



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной
сфере и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

**На тему Управление проектом повышения конкурентоспособности
организации**

Исполнитель Воронцов Никита Александрович

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Панова Анастасия Юрьевна

«К защите допускаю»

И.о. заведующий кафедрой

кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна

05 » июля

2024

Санкт – Петербург
2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1 Сущность и методы оценки конкурентоспособности организации.....	5
1.2 Методы управления конкурентоспособностью организации.....	14
1.3 Модели проектирования конкурентоспособности организации.....	21
2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ФЭЙС ПЭНЕЛ».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Фэйс Пэнел».....	29
2.2 Оценка конкурентоспособности продукции ООО «Фэйс Пэнел».....	36
2.3 Управление конкурентоспособностью организации ООО «Фэйс Пэнел».....	41
3 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ФЭЙС ПЭНЕЛ».....	48
3.1 Проект повышения конкурентоспособности организации ООО «Фэйс Пэнел» и особенности управления им.....	48
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа посвящена изучению особенностей управления проектом повышения конкурентоспособности организации.

На сегодняшний день проблема повышения конкурентоспособности организации стоит особенно остро. С каждым годом предприятия вырабатывают и определяют для себя все более современные и эффективные стратегии повышения конкурентоспособности организации. Более того, с течением времени предприятия становятся способны наиболее четко и точно определять свои слабые и сильные стороны, а также преимущества и недостатки производимой продукции. Анализ конкурентоспособности организации имеет решающее значение для оценки финансового состояния и устойчивости предприятия. Данные компоненты представляют информацию о способности организации успешно реализовывать и продавать производимую продукцию как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что, несмотря на активный интерес отечественных и зарубежных ученых к проблеме повышения конкурентоспособности организации, изучение данного вопроса до сих пор не получило однозначных решений. Кроме того, несмотря на способность предприятий качественно и своевременно выявлять и применять собственные преимущества в производстве и реализации продукции, предприятиям не всегда удается достичь финансовой устойчивости и поддерживать благоприятное существование организации на рынке.

Цель данной работы – разработать проект повышения конкурентоспособности ООО «Фэйс Пэнел» и предложить методы управления данным проектом.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические основы проектной деятельности в области управления конкурентоспособностью предприятия;
- 2) проанализировать конкурентоспособность организации ООО «Фэйс Пэнел»;
- 3) разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности организации ООО «Фэйс Пэнел».

Объектом исследования является деятельность ООО «Фэйс Пэнел».

Предметом исследования послужили методы управления разработанным проектом повышения конкурентоспособности ООО «Фэйс Пэнел».

Общенаучными методами, применяемыми в данной выпускной квалификационной работе, являются методы анализа, синтеза и дедукции. Также применяются методы прогнозирования, статистической обработки информации, динамического, коэффициентного анализа, а также SWOT-анализа.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, в котором обосновывается актуальность данной работы, а также определяются основные задачи и цель. В структуру работы также входят три части: первая часть – теоретическая, посвящена основным элементам понятия «конкурентоспособность», сущности данного термина, методам и моделям управления конкурентоспособности. Вторая и третья части – аналитическая и рекомендательная соответственно, в них описывается деятельность ООО «Фэйс Пэнел», разбирается и оценивается конкурентоспособность организации, а также предлагаются методы по ее повышению. В заключении подводятся итоги проведенной работы. В конце выпускной квалификационной работы приведен список используемой литературы. Общий объем работы составляет 83 страницы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и методы оценки конкурентоспособности организации

В рамках данного исследования конкурентоспособности организации в первую очередь стоит начать с определения понятия «конкурентоспособность» и основных методов ее оценки.

Многие иностранные и отечественные ученые занимались выявлением понятия «конкурентоспособность организации». Существует несколько основных подходов к данному процессу, которые основываются на различных аспектах данного термина. Первый подход базируется на внутренней и внешней деятельности компании. В таблице 1.1 приведены основные определения понятия «конкурентоспособность организации», основывающиеся на данном подходе.

Таблица 1.1 – Сравнительный анализ подходов к понятию конкурентоспособность организации, по критерию внутренней и внешней сред

Селезнев А. [7, с. 86]	«Конкурентоспособность организации – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику».
------------------------	--

Продолжение таблицы 1.1

Фигурнов Э. Б., Донец Ю. Ю. [11, с. 24]	«Конкурентоспособность организации – это эффективность использования его производственного потенциала (способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента)».
Калашникова Л.М. [9, с. 101]	«Конкурентоспособность организации – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы».

Следующий подход ориентируется на товарной составляющей конкурентоспособной черты организации. Определения некоторых специалистов приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Сравнительный анализ подходов к понятию конкурентоспособность организации, по критерию удовлетворения потребностей

Васильева З.А. [8, с. 143]	«Конкурентоспособность организации (для потребителей) – способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров».
----------------------------	--

Продолжение таблицы 1.2

Фатхутдинов Р. А. [12, с. 87]	«Конкурентоспособность организации – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке».
Дулисова И.Л. [4, с. 101]	«Конкурентоспособность организации – это свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами».

Наконец, последний подход к определению понятия «конкурентоспособность предприятия» основывается на совокупности производственной активности организации и продукции. Предлагаемые определения изложены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Определение понятия «конкурентоспособность организации», основанные на совокупности производственной активности организации и продукции

Донцова Л.В. [6, с. 67]	«Конкурентоспособность организации – способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности».
-------------------------	---

Продолжение таблицы 1.3

Ермолов М.О. [10, с. 133]	«Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, отражающая отличие процесса развития данного производителя от производителя конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности».
Сергеев И.В. [21, с. 29]	«Под конкурентоспособностью организации понимается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал».

Таким образом, проанализировав приведенные выше определения, можно вывести общее определение термина «конкурентоспособность предприятия». Конкурентоспособность организации представляет собой способность того или иного субъекта рынка производить более выгодную продукцию по сравнению с другими организациями, применяя при ее производстве свои экономические, производительные и трудовые преимущества. Главной целью такой деятельности является получение материальной выгоды и улучшение положения предприятия на рынке. К главным факторам конкурентоспособности организации принято относить приемлемость цен, финансовую устойчивость организации на рынке, репутацию компании, автоматизацию процессов производства, контроль за управлением предприятия и т.д.

Актуальность вопроса оценки конкурентоспособности организации в современном мире стоит особенно остро. Это связано с большим количеством разнообразных форм и идей бизнесов, которые перманентно соперничают друг с другом за разные показатели: большой оборот прибыли, большой поток клиентов, более комфортные условия труда для сотрудников и т.д. [1, с. 78].

На данный момент специалисты в области менеджмента предприятий выделяют несколько основных, а главное эффективных методов оценки конкурентоспособности организации.

Первый и самый известный метод – это анализ конкурентоспособности фирмы, который основывается на рейтинговой оценке. Суть данного метода заключается в упорядочения фирм путем проведения сравнительного анализа по достижению запланированных целей в рамках сферы деятельности предприятия. Данный метод строится из нескольких этапов. Первый этап – сбор необходимой информации касательно всех сравниваемых между собой организаций. Далее следует этап составления матрицы данных на базе приобретенных знаний. Затем идет этап, во время которого происходит процесс сравнения показателей организации с теми же показателями конкурентной фирмы. На четвертом этапе удастся определить рейтинговую оценку организации за определенный промежуток времени. На последнем этапе все предприятия ранжируются в зависимости от показателя их рейтинговой оценки – от большего к меньшему.

Данный метод оценки конкурентоспособности организации имеет значительное преимущество в том, что может учитывать как материальные, так и нематериальные активы фирмы. Более того, данный метод дает возможность анализировать не только конкурентоспособность самого предприятия, но также и товаров и услуг, которые производятся и предоставляются организацией. Несмотря на это, «анализ, основанный на рейтинговой оценке, является довольно субъективным методом оценивания, поскольку добиться абсолютной согласованности между экспертами невозможно» [16, с. 4].

Еще одним известным и популярным методом оценки конкурентоспособности предприятия является оценка на основе нормы потребительской стоимости. Данный метод подразумевает анализ всех управленческих, маркетинговых и организационных решений руководства фирмы. Иными словами, рассматриваются экономические технологии

организации. Благодаря данному методу предприятиям удастся наиболее точно выявить большинство потребностей целевой аудитории. Как и предыдущий метод, этот строится из нескольких этапов, однако, здесь их гораздо больше. Сначала происходит анализ рынка, потребностей покупателей, способностей и предложений конкурентов. Далее следует этап уточнения основных сегментов и сфер деятельности организации. После выстраиваются основные стратегии и маркетинговые концепции, определяются важные свойства и коэффициенты значимости. Затем необходимо осуществить расчет нормы потребительской стоимости в отношении экономического, юридического, экологического, социально-психологического и технического блоков свойств (каждый расчет представляет собой отдельный этап) [34, с. 112]. После получения итоговых показателей нужно определить общую норму потребительской стоимости организации. На завершающем этапе руководство анализирует полученные результаты и планирует решения по повышению конкурентоспособности предприятия.

Данный метод оценки конкурентоспособности фирмы позволяет наиболее точно (по сравнению с другими методами) определить реальные потребности реципиентов. Кроме того, он учитывает стратегические решения, принятые руководством организации, а не конкретный товар [41, с. 26]. Однако, как и с предыдущим методом оценки конкурентоспособности предприятия, невозможно получить объективную ранжировку организаций по учитываемым показателям, поскольку нужно применение анализа единогласия специалистов.

Метод оценки конкурентоспособности предприятия на основе теории эффективной конкуренции – еще один способ оценки конкурентоспособности фирмы. Исходя из данной теории наибольшим конкурентным преимуществом владеет та организация, у которой более организована работа всех кадров и отделов. На продуктивность работы каждого из подразделений напрямую влияют имеющиеся ресурсы компании. В данном случае оценка

эффективности деятельности каждого отдела основывается на эффективности пользования им предоставляемых компанией ресурсов. В основе данного метода лежит учет четырех основных критериев конкурентоспособности: эффективность организации процесса производства, эффективность контроля за оборотом денежных средств, эффективность рекламирования на рынке производимой продукции, а также конкурентоспособность самого товара [24, с. 56].

Каждый из представленных критериев имеет разную степень влияния при расчете коэффициента конкурентоспособности организации. Именно по этой причине специалистами была выведена формула подсчета конкурентоспособности компании, которая представлена ниже.

$$C = 0,33c + 0,23s + 0,15e + 0,29f \quad (1.1)$$

Где:

C – коэффициент конкурентоспособности предприятия;

c – величина параметра конкурентоспособности товара;

s – величина параметра эффективности рекламирования продукции на рынке;

e – величина параметра эффективности организации процесса производства;

f – величина параметра экономического положения дел в организации.

«Главное преимущество данного метода оценки конкурентоспособности предприятия заключается в том, что благодаря нему происходит учет различных составляющих работы организации и исключение возможности расчета повторных показателей. Тем не менее, главным недостатком данного метода выступает теория, на которой он основан. Она утверждает, что конкурентоспособность можно вычислить путем сложения возможностей компании к приобретению более конкурентоспособных факторов. Однако нельзя утверждать, что это верное суждение, поскольку организация

представляет собой сложно структурированную организацию, состоящую из множества элементов. Их сумма довольно редко приводит к результату, схожему с результатом всего предприятия в целом» [19, с. 41].

Еще одним методом анализа конкурентоспособности организации является SWOT-анализ. Данный метод в первую очередь призван помогать руководству предприятия выявлять основные сильные и слабые позиции предприятия. В рамках данного метода оценки конкурентоспособности производится анализ факторов внешней и внутренней среды организации, которые напрямую или косвенно влияют на деятельность предприятия. SWOT представляет собой аббревиатуру. S – strengths, W – weaknesses являются «сильными» и «слабыми» сторонами внутренней среды предприятия, которые могут благоприятствовать или мешать эффективной деятельности фирмы. O – opportunities, T – threats выступают «возможностями» и «угрозами» внешней среды, которые влияют на жизнедеятельность компании. SWOT-анализ помогает, как уже было сказано ранее, выявить преимущества и недостатки в работе организации, укрепить сильные позиции, устранить или минимизировать слабые места, тем самым увеличив конкурентоспособности фирмы [26, с. 268]. Более того, данный метод оценки помогает выявить возможности для роста и развития, которые могут быть использованы для расширения деятельности компании, а также повысить эффективность управления и планирования бизнес-процессов на основе объективного анализа текущего состояния компании.

Наконец, последним методом оценки конкурентоспособности организации является матрица «Шелл». Данный метод также носит название «матрица направленной политики». На английском такая матрица называется direct politic matrix, сокращенно – DPM. В русский язык данная аббревиатура также перешла, поэтому третьим названием такого метода является «матрица ДПМ». Матрица ДПМ была изобретена англо-голландской компанией «Шелл», одной из крупнейших нефтегазовых компаний мира.

Данная матрица строится из двух осей. На горизонтальной оси

показатель силы позиции бизнеса, на вертикальной – привлекательность отрасли. Пример такой матрицы изображен на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Матрица «Шелл»

В данном методе делается упор на сравнение количественных показателей компании, однако, качественные также учитываются. Каждая клетка в данной матрице соответствует конкретной стратегии дальнейших мероприятий, которое предприятие должно предпринять для повышения собственной конкурентоспособности. Суть матрицы «Шелл» заключается в идее о том, что общий путь развития организации должен быть нацелен на обеспечение баланса между излишком в денежном эквиваленте и его дефицитом благодаря постоянному развитию других многообещающих видов бизнеса, созданных на базе последних достижений научно-технического прогресса [20, с. 169]. Матрица ДПМ фокусируется на перераспределении конкретных финансовых потоков из сфер бизнеса, которые способствуют получению прибыли, в сферы с большей перспективностью отдачи инвестиций через какой-то определенный промежуток времени.

Данный метод отличителен тем, что он дает возможность объединить в единую систему для сравнения как качественные, так и количественные характеристики. Более того, при применении данного метода оценки конкурентоспособности организации также принимаются во внимание технологии развития спроса и скорость данного показателя. Несмотря на это, при применении матрицы «Шелл» руководителям бывает довольно

затруднительно выбрать приемлемое количество сравниваемых характеристик, а также отобрать более важные из них. Кроме того, возможности использования данного метода оказались очень узконаправленными. «Матрица ДПМ применяется в основном в случаях оценки конкурентоспособности предприятий, относящихся к нефтеперерабатывающим, металлургическим, химическим и пр. организациям» [39, с. 71].

