



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики предприятия природопользования и учетных систем

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

На тему «Конкурентоспособность предприятия и пути ее повышения»

Исполнитель Пугачева Анастасия Валентиновна

Руководитель к.э.н., Продолятченко Павел Алексеевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

«18» 21 2021 г.

Санкт-Петербург  
2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
1 Теоретические основы управления конкурентоспособностью на предприятии .....	6
1.1 Сущность и значение конкурентоспособности предприятия .....	6
1.2 Модели оценки конкурентоспособности предприятия .....	13
2 Анализ и оценка конкурентоспособности ООО ОП «Вымпел» .....	22
2.1 Краткая организационно–экономическая характеристика предприятия.....	22
2.2 Анализ внешней среды и конкурентоспособности ООО ОП «Вымпел».....	28
3 Разработка направлений повышения конкурентоспособности ООО ОП «Вымпел».....	38
3.1 Основные мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.....	38
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных предложений.....	49
Заключение .....	54
Список использованной литературы.....	57
Приложение .....	60

## Введение

Актуальность исследования. Кардинальные изменения в общественной жизни, политическая, экономическая нестабильность, наличие частной собственности, стремительное развитие предпринимательства неизбежно повлекли за собой изменение системы субъектов борьбы с преступностью в России. В период реформ утратили прежнее значение отдельные общественные формирования, такие как добровольные народные дружины, в то же время возникли новые субъекты борьбы с преступностью. В частности, интенсивно развивался институт частной детективной и охранной деятельности.

Известно, что большая часть денег налогоплательщиков идет на содержание государственного аппарата, в том числе на содержание правоохранительных органов. Государство в той или иной степени создает гарантии безопасности своих граждан и их собственности. Безусловно, эти гарантии могут быть, более высокими в наиболее развитых в экономическом плане государствах. Вот только способно ли государство обеспечить полную гарантию безопасности своих граждан и их собственности? Все цивилизованные страны прошли по пути не только разрешения деятельности частных охранных и детективных структур, но и различными способами стимулируют их развитие [18, с. 156].

Своей деятельностью негосударственные охранные предприятия вносят существенный вклад в борьбу с преступностью в РФ. Обеспечение охраны коммерческих и отдельных государственных структур, проверка торговых и финансовых партнеров, проверка благонадежности граждан при устройстве на работу, все это способствует сокращению темпов роста правонарушений, сохраняет от расхищения значительные материальные и финансовые средства, а в целом - способствует стабилизации экономики и улучшению криминогенной ситуации в стране.

Рынок безопасности сегодня - один из наиболее динамично развивающихся секторов российской экономики в сфере услуг. Официально в

России на 2020 год зарегистрировано более 26 тысяч охранно-сыскных предприятий численностью более 700 тысяч человек. Вневедомственная охрана МВД РФ обеспечивает безопасность более 450 юридических лиц и 1,3 млн. квартир.

Деятельность хозяйствующих субъектов в сфере охраны и безопасности находится в прямой зависимости от конъюнктуры рынка. Поэтому главной целью внутрифирменного планирования является обеспечение эффективного функционирования предприятия на целевом рынке сбыта услуг. Для этого необходимо проведение маркетинговых исследований, направленных на определение объема и структуры этого рынка [26, с. 88].

Успешное развитие охранной отрасли требует совершенства управления предприятиями наряду с решением многих других проблем, которые в изобилии присутствуют в охранном бизнесе. Степень совершенства управления нередко напрямую определяет его эффективность. Успешная деятельность любого предприятия зависит от многих составляющих. Огромное влияние на организацию управления имеет соотношение «качество-цена» услуги.

Осуществление исследований рынка услуг для предприятий охранного бизнеса затруднено сегодня по ряду причин. Такие предприятия, как правило, имеют небольшие размеры, а соответственно, и незначительные финансовые возможности. Отсутствует широкий спектр консалтинговых и маркетинговых услуг по доступным ценам, а также недостаточно упрощенных методик проведения, как маркетинговых исследований, так и оценки конкурентоспособности рассчитанных на неспециалистов, что приводит к тому, что предприятия сферы охраны и безопасности вообще не занимаются вопросами маркетинга и стратегического менеджмента.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является ООО ОП «Вымпел».

Предметом исследования является конкурентоспособность современного охранного предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является проведение

анализа и оценки конкурентоспособности ООО ОП «Вымпел» и разработка мероприятий по ее повышению.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методические основы управления конкурентоспособностью предприятия.
2. Дать общую организационно-экономическую характеристику деятельности ООО ОП «Вымпел».
3. Провести анализ внешней среды и дать оценку конкурентоспособности предприятия на рынке охранных услуг г. Туапсе и Туапсинского района.
4. Разработать и экономически обосновать направления повышения конкурентоспособности ООО ОП «Вымпел».

Структура работы сформирована в соответствии с поставленной целью и определенными для ее достижения задачами исследования. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, определяется объект и предмет исследования, раскрываются цель и задачи. В первой главе рассматриваются теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия. Во второй главе проведен анализ и оценка конкурентоспособности ООО ОП «Вымпел». В третьей главе разработаны направления повышения конкурентоспособности ООО ОП «Вымпел» и проведен расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных авторов, посвященные проблемам конкурентоспособности, организации производства, менеджмента, маркетинга.

Что касается информационной базы исследования, то в этой связи были использованы статистические материалы различных источников, а также документация самого предприятия.

Общий объем работы составляет 60 страниц, в том числе 24 таблицы, 6 рисунков и 1 приложение.

# 1 Теоретические основы управления конкурентоспособностью на предприятии

## 1.1 Сущность и значение конкурентоспособности предприятия

Глобализация рыночных отношений предопределяет трансформацию экономики России и постоянные изменения условий деятельности субъектов хозяйствования [2, с. 49].

Предприятиям постоянно приходится приспосабливаться к изменениям рыночной конъюнктуры, новых законодательных и нормативных актов, заниматься поиском новых источников сырья, прогнозировать изменения цены и возможные риски на рынке энергоносителей, оценивать человеческий потенциал и контролировать многие других аспектов, необходимых для успешной собственной деятельности. Особое место в этом перечне занимает необходимость постоянного мониторинга конкурентоспособности предприятия по сравнению с аналогичными в соответствующем рыночном сегменте.

Актуальность исследования данной категории возрастает по мере развития рыночных отношений и обострения конкурентной борьбы.

Конкурентоспособность, как одна из важнейших категорий современной рыночной экономики, имеет очень широкий спектр выражения и может рассматриваться с точки зрения любого объекта: биологического, технического, социально–экономического. Самая распространенная градация конкурентоспособности, которая распространена среди ученых, это, в первую очередь, конкурентоспособность продукции (товара), затем конкурентоспособность предприятия (товаропроизводителя), далее – отрасли, страны (национальной экономики). Эти понятия, хоть и разнятся каждый своей системой детализации, но при общем рассмотрении являются взаимосвязанными и поэтому, безусловно, взаимозависимыми [13, с. 167].

Обобщающими для всех указанных категорий является то, что они отражают способность исследуемого объекта эффективно выполнять свои функции в условиях постоянно меняющейся конкурентной среды.

В подавляющем большинстве современных научных исследований в данной сфере, распространенное мнение о приоритетности само понятие конкурентоспособности продукции (товара). Отдавая должное такому все же можно заметить, что товар выступает уже как результат хозяйственной деятельности, которую осуществляет предприятие. Именно в процессе всего промышленного процесса производства продукции и закладываются те качественные характеристики товара, формирующие его потребительскую ценность и соответствие рыночным требованиям. Учитывая обстоятельства внешней среды и оценивая собственные возможности, предприятие определяет стратегию продвижения и сбыта продукции, создавая условия для успешной ее реализации потребителям [10, с. 162].

Также, необходимо учитывать, что анализ процессов конкурентоспособности на макроуровне (отрасли, региона, страны) может быть проведен только через исследование хозяйственной деятельности соответствующих предприятий. Поэтому можно сделать вывод о приоритетности проведения исследования именно категории конкурентоспособности предприятия, как наиболее важной с точки зрения микро–и макроэкономических позиций.

Не смотря на важность и актуальность данной темы, анализ отечественной и зарубежной научной литературы показал, что единого общепризнанного подхода к определению экономической сущности понятия конкурентоспособности предприятия не существует, и это создает проблемы при разработке эффективных методов и подходов для оценки, анализа и корректировки показателей, отражающих уровень конкурентоспособности предприятия.

Научными исследованиями по данной тематике занимались многие выдающихся отечественных и зарубежных ученых, таких как: П. Самуэльсон, И. Шумпетер, М. Портер, Г. Л. Азоев, Р. А. Фатхутдинов, А. Ю. Юданов, А. П. Градов, Ю. Б. Иванов, В. А. Винокуров, П. С. Завьялов и многие другие. В то же время, не глядя на то, что категория «конкурентоспособность» известна еще

60–х годов прошлого века, каждый исследователь вносит новые составляющие в систему определений этого понятия [1, с. 84].

Само словосочетание «конкурентоспособность» с точки зрения этимологии происходит от английского глагола «compete» (с англ. «конкурировать»), который лежит в основе слова «competitiveness» (с англ. «конкурентоспособность»). В российской трактовке объединяет два слова «конкуренция» и «состоятельность», что означает способность, наличие возможностей к конкуренции, соревнование.

Понятие конкурентоспособности было введено Майклом Е. Портером в труде «Стратегия конкуренции», в которой он рассматривает данную категорию как совокупность определенных конкурентных преимуществ объекта среди аналогичных на рынке.

Сами же конкурентные преимущества характеризуются как определенная совокупность характеристик товара или услуги, которые создают определенное преимущество перед конкурентами. Причем конкурентные преимущества могут быть: техническими, технологическими, информационными, географическими, организационными и т.д.

Теоретические аспекты конкурентоспособности, обоснованные Портером, получили дальнейшее развитие в трудах многих как отечественных, так и зарубежных ученых. Поэтому, на сегодняшний день, в науке существует очень широкий круг подходов по трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия», и поэтому для нахождения более универсального определения необходимо систематизировать наиболее распространенные мнения по этому поводу [29, с. 107].

Один из подходов, чаще всего встречающийся в научно–практической литературе и базируется именно на теории Портера и заключается в сравнении предприятий в пределах отрасли (или предприятий, выпускающих товары) как в масштабе страны, так и на мировом рынке.

Последователями такого подхода являются такие авторы, как Н.А. Ермолов, предоставляющий такое толкование этой категории:



«Конкурентоспособность предприятия (фирмы) представляет собой относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития определенного товаропроизводителя от его конкурента, как по степени обеспечения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности». Градов А. П. в своей книге «экономическая стратегия фирмы», базирующейся на такой трактовке этого понятие: «относительное преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли как на внутреннем рынке страны, так и на за рубежом», но при этом является непонятным, преимущества в какой именно сфере деятельности фирмы имеет в виду автор [19, с. 152].

Несколько отличным от взглядов указанных выше авторов, является формулировка этого понятия с точки зрения наличия у предприятия конкурентоспособного товара (по определенной совокупности конкурентных преимуществ среди товаров конкурентов): «возможности фирмы предложить товар, соответствующий определенным требованиям покупателей, то есть в определенном качестве, в необходимом количестве, в определенные сроки и при наиболее выгодных условиях доставки продукции, чем в конкурентов»; «конкурентоспособность может быть определена как преимущество в цене, скорости поставки, дизайне и т.д., которая позволяет фирме обеспечивать продажа своих товаров за счет конкурентов»; «главным критерием конкурентоспособности, от которой зависят конкурентные позиции производителя (поставщика) на рынке некоторого товара (товарной группы, всей товарной массы), есть возможность предоставлять покупателю преимущества по основным параметрам товара, который поставляется на рынок – уровню цены, качества, условиям поставки и др.».

Именно такой подход является достаточно распространенным, при котором авторы выделяют ту или иную характеристику товара, но по своей сути, такую трактовку данной категории не отражает уровень эффективности производственно–хозяйственной деятельности предприятия в целом.

Более обоснованным, на наш взгляд, выступает подход,

конкретизирующий критерии оценки конкурентоспособности предприятия: «...уровень компетенции предприятия по отношению к другим предприятиям– конкурентам по таким параметрам, как технология, практические наработки и знания персонала, уровень стратегического и текущего планирования, качество (систем управления, производства, продукции), коммуникации» [11, с. 129].

Но все вышеприведенные подходы базируются на теории конкурентных преимуществ М. Портера, которая, хоть и достаточно удобна в практическом применении и предоставляет возможность оценить конкурентоспособность предприятия в сравнении с такими же предприятиями в данной отрасли, стране или на мировом рынке, но имеет целый ряд недостатков. В первую очередь, отсутствует системность оценки данной категории, то есть при сопоставлении как локальных, так и интегральных показателей деятельности предприятия без внимания остаются сложные внутрисистемные связи, их динамика и синергический эффект [25, с. 109].

Во–вторых, выделяя для сопоставления определенной группы предприятий–конкурентов, получим лишь ранжирование конкурентных позиций данной группы, что снижает объективность оценки реальных позиций анализируемого предприятия в целом по отрасли. Потребуется, чтобы предоставить реальную оценку конкурентоспособности предприятия при данном подходе, необходимо подобрать для сравнения только аналогичные параметры деятельности, что в современных условиях диверсификации деятельности субъектов хозяйствования (виды продукции, сегменты рынка) сделать крайне трудно.

