



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал ФГБОУ ВО «РГГМУ» в г. Туапсе

Кафедра «Экономики и управления на предприятии природопользования»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Конкурентоспособность предприятия и пути ее повышения»

Исполнитель Кочконян Татьяна Ашотовна

Руководитель Мартынова Татьяна Валентиновна

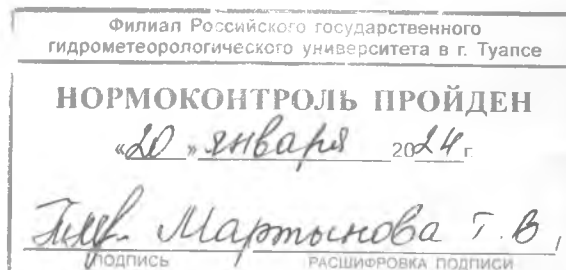
«К защите допускаю»

и.о. заведующий кафедрой

кандидат экономических наук

Майборода Евгений Викторович

«23» января 2024 г.



Туапсе
2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические аспекты конкурентоспособности предприятия	5
1.1 Понятие конкуренции, сущность конкурентоспособности и конкурентного преимущества.....	5
1.2 Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия	14
2 Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта	23
2.2 Анализ конкурентной среды и конкурентоспособности фирмы	33
3 Пути повышения конкурентоспособности предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО	45
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО: создание официального Web-сайта, проведение рекламных мероприятий	45
3.2 Совершенствование системы мотивации труда персонала предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО	52
Заключение	59
Список литературы	64

Введение

В настоящее время наблюдается тенденция усиления конкуренции между предприятиями. Первоочередной задачей всех хозяйствующих субъектов является сохранение и рост конкурентоспособности.

Для того чтобы достигнуть поставленных целей необходимо строго следовать намеченной конкурентной стратегии развития бизнеса.

В процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятия сталкиваются с различными проблемами как социально-экономического, так и организационно-технического характера, однако, основная проблема «выжить», «выстоять» в конкурентной борьбе.

Предприятия должны точно знать свои конкурентные преимущества, а для этого необходимо анализировать рынок аналогичных услуг, маркетинговую среду, ассортимент услуг, знать своих конкурентов «в лицо» (их недостатки и достоинства), с целью определения своей ниши на рынке.

Опираясь на зарубежный опыт, можно констатировать, что рыночная экономика неотделима от конкуренции, и только конкуренция подталкивает предприятиям выходить на новые рынки, изучать конкурентов, внедрять новые ассортиментные линейки, инструменты маркетинговых коммуникаций, разрабатывать маркетинговые стратегии.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что конкурентоспособность предприятия существенно влияет на расширение рынка сбыта, привлечения потенциальных клиентов, увеличение объема продаж и выручки, и как следствие рост прибыли от продаж.

Объект исследования – предприятие Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО.

Предмет исследования – конкурентоспособность исследуемого объекта.

Цель выпускной квалификационной работы – проанализировать дать оценку конкурентоспособности предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО, и разработать направления ее повышения.

В соответствии с целью поставлен ряд задач:

1. Изучить теоретические и методические аспекты конкурентоспособности предприятия
2. Проанализировать и дать оценку конкурентоспособности предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО
3. Рекомендовать направления повышения конкурентоспособности предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО

1 Теоретические и методические аспекты конкурентоспособности предприятия

1.1 Понятие конкуренции, сущность конкурентоспособности и конкурентного преимущества

Последних несколько десятилетий Российские предприятия подвергаются жесткой конкуренции, как за рубежом, так и в России. Конкуренция (*concurrentia*) в переводе с латинского означает - сталкиваться, соперничать – то есть, другими словами – это процесс взаимоотношений предприятий на экономическом рынке за первенство в той или другой сфере деятельности. А основная цель, которую при этом преследуют хозяйствующие субъекты – это увеличение каналов сбыта, рост объема продаж, расширение ассортимента и удовлетворение потребностей потенциальных клиентов.

Все экономически развитые страны живут в мире конкуренции. Рынок неразрывно связан с конкуренцией. Нет конкуренции - нет рынка. Конкуренция это зеркальное отношение продавца и покупателя, они ищут точки соприкосновения, так как один хочет продать, а другой купить на взаимовыгодных условиях.

Конкуренция ведет к улучшению финансово-хозяйственной деятельности предприятий, развитию науки, техники и технологий и в конечном результате приводит к улучшению жизни человека и общества в целом [17, с. 344].

Хозяйствующие субъекты, являясь самостоятельными предприятиями, вступают в конкурентную борьбу, напрямую зависят от конкурентов, стремятся обойти их, занять наибольшую долю рынка, претендуя на максимальный доход.

Посредством конкуренции определяется эффективность как экономической системы в целом, так и отдельных ее элементов, отраслей экономики, хозяйствующих субъектов.

Основными задачами конкуренции в экономике является: определение и фиксирование ценовой линейки на экономическом рынке, а также контроль за движением финансовых потоков из одной отрасли в другую, и из одного

производственного процесса в другой.

Очень важное значение имеет конкурентная политика, которая должна быть направлена, прежде всего, на обеспечение экономического роста, при соблюдении правил поведения рыночных субъектов.

Следует также заметить, что конкуренция, оказывает воздействие на снижение цен и параллельно способствует повышению качества товаров (работ, услуг) в результате соперничества среди участников рынка.

Основные характеристики состояния рынка представлены на рисунке 1.1.

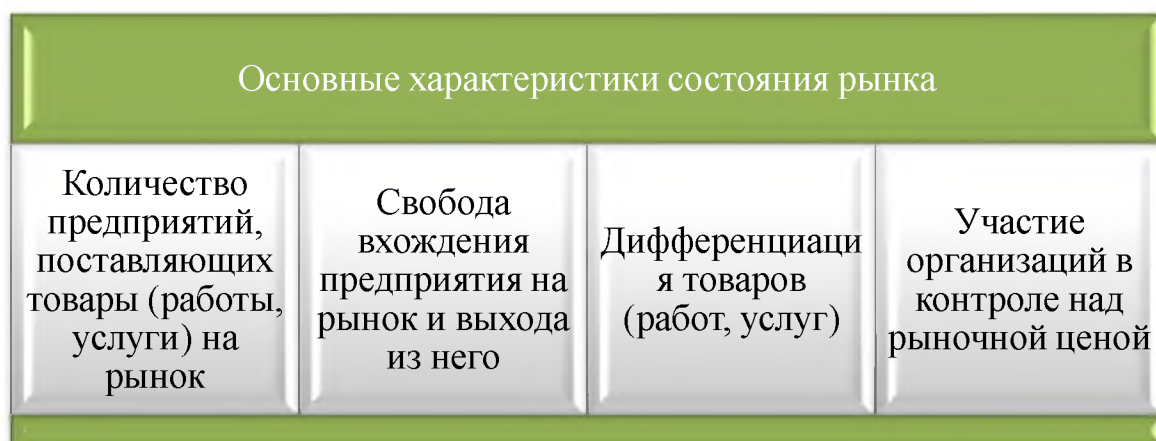


Рисунок 1.1 - Основные характеристики состояния рынка

В литературных источниках нет однозначного перечня функций конкуренции, авторы по своему усмотрению определяют функции конкуренции (рисунок 1.1) [25, с. 138]. Однако, в целом можно выделить шесть основных функций, которые обеспечивают переход каждой отдельной отрасли в саморегулируемую экономическую систему, а весь комплекс отраслей, конкурирующих между собой, как раз и формируют рыночную экономику.

Таблица 1.1 - Функции конкуренции в рыночной экономике

Функции конкуренции	Характеристика функции
Регулирующая	В условиях свободной конкуренции фирмы производят ровно столько продукции, сколько необходимо потребителю. Равновесие не устанавливается сразу, к нему компания приходит после нескольких месяцев работы, анализируя объем спроса и продаж. Конкуренция на рынке определяет величину спроса для продукции каждой фирмы и устанавливает оптимальный объем производства.

Продолжение таблицы 1.1

Аллокационная	В конкурентной среде проще достичь успеха тем предприятиям, которые размещены ближе всего к производственным ресурсам.
Инновационная	Стремительное развитие технологий в современном мире – результат конкуренции. Инженеры не останавливаются в разработках и стремятся каждый год вносить изменения в существующие технологии.
Адаптационная	Умение предприятий приспосабливаться к внешней среде, предлагая покупателям именно то, чего они ожидают.
Распределительная	Рынок — это живой организм, который постоянно изменяется. Каждый день предприниматели оценивают обстановку и решают, есть ли смысл продолжать вкладывать свои ресурсы в проекты или настало время осваивать новые горизонты. Так, из мало доходных отраслей, где уже есть достаточное количество производителей или спрос на продукцию неуклонно падает, постоянно происходит отток в более перспективные направления.
Контролирующая	В условиях справедливой конкуренции ни один производитель или продавец не может занять господствующее положение на рынке и стать монополистом.

Позитивные особенности конкуренции:

- Снижение затрат для покупателей товаров
- Преимущество в выборе ассортиментной линейки
- Не дает возможность формированию монополий
- Вынуждает экономику молниеносно реагировать на изменившуюся ситуацию на рынке
- Рост качества

Негативные особенности конкуренции:

- Банкротство производителей продукции (работ, услуг)
- Применение некорректных способов конкурентной борьбы
- Рост затрат на маркетинговые коммуникации [29, с. 122]

Одним из направлений государственной политики является деятельность по регулированию конкуренции. В основе конкурентной среды лежит средний и малый бизнес, так как он не может оказывать существенного влияния на

ситуацию на экономическом рынке и должен подчиняться ей, и, именно, поэтому немаловажное значение имеет государственная поддержка малого и среднего бизнеса.

В Российской Федерации защита конкурентной среды возложена на Федеральную антимонопольную службу. Стратегия развития конкуренции и антимонопольного регулирования в Российской Федерации на период до 2030 года, а также Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» регламентируют и обеспечивают защиту конкуренции [28].

Антимонопольное законодательства является инструментом государственного регулирования конкуренции в России. В более широком диапазоне государственное регулирование конкуренции - это не только и не столько антимонопольное законодательство, а комплексный подход к реализации экономических, законодательных и административных мероприятий, которые направлены на развитие конкуренции, на регламентирование монополизации рынка и злоупотреблений монопольной властью со стороны хозяйствующих субъектов. Государственное регулирование конкуренции является частью экономической политики.

Таким образом, конкуренция имеет большое значение, влияет на развитие рыночных отношений, является одним из основных стимуляторов хозяйствующих субъектов изучать рынок, анализировать и оценивать основных конкурентов, позволяет выявить конкурентные преимущества, способствует снижению цен, улучшению качества продукции, (работ, услуг), ускоряет научно-технический прогресс.

Все вышеизложенное приводит хозяйствующие субъекты к реальной необходимости анализировать и оценивать конкурентоспособность предприятия, продукции, услуг. На сегодняшний день нет единого понятия «конкурентоспособности» как в отечественной, так и в зарубежной литературе, но все они сводятся к одному: определение факторов, дающих конкурентное преимущество одного предприятия перед другим. Также не существует единых методик анализа конкурентоспособности.

Ученые - маркетологи предлагают различный набор факторов, характеризующих конкурентоспособность. Анализ литературных источников сведен в таблицу 1.2 [6, с. 234].

Таблица 1.2 – Понятие «конкурентоспособности» с позиции разных авторов

Ф.И.О. автора	Понятие «конкурентоспособности»
Портер М	Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений
Гельвановский М.	Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования
Донцова Л. В.	Способность организации противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности.
Завьялов П.	Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, которые реализуются в товарах и услугах, успешно противостоящим конкурирующим аналогам как на внутреннем, так и на внешнем рынке
Рубин Ю. Б.	Реальная и потенциальная способность компании, а также имеющихся у них возможностей способностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.
Млоток Е.	Сравнительное преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри национальной экономики и за ее пределами
Джакот Д. Х.	Способность компании реализовывать свою продукцию по цене, обеспечивающей рост и выполнение обязательств перед третьими лицами (обеспечение определенного уровня рентабельности, формирования основных фондов, возврата инвестиционного капитала)
Багиев Г. Л.	Важнейший критерий целесообразности выхода организации на национальные и мировые товарные рынки
Фатхутдинов Р. А.	Свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном (внутреннем или внешнем) рынке.

Продолжение таблицы 1.2

Сергеев И. В.	Под конкурентоспособностью организации понимается способность организации производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал.
Светуных С. Г.	Конкурентоспособность — это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов
Рове М.	Конкурентоспособность — это способность страны или фирмы продавать свои товары.
Мескон М. Х.	характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности конкурентоспособность организации характеризует возможности и динамику приспособления к условиям рыночной конкуренции.
Самодуров Д. О.	Конкурентоспособность организации — это способность организации разрабатывать, производить и продавать свою продукцию на рынке по цене, обеспечивающей в полном объеме его финансово-экономических обязательств, а также количественный и качественный рост его потенциала.
Петров В.	Конкурентоспособность — это внутреннее свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве капиталистического типа для расширения производства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от легальной хозяйственной деятельности
Селезнев А.	Конкурентоспособность — это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику.
Мионов М. Г.	Конкурентоспособность организации — это способность изготавливать и сбывать товар с большей конкурентоспособностью, чем у конкурента.

Продолжение таблицы 1.2

<p>Фигурнов Э. Б., Донец Ю. Ю.</p>	<p>Основная составляющая конкурентоспособности организации — это эффективность использования его производственного потенциала(т. е. способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в быстром темпе, чем потенциал конкурента).</p>
<p>Коно Т.</p>	<p>Конкурентоспособность организации — это совокупность следующих характеристик: захваченная предприятием доля рынка; способность организации к производству, сбыту и развитию; способность высшего звена руководства к реализации, поставленной цели</p>
<p>Ермолов М. О.</p>	<p>Конкурентоспособность организации — это относительная характеристика, отражающая отличие процесса производства данного производителя от производителя-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности</p>
<p>Хруцкий В. Е., Корнеева И. В.</p>	<p>Способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг</p>
<p>Яшин Н. С.</p>	<p>Конкурентоспособность организации — это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции.</p>

Различные характеристики понятия «конкурентоспособность» в большей степени находятся в зависимости от того, конкурентоспособность чего оценивается: продукции, хозяйствующего субъекта, отрасли, экономики, региона, страны.

