Автономная некоммерческая организация высшего образования

Национальный открытый институт г. Санкт-Петербург

Кафедра менеджмента

К защите допущен
Зав. кафедрой
к. э. н., доцент
_____Т.В. Степанова
«___» _____ 20__г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему:

Управление конкурентоспособностью предприятия и пути ее повышения

(на примере АО "Технэкспро")

по направлению 38.03.02 – Менеджмент

профиль – Производственный менеджмент

Исполнитель:
Ангел Максим
_____
« ___» _____20__ г.

Руководитель:
к.э.н., доц. Степанова Т.В.
_____
«___» _____20__г.

Санкт-Петербург
2018

Оглавление

Введение.....2
Глава 1. Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятий.....4
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятий.....4
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....14
1.3 Роль конкурентоспособности в деятельности российских предприятий.....18
Глава 2. Характеристики деятельности и конкурентоспособности АО «Технэкспро».....21
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Технэкспро».....21
2.2 Анализ конкурентоспособности АО «Технэкспро».....35
2.3 Оценка конкурентоспособности.....60
Глава 3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Технэкспро».....71
3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности АО «Технэкспро» 71
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....73
Заключение.....79
Список использованной литературы.....81
Приложения

Введение

Управление конкурентоспособностью предприятия является актуальной проблемой развития экономических объектов. Исследование этой проблемы посвящены труды следующих исследователей: Балабановой Л. В., Диканя В. Л., Иванов Ю. Б., Клименко С. Л., Криворучко О. Н., Кузьмина О. Е., Поддубной Л. И., Тарнавской Н. П., Азоева Г. Л., Ансоффа И., Лифиц И. М., Савельевой Н. А., Фатхутдинова Р. А., Царева А. А.

В современных условиях успех функционирования предприятия на рынке определяется уровнем его конкурентоспособности. Поэтому особое значение приобретает проблема поддержания на должном уровне конкурентоспособности предприятий ведущих отраслей национальной экономики. Решение этой проблемы является одной из самых сложных задач, что требует целенаправленной, согласованной, четкой работы всех подсистем предприятия.

Резервы повышения конкурентоспособности, а также ее источники находятся во внутренней среде предприятия. Результативное управление факторами внутренней среды предприятия, а также полная реализация условий внешней среды позволят эффективно влиять на уровень его конкурентоспособности.

Целью данной работы является анализ и разработка путей повышения конкурентоспособности АО «Технэкспро», для достижения поставленной цели, были выделены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятий;

- дать характеристику деятельности и конкурентоспособности АО «Технэкспро»;

- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «Технэкспро».

Объект исследования - АО «Технэкспро».

Предмет исследования - разработка путей повышения конкурентоспособности.

Методы исследования – анализа, сравнения, теоретического исследования, SWOT, PEST, 5 сил Портера, анкетирования, опроса.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области маркетинга, экономики, материалы периодических изданий и сети Интернет.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Технэкспро»

Глава 1. Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятий

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятий

Анализ последних достижений и публикаций. В литературных источниках[1] нет единства мнений относительно как необходимости выделения управления конкурентоспособностью предприятия в самостоятельный вид управления, так и определения его содержания.

Так, Фатхутдинов Р. А.[2] отмечает «менеджмент - это система достижения конкурентоспособности управляемого объекта». Таким образом, по его мнению, нет необходимости в системе управления предприятием выделять подсистему управления конкурентоспособностью.

Большинство ученых[3] признавая необходимость такой подсистемы, расходятся во мнении относительно определения понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» (табл. 1), а, следовательно, и сущности этого процесса.

Таблица 1

Определение понятия «управление конкурентоспособностью »

Автор	Содержание определения
Балабанова Л. В.	Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях маркетинговой ориентации - это совокупность управленческих действий, направленных на исследование деятельности активных и потенциальных конкурентов, их сильных и слабых сторон, а также разработку конкурентных стратегий, которые обеспечивают формирование долгосрочных конкурентных преимуществ

[1] Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов // М. И. Круглов. - М. : Русская Деловая Литература, 2012. - с.58

[2] Бажин И. И. Исследование систем управления: Компакт-учебник / И. И. Бажин. - Х. : Консул, 2014. - с.85

[3] Варфоломеева А. М. Управление конкурентоспособностью предпринимательской структуры на основе процессного подхода : автореф. дис. на соискание научн. степени к.е.н. : спец. 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством / А. М. Варфоломеева. - Волгоград : ВГТУ, 2014. - с24

Продолжение таблицы 1

Варфломеева А. М.[4]	Суть управления конкурентоспособностью предпринимательской структуры на основе процессного подхода заключается в управлении последовательностью процессов, каждый из которых объединяет элементы предпринимательской структуры определенным образом и направлен на реализацию определенной цели, ведущей к реализации общей цели предпринимательской структуры - обеспечения заданного уровня конкурентоспособности предпринимательской структуры
Кузьмин О. Е.	Под управлением конкурентоспособностью предприятия следует понимать совокупность рычагов и способов воздействия на сферы создания и реализации конкурентоспособных товаров, цели и соответствия субъектов хозяйствования, которые реализуется с помощью средств управления
Мануйлович Ю. М.[5]	Управление конкурентоспособностью предприятия - это совокупность мероприятий направленных на исследование внутренних и внешних условий функционирования предприятия и адаптацию к ним всех его функциональных сфер с целью формирования и поддержания долгосрочных конкурентных преимуществ на целевом рынке, что позволит предприятию в дальнейшем удерживать моделирующие позиции
Поддубная Л. И.	Управление международной конкурентоспособностью предприятия - это система обеспечения жизнедеятельности предприятия как субъекта международной конкуренции, которая состоит из подсистем в соответствии с функциональными сферами предприятия и сфер его предназначения на релевантивном внешнем рынке
Савельева Н. А.[6]	Управление конкурентоспособностью на уровне фирмы представляет собой управление процессом формирования, поддержания конкурентных преимуществ и преодоления конкурентных слабостей

[4] Малин А. С. Исследование системы управления [текст] : учебник для вузов / А. С. Малин, В. И. Мухин ; Гос. ун.-т - Высшая школа экономики. - 3-е изд. - М.: Изд. дом ГУ ВШЕ, 2015. - с.15

[5] Егорова Л. С. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л. С. Егорова, А. А. Макарычев // Социология, психология, философия. Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. - 2012. - № 6. - С. 316-322.

[6] Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы : учебник / Н. А. Савельева. - Ростов н/Д: Феникс, 2013. - с.62

Продолжение таблицы 1

Станковская И. Н.	Системное управление конкурентоспособностью предприятия на основе интеллектуализации это комплекс действий, предусматривающий формирование четко организованной архитектуры системы управления как объекта экономической, технической, информационной, что эффективно реализует функции управления через последовательность методов, политик, процедур, правил формирования, обоснования, выбора и реализации системновзаимосвязанных и функционально взаимосвязанных решений и действий, согласованных по целям, заданиям, срокам, ресурсам, ожидаемым результатам с учетом рисков, вызванных изменениями внешней и внутренней среды
Тарнавская Н. П.	Управление конкурентоспособностью предприятия - это процесс системного формирования, развития и использования совместного пролонгированного опыта соединения материальных и нематериальных активов (как комплекса знаний, умений и навыков) предприятия на стратегическом и тактическом уровнях через механизм инновационного развития, который обеспечивает продуцирование экспюзивных конкурентных преимуществ
Клименко С. Л.	Управление конкурентоспособностью предприятия - определенный аспект менеджмента предприятия, направленный на формирование, развитие и реализацию конкурентных преимуществ и обеспечения жизнедеятельности предприятия как субъекта экономической конкуренции

Анализ данных таблицы 1 позволил выделить следующие используемые определения понятия «управление конкурентоспособностью предприятия»:

- управление конкурентоспособностью предприятия;
- маркетинговое управление конкурентоспособностью предприятия;
- управление конкурентоспособностью предприятия в условиях маркетинговой ориентации предприятия;
- управление конкурентоспособностью предпринимательской структуры на основе процессного подхода;
- системное управление конкурентоспособностью предприятия;
- системное управление конкурентоспособностью предприятия на основах интеллектуализации;
- управление международной конкурентоспособностью предприятия.

Таким образом, анализ рассмотренных определений понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» показал их многообразие - 7 вариантов из 9, а также различия в объеме определений - от 63 слов (определение Станковской И. Н.) до 17 слов (определение Савельевой Н. А.).

Спорным является использование терминов маркетинговое или системное управление. Действительно, одним из главных факторов повышения конкурентоспособности является маркетинг. Вместе с тем, кроме маркетинга, важными факторами повышения конкурентоспособности являются инновации, финансы, персонал, цена, качество и т.п. Поэтому не следует определять управление по фактору повышения конкурентоспособности, но это не значит, что нельзя использовать эти понятия при объяснении процесса повышения конкурентоспособности.

Это также относится к выделению в определении научных подходов (системного, логического, инновационного, комплексного, глобального, интегрального, маркетингового, функционального, структурного, ситуационного, нормативного) к управлению конкурентоспособностью предприятия, но не к самому управлению, а к процессу формирования конкурентоспособности предприятия.