Также, одним из важных недостатков такого подхода является то, что при учете количественных показателей деятельности предприятия сложно оценить его способность к адаптации в постоянно меняющихся рыночных условиях.

Более уместно при исследовании понятия конкурентоспособность предприятия, на наш взгляд, использовать подход, отражающий процесс развития предприятия в динамике и его способность вовремя и эффективно корректировать параметры своей деятельности в зависимости от изменений во

внешней среде. Такой методический подход обосновывает в своих трудах достаточно широкий круг ученых (табл.1).

Таблица 1.1 – Основные определения категории «Конкурентоспособность предприятия» [4, с. 137]

Автор	Определение
Бондаренко Г.С.	Система взаимосвязанных элементов, которая состоит из внутренней среды предприятия, его потребителей и конкурентов, объединенных в единое целое для решения задачи обеспечения устойчивых конкурентных позиций, сохранение существующих и создание новых конкурентных преимуществ
Винокуров В.А.	Способность вести успешную конкурентную борьбу, противостоять ней
Воронкова А.Е.	Свойство субъекта рыночных отношений, что проявляется в процессе конкуренции и позволяет занять свою нишу в рыночном хозяйстве для расширенного воспроизводства, предполагающее покрытие всех расходов производства и получения прибыли от хозяйственной деятельности
Иванов Ю. Б.	Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия менять намеченный режим функционирования в процессе адаптации к воздействиям внешней среды с целью сохранения, развития уже имеющихся или создания новых конкурентных преимуществ
Карлофф Б.	Способность обеспечить лучшее предложение по сравнению с конкурирующим предприятием
Люшкинов А.М.	Способность предприятия противостоять другим предприятиям, вести с ними успешную борьбу за рынки сбыта товаров и услуг
Попов С.А.	Способность организации достигать своих целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями действуют другие организации
Фатхутдинов Р.А.	Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретных потребителей по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке
Шершнева З.Е.	Уровень компетенции предприятия относительно других предприятий– конкурентов в создании и использовании производственного потенциала определенной направленности, а также его отдельных составляющих: технологии, ресурсов, менеджмента, навыков и образования персонала, что находит выражение в таких результативных показателях, как качество продукции, доходность и производительность
Юданов А.Ю.	Конкурентоспособность зависит от общей эффективности его деятельности и определяется совершенством использования ресурсов предприятия

В большинстве приведенных подходов конкурентоспособность рассматривается как способность эффективно использовать внутренние возможности предприятия в процессе собственной деятельности с целью сохранения существующих и создания новых конкурентных преимуществ для успешной конкурентной борьбы на рынке товаров и услуг.

Предприятие является по своей сути производственно–экономической системой, и уровень и динамика его конкурентоспособности зависит от целого

комплекса составляющих. Это, в первую очередь, возможности самоорганизовывать и приспособлять к существующим реалиям рынка внутренние процессы предприятия, а также влиять на внешнюю среду, формируя для себя наиболее приемлемые условия хозяйствования относительно своих ресурсных возможностей, целей и задач [30, с. 189].

Чрезвычайно важным для получения объективных выводов относительно уровня конкурентоспособности предприятия есть фактор времени, поскольку сроки, необходимы для создания и реализации определенных конкурентных преимуществ, как правило, не совпадают с динамикой полученных результатов деятельности. То есть нецелесообразно рассматривать конкурентоспособность предприятия в отдельный дискретный промежуток времени, в течение которого реализовались тактические, а нестратегические цели субъекта хозяйствования.

Исследование существующих теоретических подходов по определению категории «конкурентоспособность предприятия» позволяет сделать выводы, невозможно предоставить реальную оценку конкурентоспособности предприятия, опираясь на анализ его отдельных конкурентных преимуществ в ограниченный промежуток времени. Соответственно можно уточнить определение данной категории таким образом: «Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия вовремя и эффективно корректировать параметры своей деятельности в зависимости от изменений во внешней среде для поддержания существующих и создания новых конкурентных преимуществ с целью достижения собственных стратегических целей». Такая трактовка позволяет рассматривать понятие «конкурентоспособности предприятия» [20, с. 144]:

1) как систему взаимодействующих факторов, предоставляющую возможность субъектам хозяйствования поддерживать на должном уровне уже существующие конкурентные преимущества и создает условия для формирования новых;

2) как способность данной системы изменять параметры внутренней среды в зависимости от потребностей рынка, а также эффективно

взаимодействовать с внешней средой, создавая более удобные для собственной деятельности условия сотрудничества и с поставщиками сырьевых ресурсов и с потребителями собственной продукции;

3) как системную категорию, отражающую конкурентоспособность не только как результат, а как процесс деятельности предприятия с позиций достижения его стратегических целей.

## 1.2 Модели оценки конкурентоспособности предприятия

Вообще можно предположить, что конкурентоспособность—это особенность тех, кто конкурирует.

Наиболее точное определение конкурентоспособности, предложенное Всемирным экономическим форумом в Лозанне в 1994 году, который определил его как «способность страны или компании создавать большие богатства, чем их конкуренты на мировом рынке» [5, с. 171].

Считается, что пребывание в бизнесе и развитие организации определяется по рынку, на котором товары либо продаются, либо нет. Таким образом, конкуренция рассматривается не только как процесс между соперниками, но и как возможность для сотрудничества между деловыми партнерами.

Суть оценки уровня конкурентоспособности компании заключается в сравнении фактических результатов с ожидаемыми, по различным группам заинтересованных сторон. По результатам этого сравнения можно выделить три типа конкурентоспособности [27, с. 158]:

- нормальная конкурентоспособность, когда результаты конкретных взаимодействий равны ожиданиям участвующих заинтересованных сторон;
- менее чем нормальная конкурентоспособность, когда фактические результаты не соответствуют ожиданиям. Затем заинтересованные стороны, вовлеченные в эту ситуацию, предпринимают действия по

выходу из взаимодействия с компанией и переходу на другую, более привлекательную;

- более чем нормальная конкурентоспособность, когда фактические результаты выше ожидаемых. Заинтересованные стороны, имеющие основу для таких оценок, стремятся укрепить свои отношения с компанией.

По первому критерию можно выделить два типа конкурентоспособности: факторную и результативную. Факторы, связанные с конкурентоспособностью, раскрывают то, что определяет способность компаний к действиям, создающим основу эффективной конкуренции, таким как: быстрое реагирование на изменения рынка, умелое использование собственных ресурсов или другие неслучайные факторы, но строящие конкурентоспособность компаний в долгосрочной перспективе.

Конкурентоспособность, связанная с результатом, определяет результаты конкуренции, такие как доля рынка, доля в продажах наукоемкой продукции и финансовые показатели компании по сравнению с лидерами или средними компаниями [15, с. 52].

Исходя из критерия оценки дальности мы имеем и. Конкурентоспособность, связанная с операцией, относится к конкретным техническим навыкам, которые важны с точки зрения конкретного рынка.

Системная конкурентоспособность касается широкого контекста конкурентного поведения субъекта, рассматриваемого с точки зрения оценки с учетом влияния события, происходящие на четырех различных уровнях: мега, макро, мезо и микро.

Критерий–момент–оценки может быть использован для выделения конкурентоспособности, то есть такой, которую субъект уже достиг, то есть той конкурентоспособности, которая может быть достигнута в будущем.

На основе критерия области возникновения можно выделить конкурентоспособность на рынках: конкретного вида товаров или услуг, конкретных товаров или услуг, конкретного вида ресурсов, конкретных

ресурсов, конкретной области, где можно выделить конкурентоспособность компании на внутреннем или международном рынке [28, с. 109].

Критерий рыночных отношений между двумя сторонами используется для различения конкурентоспособности по «входам» конкурентоспособности и «выходам» конкретного субъекта.

Конкурентоспособность «входов» субъекта хозяйствования заключается в его способности эффективно реализовывать эти цели, которые связаны с транзакционным поиском источников. Конкурентоспособность «на выходе»— это, в свою очередь, возможность реализации этих целей связана со сделкой приобретения на рынке акцепта представленной оферты.

По критерию времени наблюдения можно говорить о статической и динамической конкурентоспособности. Статическая конкурентоспособность — это состояние конкурентоспособности предприятия в данный момент времени. Напротив, под динамической конкурентоспособностью понимается изменение состояния конкурентоспособности предприятия во времени, иначе говоря— конкурентная динамика.

Последний критерий—это уровень конкурентоспособности, на основе которого выделяют четыре группы: акционеры, клиенты, покупатели, сотрудники, некоторые поставщики. Каждая из этих групп оценивает деятельность предприятий по соответствующим им критериям интереса: собственников в основном интересует доход, который может быть получен от владения акциями. При этом клиентов интересует не столько стоимость компании, сколько ценность ее предложения. Сотрудников в основном интересуют условия труда и заработная плата, а поставщиков — объем и увеличение деловая активность [22, с. 136].

Вопрос конкурентоспособности, как ясно видно из перечисленных различных точек зрения и классификаций, весьма сложен. Однако, чтобы в полной мере осознать масштабы этой сложности, необходимо учитывать размеры арен конкуренции, а они в последние два десятилетия стремительно растут.

Основной задачей любой фирмы в условиях рыночной экономики является сохранение и расширение своих позиций на рынке (или сегменте), рост или, по крайней мере, стабильная прибыльность. Это возможно только при ориентации на максимизацию прибыли путем обеспечения высокой конкурентоспособности.

Конкурентоспособность – это многомерное понятие. Его можно рассматривать с трех различных уровней: страны, отрасли и фирмы. Конкурентоспособность происходит от латинского слова – *competer*, что означает участие в деловом соперничестве за рынки. Стало общепринятым описывать экономические сила субъекта по отношению к его конкурентам в глобальной рыночной экономике, в которой товары, услуги, люди, навыки и идеи свободно перемещаются через географические границы.

Уровень конкурентоспособности фирмы можно определить, как способность фирмы проектировать, производить и / или продавать продукцию более высокого качества, чем предлагаемая конкурентами, с учетом цены и неценового качества [7, с. 156].

Конкурентоспособность компании может быть оценена только в рамках Группы компаний, принадлежащих к одной отрасли, или компаний, производящих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность может быть выявляется только при сравнении каждой из этих фирм, в целом по стране или в масштабах мирового рынка.

Конкурентоспособность каждого предприятия формируется под влиянием различных факторов производственно–хозяйственной деятельности. Большую роль в этом играет качество продукции, уровень используемой техники и технологии, производства, труда и управления, развитие социальной среды.

Оценка конкурентоспособности предприятия неразрывно связана с решением проблемы роста конкурентоспособности, поскольку выводы о степени конкурентоспособности хозяйствующего субъекта могут быть сделаны только на основе такой оценки. Данная оценка является отправной точкой для



разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия и одновременно критерием эффективности этих мероприятий.

Анализ экономической литературы по данному вопросу позволил выделить несколько методов решения указанной проблемы [9, с. 82].

Матричные методы. Группа методов основана на оценке маркетинговой стратегии, построении матрицы конкурентной стратегии. Методология основана на анализе конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции. Суть оценки заключается в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали – рост (сокращение) продаж; по вертикали – относительная доля рынка предприятия.

Методы, основанные на оценке конкурентоспособности товаров предприятий. Эта группа методов основана на предположении, что конкурентоспособность компании настолько выше, насколько выше конкурентоспособность ее продукции. Для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые методы, большинство из которых основано на поиске соотношения цена /качество.

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции. Основная идея подхода заключается в оценке способности предприятия быть конкурентоспособным. Каждая из возможностей предприятий по достижению конкурентного преимущества, выявленная в ходе предварительного анализа, оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов. Оценка позволяет построить полигон конкурентоспособности. Представление полигонов конкурентоспособности различных компаниям на одной и той же картине легко анализировать уровень конкурентоспособности по разным факторам [31, с. 167].

Сложные методы. Оценка конкурентоспособности предприятий в рамках таких методов основывается на выделении текущей и потенциальной конкурентоспособности предприятия. В большинстве случаев текущая конкурентоспособность определяется оценкой конкурентоспособности товара,

потенциальная – аналогично методам, основанным на теории эффективной конкуренции.

Показана важность классификации, предложенной М. Портером (более распространенные варианты) и А. Юдановым.

Портер назвал родовые стратегии «лидерством в издержках» (без излишеств), «дифференциацией» (созданием уникальных желательных продуктов и услуг) и «фокусом» (предложением специализированной услуги на нишевом рынке).

Стратегия лидерства в затратах. Цель Стратегии лидерства по затратам состоит в том, чтобы предлагать продукты или услуги с наименьшими затратами в отрасли. Задача этой стратегии состоит в том, чтобы получить подходящую прибыль для компании, а не работая в убыток и сливая прибыльность со всех игроков рынка. Такие компании, как Walmart, преуспевают в этой стратегии, предлагая низкие цены на ключевые товары, о которых клиенты знают цену, в то время как другие товары продаются с менее агрессивными скидками. Продукты должны создаваться с наименьшими затратами в отрасли. Например, использование пространства в магазинах для продажи, а не для хранения лишнего продукта [3, с. 177].

Стратегия дифференциации. Цель стратегии дифференциации состоит в том, чтобы предоставить различные продукты, услуги или функции потребители, которых конкуренты еще не предлагают или не могут предложить. Это дает прямое преимущество компании, которая способна предоставить уникальный продукт или услугу, которые не в состоянии предложить ни один из ее конкурентов. Примером может служить компания Dell, которая запустила массовые настройки компьютеров в соответствии с потребностями потребителей. Это позволяет компании сделать свой первый продукт звездой продаж.