Разные уровни конкурентоспособности имеют как общие черты, так и различия, отсюда и различие в определениях.

Несмотря на разные определения конкурентоспособности цель и задачи сводятся к одному: произвести с наименьшими затратами, реализовать с максимальной прибылью, при этом по цене не выше, чем у конкурентов с качеством не хуже чем у них.

Конкурентоспособность – это ведение эффективной финансово-хозяйственной деятельности позволяющей расширять производство, за счет полученной прибыли, выполнять свои обязательства перед работниками по

материальному и нематериальному стимулированию, и, самое главное на высоком уровне поддерживать имидж предприятия, обеспеченный качеством выпускаемой продукции или оказанных услуг.

Не следует забывать, чтобы оценить свою конкурентоспособность необходимо постоянно мониторить потребительские предпочтения, оценивать качество своей продукции по отношению к аналогичной продукции основных конкурентов, анализировать затраты, прогнозировать объемы продаж, выручку, прибыль [26, с. 259-262].

Признаками, обеспечивающими достаточно высокую конкурентоспособность являются:

Во - первых, покупатели перешли в категорию постоянных клиентов и готовы покупать продукцию или услуги хозяйствующего субъекта постоянно.

Во-вторых, учредители хозяйствующего субъекта удовлетворены финансово-хозяйственной деятельностью и не имеют претензий ни материального, ни морального характера.

В третьих, сотрудники хозяйствующего субъекта не предпринимают попыток сменить место работы, готовы своими профессиональными действиями поддерживать миссию предприятия.

Конкурентоспособность хозяйствующего субъекта зависит как от внешних, так и от внутренних факторов, поэтому анализируется и оценивается внешняя макросреда и внутренняя микросреда предприятия.

Немаловажное значение имеет содержание такого понятия как «конкурентное преимущество», т.е это те качественные критерии, которые позволяют создать предпочтение продукции (услуг) одного предприятия перед другим, производящем и реализующим аналогичную продукцию (услуги).

В 1979 году профессор Гарвардской школы бизнеса опубликовал свою теорию конкурентного преимущества в основе которой лежит «воздействие пяти сил». Эта теория в дальнейшем получила название «теории пяти сил конкуренции Майкла Портера» (рисунок 1.2). Суть ее заключается в том, что чем слабее на предприятие оказывают влияние конкурентные силы, тем у него

больше возможности получить прибыль, и, наоборот, усиление влияния конкурентных сил приводит к росту угроз и снижению реальной доходности предприятия.



Рисунок 1.2 - Теория конкурентного преимущества М.Портера

Рассмотрим подробнее каждую из пяти сил конкуренции Майкла Портера [16, с. 233]:

1) Угроза вторжения новых конкурентов - любой рынок, который приносит достаточно высокую прибыль всегда привлекает новые предприятия стремящиеся занять свою нишу на данном рынке, при этом, как следствие, наблюдается снижение прибыли. В данной ситуации необходимо блокировать или всеми законными способами затруднять вход на рынок новых конкурентов. В противном случае, конкуренция будет расти, а прибыль снижаться.

2) Угроза появления продуктов-заменителей - появление продуктов-заменителей может привести к тому, что потенциальные покупатели заинтересуются ими и отдадут свое предпочтение именно им, к тому же если показатель «цена-качество» будет не в пользу основного продукта.

3) Экономический потенциал поставщика- поставщики играют значительную роль в деятельности предприятия, т.к. именно от них зависит

цена и качество сырья и материалов, а это как известно, влияет на стоимость и качество на конечного продукта.

4) Экономический потенциал покупателей - влияние покупателей на силу конкуренции осуществляется через такие критерии как: насколько важен для покупателя тот или иной товар; как много покупателей приобретают тот или иной товар и в каком количестве; устраивает цена и качество потенциального покупателя.

5) Соперничество среди существующих конкурентов - оказывает влияние на стратегии конкурентной борьбы, которые они выбирают: либо стратегия лидерства в продукте, либо стратегия лидерства в издержках, либо стратегия лидерства в нише.

Если говорить об устойчивом конкурентном преимуществе, то это как ни странно- отказ от конкуренции и способность постоянно изменяться.

На рисунке 1.3 представлена схема достижения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта [30, с. 68-72].

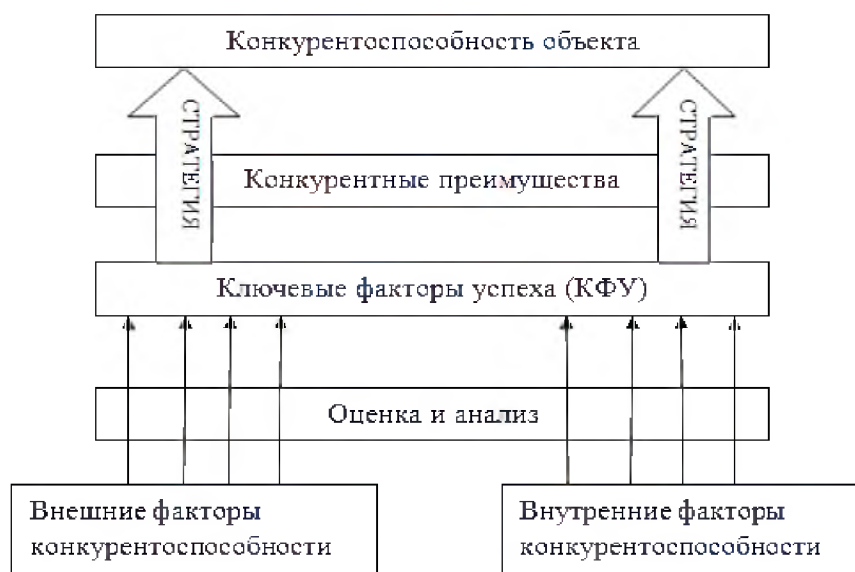


Рисунок 1.3 - Схема достижения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта

1.2 Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия

Теоретические аспекты содержания и структуры конкуренции и

конкурентоспособности изучены и достаточно широко исследованы в экономической литературе. Что касается методов фактической оценки конкурентоспособности, то более-менее отработанными являются методы оценки конкурентоспособности продукции. Единая методика комплексной оценки конкурентоспособности предприятия в настоящее время не разработана.

Уровень оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта можно определить несколькими способами, но все они базируются на двух методах оценки [5, с. 113]:

1) Рыночная оценка уровня конкурентоспособности на основе многофакторной модели (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 - Этапы проведения рыночной оценки уровня конкурентоспособности на основе многофакторной модели

Итак, в основе этого метода лежит сравнительный анализ уровня конкурентоспособности предприятия с нормативными значениями в отрасли.

2) Оценка уровня конкурентоспособности по отдельным элементам комплекса маркетинга (рисунок 1.5) [2, с. 342].

Данная методика основана на группировке отдельных элементов показателей конкурентоспособности, таких как: ассортимент, цена, качество, маркетинговые коммуникации и др.

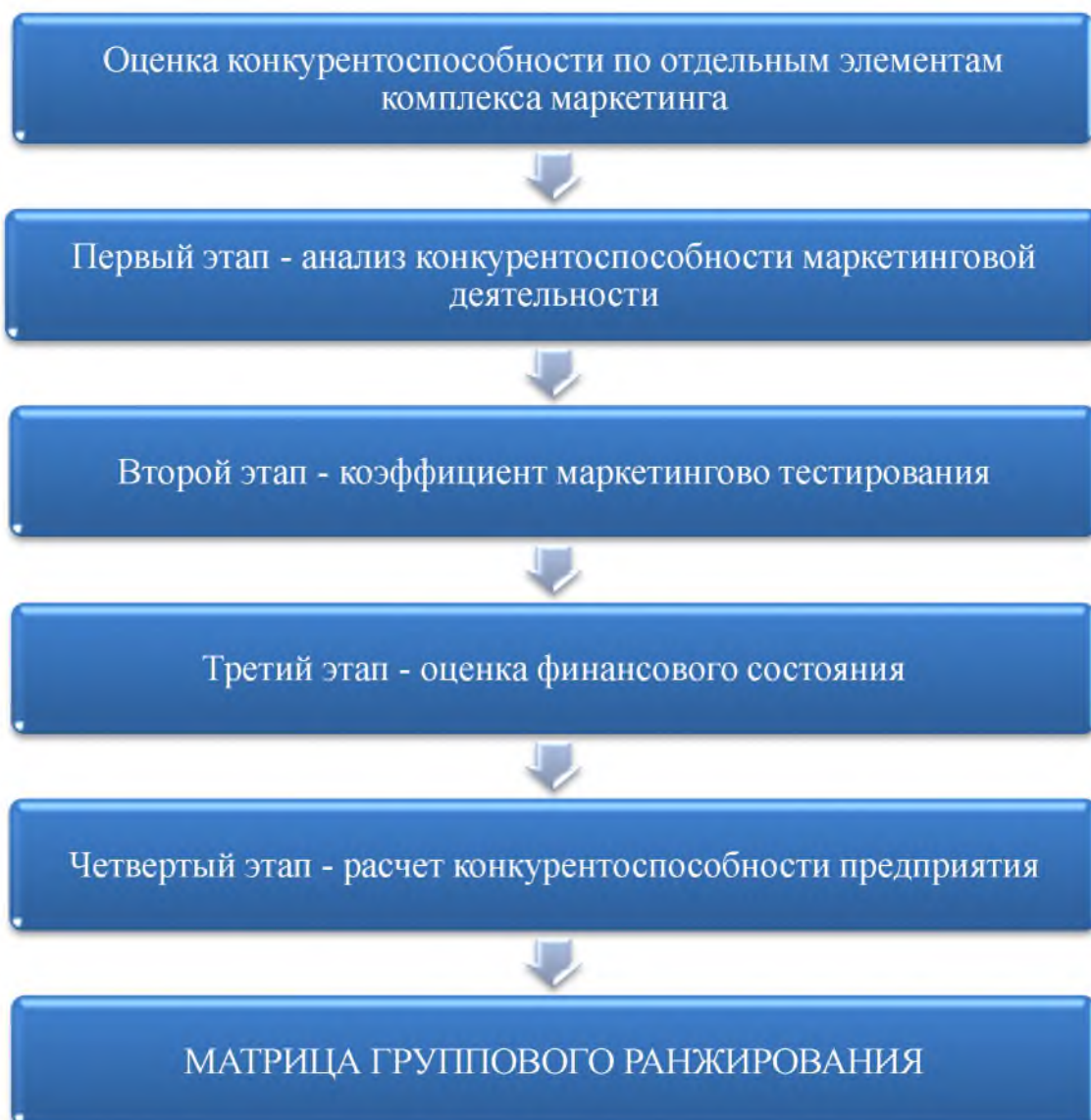


Рисунок 1.5 - Этапы оценки уровня конкурентоспособности по отдельным элементам комплекса маркетинга

Данная оценка позволяет предприятиям сформировать многоугольник конкурентоспособности используя различные факторы конкурентоспособности.

Недостатком этого метода является то, что оценка предприятия-конкурента проводится на основе данных из интернет - источников, опросов, анкетирования и нет объективной возможности определить на сколько могут быть улучшены критерии сравнения.

Оценивать конкурентоспособность предприятия необходимо, с целью определения конкурентных позиций хозяйствующего субъекта на экономическом рынке соответствующей отрасли, т.е. существует реальная необходимость определения конкурентных преимуществ перед основными конкурентами, выявления недостатков. Все это необходимо для того, чтобы можно было сделать обоснованные выводы и разработать направления повышения конкурентоспособности предприятия, что и является основной целью оценки конкурентоспособности предприятия.

В соответствии с целью можно выделить следующие задачи оценка конкурентоспособности:

- дать оценку конкурентоспособности предприятия;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

Для достижения цели и поставленных задач необходимо провести ряд исследований и выбрать методы оценки конкурентоспособности наиболее эффективные для соответствующего хозяйствующего субъекта и рынка. Однако, следует отметить, что выбор одного метода оценки не принесет желаемого результата, т.к. методы взаимосвязаны и следует опираться на несколько критериев.

Исходя из этого единой классификации методов оценки конкурентоспособности не существует.

Каждый из методов имеет свои преимущества и недостатки и эффективность оценки посредством того или иного метода будет зависеть от множества факторов [13, с. 153].

Рассмотрим наиболее значимые и чаще других применяемые методы оценки конкурентоспособности, сведем данные в таблицу 1.3.

Таблица 1.3 - Методы оценки конкурентоспособности

Метод оценки конкурентоспособности	Основные характеристики метода оценки конкурентоспособности
SWOT-анализ	SWOT-анализ выявляет слабые и сильные стороны (strengths и weakness) – это факторы внутренней среды, способствующие или препятствующие эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы (opportunities и threats) – факторы внешней среды, благоприятствующие или препятствующие дальнейшему развитию и эффективному функционированию организации.
PEST-анализ	Метод PEST-анализа позволяет анализировать внешние влияния предпринимательской среды на хозяйствующий субъект по схеме «фактор?организация», его потенциал и направление для развития (по основным факторам – P – political; E – economic; S – social; T – technological).
STEP-анализ	Инструмент стратегического менеджмента, позволяющий анализировать ситуацию и положение фирмы на рынке, ее возможности и направления развития
Матрица Бостонского консалтинговой группы (БКГ)	Метод матрицы БКГ базируется на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции; в основе данного метода лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия
Метод анализа GAP	Предложен Стэнфордским исследовательским институтом в Калифорнии. Он позволяет найти способы разработки стратегии и управления, позволяющие привести бизнес в соответствие с требованиями рынка
Модель пяти сил Портера	Модель пяти сил Портера позволяет оценить степень конкуренции в отрасли и определить возможности снижения прибыльности и отразить объективное состояние конкурентного окружения в конкретный момент времени. Проводится оценка значения 5 конкурентных сил (внутри-отраслевая конкуренция, угроза со стороны новых конкурентов, сильная позиция поставщиков, сильная позиция покупателей, угроза со стороны продуктов-заменителей) и их влияние на деятельность организации.
Метод оценки основанный на теории совершенной конкуренции	Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те фирмы, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей
Сравнительный анализ конкурентов	Сравнительный анализ конкурентов дает информацию в сравнении конкурентов в разных аспектах – информацию о компаниях, о реализуемых товарах и услугах, о целевом сегменте клиентов, а также об источниках конкурентных преимуществ.