Анализ содержания понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» показал неоднозначность точек зрения авторов относительно:

- сущности управления конкурентоспособностью предприятия - это определенный аспект менеджмента предприятия, направленный на формирование, развитие и реализацию конкурентных преимуществ; система обеспечения жизнедеятельности предприятия; процесс систематического формирования, развития и использования, продуцирования эксклюзивных конкурентных преимуществ; деятельность, направленная на формирование управленческих решений; деятельность, направленную на реализацию маркетинговых управленческих решений; совокупность управленческих мероприятий; совокупность рычагов и способов воздействия на сферы создания и реализации конкурентоспособных товаров; совокупность управленческих

действий; управление последовательностью процессов направленных на реализацию определенной цели; управление процессом формирования, поддержания конкурентных преимуществ и преодоления конкурентных слабостей;

• формирование цели - в одном случае формируется относительно результатов функционирования предприятия, в другом случае к процессу формирования конкурентных преимуществ, обеспечения заданного уровня конкурентоспособности и т.п., в третьем случае вообще не указывается цель управления.

Эти и ряд других неточностей, спорных вопросов определили актуальность исследования понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» и необходимость дальнейшего развития методического подхода к его обоснованию.

Формулирование целей статьи. Целью статьи является дальнейшее развитие методического подхода к определению экономических понятий вообще и, в частности, понятия «управление конкурентоспособностью предприятия».

Изложение основного материала исследования**.** Понятие - это мысль, в которой отражаются общие, и притом существенные, свойства (признаки) предметов и явлений. Существенными считаются признаки, каждый из которых необходим; их совокупность позволяет отличить данные предметы и явления от всех других. Несущественные признаки приходящи, приобретая или теряя их, предмет остается сам собою.

В основе методического подхода к определению понятий и, в частности, понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» положим использование соотношения философских категорий необходимость и случайность, а также логических приемов образования понятий.

Философские категории необходимость и случайность[7] отражают различные типы связей предметов и явлений друг с другом. Необходимость -

[7] Краткий словарь по философии. - М. : Политиздат, 2012. – с.65

это внутренняя существенная связь, вытекающая из коренных особенностей явлений предмета. Это то, что при наличии определенных условий обязательно должно произойти.

Случайность имеет внешний по отношению к данному явлению характер. Она обусловлена побочными факторами, не связанными с сущностью этого явления. Это то, что в данных условиях может произойти, а может и не произойти.

Применительно к изучаемому понятию в его определении должны быть существенные признаки. Случайные признаки в нем могут быть и не быть.

Любое понятие имеет две характеристики: содержание и объем. Содержание понятия - это совокупность существенных признаков предметов или явлений, мыслимыми в понятии. Объем понятия - множество тех предметов, на которые распространяется данное понятие.

На следующем этапе решается задача установления признаков понятия и их значимости. Методической основой решения этой задачи служат положения логики в части образования понятий, а также разработанные практические рекомендации по определению понятий[8].

Понятие «управление конкурентоспособностью предприятия» является сложным, состоящим из двух составляющих (рис. 1).



Рисунок 1 - Компоненты понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» и их подчиненность

В теории между взаимосвязанными понятиями могут иметь место следующие отношения: равнозначность, пересечение, подчинение, исключение.

[8] Келлерман Ю. Моделирование системы понятий / Ю. Келлерман // Стандартизация, сертификация, качество. - 2014. - № 3. - С. 18-21.

Равнозначными считаются два понятия, объемы которых полностью совпадают. В отношении пересечения находятся два понятия, объемы которых совпадают частично. В отношении исключения находятся понятия, объемы которых полностью исключают друг друга (например, конкурентоспособное предприятие и неконкурентоспособное предприятие). В отношении подчинения находятся два понятия, объем одного из которых полностью входит в объем другого (например, управление и конкурентоспособность; конкурентоспособность и предприятие).

В последнем случае - при отношении подчинения, подчиняющее понятие (управление) называется родовым, так как объем этого понятия больше объема подчиненного понятия (конкурентоспособности). Следовательно, понятие конкурентоспособность по отношению к понятию управление является видовым понятием. Поэтому обоснование определения понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» следует начинать с выделения существенных признаков понятия «управление». Исходной информацией для решения данной задачи служат определения различных авторов понятия «управление» (табл. 2).

Таблица *2*

Определение понятия «управление»

Автор	**Содержание определения**
1	**2**
Акимова Т. А.[9]	• с позиций кибернетики управления - это целенаправленный информационно-организационный процесс, осуществляемый с помощью обратной связи
Анфилатов В. С.[10]	• процесс формирования целенаправленного поведения системы посредством информационных воздействий, вырабатываемых человеком (группой людей) или устройством

[9] Акимова Т. А. Теория организации : учеб. пособие для вузов / Т. А. Акимова. - М.: ОНИТИ - ДАНА, 2013. - с.15

[10] Анфилатов В. С. Системный анализ в управлении : учеб. пособие / В. С. Анфилатов, А. А. Емельянов, А. А. Кукушкин ; под ред. А. А. Емельянова. - М. : Финансы и статистика, 2012. - с.9

Продолжение таблицы 2

Круглов М. И.[11]	• совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и(или) перевод ее в новое (более желательное, планируемое) состояние путем организаций и реализации целенаправленных управляющих воздействий;
Малин А. С.[12]	• процесс целесообразного воздействия на систему, обеспечивающий повышение ее организованности, достижения того или иного полезного эффекта;
Мескон М.[13]	• процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации;
Мухин В. И.[14]	• управление - непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на объект управления, которым может быть отдельная личность, коллектив, технологическая установка и т.д.;
Могилевский В. Д.[15]	некоторое принуждение, насилие над системой как частью среды, призванное скорректировать естественное движение, определяемое начальными условиями, исходным энергетическим состоянием и обменными процессами в системе и его средой. Наградой за это насилие является достижение цели; особым образом ориентированное воздействие на объект (систему), которое обеспечивает придание ему требуемых свойств или состояний;
Пономаренко Л. А.	• целесообразная деятельность одной системы на другую для изменения ее поведения (состояния) в соответствии с условиями изменяющейся внешней среды;
Таукач Г. А.[16]	• воздействие на процесс, объект, систему для сохранения их устойчивости или перевода из одного состояния в другое в соответствии с заданными целями;

[11] Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов // М. И. Круглов. - М. : Русская Деловая Литература, 2012. – с.11

[12] Малин А. С. Исследование системы управления [текст] : учебник для вузов / А. С. Малин, В. И. Мухин ; Гос. ун.-т - Высшая школа экономики. - 3-е изд. - М.: Изд. дом ГУ ВШЕ, 2015. - с.65

[13] Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2013. - с.48

[14] Могилевский В. Д. Методология систем: вербальный подход / Отд - ние экон. РАН; науч. - ред. совет изд-ва «Экономика» / Вадим Дмитриевич Могилевский. - М. : ОАО «Издательство «Экономика», 2012. - с.52

[15] Могилевский В. Д. Методология систем: вербальный подход / Отд - ние экон. РАН; науч. - ред. совет изд-ва «Экономика» / Вадим Дмитриевич Могилевский. - М. : ОАО «Издательство «Экономика», 2012. - с.16

[16] Основы управления производством : учебник / под ред. Г. Л. Таукача и В. П. Дубоноса. - К. : Вища тк. Головное изд-во, 2012. - с.73

Продолжение таблицы 2

Рейзберг Б. А.[17]	• управление - это сознательное воздействие человека на различные объекты и протекающие в окружающем мире процессы, на связанных с ними людей, которое осуществляется с целью придать процессам определенную направленность и получить желаемые результаты.
Рогожин С. В.[18]	• управление организацией - это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленных целей;
Сурмин Ю. П.[19]	• воздействие на систему в целях обеспечения ее функционирования, ориентированное на сохранение ее основного качества в условиях изменения среды, либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивость, гомеостат, достижения определенной цели;

Для формирования определения понятия «управление» предлагается следующий алгоритм:

1. Выделить существенные признаки предмета, применив при этом ряд логических приемов:

1.1. сравнение - установка сходств или различий между предметами;

1.2. анализ - расчленение сходных предметов на элементы;

1.3. абстрагирование - выделение существенных признаков и отвлечение от несущественных;

1.4. синтез - соединение существенных признаков;

1.5. обобщение - распространение существенных признаков на все однородные предметы.

2. Установить точное значение понятия, с тем, чтобы употреблять его в строго определенном смысле;

3. Дать характеристику понятию по его содержанию и объему;

4. Определить к какому виду относится данное понятие;

5. Определить отношение данного понятия к другому. Если они

[17] Райзберг Б. А. Управление экономикой. Учебник. / Б. А. Райзберг, Р. А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-синтез», 2012. - с.20

[18] Рогожин С. В. Теория организации : учебник для вузов / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. - М.: Издательство «Экзамен», 2016. -с.15

[19] Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учебное пособие / Ю. П. Сурмин. - К. : МАУП, 2013. – с.15

находятся в отношении подчинения, то:

5.1. установить какое из них является родовым, а какое - видовым;

5.2. установить, посредством какой из операций (обобщение или ограничение) осуществляется переход от видового понятия к родовому и наоборот.

Используя эти приемы, на основе данных табл. 2, можно сформулировать абстрактное понятие управления - целесообразное воздействие на объект (систему) управления для достижения целей его (ее) функционирования. Применительно к изучаемому нами объекту можно предложить следующее определение понятию управление конкурентоспособностью предприятия - целесообразное управленческое воздействие на процесс формирования конкурентоспособности для достижения целей функционирования предприятия.

Таким образом, понятие «управление конкурентоспособностью предприятия» в своем составе должно содержать следующие обязательные составляющие:

1. целесообразное управленческое воздействие;

2. процесс формирования конкурентоспособности;

3. достижения целей функционирования предприятия.