Таким образом, можно сделать вывод, что существует довольно большое количество разнообразных методов оценки конкурентоспособности предприятия. К основным из них относят метод анализ, основанный на рейтинговой оценке; анализ на основе нормы потребительской стоимости; метод оценки конкурентоспособности предприятия на основе теории эффективной конкуренции; SWOT-анализ и матрица «Шелл». Каждый из приведенных методов оценки конкурентоспособности организации имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Грамотное определение необходимого метода оценки конкурентоспособности предприятия выстраивает основу для ее непосредственного повышения, поскольку напрямую определяет стратегии развития бизнеса.

1.2 Методы управления конкурентоспособностью организации

Как уже было сказано ранее, на данный момент организациями уделяется особо острое внимание к проблеме повышения конкурентоспособности на экономическом рынке. В рамках нынешней экономической политики данная трудность занимает одну из ключевых позиций. Стоит отметить, что процесс повышения конкурентоспособности относится к каждому этапу ее иерархии, начиная товарами и услугами, заканчивая географической областью (или регионом). Существует огромное количество факторов, которые оказывают прямое и косвенное влияние на конкурентоспособность предприятия. Однако главным и центральным

фактором специалисты выделяют «способность организации производить конкурентоспособные товары (или предоставлять конкурентоспособные услуги), а также успешно проводить их продвижение на рынке» [37, с. 50].

Важно понимать, что конкурентоспособность организации – это решающий параметр эффективности работы предприятия. Основываясь на имеющемся опыте работы многих компаний, можно сделать вывод о том, что у руководства нередко возникают трудности с повышением конкурентоспособности организации. Основными причинами, по которым возникает подобная проблема, являются отсутствие грамотного менеджмента, финансово-экономического плана, четких стратегий развития и т.д.

Для устранения данной проблемы были выведены несколько действенных методов управления конкурентоспособностью организации. К основным из них относятся: анализ исходной ситуации и определение стратегии развития; внедрение инноваций и технологическое развитие предприятия; осуществление контроля качества продукции; маркетинг и продажи; развитие персонала, а также управление рисками [17, с. 31].

Первым методом управления конкурентоспособностью организации является анализ исходной ситуации и определение стратегии развития. Этот метод начинается с анализа внутренней и внешней среды компании, выявления ее сильных и слабых сторон, а также оценки угроз и возможностей, которые есть на данный момент на рынке. «Анализ исходной ситуации служит базой для разработки стратегии по увеличению конкурентоспособности предприятия» [28, с. 81]. С этой целью необходимо выявить задачи и приоритеты развития, определить основные направления, а также разработать план действий и контрольные механизмы. Кроме того, чтобы сохранить конкурентное преимущество, очень важно отмечать изменения во внешней среде и своевременно реагировать на них. Также нужно учитывать потребности и ожидания потребителей, осваивать новые технологические процессы, улучшать имеющуюся продукцию и развивать новые товары и услуги и т.д. «Гибкость в принятии решений и финансовое планирование

также играют важную роль в стратегии развития предприятия» [28, с. 89]. Все вышеперечисленные условия помогут организации не только увеличить ее конкурентоспособность, но и внести вклад в ее долгосрочное развитие на экономическом рынке.

Следующий метод управления конкурентоспособностью организации – это внедрение инноваций и технологическое развитие предприятия. «Постоянное развитие технологий, совершенствование продукции и процессов производства являются обязательными элементами сохранения и поддержания конкурентоспособности предприятия» [10, с. 151]. Внедрение инноваций также способно улучшить качество выпускаемой продукции, снизить ее себестоимость, тем самым, улучшить качество клиентского сервиса. Развитие технической базы предприятия помогает уменьшить время, которое тратится на производство продукции, увеличить производительность процессов и снизить затраты на производство. Такой метод управления конкурентоспособностью также может помочь привлечь внимание инвесторов, что положительно отразится на организации. Именно поэтому предприятиям особенно необходимо все время находиться в поисках новых решений и технологий. Так организации удастся быть на шаг впереди конкурентов. Более того, «применение инноваций имеет большое значение в процессе роста бренда и укрепления позиций организации, а также ее репутации на рынке» [14, с. 160]. Исходя из этого, развитие технологий и внедрение инноваций представляют собой важный элемент успешного и развивающегося бизнеса и составляют основу высокой степени конкурентоспособности организации.

Другой метод управления конкурентоспособностью организации – это контроль качества, так как именно этот фактор является ключевым в определении конкурентоспособности предприятия. По этой причине необходимо наличие на предприятии системы управления качеством, постоянного мониторинга и анализа качества выпускаемой продукции, а также сбор обратной связи от клиентов. Потребности экономического рынка

и его клиентов постоянно меняются, именно поэтому руководству той или иной организации очень важно постоянно улучшать и адаптировать свои процессы управления качеством. Стоит отметить, что «контроль качества обязан выполняться на каждом этапе производства, начиная с момента закупки сырья, заканчивая реализацией готовой продукции» [8, с. 152]. Стабильность и надежность процессов на производстве можно обеспечить обучением сотрудников правилам и стандартам качества. Говоря о сборе обратной связи и отзывов клиентов, необходимо понимать, что данный процесс очень важен, потому что при помощи него становится возможным выявить слабые моменты производства, а следовательно, оперативно устранить их. Важно уточнить, что ориентированность на клиентов включает в себя не только заботу об их потребностях, но и готовность к изменению той или иной продукции или услуги. Такие изменения реализуются на основе отзывов клиентов. Другими словами, поддержание высокого качества продукции и услуг представляет собой важный элемент успешной конкуренции предприятия на рынке. Внимание к процессам управления, контролю качества на каждом этапе производства, а также оперативный ответ на обратную связь от клиентов обеспечат жизнедеятельность данного процесса. При выполнении всех пунктов выше «организации удастся не только занять надежное положение на экономическом рынке, но и обеспечить собственный успех в долгосрочной перспективе в совокупности с высокой степенью конкурентоспособности» [36, с. 23].

Следующим методом управления конкурентоспособностью предприятия ученые называют маркетинг и продажи. Продвижение собственной продукции предприятия помогает организации повысить свою степень конкурентоспособности. С этой целью руководству компании очень важно уметь правильно выверять целевую аудиторию, определяться с маркетинговыми стратегиями, которые будут эффективно работать исходя из сферы деятельности организации, заниматься продвижением продукции, а также ориентироваться на высокое качество обслуживания клиентов. Не стоит

забывать и об отслеживании реакции рынка на реализуемые товары или предлагаемые услуги. Это нужно делать, так как только таким образом можно приспособить рекламные стратегии. Продвижению и рекламе продукции помогают, например, социальные сети, интернет-маркетинг, рекламные объявления, разные выставки и т.д. Стоит понимать, что «для привлечения целевой аудитории, а также повышения узнаваемости бренда очень важно выбрать релевантные, а следовательно, эффективные способы продвижения» [23, с. 65]. Это связано с тем, что современный рынок постоянно меняется, что означает, что стратегии маркетинга и продаж также требуют постоянного обновления. Поэтому организации должны быть готовы к любого рода изменениям и оперативно реагировать на них. Только так предприятие сможет достичь и сохранить высокое положение на рынке, и, более того, стать более конкурентоспособным по сравнению со своими конкурентами.

Стоит также упомянуть развитие персонала. Данный метод управления конкурентоспособностью очень важен и эффективен, так как замотивированный и высококвалифицированный персонал является важным элементом структуры любой организации. «Именно по этой причине руководству организации важно вкладываться в обучение сотрудников, улучшение их профессиональных навыков, а также в создание комфортных условий для их продуктивной и качественной работы» [23, с. 39]. Важную роль также играют регулярные оценки производительности работы сотрудников, поддержка в его развитии и обеспечение обратной связи, а система мотивации и поощрения помогает стимулировать работников к улучшению их результатов работы. Наравне с этим, руководству предприятия необходимо обращать внимание на индивидуальные потребности и интересы каждого сотрудника. Так у работников появляется возможность к профессиональному росту и развитию карьеры. Все это помогает не только удерживать ключевых и талантливых сотрудников, но также и привлекать новых работников. Можно сделать вывод, что развитие персонала – это тот элемент развития организации, который требует тщательного и постоянного внимания от

руководства компании. «Грамотная реализация данного метода управления конкурентоспособности поможет компании укрепить свои позиции, а следовательно, повысить степень конкурентоспособности» [32, с. 64].

Последним, но не по важности методом управления конкурентоспособностью организации является управление рисками. Любому предприятию очень важно уметь адаптироваться к постоянно меняющимся условиям рыночной среды. Именно поэтому руководству важно уметь разрабатывать стратегии и планы мероприятий на случай негативного влияния внешних факторов. Управление рисками состоит из нескольких этапов. «В первую очередь – это определение самих рисков, которые могут оказать отрицательное влияние на деятельность предприятия. Далее следует оценка рисков. Здесь важно провести анализ потенциальных возможностей, а следовательно, последствий рисков для организации. Следующий шаг – это выработка стратегий управления рисками, которая означает определение плана действий. Такой план помогает уменьшить степень влияния отрицательных последствий возможных рисков. Управления рисками также включает в себя этап осуществления мер по их управлению. Финальным шагом в рамках данного метода управления конкурентоспособностью является постоянный контроль за рисками, их трансформациями и успешностью применения мер в процессе управления ими» [18, с. 77]. Все это делает процесс управления рисками эффективным инструментом снижения потенциальных убытков и повышения устойчивости позиций организации на экономическом рынке, что приводит к повышению конкурентоспособности организации.

Процесс управления конкурентоспособностью организации – это один из важных элементов ее жизнедеятельности. Именно поэтому данный процесс выполняет определенный функционал. Первостепенной задачей является анализ внутренней и внешней среды организации. Здесь руководством компании проводится оценка недостатков и преимуществ организации, анализ главных тенденций на рынке, а также потребностей целевой аудитории.

Другой задачей управления конкурентоспособностью предприятия специалистами выделяется разработка стратегий развития. Данный пункт включает в себя грамотное выявление целей работы организации и определение сильных, а следовательно, конкурентных сторон организации. «Развертывание стратегий также представляет собой одну из проблем, которую управление конкурентоспособностью предприятия призвано решать. Данный этап включает в себя не только создание плана действий, но и осуществление поставленных мероприятий и целей. В функционал управления конкурентоспособностью организации также принято относить управление ресурсами, так как грамотное распределение имеющихся ресурсов компании, которые включают в себя человеческие, финансовые, временные, а также многие другие ресурсы, помогает в достижении целей стратегии развития предприятия» [40, с. 202]. Двумя последними задачами управления конкурентоспособностью организации являются маркетинг и инновационное развитие. Первая задача подразумевает постоянную адаптацию к изменениям потребностей клиентов, условиям рыночной среды, улучшение своих товаров и услуг; вторая задача означает проведение политики поиска и внедрения новых технологий на производстве.

Конкурентоспособность организации – это сложный и многоуровневый процесс, который включает в себя каждый элемент предприятия, начиная с появления идеи о самом товаре, заканчивая его реализацией. Все вместе делает управление конкурентоспособностью организации набором долгосрочных и своевременных действий. Каждый процесс управления конкурентоспособностью организации ориентирован на поддержание конкурентных сторон компании, ее потенциал к эффективной конкуренции с другими организациями, а также успешному поддержанию этой конкуренции. Возможность компании сохранить, а также приумножить собственную степень конкурентоспособности зависит не только от способности приспосабливаться к постоянным изменениям на рынке, но и от непрерывного улучшения процессов производства, качества реализуемой продукции и

предоставляемых услуг.

1.3 Модели проектирования конкурентоспособности организации

Каждое предприятие заинтересовано в том, чтобы достичь поставленных целей своей работы. Для этого требуется, во-первых, постоянное улучшение работы каждого отдела предприятия, и во-вторых, повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции или предоставляемых услуг. Это связано с тем, что «конкурентоспособность организации представляет собой ключевой элемент в процессе обеспечения безопасности работы предприятия, а также ее функционирования в условиях имеющейся ситуации на экономическом рынке» [5, с. 31].

Создание модели проектирования конкурентоспособности организации начинается с анализа возможных путей повышения ее конкурентоспособности. Важно понимать, что модель строится исходя из особенностей работы предприятия, а также выпускаемой ею продукции. Определившись с более подходящим и эффективным методом повышения конкурентоспособности организации, становится возможным приступить к этапу разработки модели проектирования конкурентоспособности. Специалистами в области менеджмента и экономики выделяется несколько основных путей повышения конкурентоспособности организации. Как правило, это три основных метода: увеличение объема реализуемой продукции, повышение качества реализуемых товаров и снижение издержек производства [25, с. 47].

Первым методом повышения конкурентоспособности организации можно назвать рост объема реализуемой продукции. Этот способ является комплексным подходом, так как он берет во внимание еще и другие показатели. Такие факторы включают в себя прибыль организации, объем расходуемых средств фирмой на производство продукции и т.д. «Точное определение объема реализуемой продукции является неотъемлемым

элементом реализации данного метода повышения конкурентоспособности организации, а также ее безубыточной деятельности. В случае, если руководство предприятия ориентировано на рост объема реализуемой продукции в качестве инструмента повышения конкурентоспособности организации, учитывание данного фактора является обязательным» [27, с. 33].

Объем реализации продукции зависит от ряда нескольких параметров. Вместе они представляют собой факторную систему объема реализации товаров. Только благодаря анализу данных параметров предприятию удастся достичь грамотной управленческой стратегии и, следовательно, действенного функционирования организации. Схематично данные факторы можно отобразить следующим образом.

Таблица 1.4 – Изменения объема реализации продукции

Изменение объема реализации продукции			
Изменение выпуска товарной продукции		Изменение остатков нереализованной продукции	
Изменение объема валовой продукции	Изменение остатков незавершенного производства и внутрихозяйственного оборота	Изменение остатков готовой продукции	Изменение остатков отгруженной продукции

После проведения анализа таблицы, можно сделать вывод о том, что главными показателями изменения объема реализации продукции являются изменения в количестве. Они связаны как с выпуском товаров, так и с объемом нереализованной продукцией. Стоит отметить, что предприятие всегда стремится к увеличению лишь одного из вышеперечисленных факторов, а именно к изменению объема валового продукта, так как от увеличения объема продукции (в денежном эквиваленте) зависит и увеличение прибыли. «Остальные факторы, например, изменение остатков незавершенного производства и внутрихозяйственного оборота, изменение остатков готовой продукции, а также изменение остатков отгруженной продукции руководство организаций всегда стремится уменьшить, так как это ведет к увеличению

материальной выгоды предприятия» [31, с. 116].