Проанализируем более подробно наиболее популярные методы оценки уровня конкурентоспособности.

SWOT-анализ позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия посредством анализа внутренней среды предприятия и возможности и угрозы основных конкурентов путем анализа внешней среды исследуемого предприятия.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия проводят путем сравнения ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе и позволяет выявить сильные и слабые стороны, воспользоваться сильной стороной для укрепления своих позиций, проанализировать слабые стороны, учесть недостатки разработать направления снижения зависимости от слабой стороны, воспользоваться возможностями рынка и сивелировать угрозы.

Сильные стороны - исключительные достоинства предприятия (имидж, квалификация персонала, ценовая и ассортиментная линейка и пр.)

Слабые стороны - это те критерии, которые хуже чем у конкурентов, не дают возможности предприятию занять достойную нишу на рынке (имидж, квалификация персонала, ценовая и ассортиментная линейка и пр.).

Возможности рынка - это позитивные условия (факторы), позволяющие получить определенные преимущества для конкретного предприятия («выход» с рынка конкурентов и пр.).

Угрозы рынка - это негативные условия (факторы), которые влекут за собой ухудшение положения предприятия на рынке («вход» на рынок новых конкурентов, потеря сегмента рынка и пр.)

Основные характеристики сильных и слабых сторон хозяйствующего субъекта представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Основные характеристики сильных и слабых сторон хозяйствующего субъекта

Сильные (слабые) стороны	Характеристика
Менеджмент предприятия	Подготовленность управленческого состава, мотивация менеджеров, точность разделения полномочий и функций, тип организационной структуры управления и др.

Продолжение таблицы 1.4

Рыночные показатели	Доля рынка, репутация предприятия, престижность брендов, удовлетворенность клиентов, расходы на организацию коммуникаций с клиентами, стимулирование сбыта и др.
Технологии	Разработка новых технологий, внедрение появляющихся новых технологий, развитие собственных научных исследований и др.
Кадры	Уровень квалификации работников, наличие собственной базы профессиональной подготовки и переподготовки, вложения в повышение квалификации персонала, возрастная структура и др.
Финансы	Структура активов, инвестиционный рейтинг, доходы на активы, возможность получения кредитов и др.
Производство	Производственная мощность, тип и возраст оборудования, системы контроля качества и др.

Основные характеристики возможностей и угроз рынка представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 - Основные характеристики возможностей и угроз рынка

Показатели направления оценки	Характеристика показателей
Влияние макросреды	– экономическая ситуация – изменение доходов населения в стране, изменение условий кредитования, инфляция и др.;
	– демографическая ситуация – основные тенденции, обуславливающие рост и уменьшение групп потребителей и др.;
	– политическая ситуация – влияние действующего законодательства, разработка новых законов, стабильность власти на различных уровнях (от федерального до местного) и др.;
	– технологическая ситуация – появление новых технологий и их влияние на возможности создания новых товаров, изменения системы распределения товаров, влияние новых технологий на изменение поведения потребителей и др.;
	– экологическая ситуация – доступность природных ресурсов и энергии,
	– социально-культурная ситуация – изменения в стиле жизни различных социальных групп, появление новых культурных трендов и др.
Влияние микросреды	– изменение целевых групп потребителей – уменьшение или увеличение этих групп, стабильность потребностей, изменение структуры потребностей, изменение отношения к товару и др.;
	– изменение каналов сбыта – давление посредников на производителей, появление новых каналов и др.;

Продолжение таблицы 1.5

Влияние микросреды	– деятельность конкурентов – активность, изменение их доли рынка и др.;
	– деятельность поставщиков – распределение сил между субъектами рынка, увеличение или уменьшение конкуренции между поставщиками и др.
	– квалификация управленческого и основного персонала, мотивация труда, тип организационной структуры управления, внедрение новых технологий, финансовые ресурсы и др.

Гипотетический «многоугольник конкурентоспособности» позволяет без особых затрат, быстро и эффективно проанализировать уровень конкурентоспособности исследуемого предприятия по отношению к основным конкурентам и на основе полученных результатов разработать направления стабилизации уровня конкурентоспособности. Этот метод достаточно прост и включает три этапа [16, с. 203]:

Первый этап - определить критерии конкурентоспособности (цена, качество, ассортимент, бренд и т.д.)

Второй этап - оценка конкурентоспособности исследуемого предприятия по отношению к основным конкурентам, например по 10-ти бальной шкале, где 1- самый низкий балл, 10 самый высокий балл.

Третий этап (заключительный) - составление плана мероприятий по улучшению конкурентоспособности.

Сравнительная таблица в разрезе показателей конкурентоспособности представлена в таблице 1.6

Таблица 1.6 - Построение и использование многоугольника конкурентоспособности

Критерии конкурентоспособности	Исследуемое предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2
Бренд	8	7	6
Цена	9	6	8
Ассортимент	7	5	7
Качество	8	8	5
Квалификация персонала	7	6	7
Маркетинговые коммуникации и т.д.	6	6	6

После чего составляется лепестковая диаграмма гипотетического многоугольника конкурентоспособности (рисунок 1.6).

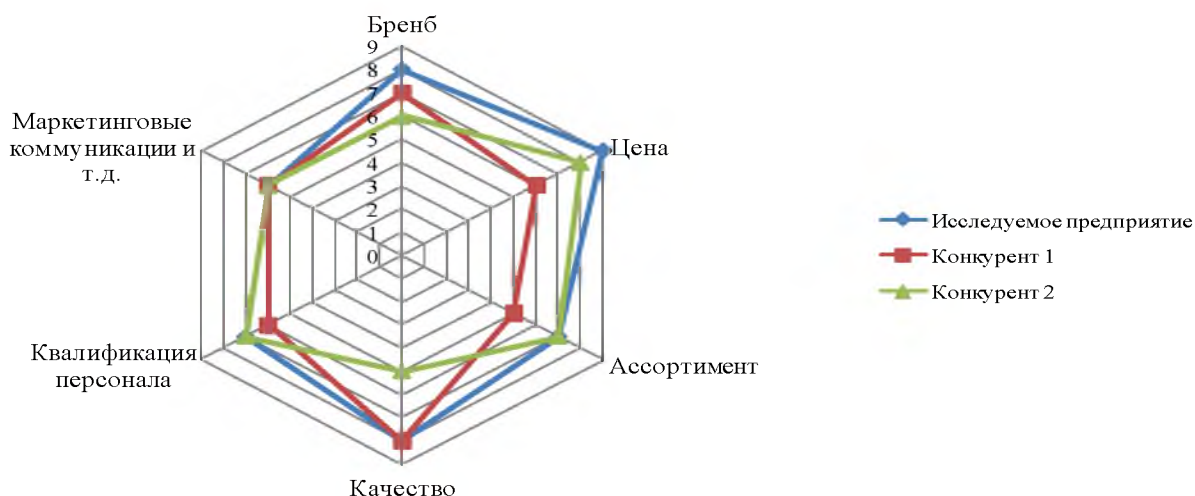


Рисунок 1.6 - Гипотетический многоугольник конкурентоспособности

Ключевые факторы успеха (КФУ) - это условия (факторы), которые являются общими для всех хозяйствующих субъектов отрасли, разработка и осуществление которых позволит предприятию занять свою нишу на рынке, обеспечит конкурентоспособность. Наиболее важными и перспективными КФУ строительной отрасли:

- способность работать с передовыми технологиями
- низкие издержки
- высокое качество
- ценовая линейка
- высококвалифицированная рабочая сила и менеджмент

Затем каждому КФУ присваивается значение от 1 до 10 (1- полностью отсутствует преимущество, 10- существенное преимущество).

Таким образом, анализ литературных источников, отражающих методику оценки конкурентоспособности показал, что широкий диапазон методов позволяет каждому предприятию выбрать для себя наиболее доступный и эффективный метод оценки уровня конкурентоспособности.

2 Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта

Предприятие Фирма «Спецмонтажавтоматика» общество с ограниченной ответственностью (Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО) было зарегистрировано 29 ноября 2002 года, без ограничения срока деятельности, на сегодняшний день статус - действующая.

Юридический адрес 352800, Краснодарский край, Туапсинский район, г. Туапсе, ул. Морская, д.1.

Фирме был присвоен ОГРН 1022303281989 и выдан ИНН 2322023101. Основным видом деятельности по коду ОКВЭД ред.2: 43.29 - Производство прочих строительно-монтажных работ (электромонтажных, санитарно-технических и прочих монтажных работ), которые обеспечивают функционирование зданий, сооружений гражданского строительства.

Количество учредителей - 2:

- 1) Мاستинская Татьяна Владимировна;
- 2) Стародубцев Владимир Матвеевич.

Доля в уставном капитале распределяется соответственно:

- 1) 66,67%,
- 2) 33,33%.

Директор предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО Стародубцев Владимир Владимирович. За 2022 год прибыль предприятия составила 2815 тыс. руб.

Численность персонала - 10 человек, фирма состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства: с 01.08.2016 как микропредприятие.

Организационная структура управления предприятия- линейная. Линейная структура управления наиболее проста, функционирование осуществляется по принципу единоначалия. Распоряжения поступают от

руководителя, в результате чего формируется жесткая дисциплина, «быстрые решения приводят к быстрым и эффективным действиям».

Директор и главный инженер относятся к руководящему составу, бухгалтер - специалист 1 категории, все остальные единицы по штатному расписанию - рабочие (рисунок 2.1).

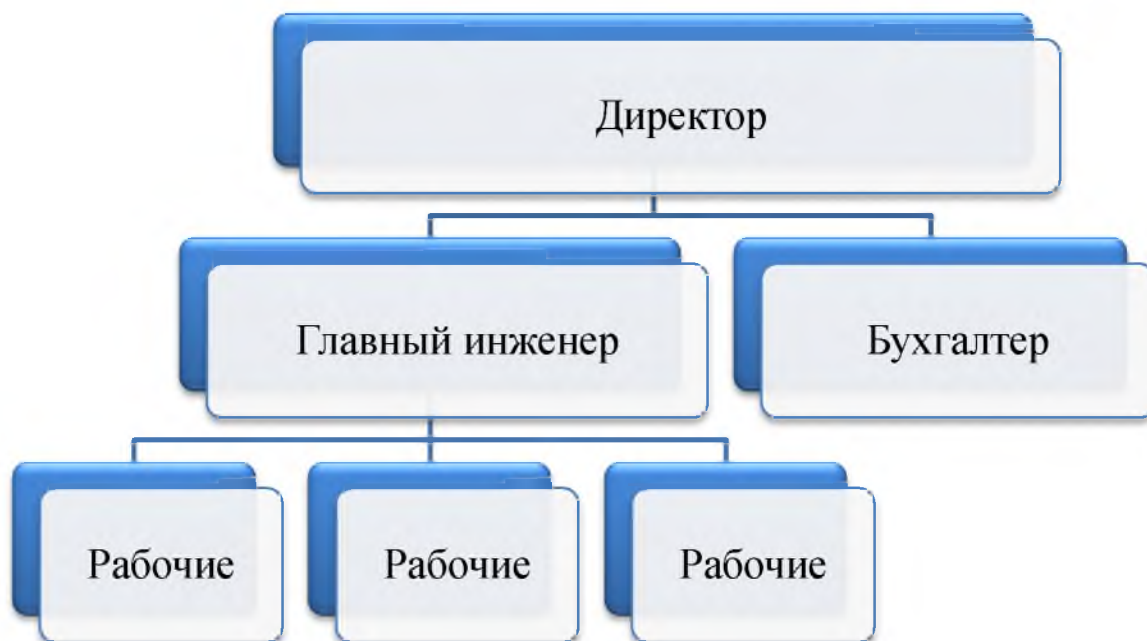


Рисунок 2.1 - Линейная организационная структура управления

Проанализируем финансовое положение исследуемого предприятия. Проведем горизонтальный и вертикальный анализ баланса за 2021-2022 гг. [1, с. 66]

В балансе имущество предприятия отражается в разрезе состава и размещения и источников формирования.

Вертикальный анализ баланса показал, что большая доля приходится на оборотные (текущие) активы и составляет 95,9%, доля внеоборотных активов незначительна и составляет 4,1%.

Доля собственного капитала в структуре баланса распределяется следующим образом: на начало анализируемого периода, а именно на 31.12 21г - 99,1%, на конец анализируемого периода 31.12. 22г - 90,8%.

Следует отметить, что доля активов в структуре баланса предприятия за анализируемый период практически не изменились.

Горизонтальный анализ баланса показал уменьшение собственного капитал на 7,97%, что отрицательно характеризует динамику имущественного положения исследуемого предприятия.

Рост активов организации связан с ростом показателя по строке «запасы» на 381 тыс. руб. (или на 77,9% вклада в прирост активов).

Одновременно, в пассиве баланса прирост произошел по строке «кредиторская задолженность» на 181 тыс. руб., или более чем в 10 раз по отношению к 2021г. составил прирост пассивов организации за анализируемый период.

Результаты анализ сведем в таблицу 2.1.

Таблица 2.1 - Горизонтальный и вертикальный анализ баланса предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО за 2021-2022 гг.

Показатель	Значение показателя				Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб.	%
	31.12.2021	31.12.2022	на начало анализируемого периода (31.12.2021)	на конец анализируемого периода (31.12.2022)	Абсолютные	Относительные
1	2	3	4	5	6	7
Актив						
1. Внеоборотные активы	90	90	4,1	4,1	—	—
в том числе:						
основные средства	90	90	4,1	4,1	—	—
нематериальные активы	—	—	—	—	—	—
2. Оборотные, всего	2089	2098	95,9	95,9	9	100,43
в том числе:						
запасы	493	874	22,6	39,9	381	177,28
заемные средства	783	426	35,9	19,5	-357	54,41
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	813	798	37,3	36,5	-15	98,15
Пассив						
1. Собственный капитал	2159	1987	99,1	90,8	-172	92,03
2. Долгосрочные обязательства, всего	—	—	—	—	—	—
в том числе:						
заемные средства	—	—	—	—	—	—
3. Краткосрочные обязательства*, всего	20	201	0,9	9,2	181	+10,1 раза
в том числе:						
заемные средства	—	—	—	—	—	—
Валюта баланса	2179	2188	100	100	9	100,41

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить статью «дебиторская задолженность» в активе и «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» в пассиве (-357 тыс. руб. и -172 тыс. руб. соответственно).