Наполнение обязательных составляющих понятия конкретным содержанием, отражающим особенности точки зрения исследователя, позволяет учесть в определении понятия как необходимое, так и случайное, как сущность понятия, так и точку зрения, особенности предложений каждого исследователя. Дальнейшие исследования должны быть направлены в обосновании необходимого и случайного в каждой компоненте (управление, процесс повышения конкурентоспособности цели управления) определения понятий.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

На основе анализа научных работ в области оценки конкурентоспособности предприятия всю совокупность методов оценки можно объединить в группы:

1. Подходы на основе традиционного метода оценки конкурентоспособности товара. Методы этой группы предусматривают расчет единичных и групповых показателей. На первом этапе оценки выделяют наиболее важные для потребителя характеристики товара: потребительские и экономические. На основе сравнения характеристик базовой модели и исследуемого образца определяют единичные показатели конкурентоспособности. Далее внутри каждой группы критериев осуществляют ранжирование показателей по степени их значимости для потребителя. Затем рассчитывают групповые показатели сводного индекса конкурентоспособности по потребительским и экономическим свойствам и интегральный показатель конкурентоспособности продукции. Общий показатель конкурентоспособности имеет следующий вид:

$$Кобщ = Qк / Qэк, \quad (1)$$

где: Qк - групповой критерий конкурентоспособности по качественным параметрам;

Qэк - критерий конкурентоспособности по экономическим параметрам.

Если общий коэффициент конкурентоспособности товара больше единицы, то этот товар считают конкурентоспособным на рынке. Традиционный метод имеет определенные недостатки:

а) при расчетах параметров конкурентоспособности учитываются только качество и цена изделия. Неучтенным остается ряд показателей, которые также могут иметь влияние на конкурентоспособность продукции, в частности организация и эффективность маркетинговой деятельности, состояние основных и оборотных средств, показатели финансового состояния предприятия и другие;

б) метод учитывает качественные и экономические параметры продукции, но не принимает во внимание способ удовлетворения потребности потребителя, которая является важной составляющей конкурентоспособности продукции;

в) метод не позволяет прогнозировать изменение конкурентоспособности в перспективе;

2. Матричные методы, в основе которых лежит построение и анализ двумерных матриц. Эти матрицы строятся по принципу системы координат, на одной из осей которой обозначают показатели оценки состояния или перспектив развития рынка, отрасли, стратегической зоны хозяйствования, а на другой - показатели конкурентоспособности соответствующих им направлений бизнеса. Самым известным матричным методом является матрица Бостонской консалтинговой группы (The Boston Consulting Group), в основе которой лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукта. По горизонтали этой матрицы откладываются темпы роста или сокращения объемов продаж при линейном масштабе, а рассматривая вертикали - относительная доля товаров (услуг) на рынке. Несмотря на это самыми конкурентоспособными считаются компании, занимающие большую долю на быстрорастущем рынке.

Этот метод имеет следующие преимущества:

а) при наличии релевантной информации об объемах продаж позволяет получить достоверную оценку конкурентоспособности;

б) простота в применении и определении доли на рынке и темпов роста рынка;

в) пригоден для контролирования взаимодействия между разными направлениями деятельности организаций и для различных стадий развития каждого направления деятельности.

Также стоит выделить и недостатки:

а) оценка конкурентоспособности осуществляется только по двум характеристикам;

б) относительная доля на рынке не всегда объективно характеризует конкурентный статус предприятия;

в) устраняет возможность анализа причин, и этим затрудняет принятие управленческих решений;

3. Маркетинговый подход, который предусматривает учет не только требований потребителя к характеристикам продукции, а и оценки совокупности факторов, определяющих эффективность всей маркетинговой деятельности предприятия в целом. К таким факторам относятся оперативность системы снабжения, организация сервиса и гарантийного обслуживания, репутация предприятия и другие.

В рамках этого подхода выделяют следующие этапы оценки: определение требований потребителей относительно качественных и экономических характеристик продукции; оценка конкурентоспособности продукции на основе выбранных потребителями характеристик; оценка конкурентоспособности маркетинговой деятельности предприятия по сравнению с конкурентами; формулирование выводов о конкурентоспособности товара и обоснование мероприятий по ее повышению[20].

Недостатком маркетингового подхода является трудоемкость сбора необходимой для анализа информации, а также применение в процессе оценки характеристик товара и критериев его конкурентоспособности методов экспертных оценок, которые обуславливают достаточно высокий уровень субъективности полученных оценок. Преимуществами метода является учет эффективности всей системы маркетинга на предприятии, а также возможность прогнозирования уровня конкурентоспособности на будущее.

4. Производственный подход, основанный на оценке показателей рентабельности продаж конкретной продукции и ее рыночной доли. Согласно этой методике, более конкурентоспособным является тот товар, рентабельность продаж и рыночная доля производителя которого является большей.

[20] Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя / А. Яновский // Бизнес-Информ. - 2013. - № 5. - С. 21-23.

Интегральный показатель конкурентоспособности рассчитывается для множества товаров и каждому из них присваивается определенный ранг. Преимуществом этого подхода является то, что в процессе оценивания проявляют те направления деятельности и товарные позиции, которые приносят предприятию наибольшую прибыль, что в свою очередь помогает в принятии стратегических решений в сфере сбытовой политики. Недостатком является то, что оценка не охватывает анализа причин не конкурентоспособности продукции.

Таблица 3

Классификация этапов развития методологии конкурентоспособности

Признаки класификации	**Общая эволюция развития**		
Этапы развития рынка	Неорганизованный	Монополизированный	Рынок ограниченной монополии
конкурентные модели	Модель совершенной конкуренции	Модели чистой, монополистической, олигополистической конкуренции, чистой монополии	Модель регулированного рынка
Теоретические основы формирования конкурентоспособности	Классическая школа политэкономии	Неокласическая школа	Неокласический синтез
Базисные составляющие теории конкурентоспособности	Теория сравнительных издержек	Теория сравнительных преимуществ	Теория конкурентных преимуществ
Формы регулируемого рынка	Современный этап развития		
	Ослабленное государственное регулирование	Усиленное государственное регулирование	Системно-регулированный рынок
Направления развития теории конкурентных преимуществ	Рыночное	Ресурсное	Интегрированно - сбалансированное
теоретические подходы	Неоклассическая монетаристская теория	кейнсианский - структуралистская теория	системный - кластерная теория
Методы анализа конкурентоспособности	модель М. Портера; анализ стратегических групп; - метод LOTS	анализ потенциала; - финансово-экономический; цепной анализ «создания стоимости»	SWOT-анализ; регионально- экономический; - кластерный анализ

Исследование сущности и взаимосвязи основных составляющих методологии конкурентоспособности предприятий показало, что имеет место неоднозначность трактовок связанных с этим терминов, отсутствие их четкого разграничения. В историческом измерении теория конкурентных преимуществ, пришедшая после теории сравнительных преимуществ, обусловила основные закономерности и тенденции развития конкурентоспособности как одного из элементов рыночного механизма хозяйствования.

Представители различных течений современной западной экономической мысли, в том числе монетаристы, структуралисты и сторонники экономики предложения, существенно отличаются во взглядах на факторы динамики конкурентоспособности экономики в условиях глобальной конкуренции. Это позволяет определить историческую смену таких подходов, которую отражает классификация этапов развития методологии конкурентоспособности (табл. 3).

Анализ развития методологии конкурентоспособности дает возможность выделить конкурентоспособность предприятия как важный атрибут рыночной экономики в структуре национальной конкурентоспособности, достижение которой возможно путем обеспечения конкурентоспособности предприятий.

1.3 Роль конкурентоспособности в деятельности российских предприятий

Категории «конкурентоспособность предприятия» и «эффективность функционирования предприятия» являются взаимосвязанными. С одной стороны, эффективность функционирования предприятия зависит от того, насколько правильно оно может выявить потребности потребителей, своевременно удовлетворить их в сравнении с основными конкурентами. Кроме того, конкуренция усиливает эффективность, ведет к лучшему использованию ресурсов, рационального поведения как условия пребывания на рынке. С другой стороны, одним из критериев оценки конкурентоспособности предприятия является эффективность его хозяйственной деятельности.

Термины «эффективность функционирования предприятия» и «конкурентоспособность предприятия» часто используются как понятия-синонимы, рассматриваются как однопорядковые. Мы считаем, что такой подход не является корректным и не отражает взаимосвязи этих экономических категорий с точки зрения системного подхода, поэтому для раскрытия взаимосвязи и взаимодействия этих понятий необходимо определить их сущность и основные характеристики.

Единый терминологический подход к определению сущности конкурентоспособности предприятия отсутствует. Категорию «конкурентоспособность» рассматривается с различных позиций и объекта к которому применяют этот термин (товар, предприятие, национальная экономика). Согласно этому, существуют различные определения понятия «конкурентоспособности», это:

- механизм развития;
- способность отвечать требованиям конкурентного рынка, среды;
- динамический процесс, который предполагает конкуренцию;
- способность страны поддерживать высокие показатели роста и занятости в течение длительного промежутка времени;
- способность национальной экономики производить и потреблять товары и услуги в условиях конкуренции с товарами и услугами, производимыми в других странах, при этом результатом конкуренции должен быть рост уровня жизни населения при соблюдении международных экономических стандартов.

Следовательно, эффективность функционирования предприятия определяется нами как комплексная характеристика, которая отражает степень использования ресурсных затрат, способность достигать поставленных целей и способность к устойчивой жизнедеятельности в конкурентной рыночной среде.

Таким образом, понятие «конкурентоспособность» и «эффективность» нельзя считать однопорядковыми. Эффективность функционирования

предприятия, является основой, основой для обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность предприятия, в отличие от эффективности функционирования предприятия, является категорией, которая с позиции системного подхода, является элементом более сложной и открытой экономической системы.

