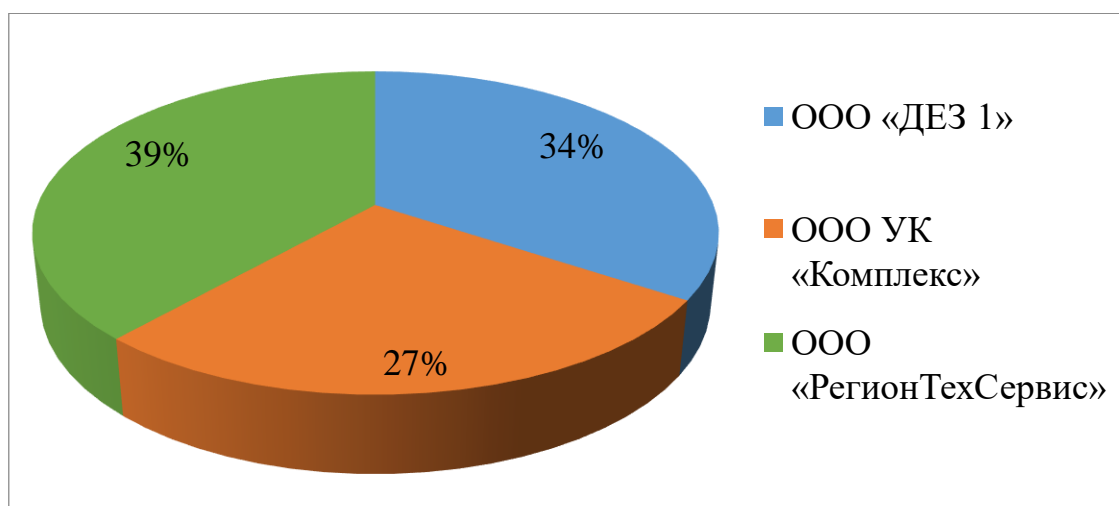


Рисунок 2.5 – Прогнозируемая доля рынка предприятий в 2019 году

Рисунок 2.5 показывает, что прогнозируемая доля рынка ДЕЗ 1 уступает ООО «РегионТехСервису» на 5%, так же предполагается, что свою долю увеличит ООО УК «Комплекс». Так как количество данных не соответствует данным для проведения качественного и точного прогноза, данный прогноз может лишь указать примерный исход событий при существующих стратегиях развития. ООО «РегионТехСервис» и ООО УК «Комплекс» увеличивают свою долю рынка с каждым годом (см. рисунок 2.2, 2.3 и таблицу 2.7), это говорит об их высокой конкурентоспособности, для повышения конкурентоспособности и завоевания большей доли рынка, ДЕЗ 1 необходимо внести изменения в существующую стратегию развития (таблица 2.6).

2.5 Выводы по второй главе

Во второй главе был проведён конкурентный анализ для ДЕЗ 1. Проанализирована внешняя и внутренняя среда предприятия, определена доля рынка каждого предприятия, проведён сравнительный анализ выбранных крите-

риев сравнения предприятий, а так же с помощью SWOT-анализа выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы предприятия. По указанию заказчика была спрогнозирована доля рынка на 2019 год.

Проанализировав внешнюю среду, было установлено, что у предприятия неблагоприятное положение в макросреде. Угрожающие внешние факторы, которые могут в дальнейшем ослабить конкурентоспособность, выражаются в изменении в законодательстве, политической стабильностью, повышением НДС и снижении реального дохода населения.

Анализ внутренней среды выявил сильные и слабые стороны, которые сдерживают дальнейшее развитие предприятия. Определив доли рынка ДЕЗ 1 и его конкурентов в городе Челябинск, было обнаружено, что в 2018 году доля рынка уменьшилась на 12% по сравнению с 2017 годом. Прогноз на 2019 год показал, что ООО «РегионТехСервис» станет возможным лидером по занимаемой доле рынка опередив ДЕЗ 1 на 5%.

Рассмотрев критерии для сравнения предприятий, было установлено, что ни одно из предприятий не развито полноценно. ДЕЗ 1 нужно уделить внимание таким критериям как цене предоставляемых услуг, информативности сайта, наличию отзывов в интернет пространстве и добавлению дополнительных услуг.

Результаты SWOT-анализа отражают полное исследование внутренней среды предприятия и конкурентоспособности. Для сохранения и улучшения позиций на рынке предприятию необходимо усилить свою конкурентоспособность, путём работы над слабыми сторонами, а так же своевременному устранению угроз и с помощью сильных сторон реализовать свои главные возможности.

Наличие слабых сторон предприятия характеризуются такими причинами, как низкой заинтересованностью сотрудников в качественном выполнении обязанностей, отсутствием информации о конкурентах и отсутствием нематериальной мотивацией у сотрудников. Для устранения слабых сторон были написаны рекомендации (см. таблицу 2.6).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе проанализирована конкурентоспособность ДЕЗ 1 и разработаны рекомендации для её повышения.