Вторым методом повышения конкурентоспособности организации выделяется улучшение качества реализуемых товаров. Некоторые организации ориентированы на этот метод как на ключевой метод повышения конкурентоспособности. Несмотря на это, руководством компании не всегда правильно трактуется его сущность. «Улучшение качества выпускаемой продукции – это процесс, который направлен на максимальное удовлетворение потребностей клиентов той или иной организации» [20, с. 215]. Важно уточнить, что этот фактор не относится к параметрам относительно или абсолютно новым товарам или услугам компании. В данном случае руководство организации ограничено свойствами и характеристиками имеющейся продукции.

Несмотря на кажущуюся легкость применения этого способа повышения конкурентоспособности организации, стоит обратить внимание на два момента: во-первых, это производственные возможности общества, которые содержат в себе объем затрат на коллективную деятельность, которая важна в процессе создания и реализации продукции, а во-вторых, это также совокупные достижения в рамках технологического прогресса. Необходимо подчеркнуть, что жителям той или иной страны важно какое количество труда, сил и времени вкладывается в создание того или иного продукта и удовлетворение им потребностей потребителей. Это значит, что, рассматривая данный способ повышения конкурентоспособности с экономической точки зрения, нужно осознавать, что целесообразно повышать качество изготавливаемой продукции только для тех товаров, которые максимально отвечают запросам аудитории и удовлетворяют ее потребности.

«Высокое качество производимой продукции является непосредственным показателем в процессе достижения минимизации трудовой деятельности, которая направлена на удовлетворение потребностей общества» [30, с. 87]. Эта характеристика может быть достигнута за счет эффективного изменения затрат на рабочую силу на всех этапах создания и

потребления товаров или использования услуг.

Уменьшение издержек производства является третьим методом повышения конкурентоспособности организации. Главной отличительной чертой этого метода является его многоуровневость. По сравнению с другими методами повышения конкурентоспособности организации, именно этот состоит из нескольких этапов, которые требует от руководителей компетентного управления. Как правило, процесс снижения денежных расходов организации включает в себя пять основных ступеней. Это анализ информации о структуре расходов предприятия; оценка приобретенной информации; определение потенциальных способов уменьшения затрат; разработка действий для снижения затрат, а также оценка эффективности реализованных мероприятий [28, с. 41].

«Только после того, как руководство организации смогло выбрать ключевой метод повышения конкурентоспособности, подходящий именно для данной компании, становится возможным приступить к процессу определения более эффективной модели проектирования конкурентоспособности» [13, с. 94]. Этот процесс является комплексной и многоэтапной работой, потому что это основной инструмент в рамках повышения конкурентоспособности. При создании модели предполагается выбор оптимальной комплексной стратегии, которая отвечает всем критериям той или иной отрасли, а также соответствует направлению и специфике определенной компании.

Существуют три основные стратегические модели проектирования конкурентоспособности, которые направлены как на противодействие конкурентам, так и на улучшения результатов деятельности на экономическом рынке по сравнению с другими предприятиями. Это совершенное первенство в плане издержек, дифференциация и фокусирование.

Первая модель, а именно совершенное первенство в плане издержек, заключается в снижении затрат до минимальных значений при помощи применения некоторых экономических мер. «Для получения эффекта от этой стратегии компании нужно активировать эффект масштаба, то есть оправдать

значительными объемами продаж не очень большую стоимость продажной цены определенного товара; строгое управление производственными и накладными расходами; отказ от незначительных операций с клиентами; сокращение затрат в некоторых областях (например, обслуживание, система сбыта, маркетинг)» [15, с. 39]. Этот подход требует значительного контроля над издержками со стороны руководства предприятия. Главный принцип этой модели заключается в снижении затрат на производстве по сравнению с конкурентами. Важным аспектом является еще и то, что несмотря на увеличение мощностей производства и темпов работы, данная модель не рассматривает ухудшения качества производимой продукции.

Модель лидерства в плане издержек включает в себя как положительные моменты, так и отрицательные. К плюсам данной модели можно отнести то, что предприятия имеют возможность быстро адаптироваться к изменениям экономического рынка и окружающей среды эффективными способами. Еще можно выделить тот факт, что данная модель может являться причиной возникновения более благоприятных условий существования организации. Также стоит отметить, что при использовании данной модели организация имеет возможность стать более конкурентоспособной среди других организаций за счет реализации товаров по низкой цене.

Но также стоит понимать о наличии у этой модели определенных недостатков. Например, организации могут не так быстро подстраиваться под технологический прогресс, поскольку такие манипуляции потребуют больших финансовых затрат. «Также организации, которые только недавно появились на экономическом рынке, могут легко копировать опыт уже сформировавшихся компаний, тем самым снижая собственные издержки за счет стратегий другого предприятия. Еще одним примером может служить ситуация при которой потребители могут изменить свои запросы и приоритеты и выбрать более качественную, а не дешевую категорию товаров» [22, с. 118].

Вторая базовая стратегия заключается в дифференциации продуктов и

услуг, предлагаемых компаниями. При выборе стратегии дифференциации организация делает ставку на уникальность продукта или услуги (например, продукция может всячески менять свой вид: дифференциация по технологии изготовления, способности производить ту или иную продукцию, качеству клиентского сервиса и т.д.), которые будут отличаться от предложения конкурентов. Предприятию лучше иметь возможность к дифференциации с точки зрения нескольких параметров. Основным моментом является то, что стратегия должна привлекать покупателей и при этом не основываться на стоимости.

«При эффективном применении модели дифференциации она может стать инструментом повышения уровня прибыли в организации. Дифференциация способна обеспечить безопасность организации от давления конкурентов, потому что при наличии уникального, качественного и полезного товара повысится лояльность клиентов к организации» [29, с. 50]. При этом из-за получения одобрения от покупателей предприятие сможет повысить цену на свои товары или услуги. Еще одним положительным моментом является тот факт, что есть возможность зарекомендовать свою организацию у клиентов с позиции выпуска очень качественной продукции. Немаловажным фактором также является возможность избежать прямой конкуренции с компаниями, которые только заходят на рынок. «Так организация, придерживающаяся модели дифференциации, тем самым захватывая определенную целевую аудиторию, занимает более выгодное положение по сравнению с конкурентами по отношению к заменяемым товарам.

Однако у модели дифференциации также есть и несколько слабых сторон. Можно выделить фактор снижения спроса на изготавливаемую продукцию» [29, с. 53]. Также нельзя исключать возможность копирования изготавливаемой продукции компанией-конкурентом. Помимо этого, значимость фактора дифференциации может снижаться по мере роста требования той или иной аудитории.

Последняя модель проектирования конкурентоспособности – это фокусирование. «Фокусирование представляет собой модель, которая направлена на узкий круг потребителей. Параметры фокусирования могут видоизменяться различными путями» [33, с. 54]. Например, товары поставляются на какой-то региональный рынок ориентируются сугубо на него или на малочисленную группу потребителей. Стоит уточнить, что если модель фокусирования планируется к реализации или уже осуществляется вместе с моделью низких издержек, то ориентация будет на более узкую цель, потому что первая модель будет влиять на вторую.

Основная идея этой модели заключается в том, что данную стратегию могут выбрать организации, у которых ограниченный бюджет. С помощью стратегии фокусирования они смогут получить лидерство в условиях некоторых ограничений, потому что выйти на широкий рынок будет проблематично. Однако эта стратегия подходит не только для компаний с ограниченными финансовыми возможностями. «Преимуществом может стать то, что организация сможет более точно удовлетворять потребности клиентов и, тем самым, получать больше прибыли, чем организации, которые рассматривают более широкий сегмент экономического рынка» [3, с. 107]. Еще одним плюсом данной модели будет возможность комбинировать и успешно применять приемы стратегии ценового лидерства и первенства в продукте. Помимо этого, по сравнению с конкурентами идентичной отрасли рынка, компания, которая придерживается модели фокусирования, с большей вероятностью будет иметь более высокие показатели прибыли. Фокусирование также может применяться в процессе выбора целей, которые менее подвержены негативному влиянию угроз со стороны товарных заменителей, а также для выявления стратегий развития предприятия, в рамках которых конкуренты наиболее слабы.

Несмотря на все вышеперечисленное, у данной модели есть два значительных недостатка. В первую очередь, возникает угроза снижения несовпадений на спрос той или иной продукции на целевом рынке между

спросом на ту же продукцию на общем рынке. Помимо этого, «есть вероятность того, что конкурентные предприятия смогут выявить более узкие направления в рамках целевого сегмента рынка, что поможет им повысить свою степень конкурентоспособности по сравнению с другой организацией, которая ориентирована на модель фокусирования» [2, с. 55].

2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ФЭЙС ПЭНЕЛ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Фэйс Пэнел»

Металлообрабатывающая и полиграфическая деятельность является одной из ведущих отраслей экономики в современном мире, потому что она не только помогает производить долговечные и качественные товары, но также обладает потенциалом к большому количеству возможностей в производстве. ООО «Фэйс Пэнел» является одним из участников экономического рынка, основной сферой деятельности которого является производство различных металлических, полиграфических, а также шелкографических изделий.

ООО «Фэйс Пэнел» – это малое металлообрабатывающее и полиграфическое предприятие, которое работает в области металлообработки, типографии, шелкографии и т.д. Офис предприятия находится по адресу: г. Санкт-Петербург, ул. Лифляндская, д. 3, лит. В. «Согласно уставу компании, целью предприятия является извлечение прибыли. Данная организация была учреждена в начале 2022 года в городе Санкт-Петербург.

ООО «Фэйс Пэнел» обеспечивает продукцией крупные предприятия Санкт-Петербурга, а также функционирует в интересах индивидуальных предпринимателей и частных лиц. К основным крупным организациям, которые тесно сотрудничают с ООО «Фэйс Пэнел», относятся Ленинградский завод металлоизделий, СМУ ТеплоГаз, Global TOOLS, СЗД ИНЖИНИРИНГ. Таким образом достигается широкая целевая аудитория, которая пользуется услугами и товарами данной организации» [42].

Основными видами деятельности ООО «Фэйс Пэнел» можно назвать токарные и фрезеровочные работы; изготовление продукции из металла по индивидуальным размерам заказчика; различного вида резка металла; гибка; рихтовка и т.д.

Работа ООО «Фэйс Пэнел» сильно зависит от состояния экономического рынка на территории Санкт-Петербурга, потому что предприятие находится именно в данном городе. «В соответствии с утвержденным документом «Стратегия развития Санкт-Петербурга до 2030 года», который был принят в 2014 году, необходимо создавать экономические, организационные и правовые условия, способствующие развитию экономики, а также повышению конкурентоспособности местных предприятий» [35].

Развитию ООО «Фэйс Пэнел» уделяется очень тщательное внимание. Во-первых, руководство организации стремится к улучшению собственных рекламных стратегий. Например, сейчас компания активно рассматривает возможность выхода на различные маркет-плейсы (Wildberries (рус. Вайлдбериз), Ozon и т.д.). Также на предприятии отмечается постепенное улучшение технического оборудования, однако на данный момент скорость этого процесса значительно снижена. Наряду с этим, организация стремится и к автоматизации всех технических процессов, потому что это помогает сократить риск влияния человеческого фактора при изготовлении продукции. ООО «Фэйс Пэнел» делает свой упор на уменьшение стоимости товара посредством сокращения разного рода финансовых потерь. Руководство также не забывает об оценке рисков, которые могут влиять на качество товаров, производственные процессы, реализацию продукции и т.д.

На рисунке 2.1 отображена организационная структура ООО «Фэйс Пэнел». Генеральный директор организации, который по совместительству является ее учредителем, выполняет множество функций: определяет стратегии развития предприятия, разрабатывает его рабочий план, контролирует работу всех сотрудников и т.д.

Как уже было сказано ранее, ООО «Фэйс Пэнел» начало свою работу в 2022 году. По этой причине количество сотрудников предприятия невелико. Например, в финансовом отделе работает один сотрудник, а именно главный бухгалтер. Он несет ответственность за ведение бухгалтерского отчета, его осуществление и за предоставление полной финансовой отчетности. Главный

бухгалтер находится в прямом подчинении генерального директора ООО «Фэйс Пэнел».

Другим важным элементом в организационной структуре ООО «Фэйс Пэнел» является маркетинговый отдел. Сотрудники этого отдела занимаются исследованием рынка сбыта, определением целевой аудитории, разработкой маркетинговых стратегий, их реализацией и оценкой эффективности применяемых мер. Главной особенностью работы маркетингового отдела ООО «Фэйс Пэнел», как и в других организациях, является его задача по анализу конкурентов предприятия. С помощью этого анализа организация может выявлять собственные сильные и слабые стороны в сравнении с другими предприятиями, которые функционируют в той же сфере деятельности. Как и главный бухгалтер, маркетинговый отдел также находится под прямым подчинением генерального директора организации.

Начальник цеха – еще один сотрудник, который функционирует под прямым руководством генерального директора ООО «Фэйс Пэнел». Несмотря на это, в его подчинении находятся и другие отделы. Например, отдел контроля качества продукции, главной целью которого является осуществление контроля не только за качеством поставляемого материала, но и за качеством конечной продукции. В подчинении начальника цеха также находятся все сотрудники цеха. Эти работники ответственны за сам процесс производства продукции на всех ее этапах изготовления, своевременной поставки готовых изделий, а также за соблюдение правил безопасности на производстве. В задачи начальника цеха ООО «Фэйс Пэнел» входит контроль за соблюдением планов производства, планирование производственных задач, грамотное распределение ресурсов и т.д. В функционал отдела снабжения ООО «Фэйс Пэнел» входит закупка необходимых материалов, координация всех участников производственных процессов, организация и отслеживания поставки материалов. Другими словами, данный отдел отвечает за снабжение предприятия всеми необходимыми ресурсами не только для функционирования в условиях внешней среды, но и для комфортной работы

внутри самой организации. Например, данным отделом производится закупка канцелярских товаров в помещения, воды, медикаментов и т.д.



Рисунок 2.1 – Схема организационной структуры ООО «Фэйс Пэнел»

Таким образом, структура управления включает в себя генерального директора, главного бухгалтера, маркетинговый отдел, начальника и сотрудников цеха, отдел контроля качества, а также отдел снабжения. Благодаря такой структуре организации удастся достичь эффективной работы предприятия.