Собственный капитал предприятия на последний день анализируемого периода (31.12.2022) составил 1987,0 тыс. руб. За рассматриваемый период собственный капитал организации ощутимо снизился на 172 тыс. руб., за счет снижения прибыли в анализируемом периоде.

Структура активов и пассивов исследуемого предприятия за период 2021-2022гг. представлена на рисунках 2.2-2.3.

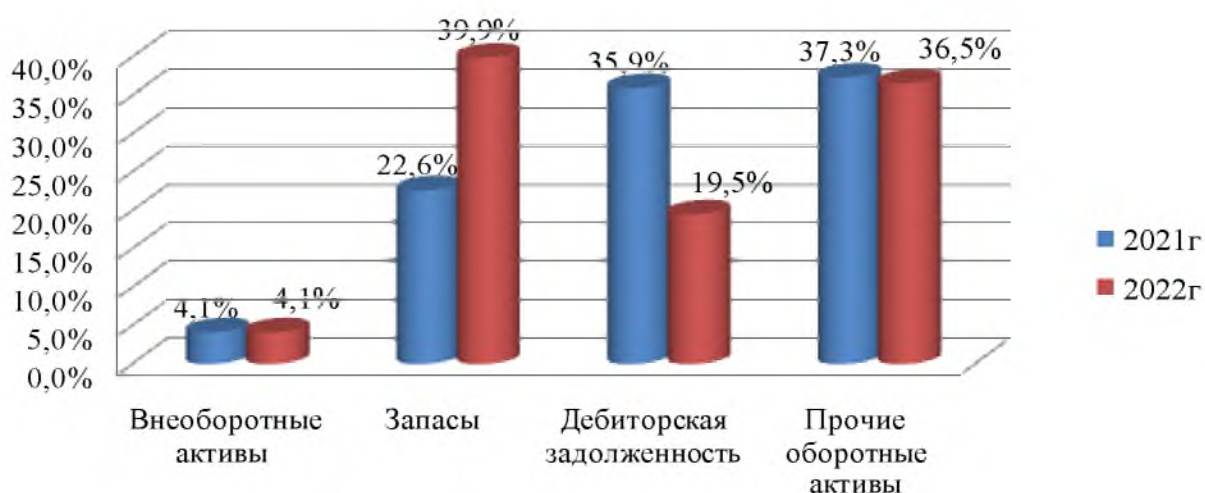


Рисунок 2.2 - Структура активов предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО за период 2021-2022гг.

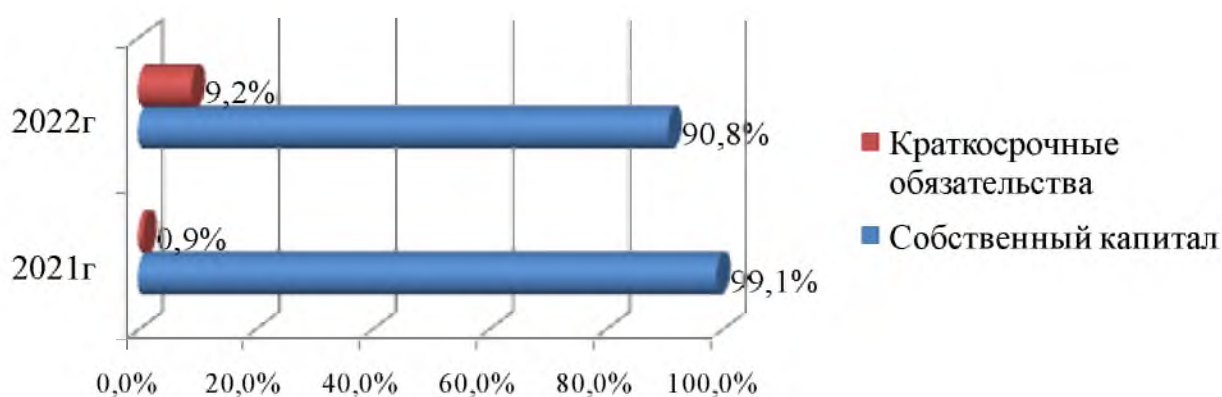


Рисунок 2.3-Структура пассивов предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО за период 2021-2022гг.

Чистые активы [12, с. 245] предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО на 31.12.2022 значительно превышают уставный капитал (в 66,2 раза). Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов предприятия.

При этом следует отметить снижение чистых активов на 7,97% за 2022г. Несмотря на нормальную относительно уставного капитала величину чистых активов, их дальнейшее снижение может привести к ухудшению данного соотношения (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Оценка стоимости чистых активов предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО

Показатель	Значение показателя				Изменение	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб.	%
	31.12.2021	31.12.2022	на начало анализируемого	на конец анализируемого	Абсолютные	Относительные
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистые активы	2159	1987	99,1	90,8	-172	92,03
2. Уставный капитал	30	30	1,4	1,4	–	–
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	2129	1957	97,7	89,4	-172	91,92

Наглядное изменение чистых активов и уставного капитал представлено на следующем рисунке 2.4.

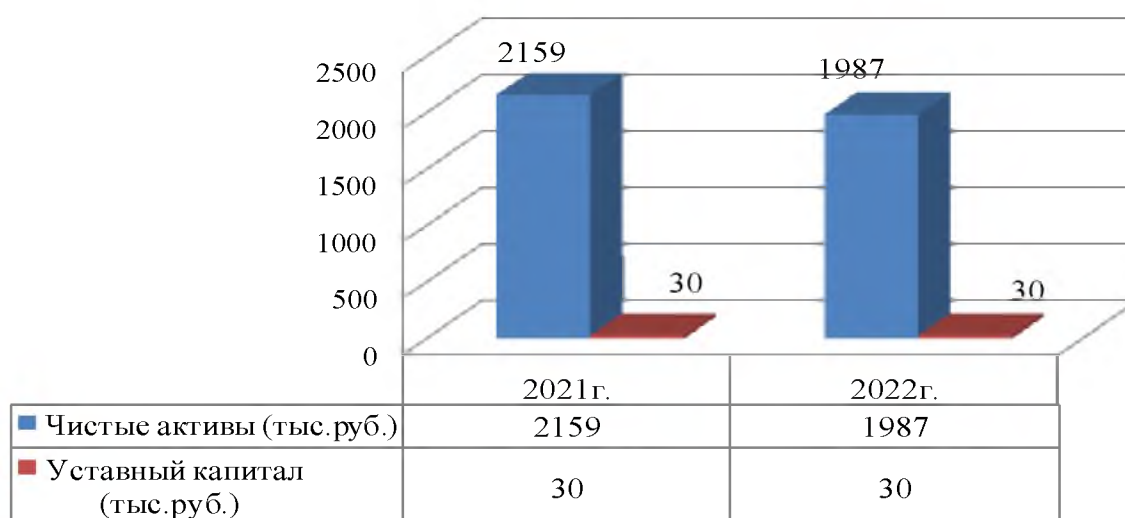


Рисунок 2.4-Динамика изменений чистых активов и уставного капитал

Проанализируем финансовую устойчивость по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств [24, с. 278] предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО. Результаты анализа сведем в таблицу 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО за период 2021-2022гг.

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)	
	на начало анализируемого периода (31.12.2021)	на конец анализируемого периода (31.12.2022)	на 31.12.2021	на 31.12.2022
1	2	3	4	5
СОС ₁ (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	2069	1897	1576	1023
СОС ₂ (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	2069	1897	1576	1023
СОС ₃ (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	2069	1897	1576	1023

По всем трем вариантам расчета СОС по состоянию на 31.12.2022 наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у хозяйствующего субъекта запасов, поэтому финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое.

Следует обратить внимание, что несмотря на хорошую финансовую устойчивость все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за последний год ухудшили свои значения.

Далее проанализируем ликвидность баланса. Для проведения этого анализа все статьи актива баланса следует сгруппировать по степени ликвидности от наиболее быстро реализуемых и превращающихся в денежные средства до наименее. Пассивы баланса следует сгруппировать по срочности оплаты обязательств предприятия.

Результаты анализа ликвидность баланса представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платеж. средств, тыс.руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
A1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения)	798	-1,8	\geq	П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.)	201	+10,1 раза	+597
A2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность)	426	-45,6	\geq	П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства кроме текущ. кредит. задолж.)	0	-	426
A3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы)	874	77,3	\geq	П3. Долгосрочные обязательства	0	-	874
A4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	90	-	\leq	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	1987	-8	-1897

Традиционно ликвидность баланса считается абсолютной, если выполняются все следующие тождества: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$. Все четыре неравенства, приведенные в таблице 2.4, выполняются, что свидетельствует об идеальном соотношении активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения. Хотя следует отметить снижение высоколиквидных активов (A1) на 1,8% и быстрореализуемых активов на 45,6%- наблюдается негативная тенденция.

Анализ эффективности деятельности предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО за период 2021-2022гг. Деятельность

предприятия считается эффективной если минимизируя затраты получает прибыль и максимально использует все имеющиеся у него ресурсы.

Как уже было сказано выше, что основным критерием эффективности деятельности является прибыль или финансовый результат, который определяется как разница между доходами, полученными в результате финансово-хозяйственной деятельности и расходами предприятия.

По данным «Отчета о финансовых результатах» за 2022г. предприятие получило прибыль от продаж в размере 3584 тыс. руб., что равняется 24,7% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого 2021 года прибыль от продаж выросла на 1627 тыс. руб., или на 83,1%.

По сравнению с прошлым периодом в текущем наблюдался рост выручки от продаж на 962 тыс. руб. при одновременном уменьшении на 665 тыс. руб. расходов по обычным видам деятельности.

Убыток от прочих операций за последний год составил 328 тыс. руб., что на 42 тыс. руб. (11,4%) меньше, чем убыток за аналогичный период прошлого года (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Анализ финансовых результатов деятельности предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО за 2021-2022гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя	
	2021г.	2022г.	тыс. руб.(гр.3 - гр.2)	% ((3-2) : 2)
1	2	3	4	5
1. Выручка	13564	14526	962	107,09
2. Расходы по обычным видам деятельности	11607	10942	-665	94,27
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	1957	3584	1627	183,14
4. Прочие расходы, кроме процентов к ушлате	370	328	42	88,65
5. Прибыль до уплаты процентов и налогов (3+4)	1587	3256	1669	105,20
6. Проценты к уплате	—	—	—	—
7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	396	441	-45	111,36
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	1191	2815	1624	236,36

Графически соотношение выручки и прибыли представлена на рисунке

2.5.



Рисунок 2.5 - Динамика выручки и прибыли предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО за период 2021-2022гг.

Рентабельность как экономическая категория характеризует эффективность использования ресурсов предприятия.

Анализ рентабельности продаж предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО за период 2021-2022гг. представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Анализ рентабельности продаж предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО за период 2021-2022гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2021	2022	коп., (гр.3 - гр.2)	% ((гр.3/гр.2)*100)
1	2	3	4	5
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 4% и более.	14,4	24,7	10,3	171,5
2. Рентабельность продаж по величине прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки.	11,7	22,4	10,7	191,5
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 3% и более.	8,8	19,4	10,6	220,5

Рентабельность показывает, какую прибыль или убыток получило предприятие от использования активов. Рентабельность продаж один из основных показателей оценки деятельности предприятия показывает сколько копеек прибыли в одном рубле выручки. Таблица 2.6 показала, что рентабельность продаж имеет положительные значения и наблюдается рост рентабельности в 2022г по отношению к 2021г.

За анализируемый период (2022 год) предприятие по обычным видам деятельности получила прибыль в размере 24,7 копеек с каждого рубля выручки от продажи. К тому же имеет место положительная динамика рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за аналогичный период (2021 год), предшествующего отчётному, (+10,3 коп.).

Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения и процентных расходов к выручке предприятия, за анализируемый период (2022 год) составила 22,4 коп. каждом рубле выручки. Рост по отношению к 2021г. составил 10,7 коп.

Рентабельность продаж по чистой прибыли за анализируемый период (2022 год) составила 19,4 коп. каждом рубле выручки. Рост по отношению к 2021г. составил 10,6 коп.

Графически динамика показателей рентабельности продаж представлена на рисунке 2.6.

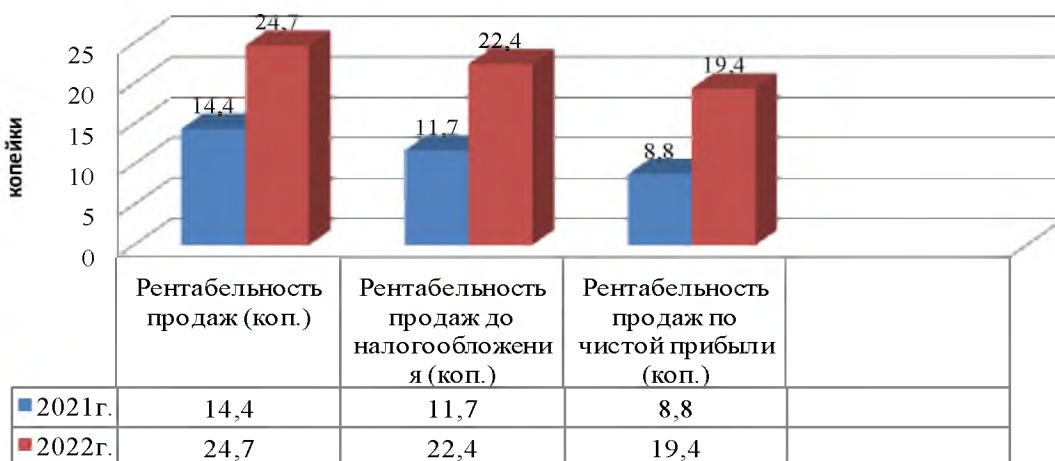


Рисунок 2.6 - Динамика рентабельности продаж

2.2 Анализ конкурентной среды и конкурентоспособности фирмы

Анализ конкурентной среды позволяет выявить сильные и слабые стороны своего предприятия и конкурентов, а это в свою очередь дает возможность вычлнить возможности и угрозы, конкурентные преимущества, разработать и реализовать направления повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия и вывести его на новый конкурентный уровень.