В центре внимания стратегии компании, использующие стратегии фокусирования, концентрируются на определенных нишевых рынках и, понимая динамику этого рынка и уникальные потребности клиентов на нем,

развиваются уникально низкая стоимость или хорошо определенные продукты для рынка. Поскольку они обслуживают клиентов на своем рынке исключительно хорошо, они, как правило, создают сильную лояльность к бренду среди своих клиентов. Это делает их конкретный сегмент рынка менее привлекательным для конкурентов.

Затем Портер разделил стратегию фокуса на две части: «фокус затрат» и «дифференциация Фокус».

Термины «фокус на затратах» и «фокус на дифференциации» могут быть немного запутанными, поскольку их можно интерпретировать как «фокус на затратах» или «фокус на дифференциации». Помните, что фокус затрат это означает акцент на минимизации затрат в рамках сфокусированного рынка, а фокус на дифференциации означает проведение стратегической дифференциации в рамках сфокусированного рынка [16, с. 139].

По мнению Юданова, существуют четыре основные стратегии, которые учитывают два основных фактора: степень стандартизации бизнеса и его масштаб. Они характеризуют различное положение компании на рынке и конкурентные преимущества, которые она имеет в этом положении.

Эти стратегии называются насильственными, эксплерентными, коммутантными, терпеливыми:

- насильственная – ориентирована на снижение издержек производства за счет экономии от масштаба, массового производства умеренного качества по низким ценам;
- экспелерантная – ориентирована на радикальные инновации, создание новых или конвертацию старых рынков / товаров;
- коммутантная – ориентирована на удовлетворение небольших (локальных) потребностей рынка, сверхвысокое качество, дифференциацию продукта и эксклюзивность;
- терпеливая – ориентирована на производство ограниченного количества узкоспециализированной продукции, производство и размещение на рынке ограниченного количества дорогостоящей специализированной продукции

высокого качества. Качество, которое чаще всего относится к категории роскоши.

Таким образом, описанные стратегии конкуренции охватывают широкий спектр ситуаций, с которыми могут столкнуться современные компании. Поскольку ситуация на каждом конкретном рынке уникальна, каждая компания должна разработать для себя индивидуальную стратегию, основанную на анализе существующих возможностей и рисков. Основным выводом можно резюмировать следующим образом: нет плохих или хороших стратегий; есть стратегии, которые релевантны конкретным условиям конкурентной среды [23, с. 73].

История компании Apple наглядно иллюстрирует влияние правильности выбранной стратегии. Изменив свою стратегию с терпеливой на эксплорентную, Apple приняла правильное решение, выпустив в итоге множество революционных продуктов, и теперь ее торговая марка признана самой дорогой маркой в мире. Это подтверждает, что включение правильно сформулированных целей, таких как разработка инновационных продуктов и технологий, позволит компаниям отвоевать утраченные позиции на рынке.

Что касается анализа конкурентоспособности в России, то сегодня для отечественных предприятий проблема повышения конкурентоспособности продукции становится особенно актуальной, поскольку негативные последствия экономических реформ, проведенных в 90–е годы, существенно ослабили их позиции на внутреннем и внешнем рынках.

Среди российских компаний реальной международной конкурентоспособностью обладают компании, занятые в экспорто-ориентированном сырьевом секторе, производстве военной техники и вооружений.

Что касается внутренней конкурентоспособности, то можно сказать, что на рынках продовольственных товаров доминируют отечественные производители, на непродовольственных – иностранные.

В заключение, на основе проведенного исследования можно сказать, что

обеспечение конкурентоспособности является основной стратегической целью любого предприятия, а уровень конкурентоспособности определяется большим количеством факторов, которые выделяются в различных направлениях в решении этой задачи [12, с. 164].

Мы пришли к выводу, что нельзя выделить общую стратегию, которая подходит для всех фирм. Ситуация на каждом рынке разная, поэтому каждая компания должна разработать для себя индивидуальную стратегию, основанную на анализе возможностей и рисков. Самая большая ошибка компаний – пытаться использовать все конкурентные стратегии одновременно или не использовать стратегию вообще. Основной вывод можно сформулировать так: нет плохих или хороших стратегий; есть стратегии, актуальные для конкретных условий конкурентной среды [8, с. 66].

## 2 Анализ и оценка конкурентоспособности ООО ОП «Вымпел»

### 2.1 Краткая организационно–экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является частное охранное предприятие ООО ОП «Вымпел».

ООО ОП «Вымпел» зарегистрировано 05.04.2000 по юридическому адресу 352800, Краснодарский край, Туапсинский район, город Туапсе, улица Кошкина, дом 8, офис 1. Руководителем является директор Демченко Евгений Васильевич. Размер уставного капитала – 255 025 рублей. Предприятие имеет лицензии на частную охранную деятельность и функционируют в соответствии с законом РФ «О частной детективной и охранной деятельности в РФ».

Целями деятельности фирмы является осуществление охранной деятельности как оказание на возмездной основе услуг физическим лицам и юридическим лицам в целях защиты их прав и интересов. Фирма вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещённые законом.

Предметом деятельности фирмы является:

- охрана офисов, магазинов, развлекательных заведений,
- производственных баз, предприятий, учреждений и т.п.;
- охрана имущества собственников при его транспортировке, сопровождения денежных средств, документов не только по территории Краснодарского края, но и за ее пределами на территории России;
- обеспечение личной безопасности физического лица;
- оказание консультативных услуг по конкретным вопросам обеспечения безопасности;
- осуществление проверки возможных партнеров, клиентов, выдача рекомендаций по возможной работе с ними;
- изучение рынка, сбор информации для деловых переговоров, выявление некредитоспособных или ненадежных деловых партнеров;
- поиск утраченного гражданами или предприятиями, учреждениями, организациями имущества на договорной основе и т.д.

ООО ОП «Вымпел» также оказывает услуги пультовой охраны, но использует радиопульт малого радиуса действия, с последующим подключением к нему партнеров предприятия, с ежедневно дежурившей группой ГБР /группа быстрого реагирования/ не менее 3-х вооруженных охранников, с дополнительным подключением для взаимодействия с ОВО УВД г. Туапсе и Туапсинского районе– тревожной кнопки.

В управленческом аппарате предприятия работают офицеры запаса правоохранительных органов и вооруженных сил, имеющие большой опыт оперативной и практической работы.

Структура предприятия организационно построена по военизированному принципу. Штат постоянных сотрудников 19 человек (рисунок 2.1).

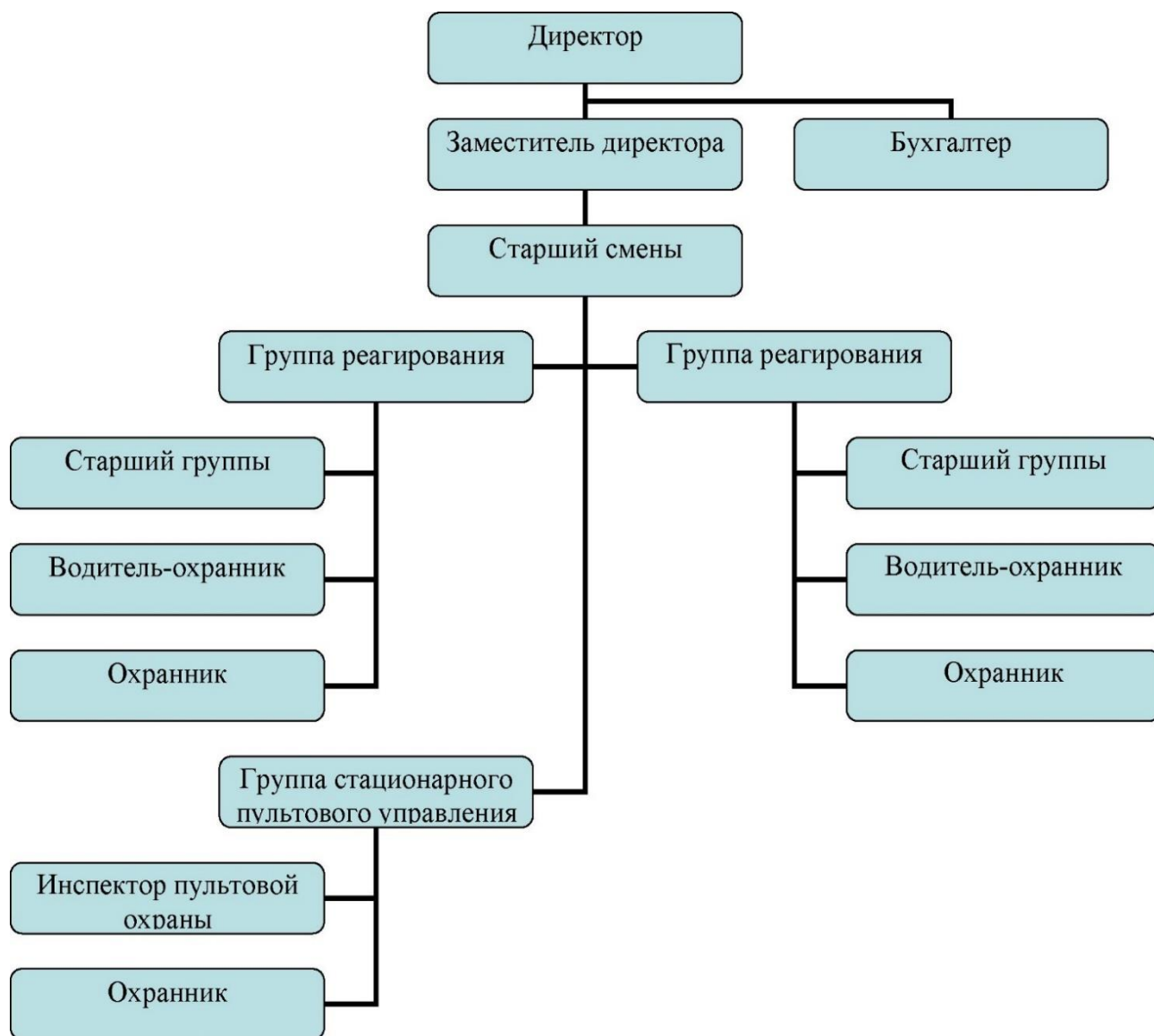


Рисунок 2.1– Организационная структура ООО ОП «Вымпел»

Характеристика персонала ООО ОП «Вымпел» и системы мотивации  
Списочная численность работающих на предприятии по состоянию на 1 января 2021 г. составила 19 чел., в т.ч.:

- охранники – 15;
- служащие – 4;
- число руководителей (из общего числа служащих) – 2 чел.

Средний возраст работающих на предприятии составил 25 – 45 лет.  
Образовательный уровень работающих выглядит следующим образом:

- среднее – 2 чел., 10,5 %;
- начальное профессиональное – 5 чел., 26,5 %;
- среднее профессиональное – 10 чел., 52,5 %;
- высшее профессиональное – 2 чел., 10,5%.

Стабильность коллектива (приверженность к предприятию) обусловлена стажем работы работника на предприятии и выглядит следующим образом:

- до 1 года – 1 чел., 5,2 %;
- до 3-х лет – 6 чел., 31,5%;
- до 5-ти лет – 7 чел., 36,8 %;
- свыше 5 лет – 5 чел., 26,5%.

За 5 лет работы ООО ОП «Вымпел» с предприятия уволились 3 человека. Прием на работу, увольнением и продвижением по службе занимается директор. Прием на работу производится в соответствии с уровнем образования, профессиональной пригодностью, заинтересованностью в работе.

Сотрудники, непосредственно занимающиеся частной охранной деятельностью, при приеме на работу проходят предварительный целевой отбор, включающий в себя проверку на надежность и профессиональную пригодность, тестирование по физической и специальной подготовке и психологическое тестирование.

Основной целью работы является ориентация на потребителя, его удовлетворенность, качественное предоставление услуг. Также немаловажное значение имеет профессиональный рост фирмы и её сотрудников.



В ООО ОП «Вымпел» принято обращение по имени, что сокращает социальную дистанцию между работниками, увеличивает доверие, обеспечивает более дружеские отношения.

Предприятие имеет свои традиции. К ним относится совместное проведение праздников, поздравление работников с днем рождения, регулярные поездки на летние базы отдыха, лыжные базы, новогодние подарки детям сотрудников, рассылка поздравлений клиентам с помощью почты и электронной почты.

Создание благоприятных условий для работы, практическое отсутствие задержек в выплате заработной платы и стабильность работы предприятий создают все необходимые условия для устойчивой работы сотрудников и отсутствия текучести кадров.

На вооружении предприятия имеются все разрешенные виды огнестрельного оружия, специальные средства и средства индивидуальной защиты в количестве, обеспечивающем достаточность выполнения уставных задач предприятий.

Предприятие имеет в собственности профессиональные радиоканалы связи и полностью укомплектованный носимыми и мобильными радиостанциями, автомобильный транспорт.

Клиентами длительное время являются коммерческие, финансовые и промышленные компании г. Туапсе и Туапсинского района.

Предприятия активно привлекаются к обеспечению общественного порядка при проведении культурно–массовых и развлекательных мероприятий, выступлении известных музыкальных групп, проведению массовых конкурсов и рекламных акций.

Каждый объект по заявке Заказчика обследуется квалифицированными специалистами ООО ОП «Вымпел» на предмет его укрепленности с выдачей рекомендаций. По договорам об оказании охранных услуг предприятие несет материальную ответственность в случаях причинения материального ущерба клиентам при наличии вины Исполнителя.