Проанализируем основные финансовые показатели ООО «Фэйс Пэнел» за 2022-2023 года.

Таблица 2.1 – Основные финансовые показатели ООО «Фэйс Пэнел» в 2022-2023 года

Показатели	2022 г.	2023 г.	Изменения	
			Абс.	Отн., %
Выручка, тыс. руб.	1 200	10 200	9 000	750
Чистая прибыль, тыс. руб.	153	339	186	121,5%
Активы, тыс. руб.	2 800	3 300	500	17,8%
Капитал и резервы, тыс. руб.	154	305	151	98%

Продолжение таблицы 2.1

Себестоимость продаж, тыс. руб.	741	9 800	9 059	1222%
Валовая прибыль, тыс. руб.	459	400	-59	-12,8%
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	654	1 270	616	94,1%
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	2 607	3 039	972	37,2%
Оборотные активы, тыс. руб.	2 761	3 348	587	21,2%

По результатам проведенного анализа основных финансовых показателей ООО «Фэйс Пэнел» видно, что предприятие улучшило свои финансовые показатели за 2023 год работы. В 2023 году по сравнению с 2022 годом наблюдается увеличение выручки на 9 млн. руб., или на 750% в абсолютном выражении, что подтверждает увеличение объема продаж компании. Чистая прибыль выросла на 186 тыс. руб., или на 121,5%, что говорит об эффективности финансовой деятельности компании, а также об увеличении прибыльности. В 2023 году активы предприятия выросли на 0,5 млн. руб., или на 17,8%, что может указывать на рост инвестиций, а также расширение видов деятельности. Капитал и резервы ООО «Фэйс Пэнел» увеличились на 151 тыс. руб., или на 98% в относительном показателе, что показывает капитализацию и рост финансовой устойчивости предприятия. Также наблюдается значительное увеличение себестоимости продаж до 9,8 млн. руб. в 2023 году по сравнению 741 тыс. руб. в 2022 году. Такое увеличение может быть причиной роста затрат на производство или же изменением методов учета себестоимости. В 2023 году валовая прибыль сократилась на 59 тыс. руб., или на 12,8%, что также может говорить об увеличении затрат и незначительном снижении эффективности производства. Кроме того, в 2023 году дебиторская задолженность выросла на 94,1% по сравнению с 2022 годом, что может указывать на более активные продажи, но

чаще всего, это сигнализирует о проблемах с платежеспособностью клиентов, которые не производят своевременную оплату за оказанные услуги. В 2023 году кредиторская задолженность возросла на 37,2% по сравнению с 2022 годом, что может свидетельствовать о хороших взаимоотношениях с контрагентами путем увеличения сроков оплаты. Оборотные активы ООО «Фэйс Пэнел» в 2023 году по сравнению с 2022 годом увеличились на 21,2%, что может указывать на рост деятельности компании и необходимостью увеличения потребности в оборотном капитале.

При проведении анализа особое внимание стоит уделить активам компании, ведь они «обладают важными свойствами, такими как полезность, так как их обмен, продажа и использование способны принести экономическую выгоду компании, а также контролируемость, так как компания в праве распоряжаться ими на свое усмотрение. В целом активы – это все имущество, которым владеет предприятие в текущем времени» [30, с. 52].

Анализ активов ООО «Фэйс Пэнел» за 2022-2023 года представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ активов ООО «Фэйс Пэнел» за 2022-2023 года

	Показатель, коэф.	
	2022 г.	2023 г.
Текущая ликвидность	1,05	1,1
Оборачиваемость активов	0,43	3,04
Рентабельность активов	5,5	10,1

За период деятельности активов ООО «Фэйс Пэнел» наблюдается высокий коэффициент текущей ликвидности (больше 1), а также происходит его увеличение до 1,1 в 2023 году, по сравнению с 1,05 в 2022 году. Данный коэффициент указывает на достаточность ликвидных активов для погашения текущих обязательств, что свидетельствует о финансовой стабильности. В 2023 году отмечается резкий рост показателя оборачиваемости активов до 3,04 по сравнению с 2022 годом – 0,43, что доказывает эффективное использование активов. Иными словами, в 2023 году 3,04 рубля выручки приносит 1 рубль активов ООО «Фэйс Пэнел». В 2023 году также отмечается сильный рост

рентабельности активов до 10,1% с 5,5% в 2022 году, что также указывает на эффективное использование активов. Увеличение в 2023 году коэффициента текущей ликвидности, оборачиваемости и рентабельности активов свидетельствует об эффективности и росте финансовой устойчивости компании.

Для более глубокого анализа деятельности проведем SWOT-анализ ООО «Фэйс Пэнел», который представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – SWOT-анализ ООО «Фэйс Пэнел»

	Возможности: - Расширение ассортимента продукции. - Внедрение новых технологий. - Развитие новых рынков сбыта. - Стратегические партнерства. - Обучение и развитие персонала.	Угрозы: - Экономические колебания. - Изменения в законодательстве. - Сырьевые риски. - Технологические угрозы. - Отсутствие необходимых работников на рынке труда.
Сильные стороны: - Стабильные партнерские отношения. - Географическое расположение. - Высокая квалификация персонала. - Доступность цен. - Гарантия соблюдения сроков производства.	- В случае дальнейшего сотрудничества с сильными компаниями возможно увеличение связей и привлечение еще большего количества крупных организаций. - Большее количество заказов в совокупности с их качественным и своевременным выполнением будут способствовать развитию организации. - Услуги доставки помогут расширить диапазон деятельности компании.	- Более низкие цены позволят снизить риск высокого уровня конкуренции с другими предприятиями. - Планируется, что наличие плодотворного сотрудничества помогут получать гарантированную долю прибыли.
Слабые стороны: - Зависимость от поставщиков. - Ограниченная рыночная диверсификация. - Недостаточное использование маркетинговых стратегий. - Недостаточная автоматизация процессов. - Конкуренция среди местных предприятий. - Недостаточный контроль за процессами производства.	- Бурная политика стимулирования продаж повлияет на продвижение компании.	- Неэксклюзивность деятельности, а также низкая известность компании могут повлиять на прибыль предприятия - Прекращение деятельности организации. - Слишком высокая стоимость сырья и оборудования.

На основании проведенного анализа финансовых показателей ООО

«Фэйс Пэнел» за период 2022-2023 годов, который показывает увеличение объема продаж, увеличение прибыли и расширение активов, можно наблюдать положительную тенденцию развития компании и говорить о позитивных перспективах ее дальнейшего развития. Однако необходимо сконцентрировать внимание на росте себестоимости продаж и снижении валовой прибыли, чтобы выяснить причины данных изменений.

Таким образом, подводя итоги, можно сделать вывод, что за время функционирования предприятие ООО «Фэйс Пэнел» продолжает наращивать свои экономические возможности.

2.2 Оценка конкурентоспособности продукции ООО «Фэйс Пэнел»

Оценка конкурентоспособности продукции организации подразумевает под собой процесс анализа и оценки продукции организации в сравнении с продукцией конкурентов на рынке. Данная оценка помогает не только определить сильные и слабые стороны собственной продукции, но также выявить пути повышения конкурентоспособности организации в целом. Показателями, которые определяют конкурентоспособность продукции, являются качество, экономическая целесообразность, организационно-коммерческая эффективность и социально-организационные аспекты.

Для проведения параметрического анализа продукции ООО «Фэйс Пэнел», который включает индивидуальные таблички, шильды, корпуса приборов и панели, можно систематизировать информацию по каждому виду продукции, оценив такие параметры как материал, назначение, устойчивость к агрессивным средам, эстетические и функциональные качества. В таблице 2.4 приведена оценка основных характеристик каждого вида продукции.

В контексте конкурентоспособности, ООО «Фэйс Пэнел» делает ставку на использование качественных материалов, что позволяет не только удовлетворять, но и превосходить ожидания клиентов, обеспечивая долговечность и функциональность своей продукции. Металлы, такие как

сталь, алюминий и латунь, используемые в табличках и корпусах приборов, отличаются высокой прочностью и устойчивостью к коррозии. Эти характеристики делают продукцию более надёжной в эксплуатации и повышают её привлекательность на рынке, где требования к долговечности особенно высоки.

Таблица 2.4 – Основные характеристики продукции ООО «Фэйс Пэнел»

Категория продукции	Материалы	Назначение	Особенности
Панели приборов	Пластик, металл	Интерфейсы для бытовой техники и промышленного оборудования	Эргономичность, устойчивость к внешним воздействиям
Шкалы приборов	Металл, пластик	Отображение информации	Чёткость, долговечность
Декоративные панели	Пластик, пленка	Улучшение визуального восприятия	Эстетика, функциональность, защита
Пленочные панели и клавиатуры	Пластик, пленка	Управление функциями прибора	Гибкость, удобство использования
Таблички (информационные, рекламные)	Пластик, сталь, алюминий, латунь	Информирование, брендинг	Визуальная привлекательность, долговечность
Корпуса приборов	Металл, пластик	Защита компонентов прибора	Прочность, защита от внешних воздействий
Шильды (маркировка, брендинг)	Сталь, алюминий, латунь	Маркировка оборудования и помещений	Презентабельность, долговечность

Применение латуни, которая не только прочна, но и имеет презентабельный внешний вид, особенно важно в создании шильдов и табличек, где кроме функциональности требуется и визуальная привлекательность. Такая продукция легко адаптируется под нужды клиентов, что значительно расширяет рыночные возможности компании.

Пластик и пленка используемые в панелях и клавиатурах, обладают гибкостью и лёгкостью, что позволяет создавать удобные в использовании и эргономичные интерфейсы. Дополнительно, современные технологии обработки материала позволяют добиваться высокой точности и качества поверхности, что существенно улучшает восприятие продукции конечными пользователями. Такой подход не только поддерживает, но и усиливает позиции компании на рынке, делая её продукцию предпочтительной среди потребителей, ищущих надёжность и качество.

В контексте улучшения стратегического планирования и обеспечения устойчивого развития на рынке, важно систематически оценивать конкурентоспособность организации. Для этой цели необходимо применить метод интегрального показателя конкурентоспособности (ИПК), который позволяет объективно анализировать и сравнивать эффективность различных аспектов деятельности ООО «Фэйс Пэнел». Рассмотрим расчёты ИПК на основе финансовых показателей за 2022 и 2023 годы, что даст возможность оценить динамику изменений и определить ключевые направления для дальнейшего развития и корректировки стратегических инициатив. Нормализация показателей и их взвешивание проводились согласно следующей методике.

$$x_{norm} = \frac{x - \min(x)}{\max(x) - \min(x)} \quad (2.1)$$

Где:

x – текущее значение показателя;

$\min(x)$ – минимальное значения показателя в рассматриваемом периоде;

$\max(x)$ – максимальное значения показателя в рассматриваемом периоде.

Результаты нормализации:

2022 год:

1. Выручка: 0.104
2. Чистая прибыль: 0.00(0)1
3. Активы: 0.161
4. Капитал и резервы: 0.001
5. Валовая прибыль: 0.0305

2023 год:

1. Выручка: 1.000
2. Чистая прибыль: 0.021
3. Активы: 0.183
4. Капитал и резервы: 0.015
5. Валовая прибыль: 0.0246

Выбор и взвешивание показателей для расчета интегрального показателя конкурентоспособности (ИПК) ООО «Фэйс Пэнел» базируются на стратегической значимости каждого из них в контексте оценки финансовой устойчивости и операционной эффективности компании.

1. Выручка (вес 0.25): Выручка является фундаментальным индикатором общего объема бизнеса и его рыночной активности. Она отражает способность компании генерировать продажи и привлекать клиентов, что делает ее ключевым показателем в оценке ее текущего и потенциального экономического воздействия.

2. Чистая прибыль (вес 0.20) и валовая прибыль (вес 0.20): Эти показатели отражают прибыльность компании после учета всех расходов и непосредственно связанные с эффективностью управления затратами и ценообразования. Чистая прибыль указывает на окончательную финансовую результативность деятельности компании, а валовая прибыль — на эффективность производственных процессов и первичное значение маржи.

3. Активы (вес 0.20): Общая стоимость активов организации свидетельствует о ее масштабе, а также о способности компании к инвестированию и расширению. Большой объем активов может указывать на более высокую возможность генерации доходов и устойчивость к финансовым

шокам.

4. Капитал и резервы (вес 0.15): Этот показатель отображает объем собственных средств компании, его финансовую независимость и способность к самофинансированию. Величина капитала и резервов также является мерой финансовой защищенности компании от внешних экономических и финансовых кризисов.

Таким образом, установленные веса показателей являются результатом сбалансированного подхода к оценке различных аспектов деятельности компании, что позволяет получить объективную и всестороннюю картину ее конкурентоспособности в изменяющейся экономической среде.

Далее необходимо осуществить расчет интегрального показателя по следующей формуле:

$$\text{ИПК} = \sum_{i=1}^n (w_i * x_{norm,i}) \quad (2.2)$$

Где:

w_i — вес i -го показателя;

$x_{norm,i}$ — нормализованное значение i -го показателя.

Интегральные показатели конкурентоспособности:

1. 2022 год: 0.0849
2. 2023 год: 0.3235

Результаты интегрального показателя конкурентоспособности (ИПК) ООО «Фэйс Пэнел» за 2022 и 2023 годы, которые показывают увеличение с 0.0849 до 0.3235, свидетельствуют о значительном улучшении конкурентной позиции компании за данный период. Это увеличение ИПК подтверждает улучшение операционной эффективности компании, что отражается в росте выручки и чистой прибыли. Подобное улучшение указывает на успешную оптимизацию управления затратами и процессами, а также на эффективное внедрение новых технологий или повышение качества продукции и услуг.

Увеличение значений активов и капитала с резервами подчеркивает

укрепление финансовой устойчивости ООО «Фэйс Пэнел». Это усиление финансовой базы подтверждает способность компании к адаптации и противостоянию внешним экономическим вызовам, а также к инвестированию в дальнейшее развитие.

Также рост ИПК служит сигналом для потенциальных инвесторов и партнеров о повышении рыночной привлекательности компании, что делает ее более предпочтительной для бизнес-сотрудничества и инвестиций. Улучшение показателей конкурентоспособности ясно демонстрирует успехи компании и подкрепляет ее позиции на рынке.