Таким образом, знание и понимание действий конкурентов, направленных на усиление конкурентной позиции на рынке позволит исследуемому получить значительные преимущества.

Исследуемое предприятие функционирует на рынке монтажа и обслуживания систем безопасности зданий и сооружений гражданского строительства г. Туапсе и Туапсинского района. Рынок характеризуется достаточно стабильным ассортиментом услуг и широким диапазоном потребителей.

Для проведения анализа конкурентной среды и конкурентоспособности предприятия была использована информация полученная из доступных источников, таких как интернет (сайты основных конкурентов), местные и региональные средства массовой информации (газеты), а также результаты наблюдения.

В первую очередь был проанализирован рынок аналогичных услуг: демонтаж, монтаж и обслуживание систем безопасности, обеспечивающих функционирование зданий, сооружений гражданского строительства.

Анализ показал, что основными конкурентами предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО являются:

- 1) ООО «Агропромсервис»
- 2) ООО «Спецавтоматика»
- 3) ООО «Вектор-плюс»
- 4) ООО «ИК «Сфера»

Основными показателями для определения доли рынка были выбраны:

ассортимент, объем оказываемых услуг, цена.

Доля рынка конкурентов и исследуемого предприятия представлена в таблице 2.7 и на рисунке 2.7.

Таблица 2.7 - Характеристика рыночного положения предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО и его основных конкурентов

Предприятия	Доля рынка, %		Темп прироста рыночной доли, %
	2021г.	2022г.	
ООО «Спецавтоматика»	13,2	14,2	7,58
ООО «Вектор-плюс»	9,5	10,1	6,32
ООО «ИК «Сфера»	20,6	23,6	14,55
ООО «Агропромсервис»	21,7	25,6	17,97
Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО	18,9	22,1	16,93
Прочие	16,1	4,4	-72,7

Как показал анализ, основными конкурентами являются ООО «Агропромсервис» (доля рынка 25,6%, прирост рыночной доли 17,97%) и ООО «ИК «Сфера» (доля рынка 23,6%, прирост рыночной доли 14,55%). Косвенные конкуренты с меньшей долей рынка: ООО «Спецавтоматика» (доля рынка 14,2%, прирост рыночной доли 7,58%) и ООО «Вектор-плюс» (доля рынка 10,1%, прирост рыночной доли 6,32%)

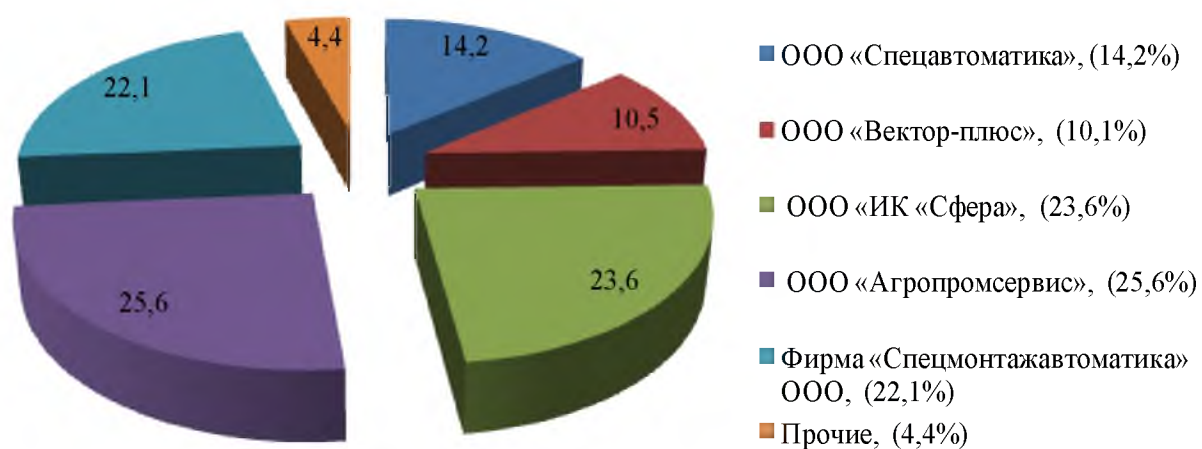


Рисунок 2.7 - Доля рынка предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО и его основных конкурентов в 2022г.

Качественную характеристику исследуемого предприятия и основных конкурентов представим в таблице 2.8

Таблица 2.8 - Сравнительная качественная характеристика конкурентов предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО

Наименование предприятий	Краткое описание	Сила конкурентов				
		Ассортимент	Объем продаж	Цена услуг	Доля рынка	Вывод
Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО	На рынке более 20 лет Демонтаж, монтаж и обслуживание систем безопасности, обеспечивающих функционирование зданий, сооружений гражданского строительства					
ООО «Агропромсервис»	На рынке 20 лет Демонтаж, монтаж и обслуживание систем безопасности, обеспечивающих функционирование зданий, сооружений гражданского строительства	на уровне	выше	на уровне	выше	сильный
ООО «ИК «Сфера»	На рынке более 10 лет Демонтаж, монтаж и обслуживание систем безопасности, обеспечивающих функционирование зданий, сооружений гражданского строительства	на уровне	выше	на уровне	выше	сильный
ООО «Спецавтоматика»	На рынке более 20 лет Демонтаж, монтаж и обслуживание систем безопасности, обеспечивающих функционирование зданий, сооружений гражданского строительства	ограниченный	ниже	на уровне	ниже	слабый
ООО «Вектор-плюс»	На рынке более 20 лет Демонтаж, монтаж и обслуживание систем безопасности, обеспечивающих функционирование зданий, сооружений гражданского строительства	ограниченный	ниже	на уровне	ниже	слабый

Анализ качественных критериев исследуемого предприятия и его основных конкурентов ООО «Агропромсервис» и ООО «ИК «Сфера» показала, что ассортимент и цена - на уровне, объем продаж и доля рынка у конкурентов - выше.

Вывод:

- 1) ООО «Агропромсервис» и ООО «ИК «Сфера»- сильные конкуренты.
- 2) ООО «Спецавтоматика» и ООО «Вектор-плюс» - слабые конкуренты.

Маркетологи утверждают, что конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от доли рынка хозяйствующего субъекта. Определим рыночную позицию исследуемого предприятия и его конкурентов и отразим результаты в таблице 2.9

Таблица 2.9 - Статус предприятий относительно доли рынка и темпа прироста рыночной доли

Темпы прироста рыночной доли	Доля рынка, %			
	Лидеры регионально го рынка (доля рынка свыше 40%)	Предприятия с сильной конкурентной позицией (доля рынка от 40 до 15%)	Предприятия со слабой конкурентной позицией (доля рынка от 15 до 5%)	Аутсайдер ы рынка (доля рынка менее 5%)
Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией (Т _{пр} более 10%)	-	1) Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО 2) ООО «Агропромсервис» 3) ООО «ИК «Сфера»	-	-
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией (Т _{пр} от 10 до 5% включительно)	-	-	1) ООО «Спецавтоматика» 2) ООО «Вектор-плюс»	-
Предприятия с с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (Т _{пр} менее 5%)	-	-	-	-

Согласно таблицы 2.9 ни лидеров, ни аутсайдеров на региональном рынке услуг по монтажу и обслуживанию систем безопасности обеспечивающих функционирование зданий, сооружений гражданского строительства нет. Ситуация стабильная.

Предприятия с сильной (доля рынка от 40 до 15%) и быстро улучшающейся (Т_{пр} более 10%) конкурентной позицией:

- 1) Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО (доля рынка 22,1%, темп

прироста рыночной доли 13,93%)

2) ООО «Агропромсервис» (доля рынка 25,6%, темп прироста рыночной доли 17,97%)

3) ООО «ИК «Сфера» (доля рынка 23,6%, темп прироста рыночной доли 14,55%)

Предприятия со слабой (доля рынка от 15 до 5%), но улучшающейся (Тпр от 10 до 5% включительно) конкурентной позицией:

1) ООО «Спецавтоматика» (доля рынка 14,2%, темп прироста рыночной доли 7,58%)

2) ООО «Вектор-плюс» (доля рынка 10,1%, темп прироста рыночной доли 6,32%)

Рассмотрим действия исследуемого предприятия по отношению к основным конкурентам и сведем результаты в таблицу 2.10.

Таблица 2.10 - Матрица соответствия основных конкурентов предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО

Сила конкурентов	Характеристика действий
Сильные 1) ООО «Агропромсервис» 2) ООО «ИК «Сфера»	Необходимы: -наступательные стратегии защиты текущих клиентов: внедрение инноваций, ценовые скидки, удешевление оказанных услуг -программы, направленные на привлечение клиентов этих компаний: организация мероприятий с целью ознакомления потенциальных клиентов с ассортиментом и качеством услуг, традиционная реклама и активные продажи.
Слабые 1) ООО «Спецавтоматика» 2) ООО «Вектор-плюс»	Не представляет угрозы для бизнеса, но действия предприятий необходимо мониторить.

Конкурентоспособность предприятия оценим по методике 5 конкурентных сил модели М. Портера. Для анализа используем типовые таблицы, в которых отражены параметры оценки конкуренции, а также краткое их описание. Оценка параметров пяти конкурентных сил по Майклу Портеру будет проведена по 3-х бальной шкале. Определяя воздействие каждой из пяти сил будем выбирать одну из трех характеристик, отражая в таблице

соответствующий балл от 1 до 3. После чего баллы складываются и по полученному результату дается расшифровка данных значений (таблица 2.11-2.13). Проведя анализ по данной методике предприятие получит возможность разработать направления по защите от влияния конкурентных сил, а также возможные методы влияния самого предприятия на эти силы.

Таблица 2.11 - Оценка уровня угроз по методике пяти конкурентных сил модели М. Портера: субституты, уровень конкуренции внутри отрасли

Субституты «цена-качество»				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметров		
		3	2	1
Субституты «цена-качество»	Услуги, обеспечивающие такое же качество по более низкой стоимости	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но являются новичками на рынке, их доля не велика	отсутствуют
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		1		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны субституты		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны субституты		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны субституты		
Уровень конкуренции внутри отрасли				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметров		
		3	2	1
Количество конкурентов	Чем больше конкурентов на рынке, тем выше уровень конкуренции и угроза лишения доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество конкурентов (1-3)
			2	
Темп развития рынка	Чем ниже темп развития рынка, тем выше угроза частого передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			2	
Степень дифференциации услуг на рынке	Чем ниже дифференциация услуг, тем выше их стандартизация - тем сильнее угроза переключения покупателя между разными предприятиями рынка	Предприятия продают стандартизированные услуги	Услуги на рынке стандартизованы по основным свойствам, но выделяется дополнительными преимуществами	Услуги предприятий значительно отличаются между собой
			2	
Рамки повышения стоимости	Чем меньше возможностей повысить стоимость, тем сильнее угроза потери прибыли при постоянно растущих расходах	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности увеличения стоимости	Есть возможность повысить стоимость, но только для баланса с расходами	Есть постоянная возможность повышения стоимости для покрытия роста затрат и увеличения прибыли
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		8		
4 балла		низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Таблица 2.12 - Оценка уровня угроз по методике пяти конкурентных сил модели М. Портера: риск вторжения новичков

Угроза вторжения новых участников				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметров		
		3	2	1
Экономия на масштабе	Чем выше объем услуг, тем ниже стоимость закупки материалов, тем меньше издержки влияют на единицу услуг	отсутствует	существует только у нескольких конкурентов	значимая
		1		
Высокий уровень узнавания и лояльности	Чем увереннее чувствуют себя существующие в сегменте бренды, тем труднее новичкам в него вступить	отсутствуют крупные конкуренты	2-3 крупных конкурента держат около 50% рынка	2-3 крупных конкурента держат более 80% рынка
			2	
Дифференциация услуг	Чем больше разнообразие услуг в сфере, тем труднее новичкам вступить на рынок и занять свободный сегмент	низкий уровень разнообразия услуг	существуют микро-сегменты	все возможные сегменты заняты конкурентами
			2	
Уровень вложений и расходов для входа в сегмент	Чем выше изначальный уровень вложений для вступления в сегмент, тем труднее войти в него новым игрокам	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			2	
Доступ к каналам распределения	Чем труднее добраться до потребителей на рынке, тем ниже привлекательность сегмента	доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения
				1
Политика правительства	Государство может ограничить и закрыть возможность входа в сегмент из-за лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	нет ограничивающих	правительство вмешивается в	правительство полностью
		3		
Готовность конкурентов к снижению стоимости	Если конкуренты могут снизить стоимость для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новичков	конкуренты не пойдут на снижение стоимости	крупные конкуренты не пойдут на снижение стоимости	при любой попытке ввода более дешевого предложения конкуренты снижают стоимость
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		14		
8 балла		низкий уровень угрозы входа новых участников		
9-16 баллов		средний уровень угрозы входа новых участников		
17-24 баллов		высокий уровень угрозы входа новых участников		

Таблица 2.13 - Оценка уровня угроз по методике пяти конкурентных сил модели М. Портера: рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков

Рыночная власть покупателей				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметров		
		3	2	1
Доля потребителей с высоким объемом продаж	Если потребители сконцентрированы и приобретают услуги в больших объемах предприятие будет вынуждено все время идти на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких потребителей	Незначительная часть покупателей совершает около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми потребителями
				1
Склонность к переключению на заменяющие услуги	Чем ниже уникальность услуг предприятия, тем скорее потребитель найдет альтернативу без дополнительных рисков	продукция предприятия не уникальна, существуют абсолютные аналоги	продукция предприятия частично уникальна, есть отличительные качества, важные для аудитории	продукция предприятия абсолютно уникальна, аналогов не существует
		3		
Чувствительность к стоимости	Чем выше чувствительность к стоимости, тем скорее аудитория приобретет услуги по более низкой цене у других игроков	потребитель всегда будет переключаться на продукт с более низкой стоимостью	потребитель будет переключаться только при оптимальной разнице в стоимости	потребитель совершенно не чувствителен к стоимости
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		6		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы ухода клиентов		
Рыночная власть поставщиков				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметров		
		3	2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем больше вероятность беспричинного повышения стоимости	незначительное количество поставщиков или монополия	среднее количество поставщиков	широкий выбор поставщиков
			2	
Ограничение возможностей поставщиков	Чем ниже объемы ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста стоимости		ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
				1
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше риск повышения стоимости	высокие издержки к переключению на других поставщиков	средние издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
				1
Приоритетность направления для поставщика	Чем меньше интересна сфера для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше угроза некачественной работы	низкая приоритетность для поставщика	средняя приоритетность для поставщика	высокая приоритетность для поставщика
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		6		
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков		
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков		
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков		

Результаты оценки уровня угроз по методике пяти конкурентных сил Майкла Портера в сводном виде и направления работ сведем в таблицу 2.14, где по каждому параметру опишем сложившуюся ситуацию в бизнесе и сформируем основные направления деятельности исследуемого предприятия.