К основным факторам, которые влияют на конкурентоспособность предприятия, по нашему мнению, следует отнести такие:

- Факторы эффективности менеджмента предприятия: цели менеджмента, структура управления, функции управления, технологии управления, принципы управления, культура управления.
- Факторы ресурсного потенциала предприятия: технические, технологические, трудовые, финансовые, информационные.
- Факторы эффективности функциональных сфер предприятия: производственной, инновационной, инвестиционной, организационно-управленческой, маркетинговой, социальной, финансовой.

Проведенное исследование категории «конкурентоспособность предприятия» и «эффективность функционирования предприятия» позволяет сделать вывод, что эффективность функционирования предприятия является главным источником конкурентоспособности.

Глава 2. **Характеристики деятельности и конкурентоспособности АО «Технэкспро»**

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Технэкспро»

Объектом исследования является АО «Технэкспро» - компания работает на рынке с 2008 года, основным видом деятельности является организация и проведение ремонта автомобилей различной сложности.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности АО «Технэкспро» представлены в табл. 4.

Таблица 4

Динамика основных показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности АО «Технэкспро» за 2015 – 2016гг.

Показатели	2015 г	2016 г	Абсолютное отклонение	Темп роста, %.
Выручка от оказания услуг, тыс. руб.	32188	35166	2978	109,3
Себестоимость, тыс. руб.	30795	33100	2305	107,5
Прибыль от продаж, тыс.руб.	1393	2066	673	148,3
Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб.	12332	13955	1623	113,2
Среднесписочная численность работников, чел.	57	53	-4	93,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	564,7	663,5	98,8	117,5
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	18331,2	18507,6	176,4	101,0
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	26,8	29,1	2,3	108,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	1114	838	-276	75,2

По данным табл. 4 выручка от оказания услуг выросла на 2978 тыс. руб. или на 9,3 %, а себестоимость – на 2305 тыс. руб. или 7,5 %. Положительным является опережающий темп роста выручки над темпом роста затрат на оказание услуг, следствием этого является увеличение прибыли от продаж. При этом численность работников АО «Технэкспро» оставалась неизменной и составляла 17 человек. Стоимость имущества АО «Технэкспро» увеличилась в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 1623 тыс. руб. или на 13,2 %.

В то же время вырос годовой фонд оплаты труда на 176,4 тыс. руб. или на 1,0 %. Это стало следствием того, что средняя заработная плата в организации растет в 2016г. на 2,3 тыс. руб. или на 8,6%. При этом производительность труда увеличивается на 98,8 тыс. руб. или на 17,5 %. Однако негативно финансовые результаты деятельности характеризует снижение чистой прибыли АО «Технэкспро» с 1114 тыс.руб. до 838 тыс.руб., т.е. на 276 тыс. руб. или на 24,8 %.

Сопоставляя темп роста чистой прибыли, выручки и себестоимости, мы видим, что в 2016г. не выполнялось условие использования производственного потенциала организации (формула 2).

$$Тр_{ЧП} > Тр_{В} > Тр_{С} \quad (2)$$

где $Тр_{ЧП}$ – темп роста чистой прибыли;

$Тр_{В}$ – темп роста выручки;

$Тр_{С}$ – темп роста себестоимости.

75,2 > 109,3 > 107,5

Значит, АО «Технэкспро» не использовало свой производственный потенциал.

На основе данных бухгалтерского баланса по состоянию на 31.12.2016г. проанализируем изменение имущественного положения АО «Технэкспро» (табл. 4), используя вертикальный и горизонтальный анализ баланса.

За 2016г. стоимость активов АО «Технэкспро» увеличилась на 1623 тыс.руб. или на 13,2%. Рост стоимости имущества в 2013г. произошло за счет увеличения оборотных активов на 1980 тыс.руб. или на 24,7% при снижении стоимости внеоборотных активов.

Так стоимость внеоборотных активов уменьшилась на 357 тыс.руб. или на 8,3% за счет снижения остаточной стоимости основных средств на 357 тыс.руб. или на 8,3%, при неизменной остаточной стоимости НМА в размере 19 тыс.руб.

Увеличение оборотных активов произошло в результате роста запасов на 2777 тыс.руб. или на 198,2%, при одновременном сокращении дебиторской

задолженности - на 267 тыс.руб. или на 4,4% и денежных средств – на 530 тыс.руб. или на 93,8%.

Наибольший удельный вес в общей величине имущества за анализируемый период составляют оборотные активы, причем их доля за 2013г. увеличилась на 6,6 процентного пункта и составила 71,6%. При этом в составе оборотных активов на конец 2013г. преобладала дебиторская задолженность, удельный вес которой сократился с 49% до 41,4%, но увеличилась доля запасов в общей стоимости имущества на 18,6 процентного пункта до 29,9%.

Таблица 5

Сравнительный аналитический баланс АО «Технэкспро» за 2016 г.

Статьи баланса	01.01. 2016г.		31.12. 2016г.		Абсолютное отклонение, тыс.руб.	Темп роста, %	Изменение удельного веса, %
	тыс.руб.	удельный вес, %	тыс.руб.	удельный вес, %			
1. Внеоборотные активы	4326	35,1	3969	28,4	-357	91,7	-6,6
1.1. Нематериальные активы	19	0,2	19	0,1	0	100,0	0,0
1.2. Основные средства	4307	34,9	3950	28,3	-357	91,7	-6,6
2. Оборотные активы	8006	64,9	9986	71,6	1980	124,7	6,6
2.1.Запасы с НДС	1401	11,4	4178	29,9	2777	298,2	18,6
2.2. Дебиторская задолженность	6040	49,0	5773	41,4	-267	95,6	-7,6
2.3. Денежные средства и КФВ	565	4,6	35	0,3	-530	6,2	-4,3
Баланс	12332	100,0	13955	100,0	1623	113,2	0,0
1.Источники собственных средств	1124	9,1	1962	14,1	838	174,6	4,9
1.1. Уставный капитал	10	0,1	10	0,1	0	100,0	0,0
1.2. Нераспределенная прибыль	1114	9,0	1952	14,0	838	175,2	5,0
2. Заемные средства	11208	90,9	11993	85,9	785	107,0	-4,9

Продолжение таблицы 5

2.1.Кредиты банков и займы	6249	50,7	9499	68,1	3250	152,0	17,4
2.1.1 Долгосрочные кредиты банков и займы	3009	24,4	3009	21,6	0	100,0	-2,8
2.1.2 Краткосрочные кредиты банков и займы	3240	26,3	6490	46,5	3250	200,3	20,2
2.2.Расчеты с кредиторами и прочие пассивы	4959	40,2	2494	17,9	-2465	50,3	-22,3
Баланс	12332	100,0	13955	100,0	1623	113,2	0,0

Основным источником формирования имущества АО «Технэкспро» является заемный капитал, но сложилась положительная тенденция к увеличению доли собственного капитала с 9,1% до 14,1% в результате роста нераспределенной прибыли на 838 тыс.руб. или на 75,2%, доля которой также увеличилась с 9% до 14%. Заемный капитал за 2013г. увеличился на 785 тыс.руб. или на 7,0% в результате увеличения задолженности перед банками на 3250 тыс.руб. или на 52% при сокращении кредиторской задолженности на 2465 тыс.руб. или на 49,7%. При этом сумма долгосрочных банковских кредитов осталась не изменой и составляет 3009 тыс.руб., а задолженность организации по краткосрочным банковским кредитам увеличилась на 3250 тыс.руб. или на 100,3%.

В результате выше сказанного в составе капитала АО «Технэкспро» увеличивается удельный вес краткосрочных банковских кредитов на 20,2 процентного пункта (с 26,3% до 46,5%), а сокращается удельный вес долгосрочных банковских кредитов с 24,4% до 21,6%, т.е. на 2,8 процентного пункта, а доля кредиторской задолженности - с 40,2% до 17,9%, т.е. на 22,3 процентного пункта.

Проанализируем основные показатели эффективности деятельности предприятия за 2015-2016гг., сопоставив значения показателей «Отчета о финансовых результатах», и значения о стоимости имущества, внеоборотных ак-

тивов, собственного и перманентного капитала, отраженных в «Бухгалтерском балансе» (табл. 6).

Таблица 6

Динамика показателей рентабельности деятельности АО «Технэкспро» за 2015-2016гг.

Показатели	**Метод расчета**	**2015г.**	**2016г.**	**Абсолютное изменение**
1. Рентабельность продаж	Прибыль от продаж Выручка	4,3	5,9	1,6
2. Рентабельность всего капитала	Прибыль до налогообложения Валюта баланса	11,3	7,5	-3,8
3. Рентабельность внеоборотных активов	Прибыль до налогообложения Внеоборотные активы	32,2	26,4	-5,8
4.Рентабельность собственного капитала	Прибыль чистая Собственный капитал	99,1	42,7	-56,4
5. Рентабельность заемного капитала	Прибыль чистая Заемные средства	9,9	7,0	-2,9

В 2016г. по сравнению 2015г. с каждого рубля выручки, полученной от оказания услуг, прибыль от продаж выросла с 4,3 коп. до 5,9 коп., т.е. на 1,6 коп, а прибыль до налогообложения, полученная с каждого рубля совокупного капитала предприятия, снизилась с 11,3 коп. до 7,5 коп., т.е. на 3,8 коп. Кроме того, уменьшается и прибыль до налогообложения, полученная с каждого рубля внеоборотных активов, с 32,2 коп. до 26,4 коп., т.е. на 5,8коп. Анализируя чистую прибыль, полученную с каждого рубля собственного капитала, видим, что она снижается с 99,1 коп. до 42,7 коп., т.е. на 56,4 коп. Вместе с тем сокращается и чистая прибыль, полученная с каждого рубля заемных средств, с 9,9 коп. до 7,0 коп., т.е. на 2,9 коп.