2.3 Управление конкурентоспособностью организации ООО «Фэйс Пэнел»

Управление конкурентоспособностью в ООО «Фэйс Пэнел» представляет собой комплексный процесс, состоящий из нескольких методов. Управление конкурентоспособностью данного предприятия предполагает принятие ряда мер и стратегий для обеспечения успешного выступления на рынке и преодоления конкурентных вызовов. Руководство организации придерживается определенных методов, которые помогают не только сохранять имеющийся уровень конкурентоспособности компании, но также постоянно его повышать.

Основным методом управления конкурентоспособностью ООО «Фэйс Пэнел» является внедрение инноваций и технологическое развитие предприятия. За все время существования ООО «Фэйс Пэнел» руководство компании непрерывно вкладывало и продолжает вкладывать средства в техническую оснащенность предприятия, тем самым автоматизируя процесс производства и улучшая качества выпускаемой продукции. Данный метод позволяет улучшать качество продукции, снижать затраты производства, повышать эффективность бизнес-процессов, расширять ассортимент продукции и удовлетворять потребности клиентов. Инновационное развитие

помогает ООО «Фэйс Пэнел» сохранять свои позиции на рынке, привлекать новых клиентов и увеличивать свою долю на нем.

В таблице 2.5 представлено количество функционирующей техники на предприятии ООО «Фэйс Пэнел» за период 2022-2023 года.

Таблица 2.5 – Количество функционирующего оборудования на предприятии ООО «Фэйс Пэнел»

	Ручной станок для шелкографии	Полу-автоматический станок для шелкографии	Станок для гравировки	Лазерный станок	Токарный станок ЧПУ	Фрезеровочный станок ЧПУ
2022 г.	1	0	1	0	1	0
2023 г.	1	1	1	2	1	1

По итогам анализа функционирующей техники на предприятии видно, что с каждым годом число приобретенного и рабочего оборудования растет. Этот факт говорит о том, что компания ООО «Фэйс Пэнел» находится в постоянном экономическом и технологическом развитии. Все покупаемое оборудование является новым, однако, стоит отметить не высокотехнологичным. Это связано с финансовым положением компании, которая на данный момент не может позволить себе инновационное и дорогое оборудование. Все эти изменения направлены на сохранение и преувеличение позиций компании на рынке. С внедрением новых технологических узлов предприятие выходит на новые рынки сбыта и привлекает все больше новых клиентов.

Далее следует метод контроля качества. Контроль качества очень важен на производстве. От этого компонента зависит соответствие установленным стандартам той или иной продукции. Контроль необходим как для готовых товаров, которые будут произведены сотрудниками ООО «Фэйс Пэнел», так и для сырья, которое закупается у сторонних компаний. Контроль качества включает в себя различные методы и процедуры, такие как проведение испытаний и проверок, аудиты систем управления качеством, мониторинг и

анализ данных о качестве продукции или услуг. Эффективное внедрение методов контроля качества позволяет ООО «Фэйс Пэнел» повысить уровень удовлетворенности клиентов, улучшить производительность и эффективность бизнес-процессов, а также снизить затраты на обработку брака и ремонт. Несмотря на это, на данный момент отмечается контроль за качеством поставляемого сырья, а также готового продукта, исключая пооперационный контроль.

Ниже приведены результаты опроса клиентов компании «Фэйс Пэнел» о качестве готовой продукции. В опросе участвовали 14 респондентов. В таблице 2.6 представлены вопросы, а также ответы участников опроса.

Таблица 2.6 – Опрос клиентов ООО «Фэйс Пэнел»

Предложенные вопросы	Показатели, %	
	Заказы печатной продукции (1)	Заказы металлообрабатывающей продукции (2)
Насколько вы довольны качеством печатной продукции, которую вы заказывали у нас?	53	
Как вы оцениваете качество используемых нами материалов для печати?	75	
Как вы оцениваете качество используемых нами материалов для изготовления продукции из металла?		77
Насколько вы удовлетворены обратной связью (в случае возникновения проблем с заказом)?	83	88
Как вы оцениваете качество металлообработки наших изделий?		61
Насколько вы удовлетворены сроками производства заказа?	84	80

Продолжение таблицы 2.6

Насколько вы удовлетворены перечнем услуг, предоставляемых организацией?	79	81
Какую оценку вы бы дали нашей организации по общему качеству выпускаемой продукции?	70	65

Под цифрой 1 в таблице указаны компании, осуществляющие заказ печатной продукции; под цифрой 2 – компании, заказывающие продукции по металлообработке. Респондентам предлагалось ответить на вопросы по шкале от 1 до 10, где 1 – крайне неудовлетворительно, 10 – крайне удовлетворительно. Исходя из результатов опроса, можно сделать вывод, что общая удовлетворенность деятельностью ООО «Фэйс Пэнел» первой группой респондентов составляет 74%, второй группой респондентов – 75,3%. Из данных представленной таблицы следует, что обе группы респондентов дали самую низкую оценку среди всех представленных параметров качеству продукции, которую изготавливает ООО «Фэйс Пэнел», а также качеству используемых материалов. Самыми высокими показателями являются качество обратной связи (в случае возникновения проблемы с заказом), а также сроки производства товара.

Следующим методом управления конкурентоспособностью является развитие персонала. В первую очередь, руководство организации делает упор на регулярное обучение и развитие сотрудников. Поскольку работа в данной организации требует от сотрудников умений в области применения и обслуживания технического оборудования, знаний различной номенклатуры и стандартов изготовления продукции, а также техники безопасности на производстве руководство постоянно занимается обучением сотрудников. Это помогает компании не отставать от конкурентов в плане последних технических изменений и повышать качество продукции и обслуживания клиентов. Например, в начале текущего года руководство предприятия выделило средства на прохождение курсов по повышению квалификации для фрезеровщиков. Более того, летом прошлого года компания оплатила курсы

для шелкографов, тем самым повысив квалификацию сотрудников цеха в области печати в шелкографии.

Еще одним методом управления конкурентоспособностью ООО «Фэйс Пэнел» является маркетинг и продажи. Во-первых, в рамках данного метода осуществляется стратегия дифференциации продукции и услуг. Это означает создание конкурентоспособных продуктов и предоставление услуг, которые соответствуют потребностям целевой аудитории. Кроме того, ООО «Фэйс Пэнел» уделяет особое внимание развитию бренда и продвижению его на рынке. Например, продукция упакована в пакеты с уникальным дизайном, а при осуществлении заказа от определенной суммы доставка бесплатна.

Несмотря на это, эффективность работы маркетингового отдела ООО «Фэйс Пэнел» нельзя назвать успешной. В первую очередь, стоит отметить, что таргетированные рекламные объявления недействительны в рамках жесткой конкурентной среды на экономическом рынке. Например, при поиске продукции, которую изготавливает ООО «Фэйс Пэнел» и другие подобные компании, в поисковых системах Google и Яндекс в первую очередь отображаются предложения конкурентов. Для того, чтобы найти сайт ООО «Фэйс Пэнел» необходимо потратить довольно продолжительное время. В нынешних условиях насыщения рынка потребители склонны отдавать предпочтение тем компаниям, которые нетрудно найти в процессе поиска необходимой продукции или услуги. Важным мероприятием в рамках работы маркетингового отдела также является сбор обратной связи клиентов. На данный момент такая стратегия не применяется, что негативно сказывается на деятельности предприятия. Во-первых, организация не имеет четкого представления об оказываемых им услугах, а также о качестве продукции, и во-вторых, не создает базу из отзывов клиентов, которая смогла бы привлечь новых покупателей. Еще одним успешным способом продажи продукции является телефонный маркетинг. Несмотря на то, что на данный момент организации больше ориентированы на размещение рекламы в интернет-ресурсах, поскольку большая часть потребителей находится именно в

интернет-среде, мобильный маркетинг остается эффективным методом продвижения продукции и услуг компании. К примеру, в результате опроса, проведенного среди клиентов ООО «Фэйс Пэнел», можно сделать вывод, что лишь около 7% потребителей узнало о компании благодаря мобильному маркетингу. На рисунке 2.2, представленном ниже, отображено количество постоянных клиентов ООО «Фэйс Пэнел» за 2022-2023 года.

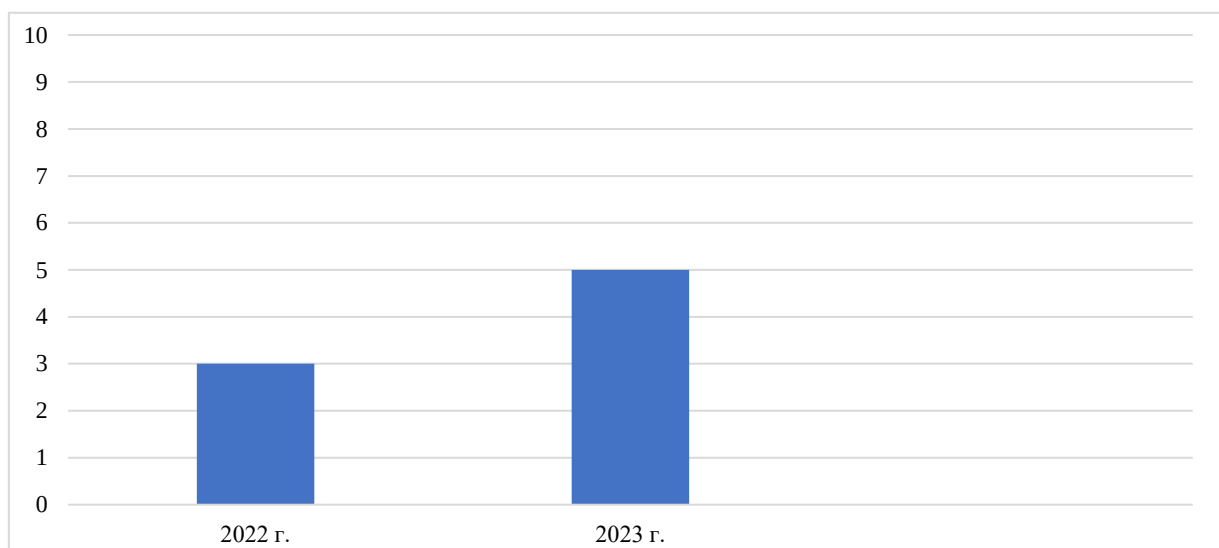


Рисунок 2.2 – Количество (шт.) постоянных клиентов ООО «Фэйс Пэнел»

Исходя из данных диаграммы можно сделать вывод, что количество постоянных клиентов в компании ООО «Фэйс Пэнел» растет, однако скорость роста очень низкая. Меры, которые предпринимаются маркетинговым отделом, не дают желаемых результатов. Таким образом, можно сделать вывод, что ориентирование на применение метода дифференцирования продукции, промотирования бренда, а также отсутствие практики проведения опросов среди клиентов ООО «Фэйс Пэнел» не помогает достичь высоких показателей прироста в количестве постоянных клиентов. Данные меры эффективны в формате единоразового заказа, однако, не всегда эффективны в рамках привлечения клиентов, которые обратятся к данной организации вновь. Этот аспект важен, поскольку постоянные клиенты составляют базу для деятельности организации. В случае отсутствия постоянных клиентов работа предприятия может сильно пострадать, поскольку именно данные

потребители обеспечивают постоянную денежную прибыль, за счет которой осуществляется непосредственная работа компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что методы управления конкурентоспособностью ООО «Фэйс Пэнел» требуют дальнейшего усовершенствования. Несмотря на наличие положительных аспектов, например, приобретение нового оборудования, создание комфортной рабочей атмосферы, обеспечение курсов повышения квалификации сотрудников, имеются факторы, которые требуют большего внимания от руководства организации. К таким показателям можно отнести работу маркетингового отдела, уровень заработной платы сотрудников, перечень услуг, предоставляемых ООО «Фэйс Пэнел» и т.д.

3 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ФЭЙС ПЭНЕЛ»

3.1 Проект повышения конкурентоспособности организации ООО «Фэйс Пэнел» и особенности управления им

На основании проведенного исследования деятельности ООО «Фэйс Пэнел», было установлено, что формирование проекта повышения конкурентоспособности предприятия необходимо строить исходя из улучшения качества изготавливаемой продукции компании ООО «Фэйс Пэнел», а также на основе маркетингового развития.

В рамках проекта повышения конкурентоспособности организации будут предложены мероприятия, после прохождения которых предполагается укрепление и повышение позиций ООО «Фэйс Пэнел» на экономическом рынке. В данном проекте повышения конкурентоспособности рассматриваются такие методы, как повышение квалификации сотрудников, модернизация оборудования и улучшение маркетинговой стратегии.

Проект по повышению конкурентоспособности ООО «Фэйс Пэнел» предлагается рассматривать в виде следующей структуры:

- 1) Краткий экономический меморандум;
- 2) Описание фирмы;
- 3) Описание рынка сбыта;
- 4) Продажи и маркетинг;
- 5) План производства с календарным планом;
- 6) Источники и объем требуемых средств;
- 7) Возможные негативные факторы.

Начать проект повышения конкурентоспособности предприятия стоит начать с особенностей сферы, внутри которой функционирует ООО «Фэйс Пэнел».

- 1) Краткий экономический меморандум.

Продукция полиграфии и металлообработки пользуется большим спросом на экономическом рынке. Это связано с тем, что данная продукция используется во многих сферах, например, в рекламе и маркетинге, в процессе производства упаковок и этикеток, для маркировки готовых изделий, для конструкционных работ и т.д. Все это делает продукцию полиграфии и металлообработки многофункциональным изделием с широкой сферой применения.

2) Описание фирмы.

ООО «Фэйс Пэнел» — это малое предприятие, основной сферой которого является производство полиграфической и металлообрабатывающей продукции. Согласно уставу компании, главной целью предприятие ставит перед собой извлечение выгоды. Организация функционирует на территории Санкт-Петербурга и была учреждена в начале 2022 года. На данный момент ООО «Фэйс Пэнел» является действующей организацией. Организационно-правовой формой устройства предприятия является общество с ограниченной ответственностью. Основные экономические показатели ООО «Фэйс Пэнел» приведены на рисунке 3.1.