Необходимое количество постов охраны, режимы и условия их работы и оплата оказанных услуг согласуются и оформляются совместным договором.

Оказываемые услуги предприятия можно сгруппировать в основные сегменты в зависимости от типа услуг и объемов выручки (рисунок 2.2).

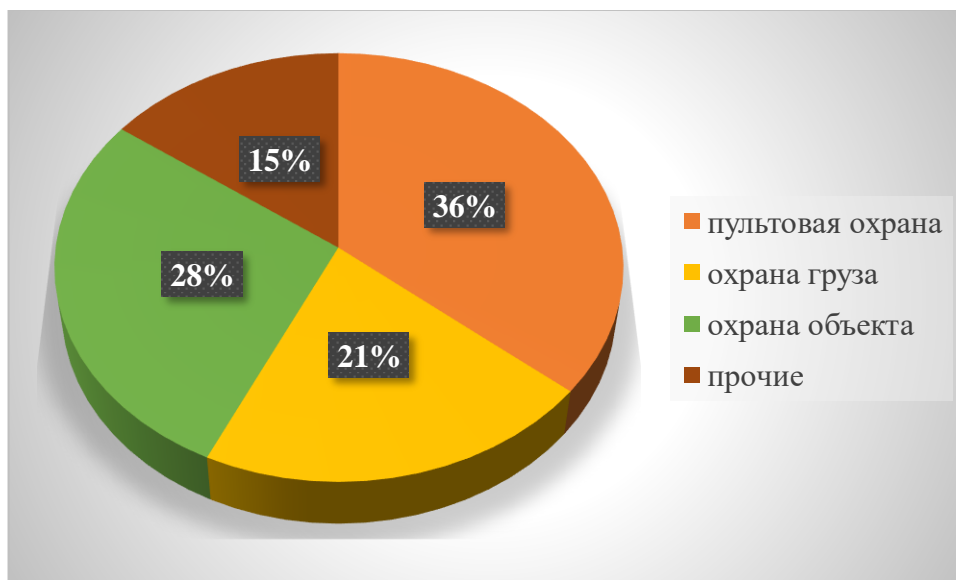


Рисунок 2.2 – Основные сегменты ООО ОП «Вымпел»

ООО ОП «Вымпел» предлагает стоимость одного часа охранных услуг в зависимости от квалификации охранника, а именно:

- 1 час вооруженного охранника – 225 руб. (1 800 руб. смена);
- 1 час, охранник со спец. средствами – 285 руб.;
- 1 час сопровождения имущества, денежных средств, документов – на договорной основе.

Цена одного часа охраны может изменяться по договоренности между партнерами при заключении договора на оказание охранных услуг при обоюдном согласовании.

Изменение объемов выполняемых услуг имеет отрицательную тенденцию (таблица 2.1, рисунок 2.3).

Основные клиенты ООО ОП «Вымпел» представлены в таблице 2.2. Ключевым клиентом являются АК «Алроса» (ПАО), ГБУЗ «Туапсинская Районная Больница № 3», МАОУ СОШ № 5 Г. Туапсе, МБОУ Гимназия №1, МБУ БГТ.

Таблица 2.1– Динамика объемов реализации услуг ООО ОП «Вымпел» за 2017–2019 гг., руб.

	Пультовая охрана	Охрана объекта	Охрана груза	Прочие	Итого
2017	4 012 512	3 084 758	2 498 818	1 709 064	11 305 152
2018	3 779 902	2 905 932	2 353 958	1 609 988	10 649 781
2019	4 477 613	3 519 663	2 607 948	1 846 235	12 451 458

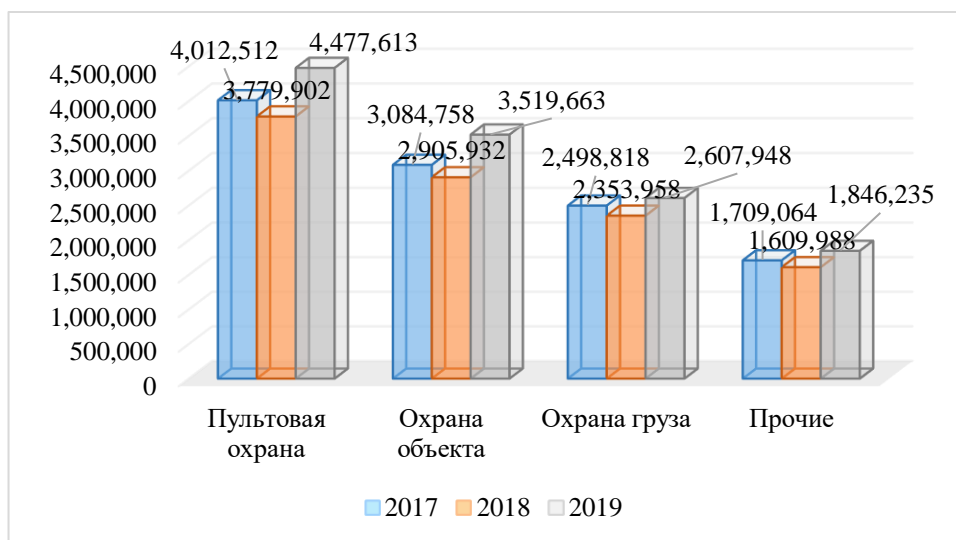


Рисунок 2.3 – Динамика объемов реализации услуг ООО ОП «Вымпел», руб.

Таблица 2.2 – Основные клиенты ООО ОП «Вымпел»

Наименование организации	Оборот в год, руб.	Доля в выручке, %
ООО «Стальстрой»	234 000	2
ООО «Ломбард Роял»	249 029	2
ООО «Туапсе–Строй»	252 117	2
ООО «Юг–Транс»	254 850	2
МДОУ ДС «Сказка» №37	498 059	4
МУЗ «Детское стоматологическое отделение»	507 150	4
МБОУ СОШ №8	519 209	4
ООО ДНС Ритейл	535 101	4
ООО МВМ	550 500	4
ФГБОУ РГГМУ г. Туапсе	621 000	5
МАДОУ ДС «Родничок» №23	624 756	5
МБОУ ДО ЦРТДИЮ г. Туапсе	631 470	5
МБУ БГТ	871 602	7
МБОУ Гимназия №1	1 254 146	10
МАОУ СОШ № 5 Г. Туапсе	1 247 010	10
ГБУЗ «Туапсинская Районная Больница № 3»	1 651 041	13
АК «Алроса» (ПАО)	1 950 420	17
Итого	12 451 458	100

К основным конкурентам компании можно отнести ЧОП: «Рубеж», «Альянс», «Бастион», «Стражник», «Правопорядок», «Нева», «Охрана ТТР» и др. Спектр услуг, предлагаемых конкурентами, идентичен. Основным конкурентным преимуществом на рынке г. Туапсе и Туапсинского района, так же как в отрасли в целом, остается цена.

Наиболее крупными игроками на рынке являются компания «Нева» с долей рынка 26% и «Рубеж» – 19% (рисунок 2.4). Исследуемое предприятие занимает 3 место – 15% рынка.

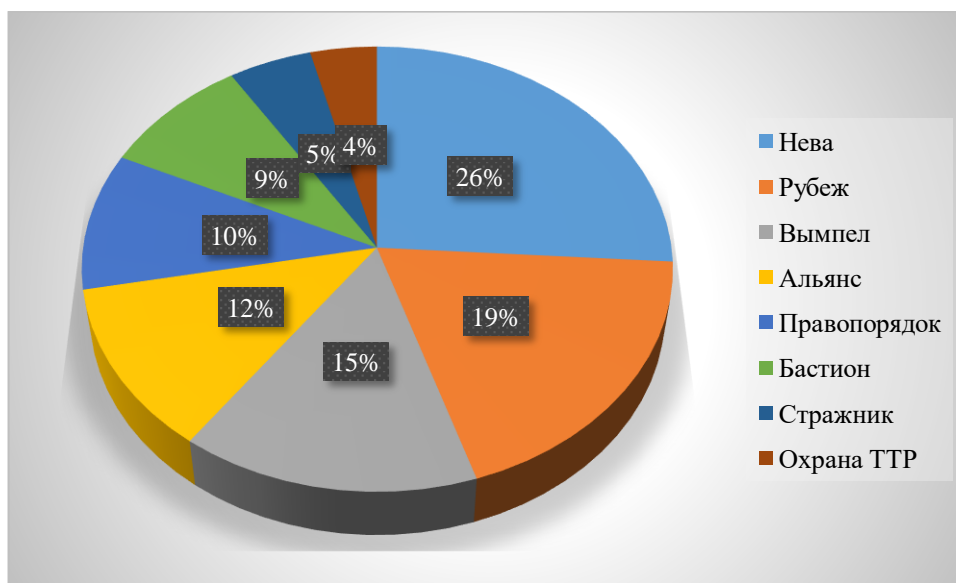


Рисунок 2.4 – Распределение рынка охранных услуг г. Туапсе и Туапсинского района

Российский рынок услуг охраны и безопасности – один из самых перспективных, больших и быстрорастущих в мире рынков. За последние два года рынок услуг охраны и безопасности увеличился на 25%, в то время как в Европе и США наблюдается ежегодный рост в 6–8%.

## 2.2 Анализ внешней среды и конкурентоспособности ООО ОП «Вымпел»

Применяемый для анализа среды метод SWOT–анализа позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды, установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними

угрозами и возможностями.

Матрица SWOT – анализа для ООО ОП «Вымпел» представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Матрица SWOT–анализа ООО ОП «Вымпел»

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– квалификация персонала соответствует задачам</li><li>– высокое качество предоставляемых услуг оборудование и его качество соответствует гос. требованиям</li><li>– налаженные отношения с гос. органами финансовое положение фирмы</li><li>– стабильные отношения с ключ. клиентами гибкая ценовая политика</li></ul>	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– недостаточная рекламная деятельность<ul style="list-style-type: none"><li>– разнообразие услуг</li><li>– использование современных технологий недостаточная политика в области подготовки персонала</li></ul></li><li>– система мониторинга рынка, изучения потребностей реальных и потенциальных потребителей</li></ul>
<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– возможность активных действий конкурентов, появление новых конкурентов</li><li>– усиление требований со стороны государственных органов</li><li>– внедрение конкурентом новых услуг</li><li>– низкая активность потенциальных клиентов</li></ul>	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– расширение клиентской базы</li><li>– условное разграничение территории с конкурентом</li><li>– востребованность охранных – услуг<ul style="list-style-type: none"><li>– внедрение новых услуг</li></ul></li></ul>

Самыми сильными сторонами организации являются высокое качество предоставляемых услуг, налаженные отношения с гос. органами, финансовое положение.

Самыми слабыми сторонами являются недостаточная рекламная деятельность, недостаточная политика в области подготовки персонала, недостаток разнообразия услуг, отсутствие системы мониторинга рынка, изучения потребностей реальных и потенциальных потребителей.

Основными возможностями являются внедрение новых услуг, расширение клиентской базы, востребованность услуг среди предприятий города Туапсе и Туапсинского района.

Основными угрозами являются усиление требований со стороны государственных органов, возможность активных действий конкурентов, появление новых конкурентов.

Исходя из полученных данных поля СИБ, можно сделать вывод, что организация должна использовать вышеперечисленные сильные стороны для

того, чтобы получить отдачу от возможностей, а именно расширение клиентской базы, внедрение новых услуг.

Исходя из полученных данных поля СЛВ, можно сделать вывод, что организации следует за счет возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. А именно расширять спектр услуг, усилить рекламную деятельность, создать систему мониторинга рынка, изучения потребностей реальных и потенциальных потребителей, а за счет привлечения новых клиентов организация может улучшить свое финансовое положение.

Исходя из полученных данных поля СИУ, можно сделать вывод, что организация должна использовать свои сильные стороны для устранения угроз со стороны внешней среды, а именно на нейтрализацию действий конкурентов, повышение активности потенциальных потребителей, сотрудничество с госорганами.

Исходя из полученных данных поля СЛУ, можно сделать вывод, что наиболее острыми проблемами являются недостаточная рекламная деятельность, узкий спектр услуг, не использование современных технологий, недостаточная политика в области подготовки персонала, отсутствие система мониторинга рынка, изучения потребностей реальных и потенциальных потребителей. Преодоление этих слабых сторон уменьшит воздействие угроз.

Результаты проведенного SWOT–анализа представим в виде таблицы 2.4.

Результаты проведенного анализа внешних и внутренних факторов деятельности организации, анализ рынка, конкурентный анализ позволяют выделить несколько направлений повышения конкурентоспособности ООО ОП «Вымпел» на современном этапе, табл. 8: совершенствование качества услуг исходя из результатов анализа рынка и требований потребителей, как основного конкурентного преимущества на рынке охранных услуг; непрерывное освоение инновационных технологий, разработок в сфере охранного бизнеса; систематический сбор и анализ информации о потребностях действительных и потенциальных клиентов фирмы; внедрение новых видов услуг с целью дифференциации услуг и привлечения клиентов; активизация

рекламной деятельности на основе разработки целостной концепции рекламной кампании, определения ее основных целей, мероприятий, средств. При этом использовать собственные сильные стороны и возможности внешней среды, а также, принимая во внимание факт наличия сильных конкурентов.