Для оценки эффективности управления финансами воспользуемся системой показателей деловой активности (табл. 7)

Таблица 7

Динамика общих показателей оборачиваемости капитала АО «Технэкспро»

№ п/п	Наименование коэффициента	Способ расчета	2015г.	2016г.	Отклонение
1	Коэффициент оборачиваемости капитала	$O_1 = \frac{Выр.от\ реализации}{с.1700}$	2,61	2,52	-0,09
2	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	$O_2 = \frac{Выр.от\ реализации}{с.1300}$	28,64	17,92	-10,71
3	Срок оборачиваемости собственного капитала	$O_3 = \frac{360}{O_2}$	12,57	20,09	7,51
4	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$O_4 = \frac{Выр.от\ реализации}{\overline{КЗ}}$	6,49	14,10	7,61
5	Срок оборачиваемости кредиторской задолженности	$O_5 = \frac{360}{O_4}$	55,46	25,53	-29,93
6	Фондоотдача	$O_6 = \frac{Выр.от\ реализации}{\overline{ВА}}$	7,47	8,90	1,43

Из табл. 7 видно, что замедляется оборачиваемость совокупного капитала АО «Технэкспро». Если в 2015г. он совершал 2,61 оборота, то в 2016г. только 2,52 оборота. Это произошло в результате замедления оборачиваемости собственного капитала с 28,64 оборота в 2015г. до 17,92 оборота – в 2016г. и ускорения оборачиваемости кредиторской задолженности с 6,49 оборотов в 2015г. до 14,10 оборота в 2016г.

При этом продолжительность одного оборота собственного капитала увеличилась с 12,57 дня до 20,09 дня, а кредиторской задолженности сократилась с 55,46 дней до 25,53 дней.

Положительным является и увеличение выручки, полученной с каждого рубля основных средств, с 7,47 руб. до 8,90 руб.

Высшим органом управления АО «Технэкспро» является общее собрание участников общества. Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляется единоличным исполнительным органом общества - генеральным директором, который является подотчётен общему собранию участников общества. Организационная структура управления АО «Технэкспро» представлена на рис. 2.

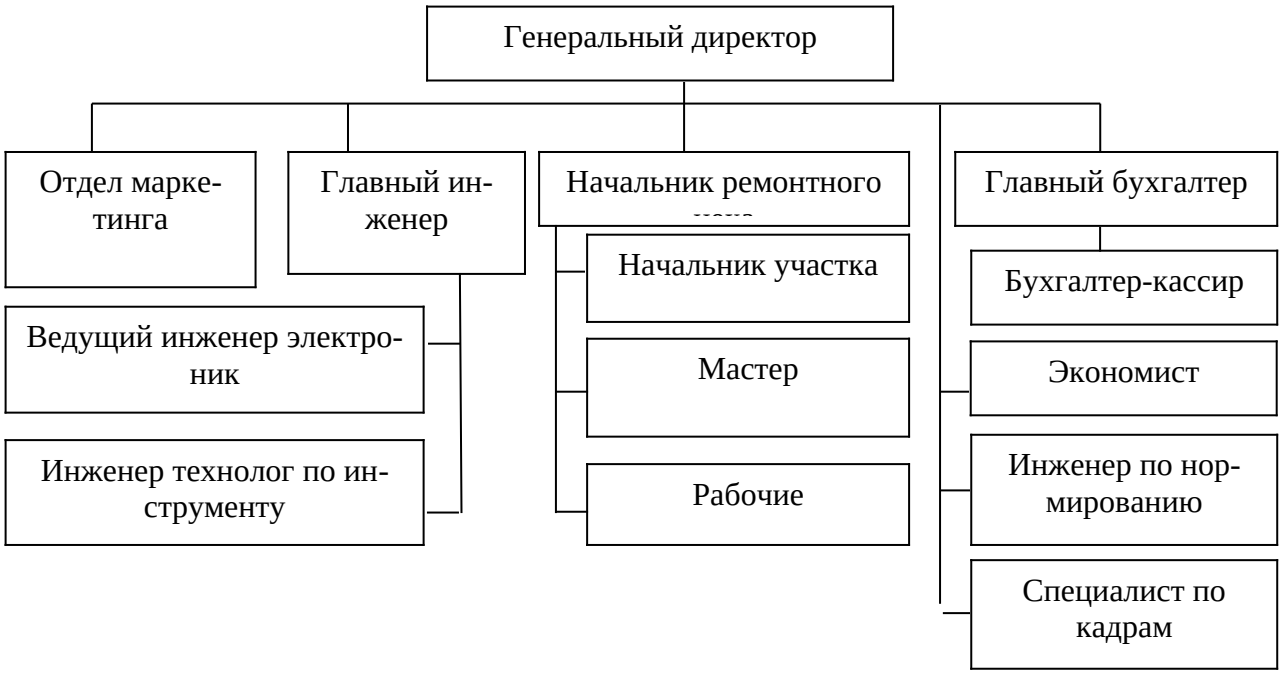

Рисунок 2 - Организационная структура управления АО «Технэкспро»

В организационной структуре АО «Технэкспро» генеральный директор и руководители подразделений (технического, экономического и др.) разделяют общее воздействие на исполнителей по функциям. Общий руководитель осуществляет линейное воздействие на всех участников структуры, а функциональные руководители оказывают технологическое содействие исполнителям в выполняемых работах. Исполнитель также может часть своих работ передать на нижестоящий уровень и выступать по отношению к нему как линейный или функциональный руководитель.

Линейным руководителем является генеральный директор. Он обладает следующими полномочиями:

- осуществляет оперативное руководство работой организации в соответствии с решениями общего собрания участников общества и действующим законодательством;
- без доверенности действует от имени общества, в том числе, представляет его интересы и осуществляет сделки;

- выдаёт доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия;
- издаёт приказы о назначении на должности работников общества, переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
- утверждает ежегодную смету, штатное расписание и должностные оклады сотрудников, показатели, размеры и сроки их премирования;
- предоставляет на утверждение общего собрания годовой отчёт и баланс;
- принимает решения о командировках, включая заграничные, деловые поездки;
- осуществляет иные полномочия, не отнесённые Федеральным законом или уставом общества к компетенции общего собрания участников общества.

Организационно-правовые действия, выполняемые генеральным директором организации:

- организация работы на предприятии,
- анализ качества реализуемых услуг,
- рассмотрение предлагаемых проектов,
- принятие на работу и увольнение работников,
- координирование действий,
- соблюдение основных правовых норм,
- распределение бюджета организации.

Таким образом, в АО «Технэкспро» используется линейно-функциональная структура управления.

Преимуществами и недостатками линейно-функциональной структуры можно назвать:

Преимущества:

– возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников;

– точно определить места и необходимые ресурсы (особенно кадров);

– способствует стандартизации, формализации и программированию процесса.

Недостатки данной структуры:

– затрудняет горизонтальное согласование;

– с трудом реагирует на изменение.

Управление персоналом – часть менеджмента, связанная с трудовыми ресурсами организации и их отношениями внутри организации. Основными целями управления персоналом являются:

– удовлетворение потребности организации в кадрах;

– обеспечение рациональной расстановки, профессионально-квалифицированного и должностного продвижения кадров;

– эффективное использование трудового потенциала организации.

Персонал – это все работники (трудовой коллектив) выполняющие производственные и управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда с целью создания продукта труда.

Рассмотрим подробнее, как организована структура персонала в АО «Технэкспро». В штате АО «Технэкспро» на 1 января 2015 года числилось 53 чел. Возраст сотрудников от 20 до 55 лет.

Проведем оценку обеспеченности АО «Технэкспро» трудовыми ресурсами в 2016 г. (табл. 8).

Таблица 8

Обеспеченность АО «Технэкспро» трудовыми ресурсами за 2015-2016гг.

Категория работников	Потребность	Факт		Абсолютное изменение	Темп роста, %
		2015 г.	2016 г.		
Среднесписочная численность персонала, чел.	57	57	53	-4	93,0
В том числе административные работники, чел.	17	17	15	-2	88,2

Производственные рабочие, чел	36	36	34	-2	94,4
Вспомогательные работники (работники склада, грузчики), чел.	4	4	4	0	100,0

Анализ персонала по категориям работников позволяет сделать следующие выводы:

- в 2015 году потребность в обеспечении персоналом и фактическая численность сотрудниками совпадала, т.е. организация была укомплектована полностью в соответствии со штатным расписанием;

- в 2016 году среднесписочная численность персонала в АО «Технэкспро» уменьшилась на три человека, степень обеспеченности персоналом составила 93%; в том числе численность административного персонала уменьшилась, было уволено 2 человека, процент обеспеченности составил 88,2%, а численность производственных рабочих сократилась также на 2 человека (5,6%) в то время как численность вспомогательных работников осталась прежний.

Далее проанализируем качественный состав трудовых ресурсов АО «Технэкспро», т.е. распределение сотрудников:

- по возрасту (табл. 9);

- по стажу работы (табл. 10).

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения работников АО «Технэкспро», то этому вопросу при анализе уделим большое внимание.

