МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Факультет Экономики и Управления

Специальность **080507.65** _____ *(код)*

Кафедра ***ТиПК*** _____ *(аббревиатура)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ работа

На тему : **РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА**

На тему : Развитие потенциала конкурентоспособности собственного бизнеса

Студент *Тофан Сергей Валентинович* _____

Подпись

Научный руководитель *Потапова Ольга Николаевна* _____

Подпись

Рецензент *Гореликов Кирилл Александрович* _____

Подпись

Заведующий кафедрой *Рубин Юрий Борисович* _____

Подпись

МОСКВА 2015 г.

Московский финансово-промышленный университет «Синергия» Факультет Экономики и Управления

Кафедра ТиПК

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета

Экономики и Управления

_____ А.И. Васильев

«____»_____ 2015г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студенту

_____

1. **Тема выпускной квалификационной работы**

Развитие потенциала собственного бизнеса (на примере …)

2. Структура ВКР

Введение

Глава 1. Теоретические основы управления потенциалом конкурентоспособности субъекта предпринимательства

1.1. Конкурентоспособность и факторы ее определяющие

1.2. Ключевые элементы потенциала конкурентоспособности организации

1.3. Критерии и методы оценки конкурентоспособности

Выводы по главе 1

Глава 2. Оценка потенциала конкурентоспособности ООО...

2.1. Анализ внутренней и внешней среды организации

2.2**.** Анализ конкурентных преимуществ и недостатков. Оценка конкурентоспособности.
2.3. Направления развития ключевых элементов потенциала конкурентоспособности
2.4. Расчет экономической эффективности предложений по наращиванию потенциала конкурентоспособности
Выводы по главе 2

Заключение
Список использованной литературы
Приложения

3. Основные вопросы, подлежащие разработке.

Введение содержит общую характеристику дипломной работы:

· обосновывается актуальность выбранной темы;
· формулируются цель и задачи исследования;
· раскрываются объект и предмет исследования;
· характеризуется используемая информационная база;
· указываются применяемые методы, способы и методики исследования и обработки информации.

В главе 1 необходимо раскрыть сущность понятия «конкурентоспособность», проанализировать существующие методы оценки конкурентоспособности компании: BCG – матрица Бостонской консалтинговой группы, матрица Маккензи и др. Здесь следует остановиться на различных подходах известных ученых к определению сущности конкурентоспособности предприятия. С этим вопросом можно ознакомиться в материалах учебника Ю.Б. Рубина «Теория и практика предпринимательской конкуренции» (гл. II, с. 90-109), Р.А. Фатхутдинова «Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление» (с. 21-56). Анализируя различные методы оценки конкурентоспособности, показать достоинства и недостатки каждого из них.

Раскройте понятие «потенциал конкурентоспособности», выявите его составляющие, используя базовый учебник по конкуренции Ю.Б.Рубина.

В первой главе должны найти решение теоретические вопросы, поставленные и сформулированные дипломником в качестве задач исследования. В заключение главы следует сделать выводы, проистекающие из результатов решаемых задач. По объему первая глава, как правило, не должна превышать 30% всей работы.

Глава 2 посвящена исследованию конкурентных преимуществ и конкурентных недостатков конкретной компании, действующей на российском рынке… Проанализируйте соответствующий рынок, акцентируя внимание на его особенностях и характере конкуренции. Для анализа конкурентной среды может быть использована Модель пяти сил конкуренции М.Портера (Рубина Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции стр.175-182). Для анализа внутренней и внешней среды исследуемой компании, для выявления ее конкурентных преимуществ и недостатков используйте методы SWOT – и PEST- анализ.

Анализ внутренней и внешней среды позволит выявить преимущества и недостатки компании, т.е. выявить насколько эффективно используются ресурсы. Можно оценить предпринимательский потенциал, т.е. предпринимательскую идею, концепцию бизнеса, компетенции предпринимателей - владельцев этой организации, можно оценить кадровый и организационный потенциал - способствует ли он повышению конкурентоспособности организации.

Какие предложения по наращиванию конкурентного потенциала исследуемой организации можете предложить? Желательно обосновать их экономическую эффективность.

Изложение материала иллюстрируйте современными статистическими данными, рисунками, диаграммами.

Используя современный фактический материал по деятельности исследуемой компании, проведите анализ ее конкурентных преимуществ и конкурентных недостатков, проследите их динамику и сделайте соответствующие выводы, в том числе относительно необходимости и возможности наращивания конкурентных преимуществ. Сформулируйте основные направления развития конкурентных преимуществ исследуемой организации.

Заключение содержит обобщенное изложение основных проблем, их авторскую оценку с точки зрения решения задач, поставленных в дипломной работе, практическую применимость разработанных рекомендаций. Могут быть указаны перспективы дальнейшей разработки темы. Примерный объем заключения – до 10% от общего объема работы.

3. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. ФЗ РФ от 26 июля 2006 г. «О защите конкуренции» ст.4, п.9, ст.14.
2. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учеб. – 9-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2011

Дополнительная литература:

1. Азоев Г.Л. , Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: Новости, 2013
Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс и др. М.: Вильяме, 2006.
2.Портер М. Конкурентное преимущество. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 3-е изд., 2005. – 715.
3.Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Портер. - М. : Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2009. - 715
4.Томпсон А.А., СтриклендА.Дж. Стратегический менеджмент. 12-е изд., Пер. с англ. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. — 928 с.

Научный руководитель: _____Потапова О.Н.

подпись расшифровка

Студент задание получил: «____»_____ 2015 г.

Студент _____

эподпись расшифровка

СОДЕРЖАНИЕ

Введение ……....6
Глава 1. Теоретические основы управления потенциалом конкурентоспособности субъекта предпринимательства……..... .9
1.1. Конкурентоспособность и факторы ее определяющие……..... 9
1.2. Ключевые элементы потенциала конкурентоспособности организации……...19
1.3. Критерии и методы оценки конкурентоспособности……..... .24
Глава 2. Оценка потенциала конкурентоспособности ООО «Капот.Ру»……31
2.1. Анализ внутренней и внешней среды организации……..... .31
2.2.Анализ конкурентных преимуществ и недостатков. Оценка конкурентоспособности. ……45
2.3. Направления развития ключевых элементов потенциала конкурентоспособности ……..54
2.4. Расчет экономической эффективности предложений по наращиванию потенциала конкурентоспособности ……65
Заключение ……...69
Список используемой литературы ……73

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня на очередном пике популярности предпринимательства все более актуальным становится вопрос: как поднять, нарастить и преумножить на порядок конкурентоспособность бизнеса? Особенно важно это при формировании новейшей фирмы, компании, частного предпринимательства, когда от начального уровня конкурентоспособности зависит выживание бизнеса в определенном экономическом секторе.

Чем больше появляется современных предпринимателей на бизнес-арене региона, государственной структуры, тем запутаннее с ними конкурировать. Для того чтобы ответить на вопрос: как поднять, нарастить и преумножить на порядок конкурентоспособность, следует предварительно правильно оценить собственную конкурентоспособность при создании бизнеса.

А для этого, в первую очередь, необходимо сначала иметь представление о преимуществах, стратегиях, политике ваших непосредственных конкурентов. Следует знать, что любая конкуренция зиждется на комплексе мероприятий: знание поведения, вполне противостоящее непониманию и признанию конкурентов; понимание нужд потребителя, тенденций их развития; знание окружающей экономической среды, ее тенденций; знание состояния, тенденций развития рынка; умение создавать (реализовывать) товары, услуги, так доводить их до потребителя, чтобы последний предпочел его товар, нежели продукцию конкурента.

Проблема формирования и управления потенциалом предприятия становится одним из главных факторов выживания и развития в условиях непостоянства и изменчивости окружающей среды. Вопросы поиска путей

эффективного использования имеющихся ресурсов, компетенций, возможностей развития предприятий имеют особое значение, поскольку их решение позволит обеспечить максимальную загрузку производственных мощностей, снижение затрат и повышение качества продукции и услуг, устойчивость конкурентной позиции предприятия и увеличение доли лояльных потребителей.

Чтобы создать сегодня конкурентоспособный бизнес, нужно не просто, модернизировать организацию, управление, но, и точно знать, для чего это осуществляется, какая должна быть достигнута цель.

Главное здесь — умение определить, быстро, эффективно использовать свои преимущества в конкурентной борьбе.

Все усилия в организации, управлении бизнесом должны направляться на развитие тех его качеств, реализуемой им продукции, которые выгодно бы отличали фирму (частное предпринимательство) от потенциальных, реальных конкурентов.

Целью исследования - оценка потенциала конкурентоспособности компании ООО «Капот.Ру» .

Для достижения целей исследования необходимо решить следующие задачи:

- изучить факторы, определяющие конкурентоспособность

- выявить ключевые элементы потенциала конкурентоспособности;

- рассмотреть методы оценки конкурентоспособности компании;

-проанализировать внутреннюю и внешнюю среду и выделить основные позитивные и негативные аспекты в конкуренции.

- определить основные направления конкурентоспособности и дать экономическую оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является предприятие ООО «Капот.Ру», деятельность которого связана с реализацией запасных частей к автомобилям.

Предметом исследования являются ключевые элементы потенциала конкурентоспособностисобственного бизнеса.

Методы исследованиясоставляют общенаучные методы познания: сравнительно-аналитический,системно-структурный,конкретно-экономический на основе сочетания макро и микроэкономического уровней анализа в развитии конкуренции.

Практическая применимость настоящего исследования выражается в возможности использования данной работы самыми различными лицами в целях определения способа повышения конкурентоспособности предприятия.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Работа выполнена на 75 страницах, 22 таблицы , 6 рисунков.

Глава 1. Теоретические основы управленияпотенциалом конкурентоспособности субъекта предпринимательства

1.1. Конкурентоспособность и факторы ее определяющие

Конкуренция в экономике проявлялась в истории человечества в огромном многообразии форм. Признаки конкуренции просматриваются во всех видах соперничества между различными народами, социальными группами, классами, каждый из которых в силу объективной необходимости вынужден был постоянно бороться за относительно лучшие условия существования, функционирования и развития, а нередко – и просто за выживание. [25,с.19]

Конкурентоспособность – это способность субъекта торговли выдержать сравнение с похожими субъектами торговли -конкурентами при наличии конкурентных преимуществ перед ними, причем под конкурентными преимуществами понимаются «эффективность» деятельности, активы и другие достоинства торгового предприятия, способные дать предприятию преимущества над конкурентами

Процесс обеспечения и формирования конкурентоспособности включает составные элементы, такие как маркетинговый анализ, оценка и формирование конкурентоспособного потенциала торговой организации, позиционирование и разработка конкурентной стратегии, и главных конкурентов (бенчмаркинг) и т.д.

Профессор Р.А. Фатхутдинов определяет конкурентоспособность как «...свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность может

рассматриваться относительно таких объектов, как нормативные акты, научно-методические документы, проектно-конструкторская документация, технология, производство, выпускаемая продукция (выполняемая услуга), недвижимость, работник, информация, фирма, регион, отрасль, любая макросреда, страна в целом».

Конкурентоспособность является показатель, который интересует и производителя, и потребителя продукции. Заинтересованность производителя в данном вопросе заключается в том, что бы его продукция была продана, для этого она должна быть высокого качества и обладать минимальной ценой, а потребитель в свою очередь заинтересован в приобретении продукции, которая бы полностью удовлетворяла его потребностям с точки зрения соотношения цены и качества.

По мнению П.С. Завьялова, при исследовании вопроса конкурентоспособности следует учитывать следующие факторы:

-необходима, прежде всего, количественная оценка экономических объектов, являющихся носителями свойства конкурентоспособности, без чего поддержание уровня конкурентоспособности, его повышение носит субъективный характер;

-универсальное общепринятое понятие конкурентоспособности отсутствует;

-к числу основных параметров, которые определяют уровень конкурентоспособности, относятся многослойность, относительность и конкретность;

-конкурентоспособность определяется с использованием результатов сопоставлений, как предприятий, так и их продуктов;

-сопоставление экономических объектов в процессе сравнительного анализа конкурентоспособности должно удовлетворять требованиям полноты и корректности.

Проводя анализ определений «конкурентоспособность», данными разными авторами, можно выделить ее наиболее важные особенности:

-конкурентоспособность - это привлекательность продукции для потребителя, мера возможности быть проданной;

-задаваемая величина, при создании новой продукции;

-отражает степень удовлетворения требований потребителя, причем характер предъявляемых требований зависит от вида продукции;

-относительная величина, получаемая при сопоставлении с аналогичной продукцией основных конкурентов по техническим, экономическим, эксплуатационным характеристикам в определенный промежуток времени;

-прогнозируемая, математическая величина.

Конкурентоспособность является величиной, состоящей из нескольких взаимосвязанных факторов: качество, цена, послепродажный сервис, маркетинг. Одни факторы конкурентоспособность продукции и непосредственно влияют на ее изменение, другие - обеспечивают конкурентоспособность продукции.