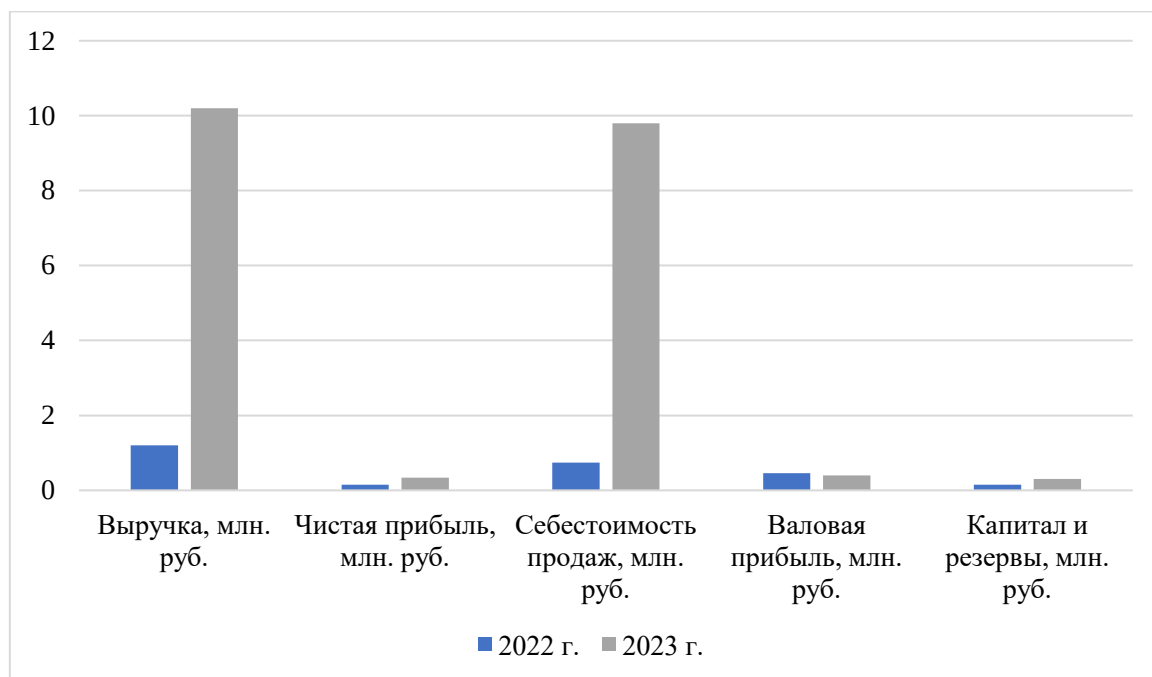


Рисунок 3.1 – Основные экономические показатели ООО «Фэйс Пэнел»
Более полная финансовая отчетность за 2022-2023 года ООО «Фэйс

Пэнел» представлена в приложении 1.

ООО «Фэйс Пэнел» производит много различных позиций. Например, на производстве сотрудники цеха занимаются созданием уникальных обрамлений для фасадных групп и помещений. На таких вывесках могут располагаться логотипы, названия организаций и любая другая информация. Помимо этого, предприятие занимается изготовлением разного вида табличек. Это могут быть как информационные указатели, так и специализированные таблички. Такие изделия можно размещать практически везде: на парковках, в торговых залах, на дверях, стенах и т.д. Говоря о товарах общего потребления, можно также отметить выпуск ООО «Фэйс Пэнел» различных декоративных, плёночных, лицевых панелей, а также шильд и т.д.

В своем производстве ООО «Фэйс Пэнел» использует множество материалов. Например, алюминий, сталь, пластик, различные пленки и пр. На все эти материалы представляется возможность наносить практически любые изображения и тексты.

В спектр предлагаемых услуг ООО «Фэйс Пэнел» также входит гравировка различных изделий и поверхностей. Примером может служить нанесение гравировки на промышленное оборудование, его элементы, различные шкалы, линейки и т.д.

Организация также укомплектовано фрезерным станком с ЧПУ. Таким образом, предприятие занимается фигурной, объемной, 3D-фрезеровкой и гравировкой; обрабатывает большие заготовки; оснащено фрезами для любых задач: дисковыми, концевыми, профильными, торцевыми и многими другими; работает с неметаллами и металлами толщиной от 1 до 70 мм [42].

В данном проекте по повышению конкурентоспособности рассмотрен вариант улучшения качества продукции, связанной с металлообработкой, шелкографией. Преимуществом металлообрабатывающей и шелкографической продукции станет высокое качество и доступные цены, а также разнообразие моделей. Стоит отметить, что бизнес не является сезонным, однако бывают периоды спада спроса на продукции (особенно

зимнее время). Более того, модели выполняются по индивидуальным заказам, так как нужно подбирать необходимые размеры, формы и материалы желаемого продукта, поэтому нельзя выделить ряд конкретных моделей, производимых ООО «Фэйс Пэнел».

3) Описание рынка сбыта.

Рынок сбыта предприятия по металлообработке и полиграфии можно охарактеризовать как разнообразный и конкурентный. В данном сегменте присутствует множество игроков, предлагающих широкий спектр услуг по металлообработке и производству полиграфической продукции: крупные промышленные предприятия, нуждающиеся в металлообработке; малые предприятия и частные лица, нуждающиеся в услугах по полиграфической печати; производители металлических изделий; штамповщики и литейные предприятия; рекламные агентства и дизайнеры.

Среди участников рынка сбыта можно выделить основных конкурентов ООО «Фэйс Пэнел». К ним относятся: ООО «Практика», ООО «Artsmetall» и ООО «ПК АМЦ». С ООО «Фэйс Пэнел» данные организации объединяет несколько факторов.

Во-первых, это целевая аудитория (мужчины и женщины 22-65 лет), производственные компании и физические лица; во-вторых, это распространенность (вся Россия); в-третьих, ценовой диапазон (высокий уровень дохода, средний и ниже среднего); в-четвертых, это количество филиалов – 1 (производство/ офис). Сравнительная таблица по главным конкурентам представлена в таблице 3.1. Сравнительная таблица продукции ООО «Фэйс Пэнел» и конкурентов представлена в приложении 2.

Таблица 3.1 – Анализ конкурентов ООО «Фэйс Пэнел»

ООО «Практика»	ООО «Arstmetall»	ООО «ПК АМЦ»
+ 16 лет на рынке + гальваника в короткие сроки + качественный парк оборудования + качество изделий + бесплатная доставка по городу - плохие отзывы сотрудников - всего 4 типа продукта	+ 20 лет на рынке + разработка дизайна + есть малые и единичные тиражи + широкий спектр услуг - сроки и срывы сроков - высокая цена - нет своей доставки - качество продукции	+ 7 лет на рынке + качество продукции - размещение всех заказов в других компаниях со своим % заработка - позиционируют себя как «срочное изготовление» в виду чего идет удорожание стоимости
Продукция		
Металлические шильды Таблички из металла Приборные панели Лицевые панели	Металлические шильды Таблички из металла Токарная обработка Фрезерная обработка	Обработка металла Лицевые панели Металлические шильды Таблички из металла

4) Продажи и маркетинг.

Очень важным аспектом повышения конкурентоспособности служит маркетинг, то есть реклама и продажа продукции компании. На данный момент при поиске товаров и услуг, связанных с металлообработкой, шелкографией, типографией и т.д., сайт компании ООО «Фэйс Пэнел» не находится даже в топ-10 поисковых результатов. Тем самым, потенциальные клиенты пользуются товарами и услугами конкурентов. В связи с этим планируется провести более качественную рекламную кампанию для привлечения новых клиентов. Более качественная реклама подразумевает под собой размещение таргетированной рекламы на маркет-плейсах. Такая политика подразумевает под собой показ рекламных объявлений на тех площадках, где присутствуют потенциальные клиенты организации. Поскольку ООО «Фэйс Пэнел» предоставляет продукцию и услуги не каждодневного пользования, очень важно применять рекламу на специализированных площадках. В таблице 3.2 представлены виды и стоимость рекламных объявлений.

Таблица 3.2 – Стоимость рекламных услуг

Название услуги	Цена за услугу (в месяц)
Контекстная реклама (Google, Яндекс)	30000 руб.
Ведение рекламы (Google, Яндекс)	26000 руб.
Написание текстов и работа с SEO для сайта	20000 руб.
Объявления для Авито	3000 руб.

Предлагается проводить мероприятие по размещению рекламных объявлений на протяжении трех месяцев (июнь-август 2024 г.), что требует материальных вложений в размере 237000 рублей. По истечению данного срока необходимо провести анализ маркетинговой стратегии с предыдущими показателями по рекламе. Исходя из полученных данных возможно будет сделать вывод об эффективности новой стратегии, а также выявить ее сильные и слабые стороны. Таким образом, подключая рекламу на поисковых площадках, компания сможет привлечь больше клиентов, которые нуждаются в услугах и продукции организации ООО «Фэйс Пэнел». Тем самым увеличится прибыль, следовательно, конкурентоспособность организации. Работа с SEO поможет поднять сайт в поисковых запросах. В условиях перенасыщения современного рынка различными услугами, очень важно предоставлять потенциальным клиентам возможность быстрого доступа к товарам и услугам компании. Вероятность того, что клиент обратится к услугам компании, которую он нашел в одних из первых строчек поискового запроса, довольно высока. Также важным аспектом является внешний вид сайта организации. На данный момент, предлагается добавить на сайт организации статистику развития организации (например, рост оборот производства, рост постоянных клиентов), сделать онлайн-форму обращения для потенциальных клиентов, а также добавить фотографии результатов крупных заказов с большими предприятиями. Таким образом, повысится интерес клиента к данному предприятию и увеличится шанс его обращения именно к ООО «Фэйс Пэнел». Работа над сайтом также требует некоторых финансовых вложений. Пример таких вложений отображен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Стоимость и сроки исполнения работ с сайтом

Доработка сайта организации	Стоимость работы	Сроки исполнения
Предложение 1	7000 руб.	10-12 рабочих дней
Предложение 2	9500 руб.	10-12 рабочих дней
Предложение 3	12000 руб.	7-10 рабочих дней

Таким образом, средняя стоимость финансовых вложений в доработку сайта составит 9500 рублей. Займет данный процесс около 10 рабочих дней. Данное мероприятие планируется провести в течение июня 2024 года, поскольку вложения, а также сроки исполнения довольно небольшие, что позволяет даже такому маленькому предприятию как ООО «Фэйс Пэнел» исполнить его в ближайшие сроки.

Авито, представляя собой один из самых популярных сайтов по поиску и продаже товаров и услуг, разрешает размещать только одно объявление конкретной категории. В целях размещения большего количества объявлений необходимо оплачивать каждое отдельное объявление. Несмотря на это, Авито все равно является самой дешевой площадкой, для размещения рекламных объявлений. Подводя итог, все вышеперечисленные рекламные площадки, а также методы размещения рекламных объявлений могут помочь привлечь новых клиентов, тем самым, повышая конкурентоспособность ООО «Фэйс Пэнел». Стоимость всех рекламных размещений в месяц составит 79000 рублей. В виду ограниченного бюджета компании размещение рекламы в полном объеме рассматривается в течение двух месяцев. После этого срока можно будет проанализировать какой из видов рекламы работал более эффективно, а какой, наоборот, привел меньше всего клиентов. И исходя из полученных данных будет ясно, какие из видов продвижения можно будет внедрять на постоянной основе.

Одним из мероприятия в рамках проекта повышения конкурентоспособности, а именно улучшения маркетинговой стратегии предприятия, является сбор обратной связи клиентов. На данный момент данная стратегия не применяется руководством ООО «Фэйс Пэнел». Главным преимуществом данного мероприятия является тот факт, что он не требует

никаких финансовых вложений со стороны организации. С другой стороны, несмотря на то, что организация может просить оставлять отзывы на сайтах о результатах своей работы, нет гарантии того, что клиент действительно оставит обратную связь. Это может быть связано с различными факторами: нежелание тратить собственное время на написание отзыва, возникшие проблемы с заказом, человеческий фактор в представлении забывчивости и т.д. Предлагается проводить данный метод повышения конкурентоспособности организации, поскольку, он легок в исполнении, а его осуществление доступно всегда. Большое количество отзывов (положительных) способно привлечь больше потенциальных клиентов, что приведет к увеличению заказов, а следовательно, прибыли организации.

Также стоит отметить, что на данный момент в компании отсутствует менеджер по продажам. В рамках проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Фэйс Пэнел» предлагается найм нового сотрудника на данную должность. В обязанности менеджера по продажам будут входить такие пункты как: привлечение новых клиентов, закрытие сделок, оценка результатов, накопление статистики, повторные продажи и т.д. Таким образом, найм менеджера по продажам поможет не только повысить узнаваемость компании и увеличить количество клиентов, но и повысить конкурентоспособности организации. Так как область, в которой осуществляет свою деятельность компания довольно специфична, стоит учитывать, что новому сотруднику потребуется некоторое время для того, чтобы войти в курс дела, так как без знания теоретической базы продавать изделия из металла или элементы полиграфической деятельности не представляется возможным. В таблице 3.4 показаны приблизительные сроки поиска менеджера по продажам, а также возможный уровень заработной платы, который зависит от уровня квалификации специалиста.

Таблица 3.4 – Сроки поиска и затраты на поиски менеджера по продажам

Сроки поиска	Квалификация специалиста	Уровень заработной платы
Июнь 2024 г.	Среднее специальное образование (без опыта работы/с минимальным опытом работы)	35000 рублей
Июнь-август 2024 г.	Высшее профильное образование (без опыта работы)	45000 рублей
Июнь-декабрь 2024 г.	Высшее профильное образование (с опытом работы)	60000 рублей

Поскольку предприятия стремится к высоким показателям продаж, руководство стремится к найму более опытного специалиста с высоким уровнем образования. Именно по этой причине предпочтительным вариантом предлагается последний – найм сотрудника с высшим профильным образованием, а также с опытом работы. Таким образом, поиск специалиста займет около 6 месяцев, а приблизительная заработная плата составит около 60000 рублей. Предполагается, что после возможного найма нового сотрудника показатели продаж ООО «Фэйс Пэнел» вырастут в несколько раз, что приведет к увеличению прибыли организации.

5) План производства.

Основной вид деятельности ООО «Фэйс Пэнел» по ОКВЭД:

18.12 – Прочие виды полиграфической деятельности

Дополнительные виды деятельности:

18.13 – Изготовление печатных форм и подготовительная деятельность

18.14 – Деятельность брошюровочно-переплетная и отделочная и сопутствующие услуги

25.61 – Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы

25.62 – Обработка металлических изделий механическая

Организационно-правовая форма устройства предприятия – общество с ограниченной ответственностью. Находится на общей системе

налогообложения с основной ставкой на прибыль в размере 20%.

В настоящее время помещение организации арендовано на длительный срок. Предприятие занимает большое помещение цеха, где размещено все необходимое оборудование, а также рабочие места сотрудников цеха и других отделов.