Таблица 9

Распределение сотрудников АО «Технэкспро» по возрасту

Группы сотрудников по возрасту, лет	**2015 г.**	**2016 г.**	**Абс. изменение**	**Темп роста, %**
20 - 30	2	2	-	100,0
30 - 40	8	8	-	100,0
40 - 50	10	8	-2	80,0
50 - 60	37	35	-2	94,6
Итого	57	53	-4	93,0

Анализ распределения сотрудников по возрасту позволяет сделать выво-

ды о том, что в 2016 году по отношению к 2015 году произошли следующие изменения в структуре персонала АО «Технэкспро» по возрастному признаку: 40-50 лет уволилось два человека, 50-60 лет уволилось два человека. По остальным возрастным категориям все осталось без изменений.

Таблица 10

Распределение сотрудников АО «Технэкспро» по трудовому стажу

Группы сотрудников по стажу, лет			**Удельный вес, %**		**Абсолютное изменение, чел.**
	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.	
До 5	2	2	3,5	3,8	-
От 5 до 10	6	5	10,5	9,4	-1
От 10 до 15	19	17	33,3	32,1	-2
От 15 до 20	30	29	52,6	54,7	-1
Итого	57	53	100,0	100,0	-4

Анализ данных позволяет сделать следующие выводы:

а) в организации АО «Технэкспро» работают в основном сотрудники со стажем, об этом говорит показатель удельного веса, который на конец 2015 года по группе сотрудников со стажем 15-20 составлял 52,6% от общего числа сотрудников, на конец 2016 года удельный вес сотрудников по этой группе составил 54,7%;

б) к концу 2016 года из 30 сотрудников, имеющих стаж работы от 15 до 20 лет осталось работать 29 сотрудников, остальные вышли на пенсию.

Заметим, что трудовые отношения с работниками оформляются пакетом документов, в который входят заявление о приеме на работу, приказ о приеме на работу, трудовой договор, должностные инструкции, автобиография (резюме) и характеристика с предыдущего места работы.

Эффективность использования кадрового потенциала организации характеризуется также текучестью кадров.

Таблица 11

Данные о движении кадров АО «Технэкспро» в 2015-2016 гг (в %)

Показатель движения	2015 г.	2016 г	отклонения
Текучесть кадров	7,0	7,5	0,5

На основании данных из таблицы 11 можно сделать вывод, что в 2015г. по собственному желанию уволилось 7% работников от среднесписочной численности персонала, а в 2016г. 7,5%, т.е. текучесть кадров растет, что подтверждает недостаточную мотивацию персонала организации.

Чем выше показатель текучести кадров, тем ниже стабильность персонала организации. Поэтому необходимо не только рассчитывать показатель текучести кадров, но и определять причины, по которым люди покидают организацию. Для анализа причин текучести кадров был проведен опрос сотрудников, уволившихся по собственному желанию в течение 3-х месяцев с июля по сентябрь 2016 года.

Таблица 12

Анализ причин текучести кадров АО «Технэкспро»

Показатель	**Причины увольнения сотрудников**			
	Тяжелые условия труда	**Низкая оплата труда**	**Прочие причины**	**Всего:**
человек	2	2	0	4
Удельный вес, %	50%	50%	0%	100,0

По данным таблицы 12 можно заключить, что 2 человека указали причиной увольнения низкую оплату труда, что составляет 50% от числа всех уволившихся сотрудников за данный период времени, а вторые 50% сотрудников – тяжелые условия труда.

Сопоставим темпы роста производительности труда и заработной платы (табл. 13).

Таблица 13

Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы в АО «Технэкспро»

Показатели	**2015 г.**	**2016 г.**	**Абс. изменение**	**Темп роста, %**
Среднесписочная численность персонала, чел.	57	53	-4	93,0
Выручка от реализации, тыс.руб.	32188	35166	2978	109,3
Производительность труда, тыс.руб./чел.	564,7	663,5	98,8	117,5
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	18331,2	18507,6	176,4	101,0
Средняя годовая заработная плата, ты-	321,6	349,2	27,6	108,6

с.руб.				

Таким образом, фонд оплаты труда увеличился на 176,4 тыс.руб. или на 1,0%, при этом при сокращении среднесписочной численности персонала на 7,0% среднегодовая заработная плата работников увеличилась с 321,6 тыс.руб. до 349,2 тыс.руб., т.е. на 27,6 тыс.руб или на 8,6%. Так как темп роста производительности труда 117,5% выше, чем тем роста заработной платы 108,6%, то АО «Технэкспро» обосновано повышало заработную плату работникам

Делегирование как процесс передачи заданий, полномочий и ответст сложный.

Для того чтобы процесс делегирования был успешным, в АО «Технэкспро» определяют перечень заданий, передающийся подчиненным.

При этом тщательно обдумывают какие права и обязанности будут переданы и кому они будут переданы. К тому делают так, чтобы порученная работа помимо успешного выполнения, содействовала бы карьерному росту сотрудников.

Помимо этого, подчиненному, которому передаются определенные функции, в обязательном порядке:

- объясняют, каких результатов ждет руководитель;

- рассказывают, с какими документами исполнитель должен ознакомиться;

- обговаривают сроки выполнения поручения и порядок отчетности.

Но передавая полномочия, не исключают контроль за выполняемое задание, т.к. делегирование не освобождает менеджера от ответственности за полученные результаты.

Одним из важнейших этапов делегирования является документирование этого процесса.

В АО «Технэкспро» возникают ситуации когда делегируемые полномочия дают возможность представлять руководителя во взаимоотношениях с третьими лицами, здесь к приказу дополнительно нужна еще и доверенность. В

данной ситуации в преамбулах договоров будет указываться, что уполномоченное лицо действует на основании доверенности с указанием ее реквизитов – даты и номера.

Для того чтобы передача полномочий реализовалась и была правомочна, перед передачей полномочий необходимо провести проверку учредительных документов организации. К примеру: если в уставе компании четко определено – полномочия по подписанию договоров с сотрудниками и изданию приказов принадлежат только генеральному директору и не могут быть доверены заместителю, без внесения изменений в существующий устав передача указанных прав не может быть осуществлена.

А если действующим указом организации передача полномочий разрешена, то этот порядок делегирования следует зафиксировать в локальном нормативном акте. К тому же нужно внести изменения в трудовой договор директора, перечислив полномочия, разрешенные к передаче подчиненным.

Однако следует учитывать и такие положения, которые нельзя делегировать:

1) Планирование основного проекта и, соответственно, планирование работы подразделения в целом.

2) Подбор команды исполнителей проекта;

3) Контроль за работой команды и контроль за работой каждого сотрудника подразделения;

4) Стимулирование членов команды и их мотивация;

5) Оценка членов команды;

6) Вознаграждение членов команды;

7) Отчет по результатам выполненного проекта.

Но и в трудовой договор сотрудника либо в должностную инструкцию тоже вносятся изменения, при этом тоже указываются делегируемые уму обязанности и права.

Делегирование должно быть оформлено приказом. Работник обязательно должен с ним ознакомиться, а помимо него еще и те лица, которых может кос-

нуться данная передача полномочий. Например, следует ознакомить бухгалтера с приказом о делегировании права подписи некоторых документов, с тем, чтобы бухгалтер знал с какой подписью можно принимать документы к учету.

К тому же руководитель выдает доверенность уполномоченному лицу на право совершения определенных действий.

Организационная структура АО «Технэкспро» является линейно-функциональной. При этом за каждым подразделением четко закреплены его функции, однако зачастую позиция генерального директора по вопросам распределения финансовых ресурсов является излишне авторитарной. Весь персонал АО «Технэкспро» делится на производственный и управленческий. Оплата труда производится по сдельно-премиальной и повременно-премиальной системам оплаты.

2.2 Анализ конкурентоспособности АО «Технэкспро»

Для анализа воздействия факторов внешней и внутренней среды на деятельности АО «Технэкспро» в первую очередь проведем PEST-анализ (таблица 14).

Таблица 14

PEST-анализ

Факторы внешней среды	**Относительная значимость влияния фактора**			**Влияние на стратегию предприятия**
	По времени	**По типу**	**В динамике**	
Политические	ср.	+2	2	Изменение законодательства в рамках технологического процесса способствует спросу
Экономические	ср.	+1	2	Введение запрета на импорт способствует развитию отечественного рынка
Социальные	отсроч.	+1	1	Улучшение качества жизни способствует повышению спроса на оказание услуг
Технологические	долг.	+3	3	Совершенствование технологии процесса обеспечивает снижение себестоимости и большую доступность для потребителей
Правовые	дол	+2	2	Государственная поддержка предпринимательства способствует развитию бизнеса

Для проведения PEST-анализа будет использована шкала семантического дифференциала представляет собой семибалльную шкалу с противоположными отметками в крайних точках (–3, –2, –1, 0, 1, 2, 3); чем больше делений в шкале, тем более точно можно выразить степень влияния рассматриваемого фактора.

Чем больше оценочное значения фактора, тем сильнее влияние на предприятие (оценка отрицательного влияния дается со знаком минус, оценка положительного влияния — со знаком плюс).

В целом, необходимо отметить, что воздействие факторов внешней среды способствует развитию, как всей отрасли, так и АО «Технэкспро».

Далее определим степень влияния движущих сил на отрасль (таблица 15).

Таблица 15

Определение степени влияния движущих сил на отрасль

Движущие силы	**Тип влияния**	**Степень влияния**	**Оценка воплощения**
1. Изменение долгосрочных темпов роста отрасли	+	1	+1
2. Изменения в составе потребителей	+	0,5	+0,5
3. Технологические изменения	+	1	+0,3
4. Влияние административных органов и изменение политики правительства	+	0,7	+0,7
5. Изменение общественных ценностей и образа жизни	+	0,5	+0,5
6. Снижение неопределенности и риска в бизнесе	-	1	-1

Оценку воплощения определяют как произведение следующих двух характеристик: тип влияния и степень влияния. Чем ближе оценка воплощения характеристики к нулю, тем менее важна движущая сила для отрасли, поэтому доминантные движущие силы имеют оценку воплощения ближе к –1 или +1. Таким образом, многие движущие силы определяют особенности развития отрасли.