Таблица 2.4 – Результаты SWOT-анализа конкурентоспособности ООО ОП «Вымпел»

	Сильные и слабые стороны	Направления повышения конкурентоспособности фирмы	Ожидаемый результат
Сильные стороны	Квалификация персонала соответствует задачам	Организация системы повышения квалификации персонала, а именно, постоянное повышение уровня служебно-боевой подготовки сотрудников (огневая, физическая, специальная подготовка). Систематическое проведение тренировок с личным составом, в том числе по взаимодействию с силами УВД.	Поддержание высокого качества и скорости обслуживания клиентов, обеспечение безопасности, защиты. Внедрение новых видов услуг, проектов, программ.
	Высокое качество предоставляемых услуг	Дальнейшее совершенствование качества услуг исходя из результатов анализа требований потребителей и госорганов.	Сохранение / расширение клиентской базы по существующему спектру услуг
	Оборудование и его качество соответствует государственным требованиям	Поддержание оборудования и спец. средств в соответствии с государственными требованиями. Обновление оборудования в связи с развитием технологий и для дальнейшего развития сети.	Возможность предоставлять более качественные услуги, а также возможность внедрения новых услуг.
	Налаженные отношения с государственными органами	Дальнейшее развитие отношений.	Увеличение числа клиентов, вследствие развития конкурентного преимущества.
	Стабильные отношения с ключевыми клиентами	Дальнейшее развитие отношений.	Увеличение числа клиентов, вследствие развития конкурентного преимущества.
	Слабые стороны	Недостаточная рекламная деятельность	Разработка и осуществление рекламной кампании.

Продолжение таблицы 2.4

Разнообразие услуг	Активное привлечение новых клиентов, внедрение новых услуг.	Улучшение финансового состояния фирмы.
Недостаточная политика в области подготовки персонала	Организация системы повышения квалификации персонала, а именно, постоянное повышение уровня служебно-боевой подготовки сотрудников (огневая, физическая, специальная подготовка).	Слаженная работа команды, повышение мотивации каждого сотрудника к достижению целей организации
Использование современных технологий	Обновление оборудования в связи с развитием технологий и для дальнейшего развития сети.	Возможность предоставлять более качественные услуги, а также возможность внедрения новых услуг.
Система мониторинга рынка, изучения потребностей реальных и потенциальных потребителей	Организация и внедрение системы на основе маркетинговых технологий.	Увеличение объемов реализации услуг, возможность реализации новых проектов.

Для разработки мероприятий, необходимых для корректировки текущей ситуации и улучшения положения организации в будущем, необходимо тщательно изучить критерии конкурентоспособности на анализируемом рынке.

В работе по формированию системы критериев используется один из индивидуальных методов – метод аналитических экспертных оценок. Схема поведения экспертного метода следующая:

1. Организация экспертного оценивания.

1.1. Формирование экспертной группы:

- постановка проблемы и определение деятельности группы;
- составление предварительного списка экспертов – специалистов в рассматриваемой области деятельности;
- анализ качественного (аналитическое определение компетентности кандидатов в эксперты) и количественного состава предварительного списка экспертов уточнение списка;
- получение согласия эксперта для участия в работе;
- составление окончательного списка.



## 1.2. Разработка экспертного листа:

- определение формы и содержания листа опроса экспертов;
- выбор типа вопросов;
- формулировка вопросов;
- система оценки;
- изложение необходимой для экспертов информации;
- разработка окончательной формы экспертного листа.

## 2. Проведение сбора мнений экспертов.

Каждому эксперту, работающему отдельно, предоставляется экспертный лист и предлагается оценить отдельные параметры оценки конкурентоспособности по степени их важности.

## 3. Обработка результатов мнений экспертов.

Результаты экспертных оценок заносятся в сводную таблицу по обработке результатов экспертного опроса.

Сущность реализуемого в работе экспертного метода состоит в отборе наиболее существенных критериев, набравших максимальный средний балл.

Далее разрабатывается таблица, содержащая основные критерии оценки качества услуг, что является одной из задач данного дипломного проекта. Затем определяется значимость (вес) этих критериев (экспертная оценка).

Также экспертам нужно оценить степень реализованности выбранных критериев у исследуемой фирмы и ее конкурентов (шкала оценки: от 1 до 10) (экспертная оценка).

Затем необходимо проранжировать фирмы в порядке убывания значений показателя.

Каждому эксперту, работающему отдельно, был предоставлен экспертный лист, и предлагалось оценить степень важности компонентов охранных услуг по 10–ти бальной шкале (наиболее важный – 10 баллов).

В работе участвовало 7 экспертов – руководителей, специалистов в области охранного бизнеса, специалистов исследуемой фирмы (заместитель директора, старший смены, старший группы реагирования, командир) и других

организаций.

Экспертный лист для формирования системы оценки конкурентоспособности фирмы приводится в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Выбор критериев оценки конкурентоспособности фирмы

п/п	Критерии	Эксперты							Средний балл
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Качество предоставляемых услуг (рекомендательные письма от других организаций, где оказывалась аналогичная услуга, отзывы)	10	10	9	10	10	9	10	9,71
2	Опыт и квалификации ключевых сотрудников, задействованных в работе (наличие лицензированных сотрудников с правом пользования оружием и спецсредствами)	9	7	8	10	5	9	8	8,00
3	Активная рекламно–маркетинговая деятельность	10	10	9	8	9	10	7	9,00
4	Индивидуальный подход к клиенту	8	5	10	4	8	7	9	7,29
5	Ценовая политика	6	8	7	5	7	6	8	6,71
6	Наличие разрешений на пользование оружием и спецсредствами	10	10	10	9	10	9	8	9,43
7	Конфиденциальность	5	8	4	5	6	7	8	6,14
8	Подтверждение обладания соответствующими материально-техническими ресурсами (современное оборудование)	10	8	9	10	7	9	9	8,86
9	Разнообразие услуг (комплексность услуг)	8	9	8	10	8	6	7	8,00
10	Опыт работы в сфере охранных услуг	6	4	8	5	5	7	8	6,14

На основании обработки и анализа 7 экспертных листов важнейшие критерии оценки конкурентоспособности из отобранных на основании экспертного метода представлены в таблице 2.6. Наиболее важными считаются критерии, получившие экспертную оценку выше средней (полученная экспертным методом оценка равна 8,0 балла). Там же производится расчет веса наиболее значимых критериев конкурентоспособности (таблица 2.6).

Далее оценивались основные конкуренты, расчет взвешенной оценки конкурентоспособности исследуемой фирмы относительно ближайшего конкурентного окружения приведен в таблице 2.7 (рассчитывается как

произведение веса критерия на рейтинговую оценку).

Таблица 2.6 – Определение значимости (веса) критерия оценки

	Критерии	Эксперты							Средний балл	Вес
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Качество предоставляемых услуг	10	10	9	10	10	9	10	9,71	0,25
2	Наличие разрешений на пользование оружием и спецсредствами	10	10	10	9	10	9	8	9,43	0,2
3	Активная рекламно–маркетинговая деятельность	10	10	9	8	9	10	7	9,00	0,2
4	Подтверждение обладания соответствующими материально–техническими ресурсами	10	8	9	10	7	9	9	8,86	0,15
5	Опыт и квалификации ключевых сотрудников, задействованных в работе	9	7	8	10	5	9	8	8,00	0,1
6	Разнообразие услуг (комплексность услуг)	8	9	8	10	8	6	7	8,00	0,1

Таблица 2.7 – Сводная интегральная оценка конкурентоспособности

	Критерий	Вес	«Вымпел»	«Рубеж	«Нева»
1	Качество предоставляемых услуг	0,25	2,14	1,82	1,96
2	Наличие разрешений на пользование оружием и спецсредствами	0,2	0,66	0,83	0,81
3	Разнообразие услуг (комплексность услуг)	0,2	0,54	1,91	2,00
4	Подтверждение обладания соответствующими материально–техническими ресурсами	0,15	1,60	1,43	1,66
5	Активная рекламно–маркетинговая деятельность	0,1	0,90	1,24	1,14
6	Опыт и квалификации ключевых сотрудников, задействованных в работе	0,1	0,91	0,90	0,87
Взвешенный рейтинг/общ.оц.		1	6,76	8,14	8,44

На основании данных таблицы 2.7 можно сделать вывод, что конкурентное положение организации довольно слабое, фирма находится на 3 месте.

Анализ таблицы 2.7 и рисунка 2.5 выявили, что ООО ОП «Вымпел» имеет высокие оценочные показатели по такому важному критерию, как «качество предоставляемых услуги», а также хороший показатель по критерию «подтверждение обладания соответствующими материально–техническими ресурсами» что, конечно является важным, но недостаточным конкурентным преимуществом. Слабой стороной, безусловно, является недостаточное

разнообразие услуг (комплексность услуг) и отсутствие активной рекламной-маркетинговой деятельности.

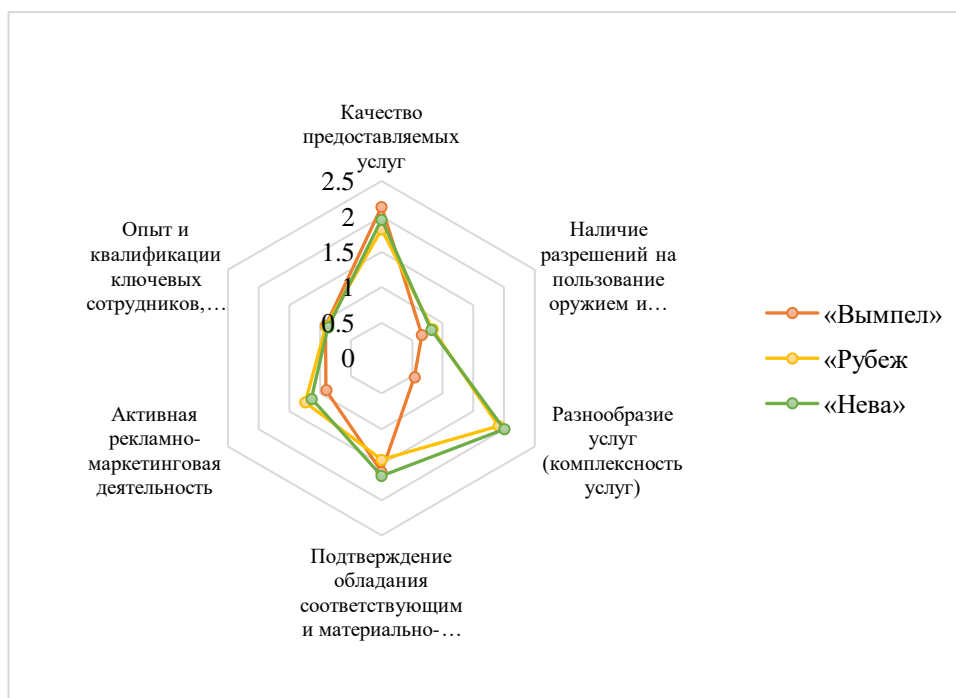


Рисунок 2.5 – Многоугольник конкурентоспособности

На основе анализа ситуации на рынке можно сделать вывод о том, что рынок охранных технологий развивается, все большее и большее появляется новинок в данной области, так же существует спрос на некоторые виды услуг, которые в городе не предоставляются, поэтому необходимо расширять деятельность.

Предлагаем сконцентрироваться на следующих направлениях:

Во-первых, это работа с персоналом. В конечном счете, охранный предприятие продает охранников – к их работе клиенты в первую очередь предъявляют свои требования и претензии. Именно люди вызывают симпатии или недовольство, сегодня существует явный дефицит кадров, поэтому необходимо приводить серьезный профессиональный отбор. Собеседование, психологические тесты. Но это – только начало. Важно сформировать костяк охранный фирмы: обучить управленцев и правильно мотивировать охранников. Поэтому необходимо постоянно работать с людьми, создавать сплоченные коллективы на объектах и спаянную администрацию.

Во-вторых, инвестиции в технологии – будущее охранного бизнеса. Кадры и технологии важны в равной степени. Охранная фирма продает людей, снабженных технологиями, и одно без другого не работает. Необходимо инвестировать средства в приобретение и установку централизованных пультов наблюдения. Пульт и вся система на основе GSM-технологий обойдутся в 20–40 тысяч долларов. Пульт на радиотехнологии стоит на порядок больше – 200–400 тысяч. Насколько известно в нашем городе нет ни одной охранной фирмы оснащенной GSM-пультами или радиосистемами.

В-третьих, анализируйте запросы клиентов. Ориентация на клиента – не просто модное понятие. В большинстве своем охранные фирмы нацелены на объекты. В реальности же, продавая гарантии безопасности, сфера услуг работает с людьми. Работая на охранном рынке, важно всегда соответствовать их ожиданиям. Все время выяснять его потребности и удовлетворять их. Для этого уже существует и широко используется маркетинг и реклама. Почти половина клиентов по охране объектов обращается по рекламным объявлениям, другая половина – по рекомендациям. Доля рекламных клиентов в охране имущества во время транспортировки – 60%, в услуге централизованного наблюдения – 75%. Эти цифры наглядно доказывают, что в охранном бизнесе принципы маркетинга и продвижения работают, как и в любом другом.

В-четвертых, «репутация и ответственность – ваши козыри». Это важнейшие составляющие охранного бизнеса, К примеру, можно ввести страхование профессиональной ответственности.

В-пятых, продавайте услуги в «пакете». Пакетирование услуг делает продажи понятнее и доступнее. Принцип пакетов берется за основу в организации системы продаж.

Таким образом, основные усилия по улучшению конкурентоспособности фирмы должны быть направлены на постоянное повышение уровня подготовки охранников, внедрение современных технологий и расширение спектра услуг, что может стать значительным конкурентным преимуществом, а также активную маркетингово-рекламную деятельность.