Конкурентоспособность - относительная характеристика товара, отражающая в объективной форме его отличия от товара конкурента как по степени удовлетворения одной и той же существенной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение.

В настоящее время в экономической литературе существует достаточно большое количество понятий раскрывающих сущность конкурентоспособности.

В самом общем смысле под конкурентоспособностью понимается способность опережать других, используя свои преимущества в достижении поставленных целей.

В.Д. Андрианов предполагает, что синтетическим показателем, объединяющим конкурентоспособность товара, товаропроизводителя, отраслевую конкурентоспособность и характеризующим положение страны на мировом рынке, является показатель конкурентоспособности. В самом общем виде ее можно определить как способность страны в условиях свободной конкуренции производить товары и услуги, удовлетворяющие требованиям

мирового рынка, реализация которых увеличивает благосостояние страны и отдельных ее граждан.

Многообразие существующих подходов к понятию конкурентоспособности в настоящее время в экономической литературе чаще всего определяется:

- либо особенностями постановки задачи и цели исследования, что приводит автора к необходимости акцентирования своего внимания на том или ином аспекте конкурентоспособности, но не принимается в расчет последующими исследователями;

- либо особенностями выбора предмета исследования (товар, услуга); субъекта конкуренции (предприятия, отрасли, регионы, национальная экономика, государство); объекта конкуренции (спрос, рынок, факторы производства: природно-сырьевые ресурсы, рабочая сила, капитал, ценные бумаги, информация, политическая власть); масштаба деятельности (товарные, отраслевые, региональные, межрегиональные, мировые рынки).

При оценке конкурентоспособности используется два показателя: качественный и количественный.

Под качественным показателем подразумевается соответствие товара моде, отсутствие или наличие дефекта у товара и другое.

Под количественным показателем соответственно подразумевается производительность, потребляемая мощность выпускаемого товара и другое.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что критерий конкурентоспособности - это качественная и (или) количественная характеристика продукции.

Критерии конкурентоспособности можно классифицировать по двум признакам: виду удовлетворяемых потребностей и количеству учитываемых характеристик.

Критерии как характеристики, учет и оценка которых позволяют судить о конкурентных преимуществах, отражают удовлетворение различных групп

потребностей можно подразделить на базовые и продвинутые, а исходя из степени выраженности - явные и скрытые.

Говоря, о критериях конкурентоспособности по виду удовлетворяемых потребностей следует обратить внимание на такие признаки как:

- уровень качества;
- социальная адресность;
- подлинность;
- безопасность;
- потребительская новизна;
- имидж;
- информативность;
- цена потребления.

Существуют так же количественные критерии учитываемых характеристик:

-единичный;
- групповой;
- обобщенный.

Такие критерии как "безопасность" и "подлинность" характеризуют способность продукции удовлетворять простые (базовые) потребности. Исходя из этого потребность в защите (здоровья, имущества, окружающей среды) и потребность не быть обманутым изготовителем (продавцом).

Критерий «уровень качества» позволяет оценить способность продукции удовлетворить целый комплекс потребностей, начиная от базовых (физиологических потребностей) и заканчивая продвинутыми (эстетическими потребностями, потребностями, отражающие принадлежность покупателя к определенной социальной группе).

Критерий "уровень новизны" товара определяет его способность удовлетворять как явные потребности за счет известных показателей, так и скрытые (латентные), т.е. новые потребности или потребности, которые потребитель еще не осознал или не склонен проявлять.

Критерий "информативность" помогает судить об удовлетворении потребностей, вызванных стремлением получить информацию о конкурентных преимуществах товара для его компетентного выбора.

Критерий "социальная адресность" можно применять при необходимости учета в свойствах продукции индивидуальных потребностей человека или социальной группы.

Критерий "имидж" характеризует репутацию изготовителя (продавца) и позволяет при дефиците сведений о качестве предлагаемого товара положиться на высокую репутацию поставщика во избежание какого-либо риска.

Потребление и использование продукции, соответствующей материальным возможностям покупателя, его стремление к получению материальных выгод отраженно в таком критерии как «цена качества».

В зависимости от количества характеристик, которые учитываются при оценке конкурентоспособности, можно различать единичный и комплексный критерии.

Рассмотрим данные критерии более подробно.

Под единичным критерием конкурентоспособности можно представлять одну из простых характеристик, определяющих конкурентоспособность. Примерами являются продажная цена, степень автоматизации прибора.

Комплексный критерий конкурентоспособности состоит из совокупности характеристик, определяющих конкурентоспособность. Его разновидностями являются групповой и обобщенный критерий.

Подгрупповым критерием конкурентоспособности, следует представлять комплексный критерий, который включает группу характеристик, которые определяют конкурентоспособность товара с той или иной стороны. Под групповым критерием конкурентоспособности можно рассматривать такие критерии, как уровень качества, имидж, уровень новизны, цена потребления, информативность товара.

Следует помнить о том, что понятия единичного и группового критерия условны из-за того, что субъекты и условия оценки конкурентоспособности

могут быть различными. Некоторые критерии одновременно могут выступать в роли как единичных, так и групповых критериев. Примером тому может выступать то, что продажная цена с позиции потребителя - единичный критерий, а с позиции предприятия-изготовителя - групповой.

Понятие "конкурентоспособность предприятия" в экономической литературе, чаще всего раскрывается, как способности предприятия производить конкурентоспособный товар.

Однако не следует забывать, что в настоящее время предприятия могут производить различные виды продукции и одновременно работать на различных отраслевых рынках в рамках стратегии диверсификации. При этом на каждый данный момент времени уровень конкурентоспособности предприятия и уровень конкурентоспособности продукции, производимой им, не совпадают.

Во-первых, следует отметить, что в качестве базы для сравнения уровня конкурентоспособности предприятия используются данные по предприятиям-конкурентам, а не по производимым товарам. Во-вторых, при сравнении данного предприятия с предприятиями-конкурентами необходимо учитывать различные категории конкурентов: прямых конкурентов (производящих одинаковую продукцию); косвенных конкурентов (производящих товары-заменители); потенциальных конкурентов (производящих товары или услуги, позволяющие удовлетворить данную потребность другим способом), которые могут относиться к различным отраслям или сферам деятельности.

Выбор тех или иных видов конкурентов для исследуемого предприятия зависит от целей и задач исследователя. В свою очередь это приводит к использованию в качестве базы для сравнения или различных видов товаров (базовый товар; товар-заменитель; услуга, позволяющая удовлетворить данную потребность другим способом); или различных отраслей, имеющих специфику развития конкуренции и рыночных отношений.

На понятие "конкурентоспособность предприятия" оказывает влияние и тот факт, что само предприятие может выступать как:

- товар, имеющий рыночную стоимость на фондовых рынках (курс акций, рыночная стоимость бизнеса);

- товар, имеющий инвестиционную стоимость на рынке капиталов (стоимость инвестиций в существующий бизнес и его диверсификацию).

Различие требований, предъявляемых к предприятию субъектами рынка (потребителями, конкурентами, инвесторами) структурами управления более высокого уровня (отрасль, регион, государство) меняет и перечень показателей, которые используются для оценки уровня конкурентоспособности. Это должно, в свою очередь, найти отражение в понятийном аппарате.

На данном этапе экономического развития конкуренция движущая сила вынуждает производителей постоянно искать новые возможности повышения своей конкурентоспособности. Данное понятие является относительно новым для российской экономики. Из-за этого, с точки зрения определения экономической сущности конкурентоспособности предприятия, необходимо внести уточнение самого термина "конкурентоспособность предприятия".

Проведенное исследование показывает неоднозначность в толковании термина «конкурентоспособность», а так же наличие различных трактовок в зависимости от освещения поставленных в них вопросов. В общем? термин "конкурентоспособность" определяется, как способность конкурировать, т.е. бороться или противостоять чему-либо.

Одной из отличительных особенностей этого процесса считается выделение товара как одного из ключевых факторов, что требует соответствующей стратегии товарного ассортимента, с которым связаны проблемы ценовой конкуренции, направленных на применение инструментария интерактивного маркетинга .[14,с.254]

С целью адаптации деятельности торгового предприятия обусловленных особенностями спроса возникает необходимость в формировании товарных категорий, исходя из мотивации потребителя. При таком подходе к группировке товарных категорий, розничный торговец получает

определенную возможность в удовлетворении потребности индивидуального потребителя.

Все товары одной категории удовлетворяют одну и ту же потребность, а индивидуальные предпочтения покупателей, прежде всего, направлены на брэнды и разные виды товаров, а существующие связи между товарами одной категории представляют более благоприятные возможности для более эффективного управления.

Эффективность управления непосредственно связана с умением договориться с лучшими поставщиками и производителями благодаря своему четкому выделению целевых групп потребителей. Продавец, который по настоящему разбирается в реакции потребителей на разные характеристики товара, обладает большим преимуществом перед конкурентами.

В современных условиях на решение покупателя при выборе товара большое влияние оказывают факторы социального, психологического, культурного и финансового характера. Выбор более востребованной потребителями товарной группы лучше удовлетворит постоянно изменяющиеся потребности.

Конкуренция – это мощная движущая сила, представляющая динамический процесс, способствующий лучшему обеспечению рынка товарами. Одной из определяющих черт является то, что экономические взаимоотношения субъектов оказываются в конкуренции, которая считается присущей рыночной системе хозяйствования. [20,с.254]

Современные предприятия находятся в постоянном поиске, в приспособлении к условиям внешней среды, побуждая человека к конкурентной борьбе, являясь стимулом в возможности превзойти других. В рыночной экономике такое сталкивание неизбежно, так как оно порождается объективными условиями:

- полной экономической обособленностью одного от другого;
- зависимостью рыночных субъектов от конъюнктуры рынка;

- противоборством со всеми другими рыночными субъектами заудовлетворение покупательского спроса.

Это борьба среди продавцов, среди покупателей, между покупателями и продавцами, когда каждый из них хочет продать свои продукты дороже, но конкуренция препятствует этому, заставляя их сбывать продукцию дешевле, для того чтобы можно было стимулировать покупательский спрос. Иногда применяют демпинг, т.е. искусственное снижение цен, с целью их завоевания на внешнем рынке, и для устранения конкурентов.

Для этого возникает необходимость в усовершенствовании техники и организации труда, повышается качество товаров, снижаются затраты на производство единицы продукции, что способствует снижению цен и расширению ассортимента товаров.

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение его сильных и слабых сторон, а также тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к предприятию и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке. Сталкиваясь с международной и внутренней конкуренцией, по мнению французских экономистов А. Олливье, А. Дайана и Р. Урсе, оно должно обеспечить себе уровень конкурентоспособности по восьми факторам.

Оценка возможностей предприятия по этим восьми факторам позволяет построить гипотетический «многоугольник конкурентоспособности» (рисунок 1, стр.19). Если подойти одинаково к оценке конкурентных возможностей ряда фирм, при этом накладывая схемы друг на друга , то можно увидеть слабые и сильные стороны одного предприятия по отношению к другомуна рисунке 1 (стр.19)- предприятия А и Б.

На основании исследований английского экономиста М.Портера на любом конкурентном рынке состояние конкуренции можно охарактеризовать пятью конкурентными силами .[20,с.115]

- конкуренция со стороны товаров, которые производят фирмы других отраслей и считаются достойными заменителями;

-соперничество конкурирующих продавцов;

- угроза появления новых конкурентов;

-экономические возможности и торговые способности покупателей и продавцов.

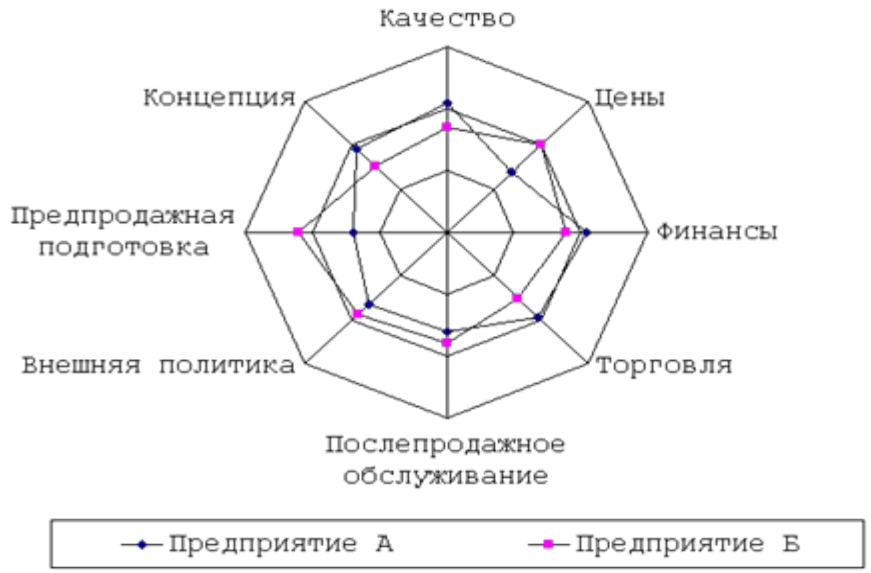


Рисунок 1. Многоугольник конкурентоспособности

Эти пять сил конкуренции в итоге, и определяют условия, на основании который функционируют каждый рынок и экономические единицы предприятия, определяя конкретный тип рыночной структуры в конкурентной борьбе и его потенции.