Таблица 2.14 - Итоги анализа и основные направления деятельности по повышению конкурентоспособности

Параметр	Значение	Описание	Направления деятельности
Риски со стороны субститутов	Низкий	Услуги, обеспечивающие такое же качество по более низкой стоимости отсутствуют	1) Сосредоточиться на целевом рынке 2) Основные усилия предприятие должно сосредоточить на росте узнаваемости услуг и бренда.
Риски конкуренции внутри отрасли	Средний	Рынок растущий, передел рынка минимален. Есть ограничения в повышении стоимости.	3) Для поддержания и улучшения конкурентоспособности нужно все время изучать предложения других игроков и следить за появлением новых.
Риски со стороны новых участников	Средний	Средний барьер входа и уровня инвестиций делает возможным вход на рынок новым участникам	4) Уменьшать влияние ценовой конкуренции на продажи предприятия. 5) Сконцентрироваться на построении длительных отношений с потребителями услуг
Риски потери текущих потребителей	Средний	При уходе основных покупателей - существенное падение продаж. Потребитель может найти альтернативу без дополнительных рисков т.к. услуги предприятия не уникальны	6) Нужны особые программы для VIP-аудитории и эконом-программы для потребителей, чувствительных к стоимости. 7) Для поддержания и улучшения конкурентоспособности сосредоточится на эффективной рекламной деятельности
Риски нестабильности поставщиков	Средний	Стабильность со стороны поставщиков	

Таким образом, результаты анализа и оценки уровня угроз по методике пяти конкурентных сил Майкла Портера показали, что предприятие Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО, находясь на рынке монтажа и обслуживания систем безопасности обеспечивающих функционирование зданий, сооружений гражданского строительства более 20 лет успешно конкурирует с основными игроками, однако не занимает лидирующей позиции, т.к. не реализует все свои возможности по защите от влияния конкурентных сил.

Одним из наиболее простых и распространенных методов анализа конкурентоспособности является SWOT- анализ, который позволяет без особых усилий сопоставить все факторы, как внутренние, так и внешние, влияющие на деятельность предприятия.

SWOT- анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы. Не следует забывать, что сильная сторона или возможность может легко превратиться в слабую или угрозу, если информацией воспользуется конкурент.

Путем опроса ведущих специалистов предприятия и рядовых сотрудников, а также потребителей услуг были выявлены сильные и слабые стороны предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО и возможности и угрозы для предприятия. Данные SWOT- анализа представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - SWOT- анализ деятельности предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
<p>1) Персональная ответственность каждого конкретного сотрудника за тот или иной участок работы, любовь к своему делу</p> <p>2) Налаженная работа с клиентами, потенциальным клиентам уделяется большое внимание, высокое качество обслуживания</p> <p>3) Стабильность со стороны поставщиков</p>	<p>1) Выход на новые сегменты рынка, рост объема продаж</p> <p>2) Расширение ассортимента услуг</p> <p>3) Проведение рекламных мероприятий для укрепления своих позиций на рынке</p> <p>4) Применение современных маркетинговых инструментов (создание официального Web- сайта)</p> <p>5) Уменьшение затрат и издержек путем поиска новых поставщиков качественных и недорогих материалов</p> <p>6) Разработка программ для постоянных клиентов и эконом-программ для потребителей, чувствительных к стоимости услуг</p> <p>7) Разработка системы мотивации трудовой деятельности</p>
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
<p>1) Отсутствие официального Web-сайта</p> <p>2) Меньшая по сравнению с основными конкурентами занимаемая рыночная доля</p> <p>3) Недостаточное инвестирование средств в рекламные мероприятия</p> <p>4) Не эффективная система мотивации сотрудников</p>	<p>1) Появление новых игроков на рынке</p> <p>2) Спад в экономике</p> <p>3) Рост темпов инфляции</p> <p>4) Высокие ставки по кредитам</p> <p>5) Увеличение налогового бремени</p>

На основании таблицы 2.15 рассмотрим как отразится на финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия реализация угроз (таблица 2.16).

Таблица 2.16- Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз для финансово-хозяйственной деятельности и конкурентоспособности	
	Тяжелые	Легкие
Высокая	1) Спад в экономике 2) Рост темпов инфляции 3) Высокие ставки по кредитам	
Средняя	1) Возможность появления новых игроков на рынке	1) Увеличение налогового бремени
Низкая		1) Влияние поставщиков

Из таблицы 2.16 видно, что к высокой вероятности реализации угроз с тяжелыми последствиями для деятельности и конкурентоспособности исследуемого предприятия относятся: спад в экономике, рост темпов инфляции и высокие ставки по кредитам. Предприятию Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО с целью минимизации последствий для деятельности следует отказаться от кредитов, для оптимизации затрат на приобретение материалов работать только с проверенными поставщиками централизованно, расходы направлять на наиболее важные и необходимые направления деятельности.

К средней вероятности реализации угроз с тяжелыми последствиями для деятельности и конкурентоспособности исследуемого предприятия относится возможность выхода на рынок новых участников. Уменьшение последствий от этой угрозы может быть достигнуто путем расширения сегмента рынка и увеличения доли рынка, что может быть достигнуто реализацией рекламных мероприятий, использования современных маркетинговых коммуникаций.

К средней вероятности реализации угроз с легкими последствиями для деятельности и конкурентоспособности исследуемого предприятия относится увеличение налогового бремени. Уменьшение последствий от этой угрозы может быть достигнуто путем изменения общей системы налогообложения на

упрощенную.

На основании таблицы 2.15 рассмотрим как отразится на финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия использование возможностей (таблица 2.17).

Таблица 2.17- Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на финансово-хозяйственную деятельность и конкурентоспособность		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	1) Проведение рекламных мероприятий 2) Применение современных маркетинговых инструментов (создание официального Web-сайта) 3) Разработка системы мотивации персонала		
Средняя		Выход на новые сегменты рынка, рост объема продаж	
Низкая			Расширение ассортимента услуг

Таблица 2.17 показывает, что высокая вероятность использования возможностей с сильным влиянием на финансово-хозяйственную деятельность и конкурентоспособность: проведение рекламных мероприятий; применение современных маркетинговых инструментов (создание официального Web-сайта); разработка системы мотивации персонала. Используя вышеперечисленные возможности исследуемое предприятие укрепит существующие конкурентные позиции и повысит конкурентоспособность.

3 Пути повышения конкурентоспособности предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО

Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО выявил ряд проблем решение которых позволит повысить конкурентоспособность исследуемого предприятия. К этим проблемам относятся:

- 1) Отсутствие официального Web-сайта
- 2) Недостаточное инвестирование средств в рекламные мероприятия
- 3) Не эффективная система мотивации сотрудников

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО: создание официального Web- сайта, проведение рекламных мероприятий

Применение современных маркетинговых инструментов (создание официального Web- сайта). Официальный Web-сайт для любой организации, осуществляющей финансово-хозяйственную деятельность служит своеобразной цифровой витриной, где отражается информация которая полезна покупателям, поставщикам и для самого предприятия является платформой для эффективного продвижения услуг.

Официальный Web-сайт самый современный и малозатратный коммуникационный продукт, обладающий уникальными возможностями донесения информации до клиентов и потенциальных потребителей в полном объеме, как в текстовом формате, так и в аудио и в видео.

Основные функции, которые берет на себя Web-сайт предприятия являются рост узнаваемости и увеличение прибыли, расширение круга потребителей и самое главное реализация заказов услуг в онлайн режиме.

Проектирование и разработка Web – сайта обычно осуществляется в несколько этапов, каждый из которых одинаково важен для создания

эффективного информационного ресурса: 1) разработка концепции сайта; 2) создание дизайна сайта; 3) программирование; 4) информационное наполнение; 5) верстка сайта.

Официальный Web-сайт имеет как преимущества, так и недостатки (рисунок 3.1).

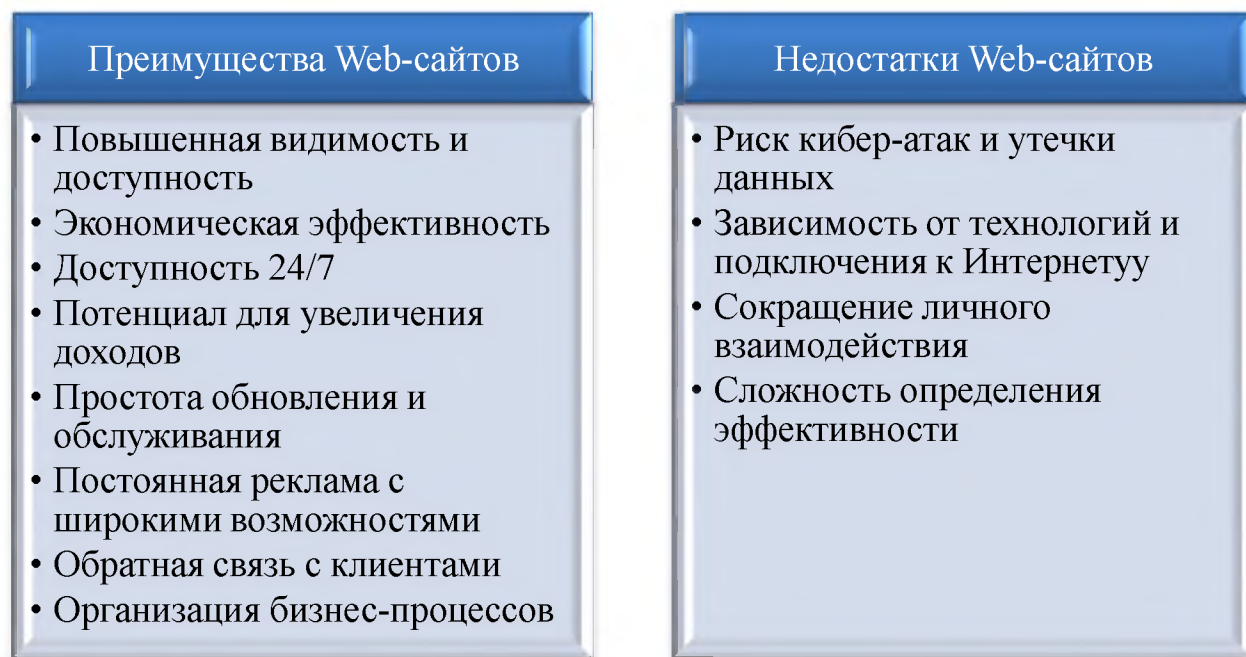


Рисунок 3.1 - Преимущества и недостатки Web-сайтов

Рассмотрим возможность создания Web – сайта предприятия. Расходы предприятия на создание Web – сайта будет складываться из оплаты услуг компании Сайт Пак, которая разрабатывает индивидуальные сайты предприятий с продвижением. Компания без предоплаты создает структуру и дизайн сайта.

Были рассмотрены следующие предложения компании:

1) Сайт-визитка- виртуальная визитная карточка предприятия с информацией о деятельности. Стоимость разработки с продвижением 10000 руб. Бесплатное гарантийное обслуживание 2 года, 1 вариант дизайна, вся информация на одной странице, CMS - Tilda.

2) Лендинг —одностраничный сайт, направлен на то, чтобы посетитель купил услугу или оставил контакт. Сайт фокусирует внимание на

одном конкретном предложении. Поэтому такие сайты создают на короткий срок. Стоимость разработки с продвижением 15000 руб. Бесплатное гарантийное обслуживание 2 года, 2 варианта дизайна, CMS - Tilda, WordPress.

3) Корпоративный Web-сайт - представляет подробные сведения о предприятии, его услугах, отзывы, реализованные проекты. это эффективный канал продаж, место для внутреннего и внешнего общения, возможность повысить популярность бренда. Стоимость разработки с продвижением 30000 руб. Настройка рекламы 15000 руб. - единоразово. Бесплатное гарантийное обслуживание 3 года, до 4х вариантов дизайна, объем до десяти страниц, CMS - Tilda, WordPress (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Расчет затрат на создание корпоративного Web – сайта

Показатели	Сумма (руб.)
Стоимость разработки корпоративного Web – сайта с продвижением	30000
Настройка рекламы (единоразово)	15000
Всего затрат	45000

Проведение рекламных мероприятий для укрепления конкурентных позиций на рынке. По способу размещения рекламной информации рекламу можно разделить на следующие виды: наружная реклама; реклама в средствах массовой информации; рекламная полиграфическая продукция (флаеры, листовки, буклеты и т.д.) [4, с. 98].

1) Наружная реклама:

- Сити-формат - в соответствии с законодательством РФ размеры рекламных конструкций строго регламентированы с целью обеспечения одинакового формата в городах на всей территории России. Относительно рекламной конструкции Сити-формат установлены размеры 1,2 м на 1,8 м. Конструкция располагается вертикально на «ноге» высотой 50–70 см., что обеспечивает расположение рекламной информации на уровне взгляда

взрослого человека, когда он идет по улице.

Аренда конструкции Сити-формат в Туапсе составляет:

- 1) Минимальная стоимость аренды в месяц- 7000 руб.
- 2) Средняя стоимость аренды в месяц - 11000 руб.
- 3) Максимальная стоимость аренды в месяц - 15000 руб.

Уже готовые конструкции размещены как рядом с остановками, так и отдельно в местах отдыха граждан (Платановая аллея).