### 3 Разработка направлений повышения конкурентоспособности ООО ОП «Вымпел»

#### 3.1 Основные мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Охранное предприятие продает охранников – к их работе клиенты в первую очередь предъявляют свои требования и претензии. Именно люди вызывают симпатии или недовольство, сегодня существует явный дефицит кадров, поэтому необходимо приводить серьезный профессиональный отбор. Собеседование, психологические тесты. Но это – только начало. Важно сформировать костяк охранной фирмы: обучить управленцев и правильно мотивировать охранников. Поэтому необходимо постоянно работать с людьми, создавать сплоченные коллективы на объектах и спаянную администрацию.

Можно порекомендовать на постоянной основе, разработать и проводить занятия по подготовки специалистов, осуществляющих частную охранную деятельность.

Анализ специфики деятельности требует в ходе обучения изучать следующие дисциплины:

- основы правовых знаний;
- тактика охранной деятельности;
- физическая подготовка;
- психологическая подготовка;
- техническая подготовка;
- огневая подготовка;
- медицинская подготовка.

Составим учебную программу, которую можно порекомендовать к внедрению в исследуемой охранной организации (таблица 3.1).

Следующей рекомендацией по повышению конкурентоспособности ООО ОП «Вымпел» будет предложение инвестировать средства в приобретение и установку централизованных пультов наблюдения на основе GSM–технологий.

Таблица 3.1 – Программа повышения уровня подготовки охранников

Место проведения/ ориентировочные затраты	Мероприятия	Содержание мероприятия
Учебный класс (с приглашением преподавателей ВУЗов и практикующих юристов)/30 часов в год *500 руб. час = 15 000 руб.	Основы права	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вопросы правового обеспечения работы охранника;</li> <li>– нормативно–правовые акты, регламентирующие применение и использование оружия.</li> </ul>
Учебный класс (собственными силами) Учебный полигон (инструктор по экстремальному вождению, по ЧС) /300 часов в год*280 руб. час = 84 000 руб.	Специальная подготовка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– тактика действий охранников при несении дежурства;</li> <li>– организация наблюдения и взаимодействия, сектора и зоны ответственности;</li> <li>– тактика преодоления опасных участков маршрута (углы, дверные проемы, лестницы, лифты и т. п.)</li> <li>– отработка практических действий в экстремальных ситуациях.</li> </ul>
Учебный класс (с приглашением внешнего инструктора)/ 20 часов в год *550 руб. час = 11 000 руб.	Психологическая подготовка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основы оперативной психологии;</li> <li>– знание теоретических основ психологии общения и оптимального взаимодействия людей в различных ситуациях.</li> </ul>
Учебный класс (с приглашением внешнего инструктора)/ 20 часов в год *450 руб. час = 9 000 руб.	Этику и имидж	<ul style="list-style-type: none"> <li>– знание норм профессионального поведения и этики частного охранника,</li> <li>– ведения телефонного разговора.</li> </ul>
Учебный класс (с приглашением внешнего инструктора) 40 часов в год *350 руб. час = 14 000 руб.	Медицинская подготовка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оказание первой медицинской помощи при различных видах ранений, травм, нарушении сердечной деятельности;</li> <li>– знание практических навыков оказания доврачебной помощи</li> </ul>
Учебный класс (собственными силами, а также с приглашением внешнего инструктора) 80 часов в год *350 руб. час = 28 000 руб.	Техническая подготовка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– знание средств охранно-пожарной сигнализации, средств связи, систем телевизионного наблюдения;</li> <li>– УКВ радиосредства, организация УКВ радиосвязи и др.</li> </ul>
Стрелковый тир Учебный полигон (собственными силами, а также с приглашением инструктора) Аренда тира год = 34 000 руб. 100 часов в год*250 руб. час = 25 000 руб. Итого 59 000 руб.	Огневая подготовка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– знание служебного оружия, мер безопасности при обращении с ним, <ul style="list-style-type: none"> <li>– стрельба из нарезного и гладкоствольного оружия);</li> </ul> </li> <li>– назначение, боевые возможности служебного стрелкового оружия (неполная разборка и сборка ИЖ–71);</li> <li>– тактические приемы стрельбы,</li> </ul>

Продолжение таблицы 3.1

		<p>способы ведения огня;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– средства индивидуальной защиты;</li> <li>– контрольные упражнения учебных стрельб</li> </ul>
<p>Спортзал (собственными силами, а так же тренировки групп совместно с группами действующих спортсменов – мастеров по рукопашному бою, боксу и другим единоборствам) Аренда зала год = 80 000 руб. 300 часов в год*200 руб. час = 60 000 руб. Итого: 140 000 руб.</p>	<p>Физическая подготовка</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– общая физическая подготовка</li> <li>– сгибание и разгибание рук в висе на перекладине (подтягивание);</li> <li>– оценка силовой подготовки; <ul style="list-style-type: none"> <li>– кросс 3 км;</li> <li>– челночный бег;</li> <li>– акробатика.</li> </ul> </li> <li>– специальная физическая подготовка</li> <li>– применение ударов, бросков, болевых и удушающих приемов; <ul style="list-style-type: none"> <li>– освобождение от захватов противника;</li> </ul> </li> <li>– приемы обезоруживания противника; <ul style="list-style-type: none"> <li>– силовое сопровождение;</li> </ul> </li> <li>– приемы обездвиживания, досмотра, связывания и конвоирования противника; <ul style="list-style-type: none"> <li>– спарринг.</li> </ul> </li> </ul>
<p>ИТОГО: 360 тыс. руб.</p>		

Охранные GSM системы, как и следует из названия, применяются для охраны территории, имущества, автотранспортных средств, личности с использованием GSM технологий. Основной задачей охранной GSM сигнализации, оборудованной GSM модулем, является определение факта вторжения на подконтрольную территорию или отклонения от маршрута объекта, а далее оповещение владельца по сотовому телефону.

Принцип работы системы GSM сигнализации: подконтрольная территория оборудуется всеми необходимыми датчиками и GSM модулем. Все устройства подключаются к контрольной панели. При возникновении несанкционированного вторжения, т.е. при срабатывании какого-либо из датчиков, по радиоканалу активируется GSM модуль, который передает тревожные SMS сообщения на сотовый телефон ответственного за охрану имущества и его владельцу.

Используются для охраны транспортных средств, персонала, личности.



В целом, из всех задач, решаемых новой системой, стоит выделить такие наиболее важные, как:

- обеспечение реальной охраны транспортных средств;
- ведение постоянного мониторинга за транспортными средствами, накопления, обработки и хранения полученной информации;
- ведение наблюдения за транспортными средствами, обеспечение их охраны с использованием электронных карт при осуществлении международных, междугородних, городских грузопассажирских перевозок;
- поддержка постоянной личной и корпоративной безопасности обслуживающего персонала, пассажиров транспортных средств;
- ведение наблюдения за служебными и специальными автомобилями;
- обеспечение высокой точности определения координат объектов;
- высокая вероятность определения недопустимых ситуаций на объекте и адекватное реагирование при их возникновении;
- обеспечение надежного, двухстороннего, автоматического обмена информацией между мобильными объектами, находящимися в любой точке.

Поэтому, в силу своих технических и программных возможностей современные устройства и системы информационных центров могут решать огромный спектр задач. Выделив из них наиболее главные, применяемы в области обеспечения безопасности, можно утверждать, что основными потенциальными клиентами этих комплексных систем являются:

- владельцы личного автотранспорта;
- физические лица как субъекты охраны;
- государственные и негосударственные транспортные компании и АТП;
- грузоперевозчики (отечественные и зарубежные);
- пассажирские перевозчики (отечественные и зарубежные);
- банковские структуры и инкассация;

- экспедиторские компании;
- службы железнодорожного транспорта;
- таксопарки;
- специальные государственные и негосударственные ведомства и компании, типа «Скорая помощь» и др.

Детально схема работы охранной функции устройства изложена на рисунке 3.1.

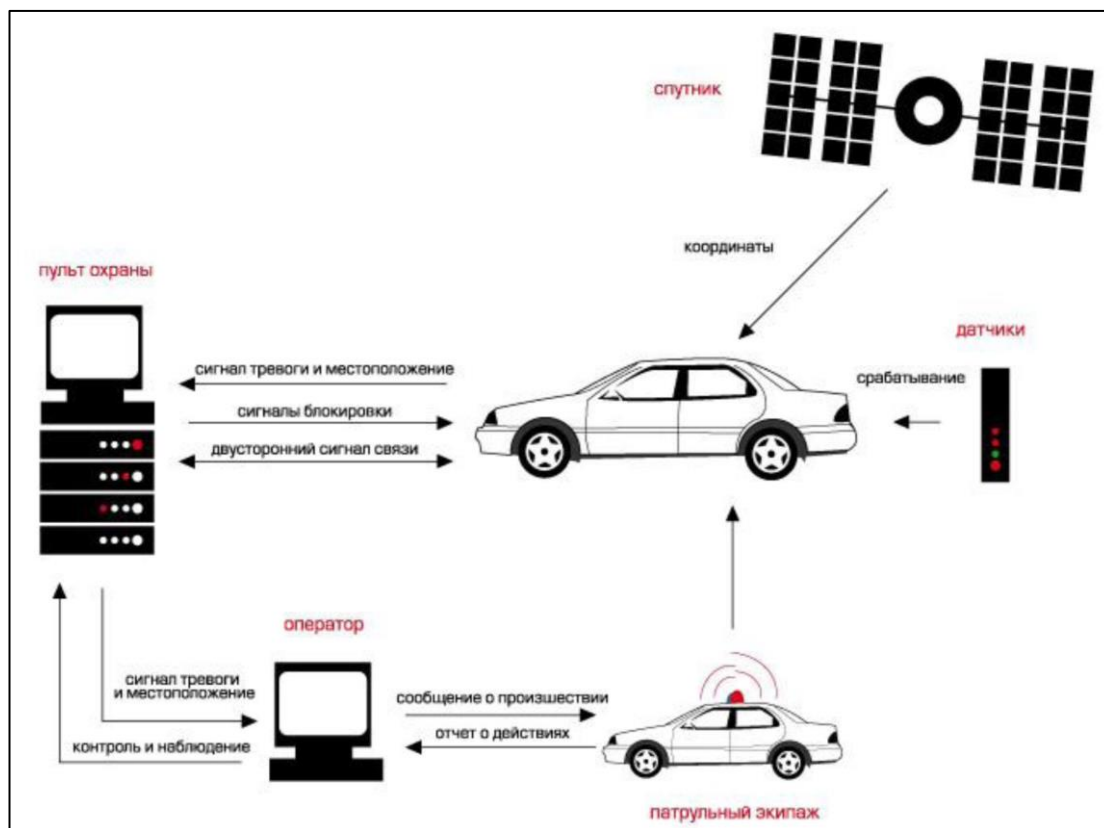


Рисунок 3.1 – Схема работы охранной функции устройства GSM системы

Используются для охраны объектов недвижимости:

Пультовая охрана GSM предусматривает установку на объекте базовых комплектов оборудования и датчиков, реагирующих на проникновение. Каждый комплект может быть расширен датчиками дыма, протечки воды и утечки бытового газа. В случае срабатывания одного из датчиков (или нажатия тревожной кнопки сигнализации) система пульта охраны отправляет тревожный сигнал на пульт оператора диспетчерского центра. При получении сигнала оператор оценивает ситуацию и направляет к месту события

соответствующие государственные службы и сотрудников собственной группы быстрого реагирования ЧОП, а также извещает владельцев объекта или их доверенных лиц

Основными потенциальными клиентами этих комплексных систем являются:

- владельцы личного имущества – дома гаража, загородного дома;
- государственные и негосударственные компании – офис, складские помещения, территория.

Далее в работе произведем оценку эффективности внедрения новых услуг. Для этого необходимо рассчитать себестоимость услуг, определить потребность в капитальных вложениях, объем инвестиций и источники средств.

Определение потребности в капитальных вложениях. В таблице 3.2 приведен перечень необходимого оборудования, которое необходимо установить на каждый обслуживаемый объект ООО ОП «Вымпел».

Таблица 3.2 – Оборудование на каждый объект

Оборудование	Цена, руб.	Кол-во	Стоимость, руб.
Медиаконвертор CVT-100W2A(SM-20), шт.	1700	1	1700
Комутатор 1с, шт.	1750	1	1750
Оптоволокно, м.	19	100	1900
Кросс оптический W302 8 портов, м.	1050	0,25	262,5
Итого на объект:		5 612,5	

Всего обслуживаемых объектов 330, таким образом, капвложения на оборудование составят 1 852 тыс. руб. Расчет стоимости монтажных работ представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет стоимости монтажных работ

Работы	Стоимость, руб.
протяжка оптоволокна	400
установка прочего оборудования	300
Итого на объект:	700

Таким образом, кап. вложения на монтажные работы составляют 230 тыс. руб.

На оборудование амортизация будет начисляться линейным способом. Срок полезного использования оборудования 5 лет. Исходя из этого, норма амортизации составит 1,67.

Потребность в капитальных вложениях представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Потребность в капитальных вложениях, тыс. руб.

Наименование показателей	Всего	Выполнено на начало работ	Подлежит выполнению для реализации проекта
Капитальные вложения по утвержденному проекту, всего	2087	0	2087
в том числе:			
Строительно-монтажные работы	230	0	230
оборудование	1852	0	1852
прочие затраты	4,6	0,0	4,6

Для реализации проекта требуются работники следующих специальностей: монтажники, программист.