Предполагается, что развитие маркетинговой стратегии приведет к увеличению числа клиентов ООО «Фэйс Пэнел». В связи с этим потребуются улучшение материально-технической базы предприятия, а следовательно, и повышение квалификации сотрудников организации. Более того, привлечение новых клиентов может стать причиной появления тех заказов, осуществление которых будет невозможным на имеющемся оборудовании или при нынешней квалификации работников.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Продолжаем рассматривать разработку проекта повышения конкурентоспособности ООО «Фэйс Пэнел». Еще одним способом улучшения конкурентоспособности является улучшение качества продукции, то есть материально-технической базы предприятия, например, техническое оборудование и переквалификация сотрудников. Этот подход был выбран в качестве приоритетного при разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Фэйс Пэнел».

Улучшение качества продукции ООО «Фэйс Пэнел» включает в себя ряд мероприятий, таких как переквалификация сотрудников, работающих на предприятии, усиление качества контроля изготавливаемой продукции, введение пооперационного контроля и обновление технического оборудования.

Производство на промышленном предприятии требует максимального исключения ошибок, связанных с человеческим фактором, именно поэтому стоит обратить внимание на степень квалификации сотрудников. Уровень

образования, а также технических и практических знаний и умений работников напрямую влияет на качество продукции. Высококвалифицированные специалисты способны обеспечить предприятие качественной продукцией. При приеме на работу новых сотрудников необходимо удостовериться в том, что их уровень профессионализма коррелирует с необходимыми требованиями для работы на предприятии. Поскольку в данном проекте рассматривается путь модернизации технической базы предприятия, процесс повышения квалификации сотрудников является обязательным пунктом. Данные мероприятия находятся в непосредственной взаимосвязи, поэтому в рамках проекта предлагается осуществление обоих. Таким образом, предполагается повышение качества изготавливаемой продукции, и соответственно, повышение конкурентоспособности ООО «Фэйс Пэнел».

Таблица 3.5 – Стоимость курсов повышения квалификации сотрудников

Специальность	Стоимость курсов повышения квалификации	Объем часов
Токарь	20000 рублей	160 ч.
Фрезеровщик	20000 рублей	160 ч.
Шелкограф	16000 рублей	120 ч.

На основе представленных данных в таблице 3.5 предполагается, что проведение мероприятий по повышению квалификации для сотрудников обойдется компании в 56000 рублей.

После прохождения сотрудникам курсов по повышению квалификации руководство компании может увеличить заработную плату сотрудникам на 10-15%. Прохождение курсов выгодно отразится как на компании, так и на самих сотрудниках. Для рабочих это будет стимулом качественно выполнять поставленные задачи и дальше совершенствовать свои профессиональные навыки, а для организации это положительно скажется на качестве реализуемой продукции. Для сотрудников, которые занимаются металлообработкой курсы займут полторы рабочих недели, а для шелкографа – одну рабочую неделю. Предлагается провести данное мероприятие в течение

двух месяцев.

Таблица 3.6 – Сроки прохождения курсов повышения квалификации сотрудников

Специальность	Дата прохождения курсов
Токарь	10.06.2024-16.06.2024
Фрезеровщик	22.07.2024-30.07.2024
Шелкограф	05.08.2024-09.08.2024

Высокая квалификация сотрудников предприятия предполагает хорошо развитую технологическую оснащенность организации. Данные процессы необходимо проводить в совокупности в рамках проекта повышения конкурентоспособности, поскольку таким образом предприятию удастся достигнуть более высокого качества изготавливаемой продукции. Реализация лишь одного мероприятия в рамках данного проекта не сможет дать предприятию идентичных показателей качества продукции.

В рамках данного проекта повышения конкурентоспособности ООО «Фэйс Пэнел» в процессе производства также предлагается улучшение технических характеристик функционирующего оборудования. В результате SWOT-анализа одной из проблем ООО «Фэйс Пэнел» была выявлена недостаточная автоматизация процессов производства. Автоматизация является важным аспектом промышленных предприятий в условиях нынешних технологических процессов, именно поэтому стоит обращать внимание на те улучшения оборудования, которые усовершенствуют качество производимой продукции, а также минимизируют фактор человеческой ошибки. Однако стоит понимать, что высокотехнологичное оборудование требует высокой квалификации сотрудников, поскольку работник с недостаточным количеством знаний в области применения того или иного оборудования не сможет грамотно работать на предоставляемой ему технике. Именно поэтому в проект повышения конкурентоспособности предприятия обязательно должны войти данные два пункта: повышение квалификации сотрудников и улучшение технической базы предприятия. Оба параметра связаны друг с другом и находятся в непосредственной взаимосвязи. Стоит

также учитывать тот факт, что после прохождения курсов по повышению квалификации работа сотрудников на устаревшем оборудовании будет менее эффективна и, тем самым, не даст желаемого результата, то есть получения более качественного и конкурентоспособного продукта. Более того, важным аспектом является тот факт, что ООО «Фэйс Пэнел» представляет собой молодое предприятие, которое вышло на рынок недавно. Учитывая данную информацию, а также финансовые показатели компании, можно прийти к выводу, что приобретение нового оборудования на данный момент не представляется возможным. Именно поэтому предлагается метод модернизации уже имеющегося оборудования.

Предлагается рассмотреть метод улучшения качества продукции на примере модернизации станков для токарных и фрезеровочных работ. Предполагаемая стоимость усовершенствования данных станков показана в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Стоимость модернизации оборудования

Возможные проблемы	Пути модернизации	Приблизительная стоимость (покупка детали, ее замена), руб.
Недостаточная точность станка	Замена направляющих, суппортов и других механических узлов на более точные и прочные;	40000
Проблемы с режимами обработки	замена шлангов и труб смазки, пневматических и гидравлических систем, систем подачи и фильтрации	40000
Недостаточная производительность станка	замена реле, пускателей, автоматов, двигателей, проводов и кабелей, датчиков и т.д.	95000

Продолжение таблицы 3.7

Недостаточные технологические возможности	замена стойки ЧПУ, приводов, датчиков, установка или замена оптических линеек	100000
Требования безопасности и охраны труда	замена защитных ограждений и средств наблюдения за рабочими процессами	25000

Разберем вариант модернизации токарного станка WEISAN WM210F400 (с учетом пройденных токарем курсов по повышению квалификации). Стоит отметить, что это один из самых недорогостоящих станков, которые функционируют на предприятии, а его технические характеристики снижены: присутствует люфт на маховиках с лимбом, что приводит к снижению точности проводимых операций, следовательно, снижается качество производимой продукции; двигатель мощностью 1100 Вт не всегда справляется с нагрузкой при изготовлении той или иной детали (иногда приходится выполнять операции вручную), что также негативно сказывается на качестве продукции. По этой причине предлагается модернизация данного станка. В первую очередь стоит заменить существующие маховики на маховики K0671 DIN 950 из чугуна со спицами для предотвращения возникновения люфтов. Средняя стоимость данной детали составляет 4000 рублей, для станка WEISAN WM210F400 их необходимо 3 штуки; таким образом, общая стоимость составит 12000 рублей (замена детали не требует найма специалиста, так как данную операцию могут выполнить сотрудники цеха). Также стоит заменить двигатель станка на двигатель в сборе для ЭП Ребир 5107 мощностью 1300 Вт, его стоимость (с учетом услуги замены мастером) составляет около 10000 рублей. После всех манипуляций со станком WEISAN WM210F400 ожидается повышение качества изготавливаемой продукции. Предполагается, что данная модернизация поспособствует увеличению прибыли предприятия по сравнению с конкурентами, поскольку у них отмечается низкое качество

продукции (ООО «Artsmetall») или вообще отсутствует данная категория товара (ООО «Практика»). Рассмотрим на конкретном примере дюралевого штока цоколя для наворачия (РХЮ-102.004). Каждые 2-3 недели данные детали в объеме 308 штук у ООО «Фэйс Пэнел» заказывает ООО «ФорДА». Данная компания занимается поставкой материалов и оборудования для рекламных производств, типографий, автомастерских, строительных корпораций, дизайнерских и архитектурных бюро и т.д. На данный момент изготовление одной детали занимает около 10 минут и при партии в 308 штук полный цикл производства составляет порядка 52 часов (что составляет более одной рабочей недели). Это связано с тем, что мощности станка не всегда хватает для проведения операции. Также стоит отметить, что страдает качество производимой продукции, в результате чего могут быть изготовлены бракованные детали. Все это связано с нынешними техническими характеристиками станка. На данный момент стоимость одного штока цоколя для наворачия (РХЮ-102.004) из давальческого материала составляет 130 рублей, а общая стоимость всего заказа – 40040 рублей. После модернизации станка прогнозируется повышения качества производимой детали, а также уменьшение сроков производства одного экземпляра (до 7 минут, следовательно, общий цикл составит около 4-5 рабочих дней). Предлагается повысить стоимость данного штока до 150 рублей (~ 15%), следовательно, общая стоимость всего заказа составит 46200 рублей. Исходя из того, что компания «ФорДА» заказывает данную позицию приблизительно раз в 2,5 недели, прибыль ООО «Фэйс Пэнел» увеличится примерно на 9200 рублей в месяц, соответственно, в год увеличение прибыли может достигнуть 110000 рублей. Часть из этой прибыли может быть направлена на погашение финансовых обязательств компании.

Таким образом, общие затраты на модернизацию всего оборудования составят 300000 рублей. Начальная стоимость универсального станка составляет от 450000 рублей, станка с ЧПУ – 600000 рублей. Данные затраты превышают стоимость модернизации уже имеющегося оборудования. Исходя

из этих данных, можно сделать вывод, что на данном этапе более рациональным решением для ООО «Фэйс Пэнел» является модернизация имеющегося оборудования, а не приобретение нового. Усовершенствование оборудования позволит компании производить более качественную продукцию, сократив затраты на производство. Стоит также отметить, что данный метод повышения качества продукции занимает гораздо больше времени, чем повышения квалификации сотрудников. Это связано с многоэтапностью процесса: сперва необходимо провести диагностику оборудования, определить формат работы, найти специалиста и нужные комплектующие, осуществить замену нужной детали. Предполагается проводить плановые технические проверки всего оборудования каждый месяц, но модернизировать по одной единице техники раз в 30 дней. Причиной этому служит невозможность усовершенствования всего оборудования сразу, поскольку иначе функционирование предприятия не будет возможным. Календарные сроки работ приведены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Сроки модернизации оборудования

Оборудование	Сроки модернизации					
	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.
Токарный станок	+					
Фрезеровочный станок		+				
Автоматический станок для шелкографии			+			
Лазерный станок				+		
Ручной станок для шелкографии					+	
Станок для гравировки						+

Совершенствование материально-технической базы предприятия посредством повышения квалификации сотрудников и технического оснащения является не только инструментом повышения

конкурентоспособности ООО «Фэйс Пэнел», но и позволит привлечь большее количество клиентов, в результате чего увеличится прибыль предприятия и укрепится его финансовое положение на рынке.

В результате прохождения сотрудниками цеха курсов повышения квалификации, а также осуществления процесса модернизации используемого оборудования необходимо обеспечить прохождение курсов повышения квалификации для сотрудников отдела контроля качества. Технологические процессы производства станут сложнее (в связи с реализацией двух вышеупомянутых мероприятий), следовательно, потребуется более серьезный контроль как на этапах изготовления продукции, так и на этапе ее подготовки к реализации.

По этой причине усовершенствование работы отдела контроля качества продукции также входит в процесс этапа производства. Данный процесс включает в себя введение пооперационного контроля деятельности сотрудников цеха, что приведет к снижению процента получения клиентом продукции с браком. Исходя из результатов SWOT-анализа, проведенного во второй главе, можно сделать вывод, что на данный момент контроль качества продукции осуществляется исключительно на финальном этапе производства продукции, то есть перед непосредственной передачей заказа клиенту.

Главным недостатком данной системы является тот факт, что специалисты отдела контроля качества принимают готовое изделие, но перед этим продукция проходит через несколько этапов изготовления, на которых могут произойти сбои в работе. В результате подобных процессов возникает вероятность появления технического брака, который невозможно определить на финальном этапе производства. Более того, некоторые технические неполадки могут возникнуть не сразу, а спустя некоторое время эксплуатации. В таком случае, брак невозможно определить даже при тестировании продукции на финальном этапе. Более качественная продукция поспособствует увеличению прибыли производства, следовательно, повысится ее конкурентоспособность на экономическом рынке. Именно по

этой причине предлагается ввести пооперационный контроль процесса производства продукции.

Данное мероприятие планируется проводить вплоть до конца 2025 года. Для более надлежащего контроля за процессом производства сотрудников отдела контроля качества также необходимо пройти курсы повышения квалификации. Стоимость курсов повышения квалификации, а также сроки прохождения обучения отображены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Стоимость и сроки прохождения курсов повышения квалификации сотрудников отдела контроля качества

Сотрудник	Стоимость обучения, руб.	Объем часов	Сроки обучения
Специалист отдела контроля качества	30000	120 ч.	12.08.2024-16.08.2024 30.08.2024-04.09.2024

Как и до проведения мероприятий по улучшению материально-технической базы, так и после них деятельность организации ООО «Фэйс Пэнел» будет ориентирована на предоставление услуг в сфере металлообработки и типографии для небольших и средних предприятий. Организация привлекает клиентов, которые ценят сочетание цены и качества, а также сроки выполнения работ.

б) Источники и объем требуемых средств.

Для финансирования проекта планируется вложить 270000 рублей из чистой прибыли. Данной суммы будет достаточно для покрытия цен на повышение квалификации сотрудников, возможный найм новых работников, а также для размещения рекламы сроком на один месяц. Несмотря на это, данный объем финансовых вложений не сможет покрыть сумму модернизации оборудования, ежемесячное размещение рекламы. С данной целью предлагается оформить кредит на развитие бизнеса (без залога). Предположительная сумма составит около 537000 рублей, но предлагается взять кредит на сумму 600000 рублей. Это связано с тем, что могут возникнуть непредвиденные обстоятельства. Предлагается оформить кредит на данную

сумму на срок 2 года. Таким образом, у предприятия будет возможность окупиться и вовремя погасить все финансовые обязательства. Со средней процентной ставкой в 22% среднемесячная выплата составит около 36000 рублей.

Более того, ООО «Фэйс Пэнел» будет полезно использовать различные неценовые факторы с целью улучшения качества обслуживания и увеличения эффективности бизнеса. Грамотное управление персоналом, а также качественное и своевременное выполнение заказов сотрудниками цеха позволят увеличить количество клиентов, тем самым, повысить конкурентоспособность организации.