Поставщики и покупатели в модели М.Портера, пытаясь использовать благоприятную для них ситуацию, уменьшают прибыль предприятия, в силу влияния каждого фактора конкуренции способствуют изменению от рынка к рынку, определяя цены, расходы, размеры капиталовложений в производство.

1.2. Ключевые элементы потенциала конкурентоспособности организации

Современные условия развития производства и сферы услуг предопределяют ужесточение конкурентной борьбы, в рамках которой ведущее значение приобретает конкурентоспособность продукции. В большинстве

публикаций по вопросам конкурентоспособности она рассматривается с позиции потребителя как соотношение качества и цены. По нашему мнению, конкурентоспособность продукции является производной от конкурентоспособности организации. Чтобы добиться конкурентоспособности организации, необходимо посредством менеджмента фирмы создать такие условия, которые способствовали бы появлению и развитию новшеств и способностей. [21,с.146]

Первым шагом в этом может стать выбор наиболее точного и объективного инструмента управления организацией, одним из которых может служить оценка конкурентоспособности организации по ее потенциалу.

Чтобы сегодня успешно действовать на рынке, организациям мало обладать материально-финансовыми ресурсами. На первый план выходят внутренние ресурсы организации. Фирмы обращают свои взгляды не на изучение конкурентов, клиентов, посредников, поставщиков или окружающую среду, а на самих себя, свои внутренние возможности, которые уникальны и присущи только данной фирме, что и определяет наличие конкурентного преимущества.

Таким образом, поиск конкурентного преимущества при широкой доступности рынков материальных ресурсов сводится к обладанию информацией и знаниями.

Одна из современных концепций стратегического управления - ресурсный подход - во главу угла ставит изучение внутренних возможностей фирмы. Авторы данной концепции говорят о ключевых компетентностях, т. е. об уникальных ресурсах - знаниях, квалификации и умениях, - благодаря которым фирмы могут конкурировать на рынке. В литературе по управлению знаниями ресурсный подход приобрел синонимичное название «концепции интеллектуального потенциала фирмы». [24,с.278]

Многоаспектность понятия «потенциал» объясняется многообразием объектов, к которым оно применяется. Главное, что объединяет разные потенциалы, состоит в том, что практически все они содержат некую

совокупность возможностей или способностей в той области, где применяется то или иное определение. Необходимо отметить, что в большинстве определений указывается, что вся совокупность имеющихся возможностей направлена на достижение каких-либо определенных целей.

В фокусе нашего внимания находится организация и, следовательно, ее потенциал.

Вступление человечества в новую стадию развития, которую называют «постиндустриальным развитием общества», или «стадией построения информационного общества», предъявляет и соответствующие требования к проектированию компаний, формированию структур управления, объединению или разделению функций в ней.

По мнению Питера Друкера, в XXI в. изменятся принципиальные основы деятельности компаний - произойдет переход от компаний, «базирующихся на рациональной организации», к компаниям, «базирующимся на знаниях и информации»

Сегодня становится понятно, что источники конкурентных преимуществ фирм лежат не в области вещественных (осязаемых) ресурсов, поскольку успешное функционирование на рынке в настоящее время означает, что качество ресурсов находится на достаточно высоком уровне, а в некоторой другой сфере. [26,с.180]

Эта сфера связана с внутренними ресурсами самой организации, которые используются недостаточно или вообще не используются. «Другими словами, очевиден факт: от уровня и степени развитости интеллектуальных ресурсов, используемых организацией, зависят экономические показатели всех остальных видов ресурсов».

Под интеллектуальным потенциалом организации понимается совокупность интеллектуальных способностей работников (знаний, умений, информации, ценностей, навыков и т. д) и возможностей их раскрытия, развития и использования.

Интеллектуальный потенциал организации включает две составляющие (субпотенциалы): творческий потенциал; профессионально-квалификационный потенциал.

Творческий потенциал - это совокупность способностей работников организации к постановке и решению новых творческих задач, созданию чего-то качественно нового, отличающегося неповторимостью и уникальностью, а также к созданию условий на предприятия для проявления этих творческих способностей. [12,с.24]

Профессионально-квалификационный потенциал - это совокупность способностей, профессиональных навыков работников организации, необходимых для выполнения ими своих профессиональных обязанностей, и создание условий на предприятии для совершенствования и развития навыков и умений персонала.

Таким образом, интеллектуальный потенциал организации будем определять через субпотенциалы: творческий и профессионально-квалификационный.

Зная субпотенциалы организации и имея возможность оценить их и совокупный потенциал организации, получаем возможность оценить конкурентоспособность организации в целом. В свою очередь, быть конкурентоспособным - это одна из стратегических целей предприятия. Отсюда можно сделать вывод: методика оценки потенциала организации может служить одним из инструментов стратегического управления.

Рассмотрим, с помощью каких параметров можно оценить каждую составляющую в отдельности и интеллектуальный потенциал предприятия в целом.

Творческий потенциал организации можно измерить при помощи следующих показателей:

• количество лицензий, патентов, изобретений, торговых марок, промышленных образцов в целом, а также в отношении:

а) общей численности персонала;

б) численности руководителей, специалистов;

• удельный вес новой продукции в общем объеме продаж (к новой продукции относится продукция, которая освоена и выпускается в течение срока до трех лет; при исчислении показателя продукция берется в натуральном выражении по количеству ассортиментных групп);

•количество рационализаторских предложений по улучшению деятельности организации в отношении к численности персонала;

• количество ежегодно реализуемых мероприятий, предусмотренных организационно-техническими планами и программами.

Профессионально-квалификационный потенциал организации можно оценить при помощи следующих показателей :[17,с:145]

• половозрастной состав;

• образовательный уровень персонала;

• стаж работы;

• квалификация рабочих;

•усилия организации по повышению профессиональной подготовки работников.

Половозрастной состав в свою очередь оценивается по таким показателям, как удельный вес работников мужского и женского пола и удельный вес работников в различных возрастных диапазонах (до 25 лет, 25-35 лет, 35-45 лет, от 45 до пенсионного возраста, работающие пенсионеры).

Уровень образования оценивают по удельному весу работников со следующими уровнями образования: неполное среднее; среднее; среднее специальное и неполное высшее; высшее; ученая степень.

Показатели стажа работы определяются по удельному весу работников, имеющих стаж работы по специальности: до одного года, от одного года до трех лет, от трех до пяти лет, от пяти до 10 лет, более 10 лет.

Показатели квалификации рабочих определяются по удельному весу: основных рабочих (по разрядам) и вспомогательных рабочих (по разрядам).

Усилия фирмы характеризуют такие показатели, как: уровень затрат на обучение и повышение квалификации персонала в расчете на одного работника в целом, в том числе руководителя, специалиста, рабочего; уровень затрат организации на закупку периодических изданий, справочной литературы и других носителей информации в расчете на одного работника; уровень затрат организации на участие персонала в различных выставках в расчете на одного работника, в том числе руководителя, специалиста; уровень затрат организации на посещение персоналом других предприятий в расчете на одного работника, в том числе руководителя, специалиста. [25,с.23]

Дальнейшее исследование и разработка критериев и показателей измерения организационного и технического потенциалов позволит получить комплексную оценку конкурентоспособности организации. Это даст возможность количественно выразить ключевые компетентности, оценить конкурентные преимущества и сконцентрировать ресурсы, необходимые для их усиления.

1.3. Критерии и методы оценки конкурентоспособности

Одним из главных моментов при проведении анализа конкурентных преимуществпредприятия считается анализ опасностей и возможностей предприятия в конкурентной среде, для этого разрабатывается таблица, а затем и матрица рыночных возможностей и также опасностей.

Целью данной таблицы является выявление и оцениванием привлекательных направлений маркетинговых усилий, на которых она может добиться в конкурентных преимуществ. Этот метод получил название SWOT-анализа, на основании этого анализа сопоставляются слабые и сильные стороны, в целях обобщения и систематизации полученных результатов целесообразно также использовать матрицу SWOT.

Стремясь реализовать указанные цели, конкуренты непременно в той или иной форме бросают вызов окружению, поскольку, добиваясь поставленных

целей, они вольно или невольно пытаются навязать другим субъектам бизнеса свои деловые интересы. Огромное многообразие конкурирующих между собой субъектов бизнеса порождает обстановку перманентного столкновения деловых интересов конкурентов. В ходе таких столкновений возможны временные соглашения субъектов бизнеса в целях совместного противостояния другим конкурентам, но такие соглашения никогда не приводят к полному преодолению противоречий между их жизненно важными деловыми интересами. [25,с.21]

С целью успешности в противостоянии конкурентной угрозе, предприятие должно в обязательном порядке обладать некоторым анти конкурентным потенциалом,предприятия и его товар должны быть конкурентоспособными, поэтому капитал и производственно-сбытовые или торговые мощности должны быть в первую очередь ориентированы не столько на нормальный процесс товародвижения, сколько на экстремальные условия, в случае, когда предприятию противостоят конкуренты. [18,с.87]

Существуют различные варианты ситуационных условий, которые могут сложиться на рынке. Ниже в таблице сведены оценки и прогнозы, которые в целом позволяют дать объективную характеристику конкурентных преимуществ и возможных угроз (таблица 1, стр. 26).

Таблица 1

Комплексный анализ рыночных возможностей и опасностей

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
Адекватные финансовые ресурсы	Слабый финансовый потенциал	Перспективы выхода на новые рынки или сегменты рынка, рыночные ниши	Возможность появления новых конкурентов
Выдающаяся компетентность	Недостаток управленческого таланта, поверхностное понимание проблемы	Расширение производства	Появление и рост товаров заменителей
Хорошая квалификация маркетинговой службы	Низкие маркетинговые способности	Расширение ассортимента	Замедление роста рынка, спад Финансовый кризис
Изобретательный стратег	Низкие маркетинговые способности	Производство сопутствующих товаров	Затухание деловой активности
Известный лидер рынка	Слабый контроль	Недооценка наших возможностей конкурентами	Неблагоприятная политика правительства
Защищенность от сильного конкурентного давления	Слабое представление о ситуации на рынке Уязвимость по отношению к конкурентному давлению	Возможности стимулирования спроса	Возрастание силы давления со стороны покупателей и поставщиков
Прогрессивная технология производства Инновационные возможности Инновационные	Отставание в области НИОКР Слабые производственные возможности Устаревшее		

возможности Преимущество в области издержек Преимущество в области конкуренции	оборудование Внутренние проблемы Конкурентные недостатки Недооценка конкурентной угрозы		

В период выработки стратегии конкуренции, прежде всего, необходимо обладать ясным представлением о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, понимать его структуру национальной экономики и структуру отрасли в целом, в которой работает предприятие.

Формирование конкурентных преимуществ предприятия существуют за счет выбора правильной деловой стратегии, в основе которой лежат непосредственно эти самые преимущества, которые обеспечиваются путем предоставления потребителям благ, которые представляют большую ценность за счет реализации по сравнительно низким ценам, либо предоставление товаров более высокого качества и с определенным набором услуг. [16,с.142]

Существует много направлений для достижения конкурентных преимуществ, но более общими считаются лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование и ранний выход на рынок.

Абсолютное лидерство в издержках- это вариант, где компания достигает главной цели абсолютного лидерства в издержках посредством применения комплекса специальных экономических мер, обеспечивая предприятию защиту от воздействия конкурентных сил, таких как конкуренты, покупатели, поставщики, угроза появления новых конкурентов, когда в основе этих компонентов находятся разные мотивы, которые направлены на получение прибыли предприятием.

Следующим вариантов является стратегия дифференциации, когда в основе идеи находится создание уникального, т.е. дифференцированного продукта, осуществляющего свою деятельность по различным критериям,

например по престижу дизайна, по функциональным возможностям, по качеству обслуживания потребителей и т.п.

Перечисленные выше меры, связанные с реализацией первых двух базовых стратегий могут быть использованы в зависимости от поставленных задач с осуществлением стратегии фокусирования, которая защищает от воздействия конкурентных сил, что способствует обеспечению устойчивого конкурентного преимущества и достижение быстрого роста предприятия.

С целью управления конкурентоспособностью предприятия необходимо наличие полноценной технологии и ее объективной оценки, которая включает совокупность принципов, методов и показателей, таких как:

- уровень конкуренции, что является относительным показателем, и определяется на основании сравнения;

- конкурентоспособность предприятия необходимо оценивать на основании показателей среди предприятий, которая относятся к одной отрасли, и производящие одинаковые товары и услуги;

- конкурентоспособность предприятия так может оцениваться посредством однозначной количественной оценки, что позволит эффективнее разрабатывать мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности.