Заработная плата монтажников (по договору подряда на 0,5 ставки) будет установлена на уровне 10 тыс. руб., заработная плата программиста (по договору подряда на 0,5 ставки) – 12 тыс. руб. Ставка ЕСН составляет 30%, ставка профессионального риска составляет 4,2 %.

На основании вышеуказанных данных составлена таблица, отражающая численность работающих, расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды (приложение 1).

Расчет прямых материальных затрат

В таблице 3.5 приведены прямые материальные затраты на все виды услуг, рассматриваемых в данном дипломном проекте.

Таблица 3.5 – Прямые материальные затраты на подключение

Наименование материалов	Средняя норма расхода	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Внутренний кабель, м	50	5	250
Крепежный материал, шт.	100	0,3	30
Итого:			280

Определив сумму прямых материальных затрат, можно рассчитать себестоимость подключения, таблица 3.6–3.8.

Таблица 3.6 – Себестоимость подключения, руб.

Статья калькуляции	Стоимость на 1 подключение, руб.
Основные материалы, комплектующие	280
Общехозяйственные затраты (5% от заработной платы рабочих)	6,4
Затраты на оплату труда по проекту	102
Затраты на сбыт продукции	60
Всего затрат на производство и сбыт продукции по проекту без учета начисленной амортизации основных фондов, налогов, включаемых в себестоимость	448,4

Таблица 3.7 – Себестоимость 1 мин. слежения, руб.

Статья калькуляции	Стоимость, руб.
Цена оператора	0,2
Общехозяйственные затраты (5% от заработной платы рабочих)	0,006
Затраты на оплату труда по проекту	0,1
Затраты на сбыт продукции	0,059
Всего затрат на производство и сбыт продукции по проекту без учета начисленной амортизации основных фондов, налогов, включаемых в себестоимость	0,365
За 24 часа	576 руб.

Таблица 3.8 – Себестоимость услуги абонентской платы за движимым объектом (средний счет на 1 клиента в месяц), руб.

Статья калькуляции	Стоимость среднего счета, руб.
Цена покупки у первичного оператора	130
Общехозяйственные затраты (5% от заработной платы рабочих)	2,4
Затраты на оплату труда по проекту	0,04
Затраты на сбыт продукции	0,03
Всего затрат на производство и сбыт продукции по проекту без учета начисленной амортизации основных фондов, налогов, включаемых в себестоимость	130,47

На основании вышеперечисленных данных мы можем определить потребность в инвестициях для реализации проекта (таблица 3.9).

После определения суммы требуемых инвестиций необходимо определить источники средств на начало реализации проекта (таблица 3.10).

Большую часть средств для реализации проекта предоставляет собственник спутникового канала. Кроме того, привлекаются средства фирм–клиентов в счет дальнейшего предоставления услуг (таблица 3.11).

Таблица 3.9 – Себестоимость услуги абонентской платы за недвижимым объектом (средний счет на 1 клиента в месяц), руб.

Статья калькуляции	Стоимость, руб.
Цена покупки у первичного оператора	50
Общехозяйственные затраты (5% от заработной платы рабочих)	0,013
Затраты на оплату труда по проекту	0,002
Затраты на сбыт продукции	0,02
Всего затрат на производство и сбыт продукции по проекту без учета начисленной амортизации основных фондов, налогов, включаемых в себестоимость	50,035

Таблица 3.10– Инвестиции, тыс. руб.

Статьи затрат	На начало реализации проекта	1 год				2 год				3 год		
		Всего	по кварталам				Всего	по кварталам				Всего
			I	II	III	IV		I	II	III	IV	
Капитальные вложения по утвержденному проекту, подлежащие выполнению	2087	2087	2087	0	0	0	0	0	0	0	0	
Приобретение оборотных средств	50	745	148	179	197	221	1080	240	260	280	300	1573
Итого объем инвестиций	2137	2831					1080					1573

Таблица 3.11 – Источники средств на начало реализации проекта, тыс. руб.

Наименование источников	Средства на начало реализации проекта
<b>СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА</b>	
Нераспределенная прибыль (фонд накопления)	110
Собственные средства, всего	110
<b>ЗАЕМНЫЕ И ПРИВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА</b>	
Заемные средства других организаций	500
Долевое участие в строительстве	1527
Заемные и привлеченные средства, всего	2027
Итого:	2137

Следующим предложением будет являться разработка календарного плана маркетинга для ООО ОП «Вымпел».

Разработаем и представим в таблице 3.12 бюджет и календарный план

маркетинговых мероприятий, рекомендуемый для ООО ОП «Вымпел».

Таблица 3.12– Бюджет и календарный план маркетинговых мероприятий

Мероприятия	Сроки проведения	Расходы, руб.
По исследованию рынка		
Проведение конкурентной разведки	1 раз в месяц	12 000
Исследование особенностей продвижения услуг на рынке	1 раз в год	8 000
Итого:		20 000
По развитию услуги		
Участие в конференциях, семинарах, ведомственных коллегиях	4 раза в год	20 000
Проведение фокус–групп среди представителей целевых сегментов	1 раз в полгода	10 000
Итого:		30 000
По ценовой политике		
Использование метода ценового восприятия в сочетании с методом текущих издержек при формировании цены	В течение года	–
Разработка гибкой системы скидок: накопительная объемная единовременная предоплата	В течение года	
Разработка прайс–листа	В течение года	–
Итого:		–
По развитию системы распределения		
Покупка отраслевых и бизнес–справочников на электронных и бумажных носителях для формирования баз данных потенциальных клиентов	2 раза в год	55 000
Итого:		55 000
По развитию комплекса маркетинговых коммуникаций		
Реклама в региональных печатных изданиях и справочниках: «Ваш Голос» «Туапсинские вести»	В течение года	25 000
Реклама в Internet: www.tuapse24.tv www.tvtuapse.ru	В течение года	10 000
Изготовление печатной продукции (листочки, плакаты)	По мере необходимости	10 000
Изготовление сувенирной продукции (брелоки, ручки)	По мере необходимости	15 000
Прямая почтовая рассылка (Директ–Маркетинг)	По мере необходимости	5 000
Поздравления должностных лиц с профессиональными и государственными праздниками	Согласно датам	15 000
Итого:		85 000
ВСЕГО		185 000

Выполнение и контроль за деятельностью по продвижению и маркетингу необходимо возложить на заместителя директора ООО ОП «Вымпел».

В перспективе, необходимо ввести штатную единицу: специалист по маркетингу, для решения аналитических и оперативных задач.

В общей сумме, используя выбранную стратегию проникновения производимой услуги на рынок г. Туапсе, Туапсинского района и Краснодарского края, предполагаемые затраты на рекламу – около 4% от выручки, т.е. порядка 17,5 тыс. руб. в месяц.

На основе анализа ситуации на рынке можно сделать вывод о том, что рынок охранных технологий развивается, все большее и большее появляется новинок в данной области, так же существует спрос на некоторые виды услуг, которые в городе не предоставляются, поэтому необходимо расширять деятельность.

Все мероприятия, предлагаемые для внедрения в деятельность ООО ОП «Вымпел», можно условно разделить на 3 блока рекомендаций:

1. Блок рекомендаций по повышению уровня подготовки охранников. Разработана программа повышения уровня подготовки охранников. Ориентировочные затраты составят 360 тыс. руб.
2. Блок рекомендаций по использованию современных технологий и расширению спектра услуг. Рекомендовано инвестировать средства в приобретение централизованного пульта наблюдения на основе GSM-технологий.
3. Блок рекомендаций по активизации принципов маркетинга и рекламы. Одним из способов подчеркивания достоинств составляющих предоставляемых услуг может являться разработка плана маркетинговых мероприятий, направленных на повышение качества обслуживания ООО ОП «Вымпел».

Общая сумма затрат составляет 185 тыс. руб. Выполнение и контроль за деятельностью по продвижению необходимо возложить на заместителя директора ООО ОП «Вымпел».



### 3.2 Оценка экономической эффективности разработанных предложений

Теперь нам необходимо провести расчет экономической целесообразности внедрения предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ОП «Вымпел».

Первое предложение – разработка учебной программы повышения квалификации сотрудников. Общие затраты составят 360 тыс. руб.

Т.к. предлагаемое мероприятие напрямую не влияет на выручку и прибыль компании, мф можем рассчитать лишь потенциальный экономический эффект, основываясь на экспертных оценках в данной сегменте рынка.

По оценкам экспертов, проведение мероприятий по повышению уровня подготовки кадров охранного мероприятия позволит увеличить объем реализуемых услуг на 4-5%, а также предложить на рынок более профессиональную и обученную команду специалистов, что позволит повысить и конкурентоспособность предприятия.

Таким образом, можно прогнозировать рост оказываемых услуг в сравнении с показателем 2019г.:

$$12\,451\,458 * 4\% = 498\,058 \text{ руб.}$$

Эффективность от вложения:

$$498\,058 / 360\,000 = 1,38 = 138\%.$$

Проведенные расчеты показывают, что в прогнозе рост объемов оказываемых ООО ОП «Вымпел» услуг превысит годовые затраты на обучение на 38%, что является довольно эффективным показателем.

Помимо этого, проведение подобного рода обучений позволит укрепить корпоративных дух в организации, сплотить сотрудников и повысить их лояльность по отношению к руководству организации.

Переходя к оценке эффективности проекта по приобретению и установке централизованных пультов наблюдения на основе GSM-технологий необходимо определить исходные данные, сведя для этого полученную информацию в представленную ниже таблицу 3.13.

Таблица 3.13 – Исходные данные для расчета инвестиционного проекта

Исходные данные	Значение
Горизонт расчета	36 мес.
Начало реализации проекта	январь 2021 г.
Инфляция	Однородная
Норма дисконта, с учетом риска	16%
Ставка налога на прибыль	20%
Ставка единого социального налога	30%
Ставка профессионального риска	0,2%
Норма амортизации по приобретаемому оборудованию	1,67
Себестоимость подключения	448,4 руб.
Цена подключения	800 руб.
Инвестиции для приобретения нового оборудования и монтажа	2087 тыс. руб.
Суммарная потребность в оборотном капитале для поддержания производственных фондов	50 тыс. руб.
Суммарная потребность предприятия в инвестициях	2137 тыс. руб.
Заемные средства других организаций	500 тыс. руб.
Долевое участие в строительстве	1527 тыс. руб.

В результате реализации проекта могут быть получены следующие финансовые результаты (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – Финансовые результаты производственной и сбытовой деятельности, тыс. руб.

Наименование показателей	1 год					2 год					3 год
	Всего	по кварталам				Всего	по кварталам				Всего
		I	II	III	IV		I	II	III	IV	
Общая выручка от реализации продукции по проекту без НДС	2510	498,1	604,1	664,2	744,0	3660,5	812,3	881,3	949,0	1018	5311,4
Затраты на производство и сбыт продукции	1544	312,9	369,7	432,85	428,6	1979,9	456,15	482,2	507,75	533,8	2396,6
Начисленная амортизация по проекту	370,4	45,00	45,00	45,00	45,00	370,40	45	45	45	45	370,40
Налоги, включаемые в себестоимость	595,8	140,2	189,4	186,3	270,4	1310,2	311,1	354,1	396,2	439,2	2544,4
Прибыль по проекту	121,4	28,8	30,0	30,6	31,9	127,5	31,9	31,9	31,9	31,9	131,1
Платежи в бюджет	2 510	498,1	604,1	664,2	744,0	3660,5	812,3	881,3	949,0	1018	5311,4

Реализация данного проекта приносит следующий бюджетный эффект,

представленный в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Бюджетный эффект от реализации проекта, тыс. руб.

Показатели	1 год					2 год					3 год
	Всего	по кварталам				Всего	по кварталам				Всего
		I	II	III	IV		I	II	III	IV	
1. Выплаты, итого	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
В том числе:											
1.1 Предполагаемая государственная поддержка проекта, всего	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2 НДС (оборудование, комплектующие изделия)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 Приток средств, итого	490,7	63,2	64,4	65,0	66,2	668,3	66,2	66,2	66,2	66,2	968,1
в том числе:											
2.1 Налоги и платежи в бюджет	121,4	28,8	30,0	30,6	31,9	127,5	31,9	31,9	31,9	31,9	131,1
2.2 Подоходный налог на заработную плату (13%)	36,8	9,2	9,2	9,2	9,2	36,8	9,2	9,2	9,2	9,2	36,8
2.3 Отчисления на социальные нужды	100,6	25,2	25,2	25,2	25,2	100,6	25,2	25,2	25,2	25,2	100,6
2.4 Налог на прибыль	231,9					403,3					699,5
3 Разность между притоком средств и выплат	490,7	63,2	64,4	65,0	66,2	668,3	66,2	66,2	66,2	66,2	968,1
4 Бюджетный эффект проекта	490,7					1158,9					2127,0

Одним из главных условий реализации проекта является неотрицательная величина сальдо нарастающим итогом по всем видам деятельности. Данное условие в рассматриваемом проекте соблюдается.

ЧДД проекта составляет 3499,01 тыс. руб. ИД проекта составляет 2,73, что больше минимального значения 1,2, установленного в методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов № ВК –

477 от 20.06.1999.

Срок окупаемости проекта составляет 1 год и 4,8 месяца. ВНД проекта составляет 85,8%.

Анализ чувствительности. Выходные показатели проекта могут существенно измениться при неблагоприятном изменении (отклонении от проектных) некоторых параметров.