Таким образом, осуществление данных мероприятий по улучшению материально-технической базы за счет повышения уровня квалификации сотрудников, технического обновления, а также улучшения маркетинговой стратегии позволит ООО «Фэйс Пэнел» привлечь новых клиентов, улучшить качество обслуживания, и таким образом повысить конкурентоспособность, что, в свою очередь, откроет новые горизонты развития и приведет к увеличению прибыли.

7) Возможные негативные факторы.

Как и любое предприятие, ООО «Фэйс Пэнел» подвержено влиянию внешних негативных факторов. К наиболее распространенным факторам данной категории можно отнести экономические, сырьевые, кадровые и прочие риски. Например, предприятия нередко сталкиваются с проблемой ограниченности сотрудников на рынке труда. На данный момент ООО «Фэйс Пэнел» не находится в поиске новых работников, однако нельзя исключать фактор увольнения кого-либо из сотрудников. В таком случае руководство предприятия может столкнуться с трудностями найма нового сотрудника, поскольку в последнее время отмечается тенденция роста интереса к гуманитарным наукам (по данным ГИВЦ МИРЭА, за последний год процент выпускников гуманитарных учебных заведений превалирует над процентом выпускников технических образовательных организаций). В связи с этим

предлагается налаживания сотрудничества ООО «Фэйс Пэнел» с СПб ГБПОУ «Академия машиностроения имени Ж. Я. Котина». Стоит учитывать тот факт, что ООО «Фэйс Пэнел» уже работали с данным учебным заведением, размещая заказы на изготовление металлических изделий. Таким образом, ООО «Фэйс Пэнел» уже ознакомлено с качеством изготавливаемой продукции, процессом производства на базе академии и имеет непосредственный контакт с руководством учебного заведения. По этой причине, в случае влияния фактора недостаточности кадровых ресурсов, руководству ООО «Фэйс Пэнел» предлагается заключить договор или другой официальный документ с вышеупомянутой академией на предоставление рабочих мест для прохождения производственной практики на предприятии с возможным дальнейшим трудоустройством. Сырьевые риски также относятся к группе внешних негативных факторов, которые могут влиять на деятельность предприятия. Поскольку ООО «Фэйс Пэнел» выпускает узконаправленную продукцию, для которой требуется закупка определенных материалов, компания может столкнуться с дефицитом того или иного сырья. Это связано с тем, что большинство закупаемых материалов производится за границей. На данный момент есть проблемы с доставкой тех или иных позиций (например, краска Printcolor 347-00/D), однако их доставка все равно осуществляется. Несмотря на это, с учетом нынешней геополитической ситуацией, а также введением все новых санкций есть вероятность прекращения поставок данного сырья. В связи с этим, ООО «Фэйс Пэнел» предлагается рассмотреть стратегию поиска аналогов сырья на национальном рынке. Это становится возможным, поскольку на данный момент наращивается производственная база для изготовления тех или иных материалов на территории России. Еще одним негативным фактором может стать экономическая нестабильность рынка. Это может произойти из-за ряда факторов: увеличение стоимости сырья, недостаток материалов и т.д. В случае влияния данных изменений предприятию придется повысить стоимость реализуемой продукции, чтобы получать прибыль. Таким образом, возможен

количественный отток клиентов организации. Для нивелирования возможного влияния данного фактора руководству ООО «Фэйс Пэнел» предлагается предоставление скидок клиентам при определенном объеме заказа (расчет скидки реализуется исходя из того, что продажа продукции покрывает затраты на ее производство). Также рекомендуется делать упор на маркетинговую стратегию для обеспечения потока клиентов.

Таким образом, реализация данного проекта повышения конкурентоспособности ООО «Фэйс Пэнел» даст предприятию возможность выпускать более качественную продукцию, а также получить новых клиентов, что положительно скажется на положении организации на экономическом рынке, выделяя предприятие на фоне конкурентов.

Далее будет проведена оценка эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности организации ООО «Фэйс Пэнел». Основная цель данного анализа – выявить экономическую целесообразность и влияние этих мероприятий на ключевые финансовые показатели компании. Оценка будет выполнена для каждого мероприятия отдельно, а затем для всех мероприятий в целом.

Мероприятия и затраты

1. Курсы повышения квалификации сотрудников

- Токарь: 20000 руб.
- Фрезеровщик: 20000 руб.
- Шелкограф: 16000 руб.
- Общая стоимость: 56000 руб.

2. Модернизация оборудования

- Программное обеспечение для автоматизации производственных процессов: 250000 руб.

- Закупка нового производственного оборудования: 150000 руб.
- Общая стоимость: 400000 руб.

3. Маркетинговая стратегия

- Реклама: 20000 руб.

- Найм менеджера по продажам (месячная зарплата): 50000 руб.
- Общая стоимость: 70000 руб.

4. Общие затраты на все мероприятия

- Общая стоимость всех мероприятий: 526000 руб.

Оценка эффективности по каждому мероприятию

1. Курсы повышения квалификации сотрудников

Прогнозируемый эффект:

- Повышение квалификации сотрудников может привести к увеличению производительности труда и, соответственно, к увеличению выручки на 5%.

Расчет прироста выручки:

- Выручка до мероприятий: 10,2 млн. руб.
- Прирост выручки (предположительно): 5%
- Выручка после мероприятий = 10,2 млн. руб. * 1,05 = 10,71 млн. руб.
- Прирост выручки = 10,71 млн. руб. – 10,2 млн. руб. = 0,51 млн. руб.

Рентабельность инвестиций (ROI):

- Прирост чистой прибыли (30% от прироста выручки): 0,51 млн. руб. * 0,30 = 0,153 млн. руб.

- ROI = (0,153 млн. руб. / 0,056 млн. руб.) * 100% ≈ 273,21%

2. Модернизация оборудования

Прогнозируемый эффект:

- Модернизация оборудования может привести к сокращению издержек и увеличению выручки на 15%.

Расчет прироста выручки:

- Выручка до мероприятий: 10,2 млн. руб.
- Прирост выручки (предположительно): 15%
- Выручка после мероприятий = 10,2 млн. руб. * 1,15 = 11,73 млн. руб.
- Прирост выручки = 11,73 млн. руб. – 10,2 млн. руб. = 1,53 млн. руб.

Рентабельность инвестиций (ROI):

- Прирост чистой прибыли (30% от прироста выручки): 1,53 млн. руб. * 0,30 = 0,459 млн. руб.

- $ROI = (0,459 \text{ млн. руб.} / 0,4 \text{ млн. руб.}) * 100\% \approx 114,75\%$

3. Маркетинговая стратегия

Прогнозируемый эффект:

- Маркетинговая стратегия может привести к увеличению выручки на 5%.

Расчет прироста выручки:

- Выручка до мероприятий: 10,2 млн. руб.

- Прирост выручки (предположительно): 5%

- Выручка после мероприятий = 10,2 млн. руб. * 1,05 = 10,71 млн. руб.

- Прирост выручки = 10,71 млн. руб. – 10,2 млн. руб. = 0,51 млн. руб.

Рентабельность инвестиций (ROI):

- Прирост чистой прибыли (30% от прироста выручки): 0,51 млн. руб. * 0,30 = 0,153 млн. руб.

- $ROI = (0,153 \text{ млн. руб.} / 0,07 \text{ млн. руб.}) * 100\% \approx 218,57\%$

Оценка эффективности всех мероприятий в целом

Прогнозируемый эффект:

- Совокупное влияние мероприятий может привести к увеличению выручки на 25%.

Расчет прироста выручки:

- Выручка до мероприятий: 10,2 млн. руб.

- Прирост выручки (предположительно): 25%

- Выручка после мероприятий = 10,2 млн. руб. * 1,25 = 12,75 млн. руб.

- Прирост выручки = 12,75 млн. руб. – 10,2 млн. руб. = 2,55 млн. руб.

Рентабельность инвестиций (ROI):

- Прирост чистой прибыли (30% от прироста выручки): 2,55 млн. руб. * 0,30 = 0,765 млн. руб.

- $ROI = (0,765 \text{ млн. руб.} / 0,526 \text{ млн. руб.}) * 100\% \approx 145,45\%$

Внутренняя норма доходности (IRR):

- Годовые денежные потоки:

- Год 0 (начальные затраты): -0,526 млн. руб.

- Год 1: 0,765 млн. руб.
- Год 2: 0,765 млн. руб. * 1,30 = 0,9955 млн. руб.
- Год 3: 0,9955 млн. руб. * 1,30 = 1,2942 млн. руб.
- Год 4: 1,2942 млн. руб. * 1,30 = 1,6825 млн. руб.
- Год 5: 1,6825 млн. руб. * 1,30 = 2,1873 млн. руб.

Формула IRR:

$$0 = -526000 + 765000 / (1 + \text{IRR})^1 + 995500 / (1 + \text{IRR})^2 + 1\,294\,150 / (1 + \text{IRR})^3 + 1\,682\,395 / (1 + \text{IRR})^4 + 2\,187\,113 / (1 + \text{IRR})^5$$

Результат вычислений $\text{IRR} \approx 47,72\%$

Таблица 3.10 – Финальные результаты оценки эффективности предложенных мероприятий

Мероприятие	Затраты (руб.)	Прирост выручки (руб.)	Прирост чистой прибыли (руб.)	ROI (%)	IRR (%)
Курсы повышения квалификации	56000	510000	153000	273,21	-
Модернизация оборудования	400000	1 530 000	459000	114,75	-
Маркетинговая стратегия	70000	510000	153000	218,57	-
Общая оценка всех мероприятий	526000	2 550 000	765000	145,45	47,72

Проведенный анализ эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Фэйс Пэнел» продемонстрировал значительный экономический потенциал данных инвестиций. Оценка была проведена для трех основных мероприятий: курсов повышения квалификации сотрудников, модернизации оборудования и маркетинговой стратегии. Рассмотренные показатели, такие как прирост выручки, прирост чистой прибыли, рентабельность инвестиций (ROI) и внутренняя норма доходности (IRR), подтвердили целесообразность реализации предложенных мероприятий.

Результаты анализа показали, что курсы повышения квалификации сотрудников приведут к приросту выручки на 510 тыс. руб., а ROI составит

273,21%. Модернизация оборудования обеспечит прирост выручки на 1530 тыс. руб. при ROI 114,75%. Маркетинговая стратегия даст прирост выручки в размере 510 тыс. руб., а ROI составит 218,57%. Внутренняя норма доходности (IRR) для всех мероприятий в совокупности составила 47,72%, что свидетельствует о высокой доходности проекта.

Совокупное влияние всех мероприятий приведет к увеличению выручки на 2550 тыс. руб. и приросту чистой прибыли на 765 тыс. руб. Общая рентабельность инвестиций (ROI) составит 145,45%.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит ООО «Фэйс Пэнел» значительно улучшить свои финансовые показатели, повысить конкурентоспособность на рынке и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Выводы, сделанные на основе проведенного анализа, подтверждают необходимость и экономическую целесообразность реализации разработанных мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблемы конкурентоспособности предприятия в сфере металлообработки и полиграфии имеют долгосрочный, стратегический характер, а не краткосрочный, тактический. Разработка стратегии конкурентоспособности предприятия включает в себя определение четкого положения предприятия на конкурентном рынке, понимание маркетинговых целей всеми сотрудниками и использование эффективного маркетинга для работы с постоянными клиентами, которые являются ключевой и наиболее прибыльной аудиторией. Если организация со всеми современными навыками в сферах закупок, производства и продаж будет выпускать на рынок продукцию, которая не конкурентоспособна, она быстро потеряет свою долю на рынке и проиграет конкуренцию. Внутренняя эффективность предприятия в условиях свободного рынка подтверждается только при росте объема продаж и выручки.

ООО «Фэйс Пэнел» представляет собой полностью оснащенное предприятие в сфере металлообработки и полиграфии в городе Санкт-Петербург. Здесь осуществляется множество этапов производства металлических и полиграфических товаров, создаются универсальные рабочие места. Организация успешно работает на экономическом рынке и укрепляет свои позиции в своем сегменте. Использование качественных материалов, налаженный производственный процесс и наличие необходимого оборудования создают базу для дальнейшего развития и увеличения доходов предприятия.

В ходе реализации поставленных в исследовании задач, была проанализирована финансовое состояние ООО «Фэйс Пэнел» за период с 2022 по 2023 года. За год своей деятельности организация повышала свои финансовые показатели. В 2023 году выручка увеличилась, что свидетельствует о значительном увеличении объема продаж предприятия. Чистая прибыль также выросла, что говорит о повышении эффективности

финансовой деятельности предприятия и увеличении его прибыльности. За год активы предприятия выросли, что указывает на увеличение инвестиций и расширение деятельности предприятия. Несмотря на это, валовая прибыль сократилась, что может свидетельствовать о небольшом снижении эффективности производства или увеличении затрат. При оценке конкурентоспособности ООО «Фэйс Пэнел» использовалась как качественная, так и количественная информация. Наиболее сильными позициями организации являются: стабильные партнерские отношения, расположение, доступность цен и т.д. Более слабыми позициями, на которые необходимо обратить внимание, являются недостаточное использование маркетинговых стратегий, конкуренция среди местных предприятий, качество производимой продукции. В данном проекте повышения конкурентоспособности ООО «Фэйс Пэнел» предлагается укрепить позиции организации в конкурентной среде с помощью улучшения качества производимой продукции, повышения квалификации сотрудников, что создаст основу для увеличения цены на товары, а также благодаря улучшению маркетинговых стратегий.

Совершенствование материально-технической базы ООО «Фэйс Пэнел» предполагает комплекс мер, направленных на изменение маркетинговых стратегий и техническое переоснащение и включает следующие мероприятия: 1) модернизация имеющегося оборудования; 2) обеспечение курсов повышения квалификации для сотрудников цеха; 3) введение послеоперационного контроля на производстве; 4) улучшение маркетинговых стратегий. Грамотное управление организацией позволят предприятию в сжатые сроки повысить количество клиентов, внедрить новые услуги и повысить уровень конкурентоспособности предприятия. Совершенствование материально-технической базы организации посредством технической модернизации и улучшения маркетинговых стратегий является не только инструментом повышения конкурентоспособности ООО «Фэйс Пэнел», но и позволит привлечь больше клиентов, в результате чего увеличится прибыль предприятия, еще более укрепится его финансовое положение.