Сити-формат представляют собой световые короба, имеющие две поверхности и три полезные функции: удобное место для ожидания транспортного средства; освещение городских улиц, аллей, парков в ночное время; эффективный рекламный инструмент (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Сити-формат на Платановой аллее г.Туапсе

- Транзитная реклама на транспорте - это реклама, которая размещается на внешних и внутренних поверхностях транспортных средств городского и пригородного пассажирского транспорта.

Целевая аудитория — это пассажиры, прохожие и водители. Недостатком такой рекламы является ограниченное время контакта целевой аудитории с информационным сообщением.

Городской и пригородный общественный транспорт курсирует по одному маршруту, что дает возможность рекламировать услуги жителям определенных районов.

Стоимость транзитной рекламы на транспорте в г.Туапсе в месяц:

- 1) Минимальная стоимость аренды - 6000 руб.
- 2) Средняя стоимость аренды - 11500 руб.
- 3) Максимальная стоимость аренды - 17000 руб.

Транзитная реклама на транспорте имеет свои преимущества и недостатки (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Преимущества и недостатки транзитной рекламы на транспорте

Преимущества	
Широкий охват аудитории	Рекламу за день видят десятки тысяч жителей города. За счет этого стоимость одного контакта с рекламным сообщением невысокая
Повторные показы	Потенциальные клиенты часто ездят одним и тем же маршрутом, а значит, видят рекламу несколько раз
Мобильность	Движущиеся объекты лучше привлекают внимание, чем статичные баннерные щиты
Географический таргетинг	Рекламу увидят потенциальные клиенты, которые живут или работают в этом районе
Недостатки	
Большая нецелевая аудитория	Сегментировать ее практически невозможно
Сложно измерить конверсию	Эффект и результативность можно посчитать только по косвенным показателям (например, прямым заходам на сайт)
Небольшое время контакта с движущимися объектами	Чтобы рекламное сообщение заметили, необходимо размещать на бортах яркую картинку и четкий короткий оффер.

2) Реклама в средствах массовой информации. В г. Туапсе на размещении печатной рекламы специализируется Агентство «Смарт-Регион», в базе которого 6 газет и журналов:

- 1) Мой Туапсе - 4000 экз., 16 стр.
- 2) Сорока Туапсе - 10000 экз., 8 стр.
- 3) Туапсинские вести - 8100 экз., 24 стр.

- 4) Черноморье сегодня - 7500 экз., 4 стр.
- 5) Черноморье сегодня, четверг - 7500 экз., 8 стр.
- 6) Черноморская панорама - 2500 экз., 16 стр.

Специалисты агентства разработают макет или сверстают статью, оперативно подадут рекламу и предоставят экземпляры изданий с вышедшей рекламой

Реклама в прессе обладает следующими преимуществами:

Её читают: возможность подробно описать услугу

Её сохраняют: как правило, газету хранят до выхода следующего номера

Ей доверяют: пишущие СМИ, как правило, самые авторитетные

В качестве рекламного носителя была выбрана газета «Туапсинские вести». Стоимость размещения одного объявления на 1-ой полосе (черно-белый модуль, 180 кв. см.) составит 20000 руб.

3) Рекламная полиграфическая продукция: флаеры, листовки, брошюры, буклеты - цель привлечение новых клиентов, расширение доли рынка, информация об оказываемых услугах. Разница этих видов полиграфической продукции в формате, объеме пространства для рекламной информации и назначении [15, с. 231]:

1) Листовки. Основная цель: донести рекламную информацию быстро об акциях и скидках, новой услуге. Стандартный формат печати - А4, двухсторонняя или односторонняя, без сгибов.

2) Буклеты. Основная цель: проинформировать об услугах и представляют собой лист бумаги сложенный в несколько сгибов в формате А3, А4, А5, используется как раздаточный материал, отличается компактностью, а также позволяет разместить большое количество информации и фото.

3) Брошюры. Основная цель: продвижение товаров или услуг, в отличие от буклетов содержат больше информации, выглядят как маленькие книжки объемом от 4-х страниц, форматы различны: А3, А4, А5, А6, евро и пр. Брошюры могут быть информационными, рекламными и даже имиджевыми.

Выбирают их за возможность долгосрочного использования, а также информативность и презентабельность.

4) Флаеры. Основная цель: сообщить о предстоящем мероприятии (распродажи, выставки, рекламные мероприятия). Компактен, размер 210x100 мм, рекламная информация максимально сжата, лаконична и отвечает на два вопроса «Что?» и «Где?»

Из вышеперечисленной рекламной полиграфической продукции предлагается выпуск буклетов в формате А4, цифровая печать в количестве 1000 экземпляров по цене 22 рубля за шт.

Реализация рекламных мероприятий рассчитана на 6 месяцев. В таблице 3.3 представлены инструменты и бюджет на рекламные мероприятия предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО.

Таблица 3.3- Инструменты и рекламный бюджет предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО

Рекламное средство	Стоимость	Запланировано	Загрты в месяц, руб.	Загрты за 6 месяцев, руб.
Наружная реклама				
Сити-формат	7000 руб.	2 единицы	14000	84000
Транзитная реклама на транспорте	6000 руб.	2 автобуса по разным маршрутам	12000	72000
Реклама в средствах массовой информации				
Газета «Туапсинские вести»	20000 руб.	на 1-ой полосе (черно-белый модуль, 180 кв. см.)	20000	20000
Рекламная полиграфическая продукция				
Буклеты	22 коп за шт.	формат А4, цифровая печать в количестве 1000 экз.	22000	22000
Итого				198000

Предположим, что выручка увеличится в результате реализации

предложенных мероприятий на 10%. Соответственно увеличится и себестоимость в том же соотношении. Расчет прогнозной суммы прибыли от продаж сведем в таблицу 3.4.

Таблица 3.4 - Расчет прогнозной величины прибыли от продаж

№ п/п	Содержание записи	Сумма, руб.
1	Затраты на создание и продвижение корпоративного Web – сайта	45000
2	Затраты на рекламные мероприятия	198000
	Итого	243000
3	Ожидаемое увеличение выручки на 10% $14526000 * 10\% = 1452600$ руб.	1452600
4	Ожидаемое увеличение расходов от обычных видов деятельности $10942000 * 10\% = 1094200$	1094200
5	Прибыль от продаж	115400

Таким образом, в результате создания корпоративного Web – сайта и реализации рекламных мероприятий прогнозная величина прибыли от продаж увеличится на 115400 руб., что свидетельствует об экономической эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Совершенствование системы мотивации труда персонала предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО

Одним из фактором повышения конкурентоспособности предприятия является эффективная система стимулирования и мотивации персонала, которая способствует тому, что работники стремятся выполнять свою работу качественнее и эффективнее, а также отождествляют свои цели с целями предприятия, тем самым напрямую повышая его конкурентоспособность.

Таким образом, эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия и его конкурентоспособность значительно зависит от системы стимулирования и мотивации персонала. Именно поэтому проблема эффективной мотивации труда сотрудников должна рассматриваться и

решаться на каждом современном предприятии [21].

SWOT- анализ, проведенный во второй главе показал, что одной из слабых сторон исследуемого предприятия является не эффективная система мотивации сотрудников.

Наша задача, в рамках данного исследования, рекомендовать направления совершенствования системы мотивации персонала предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО.

Основные аспекты решения проблемы эффективной системы мотивации и возможные результаты представлены на рисунке 3.2.

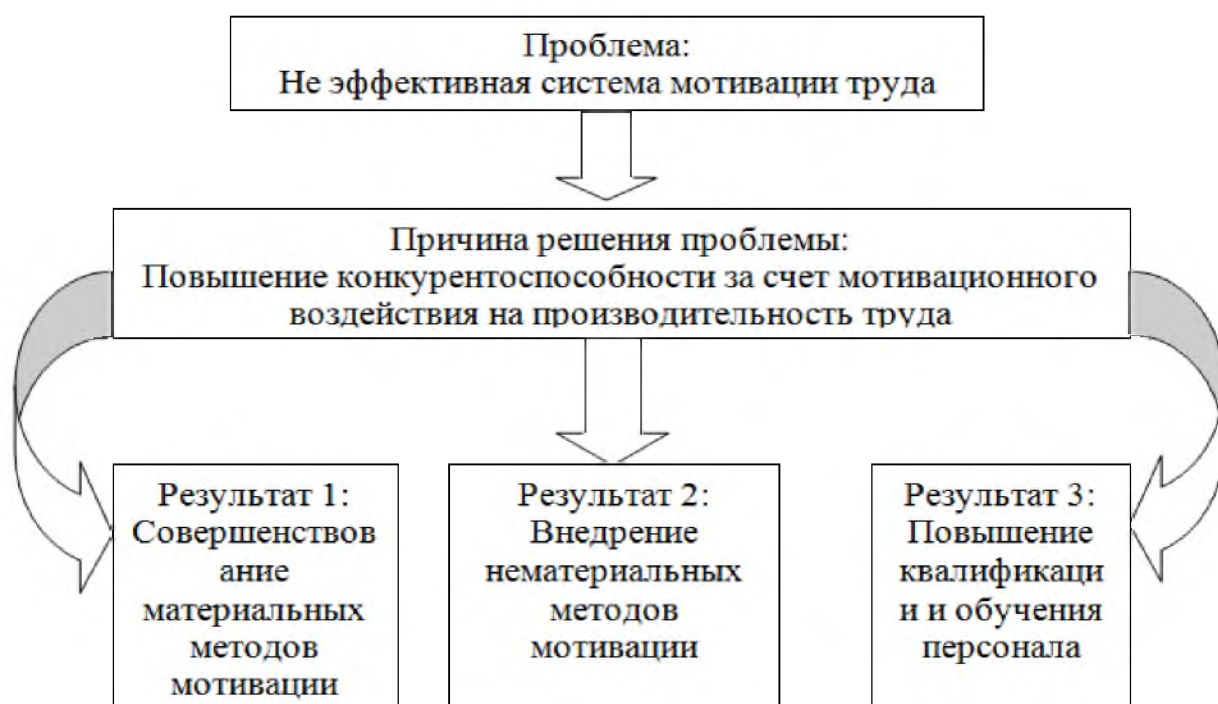


Рисунок 3.2- Основные аспекты решения проблемы эффективной системы мотивации и возможные результаты

В связи с вышеперечисленным рассмотрим возможные направления совершенствования системы мотивации персонала, которые позволят повысить конкурентоспособность исследуемого предприятия:

1) Ввести систему бонусов:

- за доведение времени выполнения заказа до минимума, без снижения качества производимых работ

- за командный результат в месяц

Предполагается, что введение такой системы бонусов приведет к увеличению объема выполненных работ. Объем выполненных работ = (оценочная продолжительность выполнения задачи / фактическая продолжительность выполнения задачи) * 100%.

Например,

- Оценочная продолжительность монтажа оборудования пожарной безопасности: 10 часов

- Фактическая продолжительность монтажа: 8 часов

Объем выполненных работ = $(10 / 8) * 100\% = 125\%$

Полученный результат показывает, что монтажа оборудования пожарной безопасности выполнен на 125% от ожидаемого объема.

Это поможет контролировать ход работ и принимать необходимые меры для достижения поставленных целей в срок.

2) Изыскать финансовые ресурсы на повышение квалификации и обучение персонала

3) Внедрение нематериальных методов мотивации персонала (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Нематериальные методы мотивации персонала [22]

Мероприятия нематериальной мотивации	Характеристика мероприятий
Программа укрепления здоровья работников	Оплата предприятием ежегодного медосмотра, абонемент в тренажерный зал для сотрудников со стажем, оплата лечения для сотрудников со стажем, ежегодное коллективное страхование жизни и здоровья «Осаго»
Конкурс «Лучший работник года»	Лучший работник определяется по разработанным на предприятии критериям. Наградой для лучшего работника года может быть диплом, почетная грамота, памятный подарок, денежное вознаграждение, повышение в должности или другая форма признания достижений

Следует отметить, что за последнее время такие мотивирующие факторы как улучшение условий труда, гибкий график работы, конечно же снизит неудовлетворенность работников, но, однако не будут способствовать позитивной мотивации, направленной на работу в полную силу. Почему это происходит? Да потому, что меняется в целом отношение людей к работе.

На сегодняшний день, работа на предприятии для многих уже не является самоцелью, так как можно реализовать себя и самозанятым, и индивидуальным предпринимателем. Для молодых сотрудников на первое место выходит самореализация, они больше внимания уделяют здоровью, общению, различным формам досуга.

Итак, индивидуальный подход к каждому сотруднику позволит вывести на новые результаты.

Наше предложение заключается в том, чтобы разработать и внедрить систему «кафетерий»- это программа мотивации персонала, состоящая из льгот и бонусов, среди которых сотрудник самостоятельно может выбрать льготу или бонус из утвержденного перечня опций «кафетерия». Данная программа является дополнением к стандартному социальному пакету.

Примерный перечень опций программы мотивации системы «кафетерий» представлен в таблице 3.6. [20, с. 141]

Таблица 3.6 - Примерный перечень опций программы мотивации «кафетерий»

Перечень опций программы мотивации «кафетерий»	Сумма, виртуальные руб.
Компенсация расходов за пользование мобильной связью и интернетом	3000
Компенсация оплаты детского сада и различных развивающих мероприятий для детей сотрудника	2000
Компенсация оплаты коммунальных услуг	5000
Компенсация оплаты туристических поездок	15000
Компенсация оплаты полисов ОСАГО и КАСКО	7000
Компенсация оплаты различных медицинских услуг	10000
Компенсация оплаты абонемента в фитнес-клуб	3000
Компенсация расходов курсов повышения квалификации	4000

Каждому работнику индивидуально устанавливается лимит, зависящий от эффективности его работы.

Механизм формирования индивидуального «виртуального кошелька» программы мотивации персонала «кафетерий» представлен на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 - Механизм формирования индивидуального «виртуального кошелька»

Таким образом, чем эффективнее вклад работника в общие цели предприятия, тем больше он получит «виртуальных денег» и тем, больше сможет «оплатить» услуг.

Планирование бюджета программы мотивации персонала «кафетерий» осуществляется из расчета на год. Максимальная сумма «виртуального кошелька» на 1 сотрудника в год составляет 15000 рублей. На предприятии Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО работает 12 человек. Общий бюджет составит: $15000 \cdot 12 = 180000$ руб.