Рассмотрим более известные методики оценки конкурентоспособности предприятия, которые разработаны отечественными и зарубежными учеными (таблица 2, стр. 28-29).

Таблица 2

Характеристика методик оценки конкурентоспособности фирмы

Методика оценки конкурентоспособности	**Оцениваемые параметры**	**Достоинства**	**Недостатки**
Методика, основанная на	Эффективность производства,	Охватывает наиболее важные	Трудность получения информации о

теории эффективной конкуренции	сбыта и продвижения товара на рынке, финансовое положение	аспекты деятельности организации	хозяйственной деятельности конкурентов

«Продолжение таблицы»

Методика оценки конкурентоспособности	**Оцениваемые параметры**	**Достоинства**	**Недостатки**
Методика анализа конкурентоспособности организации по отдельным элементам комплекса маркетинга	Продукт; цена; доведение продукта до потребителя; продвижение продукта (маркетинговые коммуникации)	Позволяет про ранжировать конкурентов по их роли в конкурентной борьбе	Не дает представления о конкурентоспособности продукции (услуг), так как оценивает в основном маркетинговую деятельность организации
Методика оценки конкурентоспособности организации с использованием конкурентной карты	Занимаемая рыночная доля, динамики рыночной доли	Учитывает наиболее важные показатели, определяющих положение организаций на рынке	Не учитывает другие важные показатели конкурентоспособности организации
Методика оценки конкурентоспособности организации на основе внешних конкурентных преимуществ	Внешние конкурентные преимущества организации	Сравнительно легкое получение информации, в том числе о конкурентах	Не учитывает другие важные показатели конкурентоспособности организации
Методика, использующая в качестве основы	Соотношение качественных и ценовых	Конкурентоспособность продукции (услуг) – одна из	Конкурентоспособность продукции (услуг) является

оценку конкурентоспособности товара (услуги)	характеристик товара (услуги)	важнейших характеристик, которая обеспечивает конкурентоспособность предприятия	необходимым, но не достаточным условием конкурентоспособности предприятия

Анализ методов конкурентоспособности, проведенный на предприятии показал, что в настоящее время, как в России, так и за рубежом не разработаны ни общие принятые для всех предприятий понятие конкурентоспособности предприятия, ни единая для всех номенклатура показателей, что в итоге создает серьезные проблемы в период оценки конкурентоспособности предприятия и управления ею.

Помимо этого, также установлен факт направленный на применением экспертных методов измерения конкурентоспособности, что снижает качество управления, но в большинстве случаев все-таки при оценке конкурентоспособности предприятия оправдано и представляет собой, как правило, сложную, трудно разрешимую экономико-математическую модель, где в своем большинстве присутствуют качественные показатели. [19,с.23]

Выработка единого подхода для оценки и анализа конкурентоспособности предприятий определяется в зависимости от того, кем проводится оценка конкурентоспособности предприятия и с какой целью, что охватывает ту или иную сторону, предоставляя попытку для комплексной характеристики, где существенно варьируются количество факторов участвующих в оценке, их значение и качественный состав.

В связи с этим один подход направлен на учет резерва в использовании факторов производства, а другой направлен на учет стоимости конкретных факторов производства, следующий предопределяет эффективность использования потенциала, пятый направлен на эффективность производственно-сбытовой деятельности, учитывая усилия, прилагаемые в области повышения качества товаров и т.д.

Следовательно, можно констатировать, что на сегодняшний день в России не существует единой методики количественной оценки конкурентоспособности предприятия,необходимость в которой очень важна.

Глава 2. Оценка потенциала конкурентоспособности ООО «Капот.Ру»

2.1. Анализ внутренней и внешней среды организации

ООО «Капот.Ру» это оптовая продажа автозапчастей для иностранных и отечественных автомобилей. Основное направление деятельности компании это оптовая продажа автозапчастей в Москве и по всей России.

Рассмотрим особенности внутренней и внешней среды компании. Суть каждой организации предполагает преобразование различных ресурсов для достижения установленной цели. К ресурсам организации относятся: кадры, капитал, материалы, задачи, технологии, информация, структура и корпоративная культура, которые составляют внутреннюю среду организации и могут влиять на систему управления, как в позитивную, так и в негативную сторону. Особо это касается анализа внутренней и внешней среды организации. [7 с.418]

Существуют методы направленные на анализ макро и микро среды организации, поэтому для того, чтобы провести анализ внешней среды и внутренней нужно провести SWOT-анализ.

Внутренняя среда ООО «Капот.Ру» считается одним из источников ее жизненной силы, которая заключает в себе потенциал, дающий возможность функционировать, т.е. существовать и выживать в данном промежутке времени. В то же время внутренняя сторона может быть и одним из источников создающей проблемы и способствовать даже гибели предприятия, если нет обеспеченности для нормального функционирования предприятия.

Внешняя среда является одним из источников, который питает организацию ресурсами, нужными для поддержания потенциала предприятия на определенном уровне. Организация находится в процессе постоянного обмена с внешней средой, тем самым обеспечивая возможность выживания.

Но ресурсы внешней среды не безграничны, поэтому и существует возможность того, что организация может не получить нужные ресурсы из внешней среды, что в какой то степени ослабляет потенциал и может привести к негативным последствиям.

В случае обеспечения взаимодействия организации со средой позволило бы обеспечить поддержание ее потенциала на уровне, который необходим для достижения поставленных целей, давая тем самым возможность выжить. [2 с.75]



Рисунок 2. Организационная структура ООО «Капот.Ру»

На предприятии численность работников составляет 84 человека.

Таблица 3

Численность, состав и заработная плата работников на 2014год по ООО «Капот.Ру»

Состав персонала	**Численность, чел.**	**Заработная плата на одного работника, тыс.руб. ежемесячно**
Руководители и специалисты	20	25
Торгово-оперативные работники	50	5
Вспомогательный персонал	14	3
Всего	84	Годовой ФОТ = 9504

Под организационной структурой предприятия понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед предприятием и ее подразделениями целями и распределением между ними функций.

Организационная структура предусматривает распределение задач и полномочий на принятие решений между руководящими работниками

предприятия, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию ООО «Капот.Ру».

Во главе предприятия находится директор. Он организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за результаты производственно-хозяйственной деятельности. Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, заключает договора, издает приказы по предприятию, открывает в банках счета предприятия и выполняет целый ряд других функций.

Помимо иной хозяйственной деятельности, на него, согласно п.1 СТ.6 "Организация бухгалтерского учета в организациях" Закона "О бухгалтерском учете", возложена ответственность за правильную постановку бухгалтерского учета на предприятии.

Бухгалтерская служба Общества является самостоятельным структурным подразделением предприятия, и подчиняется непосредственно управляющему.

Главный бухгалтер назначается на должность или освобождается от должности непосредственно руководителем.

Рассмотрим структуру персонала ООО «Капот.Ру»» в разрезе следующих показателей:

– стаж работы:

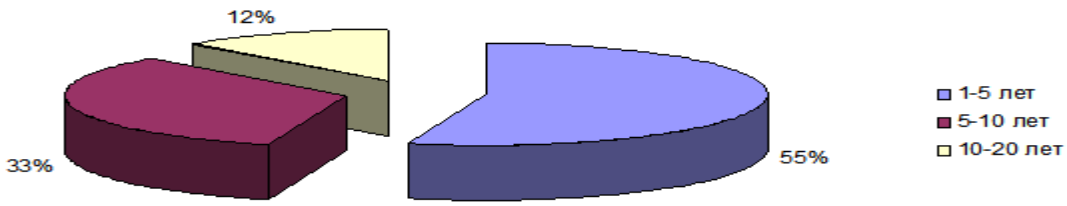


Рисунок 3. Структура пер;сонала по стажу работы

Из рисунка 3 (стр. 34) видно, что наибольший удельный вес в структуре персонала (55%) занимают работники со стажем работы от 1 до 5 лет.

– возраст работника:

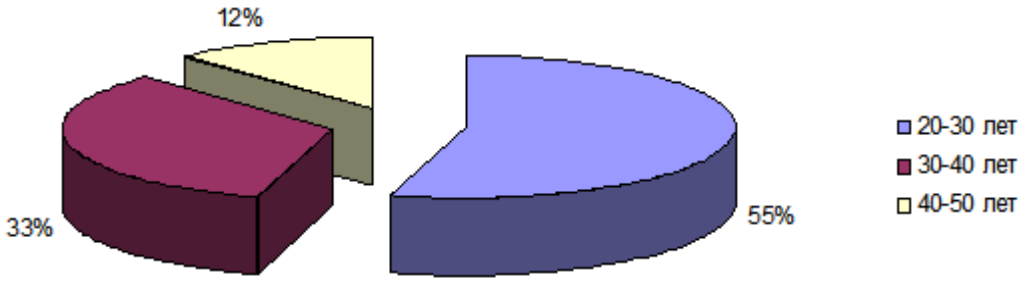


Рисунок 4. Структура персонала по возрастному признаку

Из рисунка 4 (стр. 34) видно, что 55% работников имеют возраст от 20 до 30 лет, что говорит о том, что руководство предприятия использует политику привлечения молодых кадров, ориентируясь на их гибкость и приспособляемость к новым условиям.

- образование

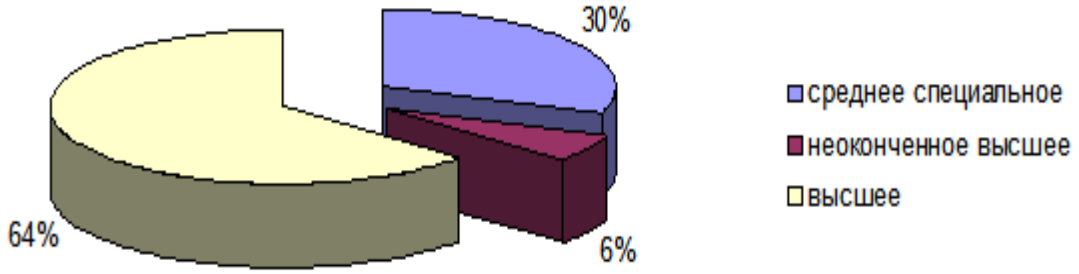


Рисунок 5. Структура персонала по образованию

Анализируя рисунок 5 (стр. 35), отметим, что более половины работников, а это (64%) имеет высшее образование. Остальные работники (6%) в данный момент получают высшее образование в учебных заведениях по профилю занимаемой должности.

Это достаточно высокий показатель, что создает позитивную картину образовательного уровня кадров, 30% работников обладают средним профессиональным образованием, которые учатся заочно. Те сотрудники, кто получает первое высшее образование, предоставляется оплачиваемый отпуск.

За сверхурочную работу сотрудники получают оплачиваемые отгулы, отпуска за свой счет предоставляются, но не приветствуются руководством предприятия. В редких случаях, когда сотруднику необходимо получить отпуск - это вопрос решается с каждым в индивидуальном порядке.

Не маловажное значение руководство предприятия отдает проблеме обучения и повышения квалификации своих сотрудников. Регулярно для сотрудников проводятся семинары по разным направлениям деятельности. За вновь принятым сотрудником закрепляется наставник, который курирует деятельность в течение 6 месяцев, что позволяет быстрее вникнуть в суть работы

Это означает, что персонал на этом предприятии отбирают по определенным критериям, в том числе и по образованию.

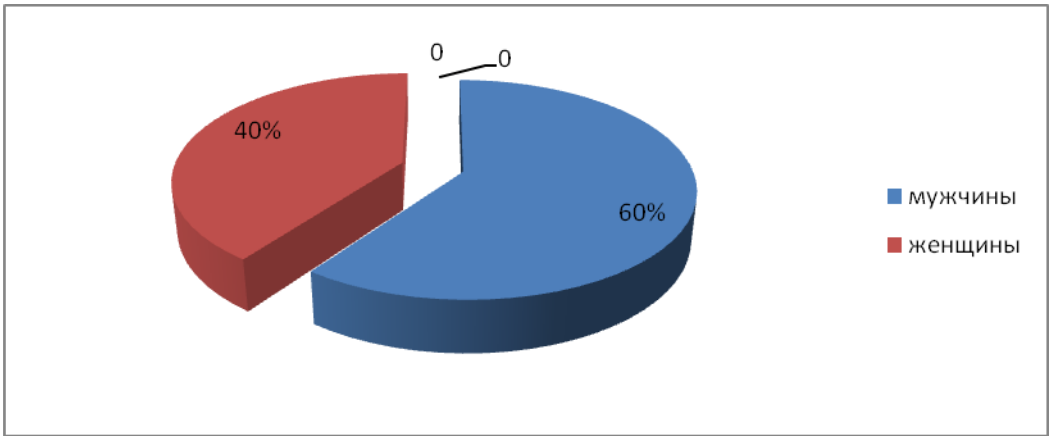


Рисунок 6. Структура персонала ООО «Капот.Ру» (по полу)

По данным рисунка 6 (стр. 36) видно преимущество персонала мужского пола (60%), так как это напрямую связано со спецификой данного предприятия.