В качестве основных положительных движущих необходимо отметить стабильный темп роста рынка и благоприятное законодательство для инновационного процесса, при этом существуют значительные риски из-за неопределенности вектора развития отрасли, так как внедрение новых технологий и изменения структуры потребителей способствуют изменению структуры рынка.

Далее проанализируем воздействие 5 сил по М. Портеру.

Оценка сил по М. Портеру проходит с использованием шкалы 3 баллов, наибольшее воздействие равно 3 баллам, наименьшее воздействие равно 1 баллу.

Таблица 16

Оценка уровня прямой конкуренции

Параметр оценки	**Оценка параметра, баллы**	**Комментарии**
Число игроков	3	Значительный уровень конкуренции
Темп роста рынка	2	Темп роста рынка средний
Уровень дифференциации продукта на рынке	1	Широкий ассортимент
Ограничение в повышении цен	2	Есть возможность повышения цен только в рамках покрытия роста затрат
Итого		8 средний уровень конкуренции

Далее проведем анализ отрасли со стороны угрозы входа потенциальных конкурентов (таблица 17). Оценка сил по М. Портеру проходит с использованием шкалы 3 баллов, наибольшее воздействие равно 3 баллам, наименьшее воздействие равно 1 баллу.

Таблица 17

Оценка угрозы входа потенциальных конкурентов

Параметр оценки	**Оценка параметра, баллы**	**Комментарии**
Экономия на масштабе при оказании услуг	1	Для отрасли характерно индивидуальное оказание услуг
Сильные марки с высоким уровнем приверженности покупателей	2	Существуют 4 крупных игрока
Дифференциация продукта	1	Высокий уровень разнообразия ассор-

		тимента
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	3	Необходимый уровень инвестиций высокий
Доступ к каналам распределения	1	доступ к каналам распределения полностью открыт

Продолжение таблицы 17

Политика правительства	1	нет ограничивающих актов со стороны государства
Готовность существующих игроков к снижению цен	2	крупные игроки не пойдут на снижение цен
Темп роста отрасли	3	высокий
Итого	14	средний уровень угрозы входа новых игроков

Далее проведем анализ оценки уровня конкуренции со стороны товаров-заменителей (таблица 18). Оценка сил по М. Портеру проходит с использованием шкалы 3 баллов, наибольшее воздействие равно 3 баллам, наименьшее воздействие равно 1 баллу.

Таблица 18

Оценка уровня конкуренции со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	**Оценка параметра, баллы**	**Комментарии**
Качество	3	Высокий уровень конкуренции со стороны мелких фирм
Цена	2	Себестоимость мелких фирм выше
Издержки переключения с исходного товара на товар-заменитель	3	Не значительные
Итого		8 Высокий уровень конкуренции со стороны товаров заменителей

Рыночная власть поставщиков (табл. 19).

Таблица 19

Рыночная власть поставщиков

Параметр оценки	**Оценка параметра, баллы**	**Комментарии**
Число поставщиков	2	Незначительное число поставщиков
Ограниченность ресурсов поставщиков	1	неограниченность в объемах ресурсов
Издержки переключения	2	средние издержки приводят к переключению на других поставщиков
Приоритетность направле-	1	высокая приоритетность отрасли для

ния для поставщика		поставщика
Итого		6 средний уровень влияния поставщиков

Поставщики воздействуют на конкурентную борьбу в отрасли главным образом с помощью следующих средств: цена, качество, объем и сроки поставок товаров и услуг. Оценка сил по М. Портеру проходит с использованием шкалы 3 баллов, наибольшее воздействие равно 3 баллам, наименьшее воздействие равно 1 баллу.

Рыночную власть потребителей проанализируем в табл. 20. Потребители способствуют столкновению интересов конкурирующих предприятий с помощью специальных средств воздействия на рынок, что приводит к снижению цен, повышению качества услуг, увеличению количества и качества услуг. Оценка сил по М. Портеру проходит с использованием шкалы 3 баллов, наибольшее воздействие равно 3 баллам, наименьшее воздействие равно 1 баллу.

Таблица 20

Рыночная власть покупателей

Параметр оценки	**Оценка параметра, баллы**	**Комментарии**
Доля покупателей с большим объемом продаж	1	Объем продаж равномерно распределен между всеми потребителями
Склонность к переключению на товары-заменители	2	Услуги предприятия частично уникальны, ее отличительные хар-ки, важные для клиентов
Чувствительность к цене	2	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене
Неудовлетворенность потребителей качеством существующего на рынке товара	2	неудовлетворенность качеством услуг
Итого	7	средний уровень угрозы ухода потребителей

По результатам анализа воздействия конкуренции по 5 силам Портера необходимо отметить, что все факторы влияния имеют среднее воздействие, то есть их необходимо учитывать при анализе тенденций рынка, но при этом рынок достаточно подвижен для развития и входа новых игроков.

Далее проведем анализ с помощью цепочки добавленной стоимости (ценности) по М. Портеру.

На рисунок 3 изображена основная и вспомогательная деятельность АО «Технэкспро». Разница между суммарной ценностью услуги и затратами на обеспечение деятельности всех звеньев цепочки ценности формирует маржу.



Рисунок 3 - Анализ АО «Технэкспро» с помощью цепочки добавленной стоимости по М. Портеру

В таблице 21 представлены издержки предприятия за год по видам деятельности, а также их структура.

Таблица 21

Издержки АО «Технэкспро» по видам деятельности за год

№ п/п	Виды деятельности	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
1	Прямые производственные издержки компании:	6620	20
2	материальные затраты	3310	10
3	затраты на оплату труда основных рабочих	3310	10
4	Административное управление предприятием	1655	5
5	Управление оказанием услуг	1655	5
6	Управление эксплуатацией основных средств	1655	5
7	Управление закупками	331	1
8	Проектирование услуг	2648	8
9	Технологическая подготовка	1324	4
10	Содержание, ремонт и эксплуатация технологического оборудования	2648	8
11	Процессы управления качеством	662	2
12	Охрана предприятия	993	3
13	Бухгалтерский и налоговый учёт	993	3
14	Обеспечение промышленной безопасности и охраны труда	662	2
15	Содержание, ремонт и эксплуатация зданий, сооружений, территории, передаточных механизмов, электросетей	3972	12
16	Обеспечение условий труда	662	2
17	Итого	33100	100

Анализ показывает, что самыми затратными звеньями цепочки ценностей предприятия являются: прямые издержки (20 %), содержание, ремонт и эксплуатация зданий, сооружений, территории, передаточных механизмов, электросетей (12%), проектирование услуг (8%), содержание, ремонт и эксплуатация технологического оборудования (7%). Остальные виды деятельности занимают 5% и менее.

Основной задачей АО «Технэкспро» является обеспечение потребителей качественными услугами. Судьба предприятия, работающего в современных рыночных условиях, определяется в первую очередь услугой, которую она оказывает.

С другой стороны, особое внимание уделяют оптовикам, так как с их помощью решается проблема расширения рынков сбыта. Для них предусмотрены:

- бесплатная погрузка;
- кредиты;
- рекламная поддержка и др. помощь.

В среднем АО «Технэкспро» в течение месяца оказывают услуг на сумму около 2,9 млн руб.

Таблица 22

Каналы сбыта услуг сформировавшиеся в АО «Технэкспро»

Каналы сбыта		**Доля от общего объема оказания услуг (%)**
Оптовая торговля		33,5
Розничная торговля		20,9
Другие формы сбыта:	зачеты за электричество, газ и воду	1,1
	в государственные учреждения	4,1
	взаимозачеты	4,6
	Корпоративны клиенты	0,6
	в городскую сеть	17,8
	прочее	2,3
	предпринимателям	15,1

Актуальность проблемы совершенствования сбытовой политики компании в целях повышения эффективности ее деятельности обусловлена в настоящее время следующими обстоятельствами.

Во-первых, сбытовая система является одной из главных обеспечивающих подсистем функционирования АО «Технэкспро». То есть она оказывает непосредственное влияние на экономический эффект деятельности, ограничивает рост себестоимости оказываемых услуг. Таким образом, существует достаточно сильная взаимосвязь между эффективностью сбытовой политики и результативностью деятельности предприятия.

Во-вторых, ориентация оказания услуг на удовлетворение потребительского спроса требует совершенствования общей концепции управления сбытом

услуг АО «Технэкспро» учетом тенденций развития современной рыночной ситуации, с одной стороны, и особенностей конкретной услуги — с другой.

В-третьих, в условиях жесткой конкуренции главная задача системы управления сбытом — обеспечить завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка. Для выживания в рыночных условиях отечественные компании должны оказывать услуги которые продаются и является востребованным рынком.

АО «Технэкспро» ориентируется на создание благоприятного имиджа и репутации. Это обеспечивается в ходе реализации мероприятий по повышению организационной культуры и целевых мероприятий. В качестве последних используются встречи, выставки, финансирование общественно полезных мероприятий, спонсорство и др.

В АО «Технэкспро» разрабатываются и реализуются соответствующие программы по связям с персоналом. Такие программы содействуют развитию коллектива, работающего по принципу «единая команда». В качестве мероприятий по работе с персоналом используют курсы повышения квалификации, внутренние публикации, корпоративные развлечения, организацию праздников, поздравления. На сегодняшний день проведение ориентированной на внутренний маркетинг политики АО «Технэкспро» становится делом всей компании, а не только отделов маркетинга. В целях стимулирования сбыта проводятся ежегодные акции.