Проверим реализуемость и оценим эффективность проекта в зависимости от изменения следующих параметров (таблица 3.16):

- объема реализации;
- общих издержек предоставления услуги и сбыта;
- прямых материальных затрат на каждый вид услуг;
- ставки дисконтирования.

Таблица 3.16– Анализ чувствительности проекта

Однопараметрический анализ			
Показатели	ЧДД	ИД	Срок окупаемости
Базовый вариант	3499010	2,73	17 месяцев
1. Увеличение себестоимости подключения на 20%	3451784	2,49	18 месяцев
2. Увеличение издержек на 20% от проектного уровня	2615900	2,39	19 месяцев
3. Уменьшение объема выручки на 30 %	430230	1,2	2 года и 1 месяц
4. Увеличение ставки дисконтирования с 16% до 20%	2998110	2,48	17 месяцев
Двухпараметрический анализ			
1. Уменьшение объема выручки на 20 % и увеличение общих затрат на 20 %	1042310	1,28	20 месяцев

Увеличение себестоимости подключения на 20% приводит к снижению ЧДД на 472,26 тыс. руб. и снижению ИД на 0,24 пункта, а срок окупаемости увеличивается на 1 месяц. При увеличении себестоимости подключения в 2 раза ЧДД снижается на 2361,31 тыс. руб., а ИД на 1,17 пункта, а срок окупаемости увеличивается на 8,1 месяца.

Увеличение величины общих затрат на 20% приводит к незначительному снижению ЧДД на 883,11 тыс. руб. и ИД на 0,44 пункта. Срок окупаемости при этом увеличивается до 1 года и 6,8 месяца.

При увеличении величины общих затрат на 70% приводит к значительному снижению ЧДД на 3090,88 и ИД снижается до 1,2, что равно предельному значению.

Увеличение ставки дисконтирования с 18% до 20% приводит к незначительному снижению ЧДД на 500,9 тыс. руб. и снижению ИД на 0,25 пункта, срок окупаемости при этом не изменяется.

Уменьшение общей выручки на 30% приводит к значительному снижению ЧДД на 3068,78 тыс. руб. и ИД достигает предельного значения.

Двухпараметрический анализ чувствительности проекта на увеличение ставки дисконтирования до 20% и уменьшение общей выручки на 20 приводит к снижению ЧДД на 2368,66 тыс. руб., ИД на 1,17 пункта.

Двухпараметрический анализ чувствительности проекта на увеличение общих затрат на 20 % и уменьшение общей выручки на 20% приводит к снижению ЧДД на 2456,7 тыс. руб., ИД на 1,45 пункта, срок окупаемости увеличивается при этом на 2 месяца.

Таким образом, самым опасным для данного проекта является снижение объемов реализации более чем на 20%, либо увеличение величины общих затрат более чем на 70%, либо одновременного неблагоприятного изменения данных параметров.

Теперь рассчитаем эффект от внедрения календарного плана маркетинга ООО ОП «Вымпел».

Годовые затраты на маркетинговую компанию составят 185 тыс. руб.

По оценкам экспертов, проведение внедрение плана маркетинга позволит увеличить объем выручки на 2%.

$$12\,451\,458 * 2\% = 249\,029 \text{ руб.}$$

$$249\,029 / 185\,000 = 1,34 = 134\%.$$

Таким образом, можно сделать вывод об эффективности рекламной компании для ООО ОП «Вымпел», которая позволит не только увеличить объем выручки на 34%, но и повысит известность и конкурентоспособность компании на рынке охранных услуг г. Туапсе и Туапсинского района.

## Заключение

Изучение методологических подходов к оценке и повышению конкурентоспособности предприятий сферы услуг показало, что услуга как товар - действие неосязаемое, происходящее в процессе взаимодействия покупателя и продавца. Предметное внимание к запросам потребителей является философской основой концепции маркетинга услуг.

В ходе работы были проанализированы различные методики оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг, определены их достоинства и недостатки.

Объектом исследования выступило частное охранное предприятие ООО ОП «Вымпел» г. Туапсе. Целями деятельности фирмы является осуществление охранной деятельности.

Структура предприятия построена по военизированному принципу. Штат постоянных сотрудников 19 человек, сотрудники, непосредственно занимающиеся частной охранной деятельностью, имеют средний возраст от 25 до 45 лет. При приеме на работу персонал предприятий проходит предварительный целевой отбор, включающий в себя проверку на надежность и профессиональную пригодность, тестирование по физической и специальной подготовке и психологическое тестирование.

Основные виды деятельности: охрана объектов; охрана имущества; обеспечение личной безопасности; и другие. Оказываемые услуги ООО ОП «Вымпел» можно сгруппировать в зависимости от типа услуг и объемов выручки в 4 основных сегмента. Наиболее значимым является сегмент «пультовой охраны».

Наиболее серьезными конкурентами на рынке охраны г. Туапсе являются компании «Нева» и «Рубеж» с долей рынка 26 и 19% соответственно. Исследуемое предприятие имеет 15% доли рынка. Основным конкурентным преимуществом является цена и спектр услуг.

На основе анализа внешней и внутренней среды были выделены

основные направления повышения конкурентоспособности.

Далее оценивались основные конкуренты, расчет взвешенной оценки конкурентоспособности исследуемой фирмы относительно ближайшего конкурентного окружения показал, что конкурентное положение организации довольно слабое, фирма находится на 3 месте.

Было выявлено, что ООО ОП «Вымпел» имеет высокие оценочные показатели по такому важному критерию, как «качество предоставляемых услуги», а также хороший показатель по критерию «подтверждение обладания соответствующими материально-техническими ресурсами» что, конечно является важным, но недостаточным конкурентным преимуществом. Слабой стороной, безусловно, является недостаточное разнообразие услуг (комплексность услуг) и отсутствие активной рекламно-маркетинговая деятельности.

На основе анализа ситуации на рынке можно сделать вывод о том, что рынок охранных технологий развивается, все большее и большее появляется новинок в данной области, так же существует спрос на некоторые виды услуг, которые в городе не предоставляются, поэтому необходимо расширять деятельность.

Все мероприятия можно разить на 3 блока рекомендаций.

1) Блок рекомендаций по повышение уровня подготовки охранников. Разработана программа повышения уровня подготовки охранников. Ориентировочные затраты составят 360 тыс. руб.

Проведенные расчеты показывают, что в прогнозе рост объемов, оказываемых ООО ОП «Вымпел» услуг превысит годовые затраты на обучение на 38%, что является довольно эффективным показателем.

2) Блок рекомендаций по использованию современных технологий и расширению спектра услуг. Рекомендовано инвестировать средства в приобретение централизованного пульта наблюдения на основе GSM-технологий.

Охранные GSM системы, применяются для охраны территории,

имущества, автотранспортных средств, личности с использованием GSM технологий. Основной задачей охранной GSM сигнализации, оборудованной GSM модулем, является определение факта вторжения на подконтрольную территорию или отклонения от маршрута объекта, а далее оповещение владельца по сотовому телефону. Потребность в инвестициях для реализации направлений по повышению конкурентоспособности составляют 2087 тыс. руб.

Расчет показателей эффективности проекта показал, что в базовом варианте чистый дисконтированный доход данного проекта имеет значение равное 3 499 010 руб.

Положительное значение, которого свидетельствует об эффективности проекта и целесообразности его принятия к реализации. Индекс доходности имеет значение 2,73 и превышает рекомендуемое значение - 1,2, что свидетельствует об эффективности проекта. Срок окупаемости составляет 17 месяцев.

3) Блок рекомендаций по активизации принципов маркетинга и рекламы. Общая сумма затрат составляет 185 тыс. руб. Выполнение и контроль за деятельностью по продвижению необходимо возложить на заместителя директора ООО ОП «Вымпел». В перспективе, необходимо можно будет ввести штатную единицу: специалист по маркетингу, для решения аналитических и оперативных задач.

Проведенные расчеты показали эффективность рекламной компании для ООО ОП «Вымпел», которая позволит не только увеличить объем выручки на 34%, но и повысит известность и конкурентоспособность компании на рынке охранных услуг г. Туапсе и Туапсинского района.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят ООО ОП «Вымпел» в перспективе получить дополнительную прибыль и приобрести дополнительные конкурентные преимущества на рынке г. Туапсе, Туапсинского района и Краснодарского края и, как следствие, повысить свою конкурентоспособность.



## Список использованной литературы

- 1 Абчук В.А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учеб. и практикум для академического бакалавриата / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 239 с.
- 2 Баскакова О.В., Мачабели М.Ш. Экономика организации. — М.: Дашков и Ко, 2019. – 306 с.
- 3 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. – М.: Инфра-М, 2017. – 224 с.
- 4 Бондаренко С.И. Конкурентоспособность продукции металлургического комплекса России: моногр. / С.И. Бондаренко. – М.: Научная книга, 2016. – 304 с.
- 5 Гарнов, А.П. Экономика предприятия. учеб. / А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. МЫЛЬНИК. - М.: Юрайт, 2018. - 304 с.
- 6 Грибов В.Д., Грузинов В. П. Экономика предприятия. учеб. — М.: Инфра-М, 2017. – 448 с.
- 7 Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учеб. / Т.И. Григорьева. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 486 с.
- 8 Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учеб. и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 375 с.
- 9 Казакова Н.А. Современный стратегический анализ: учеб. и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 386 с.
- 10 Казакова, Н.А. Финансовый анализ: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Казакова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 470 с.
- 11 Квасникова В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – М.: Инфра-М, Новое

- знание, 2018. – 392 с.
- 12 Ключкова, Е.Н. Экономика предприятия / Е. Н. Ключкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. – М.: Юрайт, 2016. – 448 с.
- 13 Кнышова, Е.Н. Экономика организации / Е.Н. Кнышова, Е.Е. Панфилова. – М.: Форум, Инфра-М, 2018. - 336 с.
- 14 Кузьмина Е.Е. Маркетинг: учеб. и практикум для академического бакалавриата / Е. Е. Кузьмина. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 385 с.
- 15 Маевская, Е.Б. Экономика организации: учеб. / Е.Б. Маевская. - М.: Инфра-М, 2018. - 484 с.
- 16 Малышенко, В.А. Стратегический финансовый анализ как метод изучения комплексной финансовой устойчивости предприятия / В.А. Малышенко. - М.: Русайнс, 2019. - 480 с.
- 17 Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 361 с.
- 18 Мардас А.Н. Экономический анализ: учеб. и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 276 с.
- 19 Маркарьян, Э.А. Финансовый анализ (для бакалавров) / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. - М.: КноРус, 2018. - 328 с.
- 20 Мокроносов А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие / А. Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2016. – 294 с.
- 21 Мормуль, Н.Ф. Экономика предприятия. Теория и практика. учеб. пособие / Н.Ф. Мормуль. - М.: Омега-Л, 2019. - 282 с.
- 22 Отварухина Н.С. Управление конкурентоспособностью / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 336 с.
- 23 Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения: учеб. - практ. пособие / С. А. Попов. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 447 с.

- 24 Рохчин В.Е., Ветрова Е.Н. Управление стратегической конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе развития его потенциала / под ред. А.Е. Карлика. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2017. – 262 с.
- 25 Скобкин С.С. Менеджмент: учеб. для вузов / С. С. Скобкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 442 с.
- 26 Соколова, С.В. Экономика организации: учеб. / С.В. Соколова. - М.: Academia, 2019. – 254 с.
- 27 Степанова, С.А. Экономика предприятия туризма. учеб. пособие / С.А. Степанова, А.В. Крыга. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 352 с.
- 28 Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ. учеб. / Т.У. Турманидзе. - М.: Юнити, 2017. - 736 с.
- 29 Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2015. – 320 с.
- 30 Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2019. – 296 с.
- 31 Экономика и управление организацией (предприятием): учеб. пособие / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова, А. Т. Глаз. – Минск: Квилория В. Т., 2017. – 371 с.

## Приложение 1

### Численность работающих, расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды

Показатели	Ед. измерен	1 год					2 год					3 год
		Всего	по кварталам				Всего	по кварталам				Всего
			I	II	III	IV		I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Численность работающих по проекту, всего												
в том числе:												
1. рабочие, непосредственно занятые производством продукции	чел.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2. рабочие, служащие и ИТР, не занятые непосредственно производством продукции	чел.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды												
3. Расходы на оплату труда рабочих, непосредственно занятых производством продукции, всего	тыс. руб.	240	60	60	60	60	240	60	60	60	60	240
в том числе: заработная плата	тыс. руб.	177,12	44,28	44,28	44,28	44,28	177,12	44,28	44,28	44,28	44,28	177,12
отчисления на социальные нужды	тыс. руб.	62,88	15,72	15,72	15,72	15,72	62,88	15,72	15,72	15,72	15,72	62,88
4. Расходы на оплату труда рабочих, специалистов, не занятых производством продукции, всего	тыс. руб.	144	36	36	36	36	144	36	36	36	36	144
в том числе: заработная плата	тыс. руб.	106,272	26,568	26,568	26,568	26,568	106,27	26,568	26,568	26,568	26,568	106,272
отчисления на социальные нужды	тыс. руб.	37,728	9,432	9,432	9,432	9,432	37,728	9,432	9,432	9,432	9,432	37,728
5. Расходы на оплату труда, всего	тыс. руб.	384	96	96	96	96	384	96	96	96	96	384
в том числе: заработная плата	тыс. руб.	283,392	70,848	70,848	70,848	70,848	283,39	70,848	70,848	70,848	70,848	283,392
отчисления на социальные нужды	тыс. руб.	100,608	25,152	25,152	25,152	25,152	100,61	25,152	25,152	25,152	25,152	100,608