По результатам проведенного анализа структуры ООО «Капот.Ру» можно сделать вывод о том, что наибольшее внимание администрации и руководству ООО «Капот.Ру» нужно уделить мотивации персонала, т.е. повышение заработной платы, улучшение социального пакета, введение поощрений и вознаграждений, тогда текучесть кадров на данном предприятии уменьшится.

Для того, чтобы определить поведение организации и провести в жизнь, руководство должно обладать представлением, как о внутренней среде организации, так и о внешней, где внутренняя среда и внешняя изучаются в первую очередь с целью вскрытия угроз и возможностей, которые организация должна учитывать при определении своих целей и достижений (таблица 4, стр. 37).

Таблица 4

Оценка факторов внешней среды (возможности и угрозы)

Угрозы	**Возможности**
Колебание рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов Инфляция Нормативы установленные государством	Инвестиционная привлекательность предприятия Появление новых технологий и оборудования Участие в политике государства Возрастающие потребности населения

Руководство организации должно постоянно следить за внешней средой, дабы не упустить те изменения, которые могут представлять угрозу организации, так как изменения во внешней среде могут поставить организацию в безнадежное положение на рынке конкурентов(таблица 5, стр.37).

Таблица 5

Определение относительных преимуществпредприятия в конкуренции

№ п/п	Характеристики	Уд. вес	ООО «Капот.РУ»		ООО «Крот-2»		ООО «Мега-полис»		ООО «Скала»	
			баллы 0–100	оценка	баллы 0–100	оценка	баллы 0–100	оценка	баллы 0–100	Оценка
	А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Доля рынка	0,5	40	20	60	35	80	40	30	15
2	Цена товара	0,3	80	24	70	21	50	15	70	21
3	Реклама	0,2	60	12	40	8	70	14	40	8
Итого		1		56		64		69		44

Социальные факторы внешней среды включают установки, ожидания и нравы. Для того, чтобы справится с проблемами, которые представляют угрозу для организации необходимо приспосабливаться к внешней среде, меняться.[8 с.114]

Для этого необходимо провести анализ макроокружения предприятия, куда входит информация, а также мнения и заключения экспертов. Пример анализа приведен в таблице 6. (стр. 38)

Таблица 6

Анализ состояния макроокружения.

Фактор, составляющий макроокружение	Тенденция развития	Характер влияния на организацию («-» - отрицательное; «+» - положительное)	Возможная реакция организации
1.Уровень инфляции	Возможна стабилизация	«-» - обесценивание денежных средств; «+» - при выплатах по долгосрочным займам; «+» - возможность получения оборотных денежных средств, играя на разнице курса доллара	Предусматривает в договорах индексацию платежей в случае их просрочки; покупка и продажа валюты
2.Сокращение доходов	Тенденции не ясны	«-» - падает покупательная способность на товары	Проведение маркетинговых

потребителей		организации, затрудняется сбыт, вынужденное сокращение объемов производства	исследований, поиск новых рынков сбыта

Следовательно, в результате анализа определены тенденции развития предприятия, характер факторов, оказывающих влияние на организацию («+» и «-»), а также те действия, которые должно предпринять предприятия, как ответ на проявление факторов.

Анализ состояния внешней среды направлен на изучение непосредственного окружения организации, при этом важным моментом является влияние организации на характер и содержание возможностей и в предотвращении появления угроз в дальнейшем существовании.[7 с.315]

Проведя анализ внешней среды, определив моменты, которые могут угрожать, руководство должно оценить какими внутренними силами обладает предприятие, и какие слабости могут негативно сказаться на предприятии. Это анализ слабых и сильных сторон организации(таблица 7, стр.39).

Таблица 7

Профиль конкурентных преимуществ компании

№ п/п	Характеристики	Варианты оценки					Удельный вес, %	Итоговая оценка	Сильнейший конкурент
		хуже				Лучше			
		-2	-1	0	1	2			
	А	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Маркетинг								Конк. №
1.1	Доля рынка, контролируемая предприятием		*				0,02	-0,02	
	…								

1.5	Цены на товары и услуги				*		0,04	+0,04	
m.n	…								
Итого							1,00		

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. [19 с.14] На основе приведённых выше сведений составляем матрицу SWOT (таблица 8, стр. 40).

Таблица 8

SWOT-матрица

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
Наличие отличного персонала	Нет четкого стратегического направления развития	Способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка	Появление на рынке сильнейших конкурентов
Наличие специализированных товаров	Большое преобладание в структуре капитала заемных средств	Пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов	Повышение тарифов транспортных компаний
Высокое сервисное обслуживание	Недостаточный имидж на рынке	Возможность быстрого развития в связи с резким	Исчезновение поставщиков

		ростом спроса на специализированные товары	
Более низкие издержки	Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности	Появление новых товаров	Высокая зависимость от кредиторов
Большой опыт	Перегрузка директора из-за отсутствия вспомогательных менеджеров	Возможность расширения деятельности за счёт открытия новых торговых точек	
Огромный ассортимент предлагаемой продукции	Отсутствие логистической структуры		
Ценовое преимущество (более низкие, чем у конкурентов цены)	Неправильная кадровая политика		
	Абсолютное отсутствие рекламных компаний		

Для того, чтобы обеспечить свое существование необходимо изучение конкурентов. Для этого необходимо выявить их слабые и сильные стороны и на этих данных строить свою деятельность. Многие предприятия не уделяют необходимого внимания угрозе со стороны конкурентов, тем самым проигрывают в этой борьбе. Поэтому предприятию необходимо знать как можно больше информации и сфере деятельности конкурента, о рынке сбыта, о тех негативных сторонах, которые могут быть применены против предприятия (таблица 9, стр. 41).

Таблица 9

Анализ сильных и слабых сторон

Кривая сильных и слабых сторон по реализации продукции комбината										
Факторы, определяющие успех	**Оценка**									
	Плохо			Посредственно				Хорошо		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Степень известности / «имидж»						X	*			
Положительные отзывы, рекомендации								*	X	
Уровень качества								*	X	
Методы сбыта							*X			
Организация сбыта							*	X		
Коммуникационная политика					*X					
Сервисные услуги							X	*		
Покупательский потенциал						*			X	
Персонал				*				X		
Местонахождение								*	X	
Уровень расходов							*		X	
Система руководства						*X				
Финансовый потенциал							*	X		

Проведя анализ главных конкурентов предприятия, приходим к выводу, что по продаже предприятие занимает выгодные позиции, но производители замещающей продукции, занимают более выгодное место, в связи с этим возникает необходимость в приобретении достаточного потенциала, чтобы противостоять замещающей продукции конкурента, перейдя к созданию продукта нового типа. [2 с. 56]

Для диагностики внутренних проблем используют метод, который называется управленческим обследованием, который основан и на комплексном исследовании разных зон организации. Поэтому при проведении анализа слабых и сильных сторон, прежде всего, необходимо определить ключевые факторы, которые оказывают влияние на успех предприятия.Рассмотрим факторы окружения и их проявления (таблица 10, стр. 42-44).

Таблица 10

Факторы внешней среды и их проявления

Группа факторов	**Фактор**	**Проявление**	**Влияние на предприятии**

1.Экономи ческие	1.1.Уровень доходов населения	Доходы населения варьируются от малых до больших	Предприятие старается угодить населению с разными доходами.
	1.2.Замедление роста рынка	На территории РФ продается намного больше разного качества и ценового диапазона, чем нужно населению.	Самое лучшее для предприятия-это стать посредником между предприятиями.
	1.3.Колебание рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов	Колебание цен зависит от спроса, а валютный курс держится примерно на одном уровне	Предприятие старается установить хорошие цены на продукцию
	1.4.Инфляция	Инфляция влияет на рост цен	Предприятие вынуждено поднимать цены за продукцию, потому что цены растут, а люди, работающие вна предприятии, должны получать хорошую зарплату.

«Продолжение таблицы»

Группа факторов	**Фактор**	**Проявление**	**Влияние на предприятии**
2. Полити ческие	2.1.Правительственная стабильность	Отношение властей к производителям продукции не меняется	У данного предприятия есть риск уменьшения дохода, если люди предпочтут покупать продукцию, но так как

			хорошая продукция стоит дорого, то у предприятия всегда будут клиенты.
	2.2.Налоговая политика	Налоговая политика влияет на ценообразование и на сами цены	Чтобы выжить при непомерном налоговом гнете предприятию приходится подымать цены, тем самым вызывая недовольство населения.
	2.3.Влияние национальной культуры	Национальная культура влияет на спрос	Предприятие делает продукцию на заказ, поэтому культура клиента не имеет значения.
3.Технологические	3.1. НТП	НТП влияет на предприятия, позитивно позволяя производить больше товаров	Предприятие производит хорошую продукцию
	3.2.Защита интеллектуальной собственности	Раньше это не было проблемой, сейчас же каждый объект нужно охранять от чужого посягательства или платить за пользование объектом	У предприятия нет угроз в нарушении прав собственности. Никаких обвинений по поводу нарушения прав на интеллектуальной собственности к предприятию не может быть предъявлено.

«Продолжение таблицы»

Группа факторов	**Фактор**	**Проявление**	**Влияние на предприятии**

	3.3.Внедрение технологии бережливого производства	Данная технология помогает повысить конкурентоспособность предприятия	Внедрение данной технологии делается постепенно, но уже приносит хорошие результаты.
4.Социальные	4.1.Активность потребителей, социальная мобильность	Активность людей растет, люди становятся все более мобильными	Чем мобильнее потребители, тем больше дохода они получают
	4.2. Возрастающие потребности и требования населения	Потребность населения не растет, население стремится экономить	Снижение спроса уменьшает доходность предприятия

Таким образом, предприятие может получить преимущество среди конкурентов, но только в том случае, когда его деятельность будет сконцентрирована на одном и более ключевых факторов успеха.

Интенсивное влияние на деятельность ООО «Капот.Ру» оказывает фактор внешней среды , обобщённого определяемый словом «конкуренция». Отсюда надлежит неизбежная надобность исследования уровня и интенсивности конкуренции, явлений и обстоятельств, которые оказывают большее воздействие на конкуренцию и её перспективы.

Итак, мы видим, что есть тенденция расслоения общества на бедных и богатых, но, тем не менее, у компании всегда будут клиенты. Круг клиентов может даже расшириться за счет бедного населения, которое не может купить дорогиезапчасти, но зато может купить запчасти не худшего качества, и по приемлемой цене. Итак, мы видим, что внешняя среда предприятия влияет на его работу. Чем богаче потребители, тем лучше для предприятия.

2.2.Анализ конкурентных преимуществ и недостатков. Оценка конкурентоспособности.

Ситуация, сложившаяся на рынке реализации запасных автозапчастей вызвала значительное увеличение цен на продукцию.

Современные покупатели все больше внимания уделяют качеству продукции. Для тогочтобы быть конкурентоспособными предприятие вкладывает средства в расширение ассортимента своей продукции и в создание собственного рынка сбыта. Значительную часть расходов составляют затраты на рекламные кампании, которые направлены на повышение узнаваемости своего бренда и увеличение объемов продаж.

Одним из основных направлений направленных на анализ возможностей предприятия считается диагностика конкурентной среды, которая считается важным звеном всего процесса маркетинговых исследований, так как считается одним из условий гарантии успеха в реализации товара, технологий, услуг.

Оценку конкурентоспособности следует начинать с выбора конкурентов, которые находятся в одной стратегической группе для ООО «Капот.Ру», это ООО «Крот-2», ООО «Мегаполис» и ООО «Скала» которые имеют равные возможности и условия развития на рынке.

Существующие методы оценки конкурентоспособности предприятия сопоставим с позиций оценки их сущности и основных преимуществ (таблица 11, стр.46-48).

Таблица 11

Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Название метода	Сущность метода	Преимущества
1. Оценка с позиции сравнительных преимуществ	Так как производство и реализация предпочтительнее в том случае, если издержки производства ниже, чем у ближайших конкурентов, то в качестве основного критерия, используемого в данном методе, являются низкие издержки.	Простота оценки уровня конкурентоспособности
2. Оценка с позиции теории равновесия	Каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. В этом случае у предприятия отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства, а, следовательно, нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора. Основным критерием в данном случае является наличие факторов производства, не используемых в полной мере.	Возможность определения внутренних резервов
3. Оценка исходя из теории эффективности конкуренции	Основным критерием при использовании структурного подхода к оценке конкурентоспособности предприятия является концентрация производства и капитала. Оценка конкурентоспособности прифункционального подхода осуществляется с учетом соотношения цены, затрат и нормы прибыли.	
4. Оценка на базе качества продукции	Критерием конкурентоспособности является качество продукции.	Возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности

«Продолжение таблицы»

Название метода	Сущность метода	Преимущества
5. Профиль требований	С помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется сопоставление профилей.	Наглядность
6. Профиль полярностей	В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания от ближайших конкурентов.	
7. Матричный метод	В основу методики положен анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции.	
8. SWOT-анализ	Метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе результатов проведенного анализа выявить существующие возможности для развития предприятий.	
9.Построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности»	Оценка конкурентоспособности предприятия проводится по восьми факторам: - концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия; - качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню т рыночных лидеров; - цена товара с возможной наценкой; - финансы; - торговля; - послепродажное	

	обслуживание; - внешняя торговля предприятия; -предпродажная подготовка	

«Продолжение таблицы»

Название метода	Сущность метода	Преимущества
10. Метод экспертных оценок	Метод основан на организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов	Позволяет быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения
11. Метод оценки основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия	Оценка конкурентоспособности предприятия включает следующие этапы: - выбор критериев для оценки конкурентоспособности предприятия; - расчет коэффициентов весомости выбранных критериев; - определение количественных значений единичных показателей; - расчет коэффициентов весомости выбранных единичных показателей; - расчет количественных значений критериев конкурентоспособности предприятия; - расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия.	