В ходе работы рассмотрены теоретические основы понятий конкуренция и конкурентоспособности, подходы и методы оценки конкурентоспособности предприятия. Так как каждый метод не способен представить наиболее точное конкурентное положение, поэтому был использован комплекс методов, который раскрыл сильные и слабые стороны предприятия, а так же указал возможности и угрозы для предприятия.

Для оценки конкурентоспособности дана характеристика предприятия, проанализирована внешняя среда, в результате чего было выявлено благоприятное положение относительно воздействия внешних факторов.

На основе анализа внутренней среды ДЕЗ 1, оценён уровень конкурентоспособности и выявлены причины, сдерживающие дальнейшее развитие.

Прогноз доли рынка показал, что с действующей стратегией, в 2019 году доля рынка ДЕЗ 1 значительно снизится, вследствие чего доли рынка конкурентов значительно возрастут. Предполагается, что основную долю рынка займёт ООО «РегионТехСервис». Всё это указывает на необходимость изменение стратегии развития рассматриваемого предприятия, поэтому, для повышения конкурентоспособности разработаны некоторые рекомендации.

Таким образом, все поставленные задачи были решены, цель выпускной квалификационной работы достигнута.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы: учебное пособие / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Типография «Новости», 2014. – 669 с.
2. Арбатская Е.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия: учебное пособие / Е.А. Арбатская – Москва: Известия ИГЭА, 2012. – 121 с.
3. Балакиев В.З. Общая экономическая теория: учеб, для студентов, обучающихся по экономическим специальностям / В. З. Балакиев. – 11-е изд., стер. – М., 2008. – 732 с.
4. Бгашев М.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М.В. Бгашев. – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2012. – 181с.
5. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. – 256с.
6. Демин С.А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях: учеб. пособие / С.А. Демин. - Вестник Ом.ун-та. – 2012. – 329 с.
7. Должанский И.З. Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие / И.З. Должанский, Т.О. Загорная. – Макеевка: Донецк-Норд-Пресс, Макеевский экономико-гуманитарный институт, 2010. – 425 с.
8. Мокроносов А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург.: Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
9. Поделинская И.А. Стратегическое планирование. / И.А. Поделинская, М.В. Бянкин. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2005. – 55 с.
10. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник /Н.А. Савельева. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2011. – 432 с.
11. Скорниченко Н.А. Конкурентная среда предприятия и процедура ее анализа / Н.А. Скорниченко. – М.: Научные технологии, 2016 – 45 с.

12. Тихонов Э.Е. Методы прогнозирования в условиях рынка: учебное пособие / Э.Е. Тихонов – Невинномысск, 2006. – 221 с.
13. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. - 192 с.
14. Чмышенко Е.В. Теория и практика оценки конкурентоспособности: учебное пособие / Е.В. Чмышенко, О.С. Лазарева, Н.И. Бондарчук. – Оренбургский гос. университет. – Оренбург: Агентство «Пресса», 2013. – 150 с.
15. Шанченко Н. И. Лекции по эконометрике: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Прикладная информатика (в экономике)» / Н. И. Шанченко. – Ульяновск :УлГТУ, 2008. – 139 с.
16. Воронина В. SWOT-анализ как современный инструмент исследования в целях антикризисного управления предприятием, доступ <https://www.cfin.ru/press/practical/2005-03/02.shtml> (дата обращения 17 января 2019).
17. Егина О. Теория и практика выявления доли рынка, занимаемой товаром и услугой, доступ: <http://www.management.com.ua/marketing/mark086.html>. (дата обращения 14 апреля 2019).
18. Терентьева О. Макросреда предприятия и ее факторы, доступ: <http://fb.ru/article/2781/makrosreda-predpriyatiya-i-ee-factoryi> (дата обращения 14 марта 2019).
19. Оценка конкурентоспособности предприятия, доступ: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/ocenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html> (дата обращения 15 января 2019)
20. Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия, доступ: https://studopedia.su/20_38564_ponyatie-i-sushchnost-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html (дата обращения 1 февраля 2019)

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица П.1 – Уравнения моделей трендов для данных по выручке предприятий

Предприятие	Модель	Уравнение	Коэффициент детерминации	Ошибка аппроксимации
ДЕЗ 1	Степенная	$y = 12528x^{0,453}$	0,953	5,30%
	Логарифмическая	$y = 8715 \ln x + 11818$	0,926	5,46%
	Полиномиальная 2-степени	$y = -397,6x^2 + 5841x + 6963$	0,941	4,75%
ООО УК «Комплекс»	Линейная	$y = 7397x - 6970$	0,987	2,33%
	Логарифмическая	$y = 12937 \ln x + 98.06$	0,931	4,39%
	Экспоненциальная	$y = 270e^{1,42x}$	0,945	3,5%
ООО «Регион ТехСервис»	Полиномиальная 2-степени	$y = 677,7x^2 - 476,7x + 1869$	0,969	1,9%
	Экспоненциальная	$y = 1286e^{0,503x}$	0,931	2,88%
	Степенная	$y = 1571x^{1,423}$	0,934	1,96%