Рассчитаем эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала и сведем данные расчетов в таблицу 3.7.

Таблица 3.7 - Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО

Показатели	Значение показателя		Изменения показателя	
	2022г.	Прогноз	Абсолютные, тыс. руб.	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	14526	15979	1453	10,0
2. Расходы по обычным видам деятельности, тыс.руб.	10942	11708	766	7,0
3. Расходы на мероприятия повышения мотивации персонала, тыс.руб.	0	180	180	100,0
4. Прибыль от продаж, руб. (п.1-п.2-п.3)	3584	4091	507	14,1
5. Прибыль до уплаты процентов и налогов, тыс.руб.	3256	3943	687	21,1
6. Чистая прибыль, тыс.руб.	2815	3154	339	12,0
7. Рентабельность продаж, %(п.4/п.1)	24,7	25,6	0,9	3,6
8. Рентабельность предложенных мероприятий	0	1,9	1,9	X
9. Срок окупаемости, лет	0	0,52	0,52	X

Рентабельность мероприятий:

$$R_{\text{мер}} = \frac{P_{\text{прирост_чп}}}{Z_{\text{меропр}}} \quad (3.1)$$

где, $P_{\text{прирост_чп}}$ - прирост чистой прибыли

$Z_{\text{меропр}}$ - затраты на мероприятия повышения мотивации персонала

$$P_{\text{мер}} = 399/180 = 1,9$$

Срок окупаемости:

$$C_{p_ок} = 1/ P_{\text{мер}} \quad (3.2)$$

$$C_{p_ок} = 1/1,9 = 0,53$$

Выводы по таблице 3.7:

- увеличение выручки более чем на 10% за счет концентрации на клиентах;
- сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;
- качество как цель номер один, приводящая к победе над конкурентами;
- улучшение конкурентных преимуществ.

Помимо этого проведенные исследования показали, что прогноз увеличения прибыли от продаж составляет 507000 руб. или прирост 14,1%, а прогнозное увеличение чистой прибыли составляет 339000 руб. или прирост 12,0%, также наблюдается прирост рентабельности продаж на 3,6%. Окупаемость мероприятий около 5 месяцев.

Таким образом, предложенные мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО экономически эффективны, о чем свидетельствуют расчеты: прибыль от продаж увеличится на 622400 руб. (115400 руб.+507000 руб.)

Заключение

Сегодня в России наблюдается рост конкурентной борьбы между предприятиями за выход на новые рынки, привлечение потенциальных потребителей и сохранение постоянных клиентов, увеличение доли рынка.

В данной выпускной квалификационной работе были изучены теоретические и методические основы конкурентоспособности предприятий и конкурентных преимуществ, проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, дана оценка конкурентоспособности исследуемого предприятия и разработаны направления повышения конкурентоспособности предприятие Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО.

Результаты исследования предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО за 2021-2022гг по экономическим показателям.

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить статью «дебиторская задолженность» в активе и «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» в пассиве (-357 тыс. руб. и -172 тыс. руб. соответственно).

Собственный капитал предприятия в 2022г. составил 1987,0 тыс. руб. и уменьшился по отношению к 2021г. на 172 тыс. руб., за счет снижения прибыли в анализируемом периоде.

Чистые активы на 31.12.2022 составляют 1987 тыс. руб. и значительно превышают уставный капитал (в 66,2 раза), однако наблюдается снижение на 7,97% по отношению к 2021г.

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств показал, что по всем трем вариантам расчета СОС по состоянию на 31.12.2022 наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у хозяйствующего субъекта запасов, однако все показатели в 2022г. по отношению к 2021г ухудшили свои значения.

По данным «Отчета о финансовых результатах» за 2022г. предприятие получило прибыль от продаж в размере 3584 тыс. руб., что равняется 24,7% от

выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого 2021 года прибыль от продаж выросла на 1627 тыс. руб., или на 83,1%.

Рентабельность продаж имеет положительные значения и наблюдается рост рентабельности в 2022г (24,7%) по отношению к 2021г. (14,4%)

Результаты исследования предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО по анализу конкурентной среды и конкурентоспособности:

Основными конкурентами являются ООО «Агропромсервис» (доля рынка 25,6%, прирост рыночной доли 17,97%) и ООО «ИК «Сфера» (доля рынка 23,6%, прирост рыночной доли 14,55%). Косвенные Конкуренты с меньшей долей рынка: ООО «Спецавтоматика» (доля рынка 14,2%, прирост рыночной доли 7,58%) и ООО «Вектор-плюс» (доля рынка 10,1%, прирост рыночной доли 6,32%)

Анализ качественных критериев исследуемого предприятия и его основных конкурентов ООО «Агропромсервис и ООО «ИК «Сфера» показала, что ассортимент и цена - на уровне, объем продаж и доля рынка у конкурентов - выше.

Предприятия с сильной (доля рынка от 40 до 15%) и быстро улучшающейся ($T_{пр}$ более 10%) конкурентной позицией:

1) Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО (доля рынка 22,1%, темп прироста рыночной доли 13,93%)

2) ООО «Агропромсервис» (доля рынка 25,6%, темп прироста рыночной доли 17,97%)

3) ООО «ИК «Сфера» (доля рынка 23,6%, темп прироста рыночной доли 14,55%)

Предприятия со слабой (доля рынка от 15 до 5%), но улучшающейся ($T_{пр}$ от 10 до 5% включительно) конкурентной позицией:

1) ООО «Спецавтоматика» (доля рынка 14,2%, темп прироста рыночной доли 7,58%)

2) ООО «Вектор-плюс» (доля рынка 10,1%, темп прироста рыночной доли 6,32%)

Результаты анализа и оценки уровня угроз по методике пяти конкурентных сил Майкла Портера показали:

- средний уровень угроз приходится на параметры оценки: риски конкуренции внутри отрасли; риски со стороны новых участников; риски потери текущих потребителей; риски нестабильности поставщиков.

- низкий уровень угроз приходится на параметры оценки: риски со стороны субститутов

SWOT- анализ деятельности предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО выявил сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы:

- Слабые стороны: 1) Отсутствие официального Web- сайта; 2) Меньшая по сравнению с основными конкурентами занимаемая рыночная доля; 3) Недостаточное инвестирование средств в рекламные мероприятия; 4) Не эффективная система мотивации сотрудников

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1) Финансовое положение предприятия полностью удовлетворяет требованиям нормативных актов, предприятие абсолютно финансово устойчиво, идеальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, наблюдается тенденция роста выручки и прибыли от продаж.

2) ООО «Агропромсервис» и ООО «ИК «Сфера»- сильные конкуренты. ООО «Спецавтоматика» и ООО «Вектор-плюс» - слабые конкуренты.

3) Ни лидеров, ни аутсайдеров на региональном рынке услуг по монтажу и обслуживанию систем безопасности обеспечивающих функционирование зданий, сооружений гражданского строительства нет.

4) Высокая вероятность использования возможностей с сильным влиянием на финансово-хозяйственную деятельность и конкурентоспособность: проведение рекламных мероприятий; применение

современных маркетинговых инструментов (создание официального Web-сайта); разработка системы мотивации персонала.

С целью повышения уровня конкурентоспособности предприятия Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО наблюдается реальная необходимость провести ряд мероприятий:

1) Создание корпоративного Web- сайта позволит отражать информацию, которая полезна покупателям, поставщикам и для самого предприятия является платформой для эффективного продвижения услуг.

Стоимость разработки с продвижением 30000 руб. Настройка рекламы 15000 руб. - единоразово. Бесплатное гарантийное обслуживание 3 года. Всего затрат - 45000 руб.

2) Проведение рекламных мероприятий позволит укрепить конкурентные позиции на рынке, привлечь потенциальный потребители и как следствие приведет к увеличению выручки и прибыли от продаж. Рекламный бюджет - 198000 руб.

В результате создания корпоративного Web – сайта и реализации рекламных мероприятий прогнозная величина прибыли от продаж увеличится на 115400 руб., что свидетельствует об экономической эффективности предложенных мероприятий.

3) Совершенствование системы мотивации труда персонала приведет к тому, что работники будут стремиться доводить времена выполнения работ до минимума, без снижения качества производимых работ, а также отождествлять свои цели с целями предприятия, тем самым напрямую повышая его конкурентоспособность.

Наше предложение заключается в том, чтобы разработать и внедрить систему «кафетерий»- это программа мотивации персонала, состоящая из льгот и бонусов, среди которых сотрудник самостоятельно может выбрать льготу или бонус из утвержденного перечня опций «кафетерия». Планирование бюджета программы мотивации персонала «кафетерий» осуществляется из расчета на год. Максимальная сумма «виртуального кошелька» на 1 сотрудника в год

составляет 15000 рублей. На предприятии Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО работает 12 человек. Общий бюджет составит: $15000 \cdot 12 = 180000$ руб.

Чем эффективнее вклад работника в общие цели предприятия, тем больше он получит «виртуальных денег» и тем, больше сможет «оплатить» услуг.

Исследования показали, что прогноз увеличения прибыли от продаж составляет 507000 руб. или прирост 14,1%, а прогнозное увеличение чистой прибыли составляет 339000 руб. или прирост 12,0%, также наблюдается прирост рентабельности продаж на 3,6%. Окупаемость мероприятий около 5 месяцев.

Таким образом, цели поставленные в выпускной квалификационной работе достигнуты, задачи решены, предложенные мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности Фирма «Спецмонтажавтоматика» ООО экономически эффективны, о чем свидетельствуют расчеты: прибыль от продаж увеличится на 622400 руб.

Список литературы

1. Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности (для бакалавров) / О.И. Аверина. - М.: КноРус, 2019. - 294 с.
2. Абаев, А.Л. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учеб. для бакалавров, 3-е изд., перераб./ Абаев А.Л., Алексунин В.А., Гуриева М.Т. Под ред. Абаева А.Л., Алексунина В.А. - М.: Дашков и К, 2021.- 433 с.
3. Акулич, М.В. Интернет-маркетинг: учеб. для бакалавров, 2-е изд., пересм.- М.: Дашков и К, 2021.- 346 с.
4. Баландин, А.С., Мишанин С.Н. Рекламное дело.- М.: ТВ, 2021.- 236 с.
5. Беспалов, В.В., Гагарина Г.Ю. Конкурентоспособность региона: учебно-практическое пособие. – М.: КноРус, 2021.- 248 с.
6. Березин, И.С. Маркетинг. Большой толковый словарь Александра Панкрухина. 3-е изд., перераб./ Березин И.С., Карпова С.В., Коро Н.Р. под общ. ред.- М.: Дашков и К, 2022.- 520 с.
7. Бонецкая, А.Г. Фриланс. Рискнуть и остаться.- М.: Эксмо, 2021.- 384 с.
8. Бочарова, Т.И. Рекламный текст. Сборник упражнений.- СПб.:Лань, 2021.- 88с.
9. Воронцова, М.В. Технология формирования имиджа, PR и рекламы в социальной работе.- М.: Юрайт, 2021.- 251 с.
10. Губарец М.А., Мазилкина Е.И. Продвижение и позиционирование в маркетинге, или Как продвинуть любой товар: учебно-практическое пособие.- М.: Дашков и К, 2022.- 222 с.
11. Гнатюк, О. Основы теории коммуникации / Ольга Гнатюк. - М.: КноРус, 2021. - 172 с.
12. Голубева, Т.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Т.М. Голубева. - М.: Академия, 2019. - 320 с.
13. Горнштейн, М.Ю. Современный маркетинг: монография, 4-е изд.- М.: Дашков и К, 2022.- 404 с.

14. Дубровин, И.А. Поведение потребителей: учеб. пособие, 5-е изд.- М.: Дашков и К, 2022.-310 с.
15. Крайнов, Г.Н. Технология подготовки и реализация компании по рекламе и PR.-СПб.: Лань, 2021.- 372 с.
16. Портер М.Э. Конкуренция: учеб. пособие / М.Э. Портер. – М.:Вильямс, 2013. – 495 с.
17. Коротков Э. М. Менеджмент: учеб. для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 566 с.
18. Маркетинговые исследования: Практикум, 3-е изд., стер./ Скляр Е.Н., Авдеенко Г.И., Алексунин В.А.- М.: Дашков и К, 2021 .- 214 с.
19. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 524 с.
20. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.
21. Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры// Журнал «Справочник кадровика»: сайт для специалистов по кадрам и управлению персоналом. [Электронный ресурс]. URL: [https:// www.pro-personal.ru/article/ 1088275-qqss-16-m8-motivatsiya-personala-na-raznyh-etapah-trudovoy-karery](https://www.pro-personal.ru/article/1088275-qqss-16-m8-motivatsiya-personala-na-raznyh-etapah-trudovoy-karery) (дата обращения: 14.11.2023).
22. 5 примеров удачных решений // Мотивация сотрудников: сайт о кадрах и управлении. [Электронный ресурс]. URL: <http://z-motiv.ru/motivatsiya-sotrudnikov-5-primerov-udachnykh-reshenij> (дата обращения: 11.10.2023).
23. Рувенный, И.Я., Аввакумов А.А. Управление лояльностью потребителей. Учебное пособие. -М.: КноРус, 2022.- 166 с.
24. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА — М, 2020. – 336с.
25. Сафронова, Н.Б., Корнеева И.Е. Маркетинговые исследования: учеб. пособие для бакалавров, 4-е изд, стер.- М.: Дашков и К, 2022.- 292 с.

- 26.Тертышник М.И. Оценка уровня конкурентоспособности предприятий / М.И. Тертышкин // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2021. — Т. 10. — № 4 (37). — С. 259-262.
- 27.Токарева, Ю.А. Удовлетворенность трудом как фактор профессиональной и экономической эффективности / Ю.А. Токарева, Т.К. Коваленко, А.Г. Токарев. // Scientia. Экономика: междунар. науч. журн. – 2016. – № 1. – С. 37-42.
- 28.Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/12148517/?ysclid=lpjdsww3h869912880#friends> (дата обращения: 18.11.2023)
- 29.Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент: учеб. и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 326 с.
- 30.Шостко А.А. Методы повышения конкурентоспособности предприятия / А.А. Шостко // Вопросы устойчивого развития общества. — 2021. — № 10. — С. 68-72.