В настоящее время многие компании для решения задач конкурентоспособности продукции и снижения производственных затрат используют методологию непрерывного совершенствования продукции,

производственных технологий, организационных структур, а именно, функционально-стоимостный анализ (ФСА).

Рассмотрим особенности использования элементов ФСА для анализа конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Капот.Ру».

Основными конкурентами ООО «Капот.Ру» являются следующие предприятия по реализации запасных частей для автомобилей ООО «Крот», ООО «Мегаполис» и ООО «Скала».

В качестве основных критериев были выбраны следующие характеристики (таблица 12, стр. 50).

1) Наличие ассортимента (количество запасных частей).

2) Условия поставки (бальная система оценки, характеризующаяся наличием доставки продукции потребителю за счет предприятия).

3) Наличие официального сайта (является значимым показателем для потребителя, так как при наличии сайта потребитель имеет возможность узнать о продукции и о компании в целом «не выходя из дома», а также оставить заявку на приобретение продукции).

4) Условия приобретения (бальная система оценки, характеризующаяся наличием скидок при покупке большого количества продукции)

5) Соответствие запасных частей определенным требованиям (бальная система оценки).

Таблица 12

Исходные данные для расчета

Наименование предприятия	Наименование характеристики	Значение характеристики
ООО «Капот.Ру»	Наличие ассортимента	1
	Условия поставки	Хорошо: осуществляется доставка запасных частей до потребителя за счет компании
	Наличие официального сайта	Неудовлетворительно: отсутствует
	Условия приобретения	Удовлетворительно: при оплате партии более 10 шт. скидка составит 8%
	Соответствие требованиям	Хорошо: соответствует
ООО «Мегаполис»	Наличие ассортимента	2
	Условия поставки	Хорошо: осуществляется доставка до потребителя за счет компании
	Наличие официального сайта	Хорошо: есть сайт
	Условия приобретения	Хорошо: возможна отсрочка платежа
	Соответствие требованиям	Хорошо: соответствует
ООО «Скала»	Наличие ассортимента	3
	Условия поставки	Хорошо: осуществляется доставка до потребителя за счет компании
	Наличие официального сайта	Хорошо: сайт есть
	Условия приобретения	Удовлетворительно
	Соответствие требованиям	Хорошо: соответствует

Цена запасных частей у рассматриваемых конкурентов составляет:

1) 10 одинаковых деталей ООО «Крот-2» - 7500 руб.;

2) 10 одинаковых деталей ООО «Мегаполис» - 7400 руб.;

3) 10 одинаковых деталей ООО «Скала» - 7600 руб.

Построим матрицу смежности параметров с целью оценки значимости рассматриваемых критериев. Оценка значимости критериев была проведена методомэкспертной квалиметрии(таблица 13, стр. 51).

Таблица 13

Значимостьхарактеристик конкурентоспособности предприятия

Параметры	**Наличие ассортимента**	**Условия поставки**	**Наличие официального сайта**	**Условия приобретения**	**Соответствие требованиям**	**a_i**	**Рабс$_i$**	**Ротн$_i$**
Наличие ассортимента	1	1,5	1,5	1,5	0,5	6	27,5	0,24
Условия поставки	0,5	1	1,5	1	0,5	4,5	20	0,173
Наличие официального сайта	0,5	0,5	1	0,5	0,5	3	14	0,12
Условия приобретения	0,5	1	1,5	1	0,5	4,5	20	0,173
Соответствиетребованиям	1,5	1,5	1,5	1,5	1	7	34	0,294

Показатель абсолютного приоритета рассчитывается следующим образом:

Для первого параметра "наличие ассортимента":

$P_{abc}(1)=1,0\times6,0+1,5\times4,5+1,5\times3,0+1,5\times4,5+0,5\times7,0=27,5;$

Для второго параметра "условия поставки":

$P_{abc}(2)=0,5\times6,0+1,0\times4,5+1,5\times3,0+1,0\times4,5+0,5\times7,0=20,0;$

Для третьего параметра "наличие официального сайта":

$P_{abc}(3)=0,5\times6,0+0,5\times4,5+1,0\times3,0+0,5\times4,5+0,5\times7,0=14,0;$

Для четвёртого параметра "условия приобретения":

$P_{abc}(4)=0,5\times6,0+1,0\times4,5+1,5\times3,0+1,0\times4,5+0,5\times7,0=20,0;$

Для пятого параметра " соответствие требованиям

$P_{abc}(5)=1,5\times6,0+1,5\times4,5+1,5\times3,0+1,5\times4,5+1,0\times7,0=34,0.$

Показатель относительного приоритета рассчитывается по следующей формуле:

$$P_{отн_i} = \frac{P_{абс_i}}{\sum_{i}^{5} P_{абс_i}} \quad (1)$$

Сравним предприятия-конкуренты по каждому из пяти рассматриваемых параметров. Результаты проведенного анализа представлены в таблице 14 (стр. 52) .

Таблица 14

Результаты предприятий по критериям оценки

Параметры	**ООО «Капот.Ру»**	**ООО «Мегаполис»**	**ООО «Скала»**	**a_i**	**Рабс$_i$**	**Ротн$_i$**
Критерий «ассортимент»						
ООО Капот.Ру»	1	0,5	0,5	2	5,5	0,22
ООО «Мегаполис»	1,5	1	1,5	4	11,5	0,46
ООО «Скала»	1,5	0,5	1	3	8	0,32
Критерий «условия поставки»						
ООО Капот.Ру»	1	1	1	3	9	0,33
ООО «Мегаполис»	1	1	1	3	9	0,33
ООО «Скала»	1	1	1	3	9	0,33
Критерий «наличие официального сайта»						
ООО Капот.Ру»	1	0,5	0,5	2	5,5	0,22
ООО «Мегаполис»	1,5	1	1	3,5	10	0,39
ООО «Скала»	1,5	1	1	3,5	10	0,39
Критерий «условия приобретения»						
ООО Капот.Ру»	1	0,5	1	2,5	7	0,27

ООО «Мегаполис»	1,5	1	1,5	4	11,5	0,46
ООО «Скала»	1	0,5	1	2,5	7	0,27
Критерий «соответствие требованиям»						
ООО Капот.Ру»	1	1	1	3	9	0,33
ООО «Мегаполис»	1	1	1	3	9	0,33
ООО «Скала»	1	1	1	3	9	0,33

На заключительном этапе произведем расчет показателя комплексного приоритета (таблица 15, стр. 53).

Таблица 15

Результаты расчета показателя комплексного приоритета

Наименование предприятия	**Наименование критерия оценки**					
	Наличие ассортимента	**Условия поставки**	**Наличие официального сайта**	**Условия приобретения**	**Соответствие требованиям**	**Итого**
ООО «Капот.РУ»	0,22	0,33	0,22	0,27	0,33	
ОО»Мегаполис»	0,46	0,33	0,39	0,46	0,33	
ООО «Скала»	0,32	0,33	0,39	0,27	0,33	
Значимость критерия	0,24	0,173	0,12	0,173	0,294	
Комплексный приоритет ООО »Капот.Ру»	0,053	0,057	0,026	0,047	0,097	0,28
Комплексный приоритет ООО «Мегаполи»	0,110	0,057	0,047	0,080	0,097	0,391
Комплексный приоритет ООО «Скала»	0,077	0,057	0,047	0,047	0,097	0,325

Комплексный приоритет в пересчете на единицу стоимости выпускаемой продукции для всех рассматриваемых предприятий составляет:

1) ООО «Капот.Ру»: $0,28/7500=0,037\cdot10^{-3}$

2) ООО «Мегаполис»: $0,391/7400=0,053\cdot10^{-3}$

3) ООО «Скала»: $0,325/7600=0,043\cdot10^{-3}$

Анализ полученных результатов свидетельствует о том, что для потребителя наиболее предпочтительным являются конкурентныепреимущества предприятия ООО «Мегаполис». При пересчете приоритета на единицу стоимости выпускаемой продукции установившийся порядок предпочтения не меняется.

Таким образом, предлагаемая методика оценки конкурентоспособности предприятия, наряду с уже существующими методами, позволяет предприятию в выявлении объективных преимуществ по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами и может быть использована для непрерывного совершенствование предприятия.

2.3. Направления развития ключевых элементов потенциала конкурентоспособности

В настоящее время перед предпринимателями в целом стоит проблема повышения эффективности функционирования в динамично развивающейся конкурентной среде через создание теоретического базиса обеспечения конкурентоспособности и разработку подходов по формированию и развитию конкурентного потенциала.

Конкурентная ситуация с каждым годом все более осложняется постепенным расширением границ рынка и вовлечением в него западных фирм, имеющих значительный опыт работы в условиях жесткой конкуренции. Прямое использование этого опыта на российских предприятиях часто затруднено из-за отсутствия универсальных схем конкурентного поведения на рынке.

В современных условиях каждому предприятию особенно важно правильно оценить создавшуюся рыночную обстановку, чтобы предложить эффективные средства конкуренции, которые, с одной стороны, отвечали бы

сложившейся в России рыночной ситуации и тенденциям ее развития, с другой стороны - особенностям конкретного бизнеса.

Оценка конкурентного потенциала необходима при определении способов повышения качества производимой продукции, развития инновационной и творческой деятельности, увеличения масштабов общественного производства, повышения удовлетворенности потребителей.

В настоящее время для обеспечения своей конкурентоспособности предприятия должны ориентироваться на более полные и комплексные удовлетворения конкретного потребителя.

По результатам проведённого исследования слабыми сторонами предприятия были выявлены: имидж предприятия, уровень информационных технологий, уровень квалификации рабочих, рекламная деятельность, известность фирмы, оформление заказа и качество обслуживания, организация работы с клиентами, эффективность маркетинговых коммуникаций, высокий уровень цен по отношению к конкурентам.

Поэтому выбор в пользу развития конкурентного потенциала на основе использования внутренних возможностей или внешних возможностей и ресурсов определяется соотношением дополнительных выгод потребителя и сосредоточения бизнес-процессов в рамках одного предприятия или поручения их выполнения сторонним организациям. Формирование конкурентного потенциала предприятия связано с разработкой конкурентной стратегии. Она должна не только задавать критерии дифференциации производимой продукции, но определять направления повышения конкурентоспособности бизнес-процессов и функции.

Для устранения слабых сторон нами была разработана программа повышения конкурентоспособности ООО «Капот.Ру», которая нацелена на решение вышеперечисленных проблем с помощью реализации мероприятий, исполнение которых приведет к укреплению конкурентных позиций предприятия на рынке по реализации запасных частей.

Таблица 16

Проект программы повышения конкурентоспособности ООО «Капот.Ру»

Элементы программы	**Содержание**
Основание для разработки	Низкий уровень конкурентоспособности предприятия по отдельным направлениям
Основная цель	Повышение конкурентоспособности организации
Задачи программы	1. Укрепление имиджа предприятия 2. Совершенствование рекламной деятельности 3. Разработка мероприятий по стимулированию сбыта 4. Повышение уровня информационной обеспеченности деятельности предприятия 5. Повышение квалификации рабочих 6. Оптимизация ценовой политики
Исполнитель	Руководители функциональных отделов
Основные источники финансирования	Собственные финансовые ресурсы организации. Заемные финансовые средства (банковские кредиты)
Ожидаемые конечные результаты	Повышение конкурентоспособности предприятия, укрепление имиджа и увеличение прибыли.
Контроль за реализацией проекта	Генеральный директор ООО «Капот.РУ»

Программа повышения конкурентоспособности ориентирована на наиболее важные аспекты развития организации, на те сферы деятельности, которые наиболее значимы для предприятия в конкурентной борьбе.

Цель программы – ликвидировать слабые стороны организации и разработать мероприятия для развития сильных сторон.

Предприятие ООО «Капот.Ру» должно обеспечить привлекательность своих товаров с помощью различных механизмов, способствующих росту конкурентных преимуществ по сравнению с предприятиями, реализующими аналогичную продукцию.

Программа направлена на создание образа ООО «Капот.РУ» как процветающего, динамично развивающегося, перспективного и сильного конкурента для остальных предприятий на рынке запасных частей.

Для обеспечения стабильного и поступательного развития организации одним из непременных условий является постоянное исследование рынка, на котором работает предприятие, и непрерывное совершенствование всех элементов деятельности предприятия.

1. Укрепление имиджа предприятия.

Цель – создание благоприятного имиджа.

Задачи:

1. Создать благоприятный образ организации в глазах администрации города.

2. Наладить отношения с общественностью города.

3. Сформировать имидж надежного партнера в глазах клиентов.

Мероприятия по созданию благоприятного имиджа представлены в таблице 17(стр. 58).

Таблица 17

Мероприятия по укреплению имиджа предприятия

Мероприятия	**Срок реализации**	**Финансовая потребность, руб.**	**Исполнитель**
Спонсорская помощь деятельности подшефной школе	01.2013-2015 года	90 000	Отдел маркетинга и рекламы Профком
Оказание помощи пенсионерам ООО «Капот.РУ» (подарки на их юбилейные дни рождения, на Новый Год, а также материальная помощь при острой необходимости, например, в случаи болезни на медикаменты или операцию)	2013-2015 года	100 000	Отдел маркетинга и рекламы Профком
Создание должности PR-менеджера	03.2013-года	25 200	Отдел маркетинга и рекламы
Публикация всех достижений организации, таких как, например, новая продукция в местных газетах, а также на информационном портале в Интернете Написание имиджевых статей руководителей и ведущих специалистов о	2013-2014 года	30 000	PR-менеджер

деятельности ООО «Капот.РУ»			
Рассылка клиентам поздравлений с праздниками. Поздравления руководителей крупных организаций-клиентов с личными праздниками, достижениями, успехами.	2013-2015 г.	10 000	
Регулярные краткие обзоры рынка запасных частей и других смежных рынков (сотрудники ООО «Капот.РУ» выступают экспертами)	2013-2015 г.	-	
Издание фирменного проспекта: история развития, значимые достижения, руководители, перспективы	Весна 2013 года	40 000	
Организация и размещение имидж-ролика на ТВ	Лето 2013 года	50 000	
Изготовление сувенирной и представительской продукции (для крупных клиентов и партнеров)	2013-2015 года	50 000	

2. Совершенствование рекламной деятельности.Цель – создание благоприятных условий для продвижения и сбыта товаров ООО «Капот.РУ», формирование у потребителя определённого уровня знаний о данной продукции. Побуждение потребителя обратиться к предприятию ООО «Капот.РУ», побуждение к приобретению у предприятия ООО «Капот.РУ» реализуемых запасных частей, стимулирование сбыта продукции, ускорение товарооборота.

Задачи:

1. Повысить имидж и известность предприятия

2. Увеличить уровень продаж посредством продвижения продукции с помощью рекламы.

Рекламные мероприятия представлены ниже в таблице 18 (стр. 59).

Таблица 18

Мероприятия по совершенствованию рекламной деятельности ООО «Капот.РУ»

Мероприятия	**Срок реализации**	**Исполнитель**	**Финансовая потребность, руб.**
Аренда билборда (3 шт.)	2013-2014	Отдел маркетинга и рекламы	144 000
Изготовление билборда+макет	02.2013		12 000
Участие в выставках в регионе	2013-2015		40 000
Выпуск полиграфической продукции, сувениров	2013-2015		60 000
Размещение рекламы на портале строителей города и других информационных порталах	2013 год		63 600
Поддерживание и продвижение сайта	2013-2015 года		100 000
Изготовление и размещение наружной рекламы в районе первой	Лето 2013		60 000

автодороги			
Размещение рекламы в специализированных журналах	2013-2015		30 000
Рассылка пресс-релизов, баннерная реклама	2013-2015		-
Размещение рекламы на телевидении	2013-2014 года		135 000

3. Разработка мероприятий по стимулированию сбыта

Цель − разработка мероприятий, чтобы подтолкнуть потенциальных потребителей сделать покупку у ООО «Капот.РУ»

Задачи:

1. Разработать систему скидок

- скидки за большой объём закупок, т.е. снижение обычной отпускной цены, которая гарантируется покупателю, если он разово приобретает партию запасных частей в размере, превышающем установленную величину.

Например, при заказе запасных частей более 2 штук, то скидка составит 2% с каждой запасной части.

То есть, 8000 руб-2%=7840 руб.

При заказе запасных частей в комплекте более 10 штук, скидка составит 2% за штуку, это 89,44 руб-2%=87,56 руб.

Скидки за ускорение оплаты, т.е., когда снижаются стандартные отпускные цены, которые гарантируются покупателю предприятием ООО «Капот.РУ» приобретающего у него изделия, если он произведёт оплату приобретаемой партии продукции ранее установленного контрактом срока;

- скидки для постоянных и престижных потребителей данной продукции у данного предприятия «Капот.РУ», т.е. мера снижения стандартной отпускной цены на продукцию, которая гарантируется покупателю, если он приобретает продукцию ООО «Капот.РУ»в течение длительного периода времени или относится к категории престижных клиентов предприятия «Капот.РУ».

Если клиент пользуется услугами предприятия ООО «Капот.РУ» более года с периодичностью не менее 4 раза в год, то скидка составит 3% то суммы заказа.

4. Повышение уровня информационной обеспеченности деятельности предприятия

Цель – оснащение организации новыми современными информационными технологиями.

Задачи:

1. Создать единую базу сбора, обработки, хранения и передачи информации внутри организации.

2. Создание системы для работы с клиентами

3. Мониторинг рынка и маркетинговые исследования (то есть анализ внешней среды)

Таблица 19

Повышение уровня информационной обеспеченности деятельности предприятия

Мероприятия	**Срок реализации**	**Исполнитель**	**Финансовая потребность, руб.**
Внедрение единой системы электронного документооборота	01.2013-03.2013	Системный администратор	40 000
Внедрение системы электронной торговли запасными частями	Лето 2014		60 000
Внедрение автоматизированной информационной системы, активно взаимодействующее посредством сети Интернет	2014 -2015 года		90 000
Постоянный сбор, анализ и хранение информации о состоянии внешней среды организации. Создание единой базы данных. Проведение маркетинговых исследований	2013-2015 года	Служба маркетинга	-
Подготовка и переподготовка квалифицированных пользователей информационных технологий в организации	2014 года	Начальник службы управления персоналом	30 000

5. Повышение квалификации рабочих.

Цель – повышение квалификации рабочих производственного процесса.

Задачи:

1. Провести подготовку и переподготовку рабочих производственного процесса.

2. Создать систему обучения работников производственного подразделения.

3. Создание дополнительной системы стимулирования рабочих.

Основные мероприятия по повышению квалификации представлены в таблице 20 (стр.62).

Таблица 20

Мероприятия по повышению квалификации рабочих

Мероприятия	**Срок реализации**	**Исполнитель**	**Финансовая потребность, руб.**
Разработка положения о повышении квалификации производственного персонала	Март 2013 года	Начальник службы управления персоналом	-
Курсы повышения квалификации	2013-2015 года		70 000
Стажировка на других предприятиях с аналогичным видом деятельности	2013-2015 года		100 000
Приобретение (обновление) специализированной учебной литературы о запасных запчастях	Весна 2013 года		30 000
Проведение ежегодного контрольного тестирования по проверке уровня знаний рабочих	Осень 2013-2014 года		30 000
Моральное поощрение работников, повысивших свой уровень знаний (доска почета)	Июнь 2013-2014 года	Зам. директора	5 000
Проведение конкурса «Лучший в профессии», материальное	2013 год	Зам.	10 000

стимулирование победителей		директора	

6. Усиление дисциплины труда

Руководству предприятия необходимо ликвидировать такую слабую сторону предприятия «Капот.РУ», как дисциплина и условия труда.

Главные причины сохранения низкой дисциплины – слабая мотивация труда из-за его низкой и несвоевременной оплаты. Если руководство предприятия всерьёз не возьмётся за эту проблему, то она может привести к снижению продаж запасных частей.

Поэтому руководству предприятия необходимо ликвидировать данную слабую сторону и не дожидаться пока рабочие уволятся сами. В итоге может произойти непрерывное ухудшение качества персонала: первыми могут уволиться с предприятия лучшие работники, так как им легче найти хорошую работу, где предлагают наиболее приемлемые условия труда, стабильную заработную плату, а останутся худшие, которым не на что больше рассчитывать.

Здесь руководству предприятия «Капот.РУ» необходимо создать хорошие условия труда для работников предприятия. В результате работники предприятия «Капот.РУ» будут серьёзно и ответственно относиться к своей работе.

Необходимо проводить различные мероприятия с участием персонала и руководства предприятия «Капот.РУ» с целью создания благоприятного климата в коллективе, который также будет способствовать усилению заинтересованности работников предприятия в данном производстве.

Такую политику руководству предприятия «Капот.РУ» удастся реализовать только в том случае, если рядовым работникам предприятия станет понятной перспектива развития предприятия и целесообразность жёстких дисциплинарных мер.

Если руководство предприятия «Капот.РУ» не имеет средств немедленно повысить заработную плату работникам и на этой основе улучшить мотивацию труда, руководство должно, по крайней мере, показать, что повышение требовательности идёт на пользу данному предприятию.

Такую сильную сторону предприятия «Капот.РУ», как качество предоставляемых авто запчастей необходимо удерживать. Большую пользу в первичном улучшении качества приносит простая процедура сравнения собственной продукции с аналогичной продукцией у его конкурентов, как правило, для профессионала не составляет труда установления причин недоброкачественности данных изделий, тем более что предприятие «Капот.РУ» имеет квалифицированных работников, которые постоянно проверяют продукцию на прочность. В результате удержание данной сильной стороны предприятия «Капот.РУ» далеко не всегда сопряжено с большими трудностями (например: с покупкой дорогостоящихдеталей).

Улучшение качества предоставляемых товаров можно реализовать за счет перехода на новые, более качественные комплектующие и материалы, более точного соблюдения норм технологии, то есть практически без дополнительных затрат.

Если руководство предприятия «Капот.РУ» будет использовать все эти мероприятия, то его предприятие всегда будет конкурентоспособным, и сможет реализовывать продукцию более высокого качества, чем у его конкурентов.

Таким образом, применив предложенную программу мероприятий, руководство компании «Капот.РУ» повысит конкурентоспособность предприятия и сможет занять лидирующие позиции на рынке по реализации запасных частей.

Таблица 21

Затраты на реализацию данных мероприятий

Направления	**Затраты (руб.)**
Укрепление имиджа предприятия	455 200
Совершенствование рекламной деятельности	644 600

Разработка мероприятий по стимулирования сбыта	-
Повышение уровня информационной обеспеченности деятельности предприятия	220 000
Повышение квалификации рабочих	245 000
Усиление дисциплины труда	-
Всего	1 564 800

Финансирование данного проекта будет осуществляться из следующих источников:

1) Отчисления от прибыли – 1,5%, в денежном выражении – 773,900 тыс. руб.

2) Резервный капитал –790,800тыс. руб.

3) Заемные средства – 100 тыс. руб. («Сбербанк России»)

Вышеприведенные мероприятия помогут организации занять лидирующие конкурентные позиции на рынке автомобильных запчастей.

2.4. Расчет экономической эффективности предложений по наращиванию потенциала конкурентоспособности

Оценка эффективности проекта рассчитывается по четырем основным показателям – чистый приведенный доход (NPV), индекс доходности (PI), период окупаемости (PBP) и внутренняя норма доходности (IRR).

Рассмотрим экономическое обоснование программы повышения конкурентоспособности ООО «Капот.РУ». Для реализации требуются инвестиции (I) 1 564,8 тыс. руб., длительность проекта (t) 3 года, процентная ставка (r) 15% (устанавливается между инвестором и банком).

Данные для расчета показателей экономической эффективности данного проекта представлены в таблице 22 (стр.65).

Таблица 22

Данные для расчета показателей экономической эффективности программы повышения конкурентоспособности ООО «Капот.РУ»

Период	Первоначальные инвестиции, (руб)	Экспертная оценка предполагаемых доходов (CF), (руб.)
2013 год	665 300	840 000
2014 год	569 500	780 000
2015 год	330 000	600 000
Всего	1 564 800	2 220 000

Чистый дисконтированный доход (NPV) – представляет собой прибыль согласно инвестиционного проекта. Определяется дисконтированный доход минус дисконтированные затраты.

NPVявляется основным показателем, так как его можно суммировать по всем проектам.

Чистый приведенный доход рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^{n} \frac{I_t}{(1+r)^t} \quad (1)$$

где CFt – приток денежных средств в период t;

It– сумма затрат (инвестиций) в t-ом периоде;

R– ставка дисконтирования;

n - суммарное число периодов (интервалов, шагов) t = 1, 2,..., n (или время действия инвестиции).

Пересчитаем денежные потоки в вид текущих доходов:

PV1=840 000/(1+0,15)=730 434.78

PV2=780 000/$(1+0,15)^2$=589 792.06

PV3=600 000/$(1+0,15)^3$=394 503.25

NPV=(730 434.78+589 792.06+394 503.25)-1 564 800=149 930.09руб

NPV составляет 149 930.09 руб. Положительное значение NPV говорит о том, что исходные инвестиции окупаются. Исходя из этого можно сказать, что

проект прибыльный. Наряду с показателем эффективности инвестиций NPV используется внутренняя норма доходности (IRR).

IRR характеризует экономическую прочность проекта. Это расчетная процентная ставка, измеряется в %, при которой NPV = 0.

IRR показывает предельную процентную ставку, под которую мы можем привлекать заемный капитал.

IRR = ra + (rb – ra)*NPVa/(NPVa – NPVb);

Процентные ставки ra и rb выбираются произвольно, но должны быть соблюдены условия при процентной ставке rb → NPV<0; ra → NPV>0.

ra = 15%;

rb = 30%

Пересчитаем денежные потоки в вид текущих доходов при процентной ставке 35%:

PV1=840 000/(1+0,30)=646 153.84

PV2=780 000/(1+0,30)^2=461 538.46

PV3=600 000/(1+0,30)^3=273 099.68

NPVb=(646 153.84+461 538.46+273 099.68)-2 220 000= -839 208.02руб

IRR=0.15+(0.30-0.15)* 149 930.09 /(149 930.09-(-839 208.02))= 0.1728=17.28%. Чем выше IRR, тем эффективнее проект. Экономическая прочность проекта тем выше, чем выше разница между IRR и процентной ставкой. Разница между IRR и процентной ставкой равна 2.28%/

Индекс доходности (DPI) характеризует отдачу проекта на вложенный капитал. DPI определяется как отношение дисконтированных доходов к дисконтированным затратам.DPI рассчитывается по следующей формуле:

$$DPI = \frac{\sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^{n} \frac{I_t}{(1+r)^t}}; \qquad (2)$$

DPI=(730 434.78+589 792.06+394 503.25)/1 564 800=1.096

Если выполняется неравенство DPI> 1, а по нашему проекту DPI = 1,096, то проект считается эффективным.

Период окупаемости (PBP) – это период времени, за который вложенные в проект средства возвращаются инвестору. Рассчитывается на базе дисконтированных доходов и затрат. Период окупаемости (PBP) рассчитывается по формуле:

$$\text{Ток} = n \text{, при котором } \sum_{t=1}^{n} CF_t \geq I_0 \quad (3)$$

Ток=1 564 800/((730 434.78+589 792.06+394 503.25)/3)=2.73

Проект окупится через 2.73 года. Относительно небольшой срок окупаемости означает более низкую степень риска и быструю отдачу.

Таким образом, рассчитав четыре показателя оценки эффективности программы повышения конкурентоспособности в ООО «Капот.РУ», можно сделать следующий вывод.

Данную программу можно считать прибыльной, так как NPV = 149 930.09 руб; говорит о том, что инвестиции окупятся, разница между IRR и процентной ставкой 2,28%, говорит об экономической прочности программы; индекс доходности равен 1,096; срок окупаемости равен 2,73 года. Это относительно небольшой срок окупаемости.

На основании разработанной программы мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Капот.РУ» можно сделать вывод, что правильно спланированные действия, ориентированные на перспективу и направленные не только на получение прибыли, но и на укрепление имиджа компании, ведет к успешной работе.

Предлагаемые мероприятия позволят улучшить отношения работников, клиентов и общественности к ООО «Капот.РУ» и повысить эффективность деятельности компании за счет увеличения продаж.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время для обеспечения своей конкурентоспособности предприятия должны ориентироваться на более полные и комплексное удовлетворение конкретного потребителя.

Поэтому выбор в пользу развития конкурентного потенциала на основе использования внутренних возможностей или внешних возможностей и ресурсов определяется соотношением дополнительных выгод потребителя и сосредоточения бизнес-процессов в рамках одного предприятия или поручения их выполнения сторонним организациям. Формирование конкурентного потенциала предприятия связано с разработкой конкурентной стратегии.

На сегодняшний день конкуренция по цене является одним из основных методов конкуренции. Поскольку ассортимент магазинов зачастую очень похож, а брэндинг не развит, цена остается самым действенным способом привлечь к себе покупателей. Элитный сегмент уже начинает выделяться, а вот сегмент эконом-класса еще уверенно никто не занял.

В настоящее время в целом стоит проблема повышения эффективности функционирования в динамично развивающейся конкурентной среде через создание теоретического базиса обеспечения конкурентоспособности и разработку подходов по формированию и развитию конкурентного потенциала.

В основе формирования конкурентоспособности ООО «Капот.Ру» лежит определенная система конкурентных преимуществ. Это, прежде всего соотношение качества, сервиса и цены. Но существуют и определенные неудачи, которые складываются в отсутствии определенной рекламы, престижа и др., поэтому предприятию рекомендована система обеспечения конкурентоспособности, направленная в первую очередь на обеспечение внешнего окружения предприятия, нацеленной на обеспечение конкурентоспособности реализуемых товаров.

В результате анализа конкурентоспособности ООО «Капот.Ру» было выявлено, что на рынке оно занимает среднее положение и способно

развиваться дальше. Конкурентная позиция предприятия по отношению к основным конкурентам наиболее слабая и нуждается во всестороннем укреплении. Конкурентным преимуществом исследуемого предприятия является выгодные отношения с поставщиками.

С целью управления конкурентоспособностью предприятия необходимо наличие полноценной технологии и ее объективной оценки, которая включает совокупность принципов, методов и показателей, таких как:

- уровень конкуренции, что является относительным показателем, и определяется на основании сравнения;

- конкурентоспособность предприятия необходимо оценивать на основании показателей среди предприятий, которые относятся к одной отрасли, и производящие одинаковые товары и услуги;

- конкурентоспособность предприятия может оцениваться посредством однозначной количественной оценки, что позволит эффективнее разрабатывать мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности.

Из-за высокого темпа развития научно-технического прогресса и высокой конкуренции практически в любом производстве автозапчастей, для того чтобы поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, должна быть сформирована система, способная привести к автоматизации учета полного цикла реализации автозапчастей.

В данной работе было проведено исследование предприятия ООО «Капот.Ру».

ООО «Капот.Ру» специализируется на продаже запасных частей к импортным и отечественным автомобилям и ремонт автомобилей отечественного производства.

На основании анализа внешней и внутренней компании были сделаны следующие предложения по совершенствованию работы организации:

Разработка и реализация новых видов товаров;

Дальнейшее совершенствование качества товаров с целью обновления ассортимента и дальнейшей дифференциации;

Обеспечение связей с общественностью с целью создания положительного имиджа организации;

Организация системы повышения квалификации персонала в связи с высокой интенсивностью научно-технических, экономических и конъюнктурных изменений.

Для повышения конкурентоспособности были предложены мероприятия, которые обеспечат укрепление потенциала конкурентоспособности предприятия, а именно:

1.Разработана программа повышения конкурентоспособности предприятия, которая ориентирована на те сферы деятельности, которые наиболее значимы для предприятия в конкурентной борьбе. Основной целью данной программы является ликвидация слабых сторон организации.

2.Разработаны мероприятия по созданию благоприятного имиджа на предприятии. Руководство предприятия оказывает помощь ветеранам и пенсионерам.

3.Разработаны мероприятия по совершенствованию рекламной деятельности. Основной целью является создание благоприятных условий для продвижения и сбыта товаров ООО «Капот.РУ», формирование у потребителя определённого уровня знаний о данной продукции, побуждение потребителя обратиться к предприятию ООО «Капот.РУ», побуждение к приобретению у предприятия ООО «Капот.РУ» реализуемых запасных частей, стимулирование сбыта продукции, ускорение товарооборота.

4. Разработаны мероприятий по стимулированию сбыта, которые бы способствовали тому, чтобы подтолкнуть потенциальных покупателей сделать покупку на фирме.

5.Повышение уровня информационной обеспеченности деятельности предприятия, будет способствовать оснащению организации новыми современными информационными технологиями.

6. Повышение квалификации рабочих. Производственного процесса. Так как поступающие автомобили чаще всего импортного производства и без знаний будет трудно произвести ремонт автомобиля.

7. Усиление дисциплины труда. Руководству предприятия необходимо ликвидировать такую слабую сторону предприятия «Капот.РУ», как дисциплина и условия труда посредством мотивации и стимулирования.

Здесь руководству предприятия «Капот.РУ» необходимо создать хорошие условия труда для работников предприятия. В результате работники предприятия «Капот.РУ» будут серьёзно и ответственно относиться к своей работе.

Необходимо проводить различные мероприятия с участием персонала и руководства предприятия «Капот.РУ» с целью создания благоприятного климата в коллективе.

Таким образом, применив предложенную программу мероприятий, руководство предприятия «Капот.РУ» повысит конкурентоспособность предприятия и сможет занять лидирующие позиции на рынке .

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1.Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 06.12.2011) «О защите конкуренции»

2.Абрамов А.В., Иванова С.В. Конкурентоспособность товаров потребительского назначения. Сборник трудов. – СПб: Изд-во СПбГМТУ, 2010. – С. 23–28.

3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф. - СПб. : Изд-во «Питер», 2011. - 416 с.

4.Балабанова Л.В. Оптовая торговля: маркетинг и коммерция. - М.: Экономика, 2011. - 248с.

5. Балакшин, В.В. Формирование конкурентоспособности современного предприятия М.: МАКС Пресс, 2012. - 98 с.

6.Беленов, О.Н. Конкурентные преимущества, и конкурентоспособность промышленных предприятий: подходы, анализ, оценка: монография О.Н.

7. Брулев Е.С. Управление конкурентоспособностью предприятий: автореферат / Е.С. Брулев. 2011. - 26 с.

8.Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд. - М.: Гардарики, 2010. - 256 с.

9. Волков, Д.В. Оценка конкурентоспособности предприятия: теоретико-методологические подходы / Д.В. Волков // Вести высших учебных заведений Черноземья. – 2010. - № 1(19). – С. 96-100.

10.Дулисова И. Л. Конкурентоспособность фирмы и конкурентоспособность товара //http://www.marketing.spb.ru/read/essai/6.htm

11.Давыдов Р.Н. Ассортимент розничных торговых предприятий: понятие, формирование, оценка / Р.Н. Давыдов // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации, 2010. - №2. – С. 339-345.

12.Кузнецов С.Л. «Современные технологии документационного управления»: Учебное пособие для вузов / Под ред. Профессора Т.В. Кузнецовой. – М.: Издательский дом МЭИ, 2010. – 232с.

13.Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент, 12-е изд. / Ф. Котлер; пер. с анг. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Кантуревского. – СПб.: Изд-во «Питер», 2010. – 816с.
14.Лебедев В.Г., Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев. Управление затратами на предприятии. – М.: Книга по Требованию, 2012. – 592 с.
15.Локминов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб.пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2010. - 283 с.
16.Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.В.Лукашевича, Н.И.Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 312 с.
17.Ноздрева Р.Б. Антикризисное управление : Учебное пособие / Ноздрева Р. Б. М.: Проспект, 2011. - 190 с.
18.Погонев С.В., Шендо М.В. Формирование и реализация механизма управления конкурентоспособностью предприятия // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. - 2010. - № 2. - С. 81-88.
19.Портер М. Конкуренция / М. Портер. М.: Вильямс, 2011. - 608 с.
20.Перминов И.А. Система управления конкурентоспособностью предприятия // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. - 2010. - № 3. - С. - 145-148.
21.Погонев С.В., Шендо М.В. Формирование и реализация механизма управления конкурентоспособностью предприятия // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. - 2010. - № 2. - С. 81-88.
22.Парамонова Т. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк. — М.: КНОРУС, 2013. — 120 с.
23.Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; Пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 453 с.
24.Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конку-ренции:

Учебник / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М., 2003 – 584 с.

25.Томпсон А.А. (мл.) Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А.А. Томпсон (мл.), А.Дж. Стрикленд III. М.: ИНФРА-М, 2011. - 412 с.

26.Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М:. Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2012. — 882 с.

27.Филатова Т.В.. Финансовый менеджмент. – М.: Инфра-М, 2010. – 240 с.

28. Хрипач В.Я. Экономика предприятия: Учебник / Хрипач В.Я., Суша Г.З., Оноприенко Г.К. Мн.: Экономпресс, 2010. - 464 с.

29.http://www.dis.ru - о конкурентоспособности.

30.http://www.marketing.spb.ru

31.http://psyfactor.org

32.http://www.marketing.spb.ru

33.http:// www.consumers.narod.ru

34.http://www.management-marketing.ru

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованнойнаучной литературы и других источников имеют ссылки на них.

_____ _____ /_____/

Подпись *(Ф.И.О.)*

«___» _____ 201__ г.