Для оформления образа услуги АО «Технэкспро» и возможностей идентификации компании используется товарный знак. Товарный знак АО «Технэкспро» выбран удачно с точки зрения простоты его запоминания. Он обеспечивает индивидуальность и охраноспособность компании. Но с точки зрения привлекательности необходимо внести коррективы в дизайн образа.

АО «Технэкспро» поддерживает взаимоотношения со СМИ, время от времени организует встречи с журналистами. Стимулирование сбыта включает в себя широкий спектр средств, призванных вызвать более быструю или сильную ответную реакцию со стороны рынка.

АО «Технэкспро» применяет стимулирование потребителей, которое включает в себя демонстрации, выставки, распространение рекламных сувениров. Рекламные сувениры делаются на заказ, специально для поощрения постоянных клиентов или завоевания новых. В качестве рекламных сувениров используют фирменные пакеты, ежедневники, календари, магниты на холодильник и др.

Кроме того, АО «Технэкспро» реализует меры по стимулированию организованных потребителей и посредников. Это делается для того, чтобы поддерживать деловые контакты, привлекать и приобретать постоянных клиентов — как конечных потребителей, так и посредников. При этом применяются скидки, рекламные сувениры, а также организовываются выставки и экскурсии на предприятие. Последние дают возможность предприятию продемонстрировать свои услуги, установить новые деловые контакты, встретиться с потребителями, найти новых клиентов.

Однако даже столь продуманная, но сугубо традиционная коммуникационная стратегия не достигнет своих целей, если не будет создана система анализа результатов, т.е. мониторингового контроля.

Она должна обеспечить оценку ответной реакции по формированию спроса и стимулированию сбыта. Данный элемент системы коммуникационной стратегии способен своевременно и адекватно реагировать на настроения целевой аудитории и вносить поправки в любой элемент и коммуникации, и системы в целом.

Большое внимание на АО «Технэкспро» уделяется изучению рынка, формированию спроса, стимулированию сбыта услуг. Осуществляется каждодневное отслеживание ситуации рынке посредством TV, СМИ, Internet. Немалый вклад в сбор информации вносят фирменные магазины (покупатели со своими просьбами, пожеланиями и претензиями нередко обращаются к продавцам магазинов; далее эта информация поступает в АО «Технэкспро»).

Проанализировав общую характеристику маркетинг-микса компании АО «Технэкспро», можно сделать соответствующие выводы.

1. Комплекс маркетинга, сформировавшийся в АО «Технэкспро», включает в себя следующие элементы («4Р»): услуга, цена, место на рынке, продвижение. Эффективное управление компанией, оказывающей и продвигающей на рынок услуги сервиса, стоит достаточно остро, что связано с динамично изменяющимися условиями и факторами внешней и внутренней среды. Это требует от АО «Технэкспро» постоянного поиска новых решений в области комплекса маркетинга. Для оптимизации деятельности компании правомерно рекомендовать дополнение маркетинг-микса АО «Технэкспро» необходимыми элементами (Р).

2. Актуальность разработки комплекса маркетинга в современных компаниях не вызывает сомнения, ибо она играет ключевую роль в развитии и эффективном функционировании рыночной экономики. И маркетинг-микс является ее важным элементом. В условиях постоянно меняющихся запросов покупателей, технологий и конкурентного окружения выживание компании напрямую зависит от того, насколько успешно она разрабатывает и внедряет различные стратегии в свою деятельность и насколько они эффективны. Базовая концепция, основанная на «4Р», явно потеряла свою актуальность. Но российские компании, в своей массе, уделяют явно недостаточно внимания важным составляющим маркетинг- микса («4Р»), предложенным исследователями и практиками-маркетологами в своих разработках. Компания АО «Технэкспро» не является исключением.

3. При построении комплекса маркетинга необходимо определение соответствующего места как каждому элементу комплекса в отдельности, так и их совокупности. Так или иначе, они предопределяют результаты деятельности компании. В этом контексте особую значимость приобретает концепция маркетинг-менеджмента, реализация которой обеспечивает единство функционирования всех подразделений компании с ориентацией на конечного потребителя.

Для выявления предпочтений клиентов АО «Технэкспро» нами было проведено маркетинговое исследования с целью изучения удовлетворенности клиентов маркетинговой деятельностью предприятии.

Участниками анкетирования стали потребители АО «Технэкспро».

Анкетирование проводилось с 1 ноября 2017 года по 1 декабря 2017.

В анкетирование приняли участие 100 человек.

На вопрос от куда Вы узнали о компании, мы получили следующие варианты ответов рисунок 4.

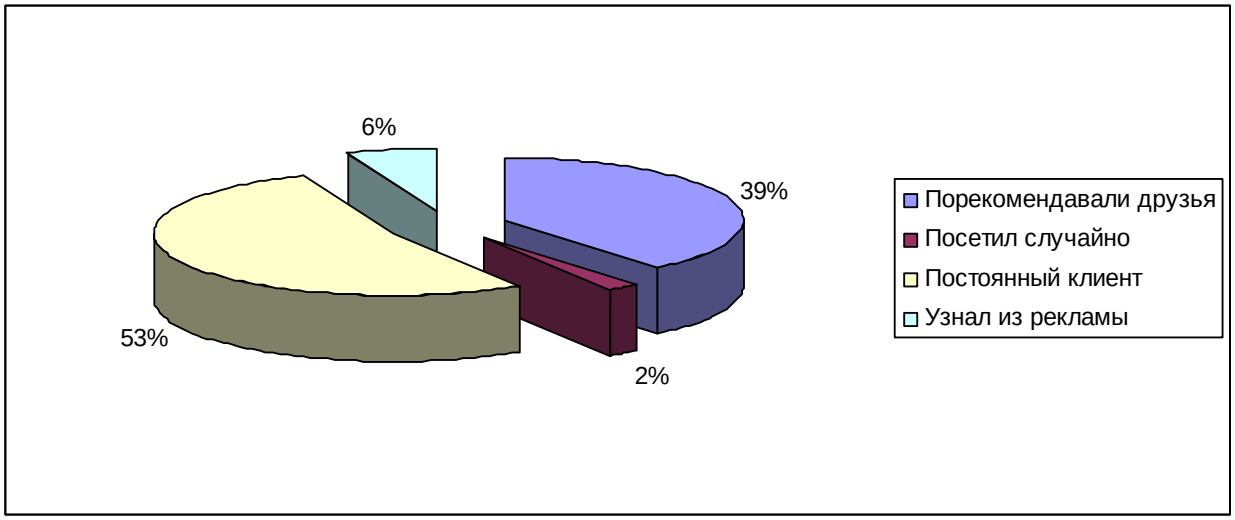

Рисунок 4 – Источники информации о АО «Технэкспро»

АО «Технэкспро», 39% клиентов узнали о компании от друзей, 6% воспользовались услугой в компании случайно, и лишь только 2% респондентов привела реклама.

В следующем вопросе мы узнали, какого социального статуса являются клиенты АО «Технэкспро» полученные данные представлены на рисунке 5.

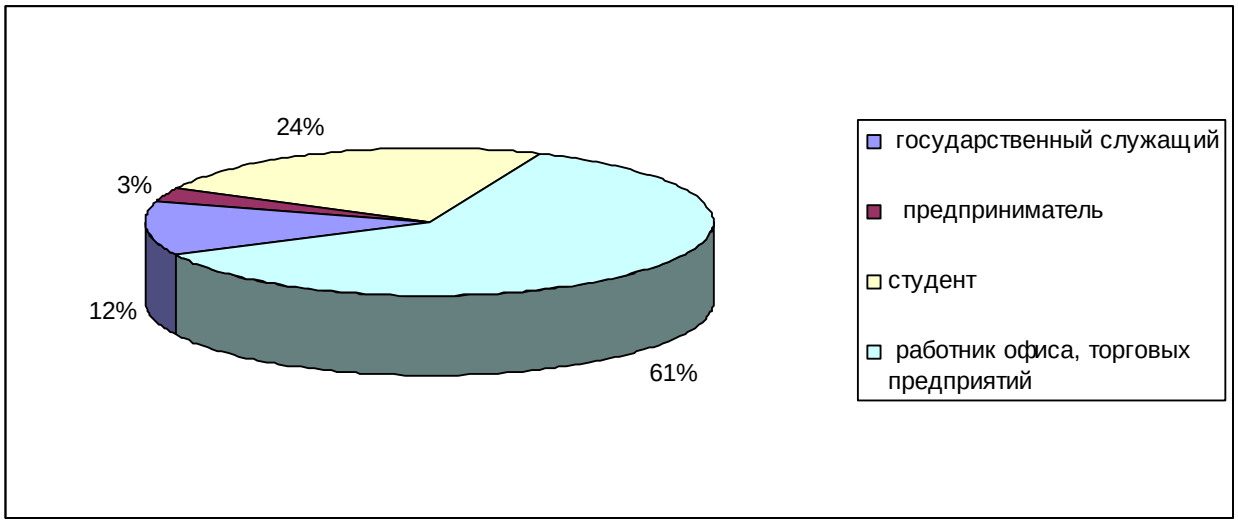

Рисунок 5 - Социальный статус клиентов АО «Технэкспро»

Из ответов на данный вопрос нами было выявлено, что 61% респондентов являются работниками офисов и торговых предприятий, 24% опрошенных являются студентами, 12% государственными служащими и наименьшую долю респондентов заняли предприниматели 3% то есть 15 человек. На вопрос как часто Вы пользуетесь услугами АО «Технэкспро» получены следующие результаты, представленные на рисунке 6.

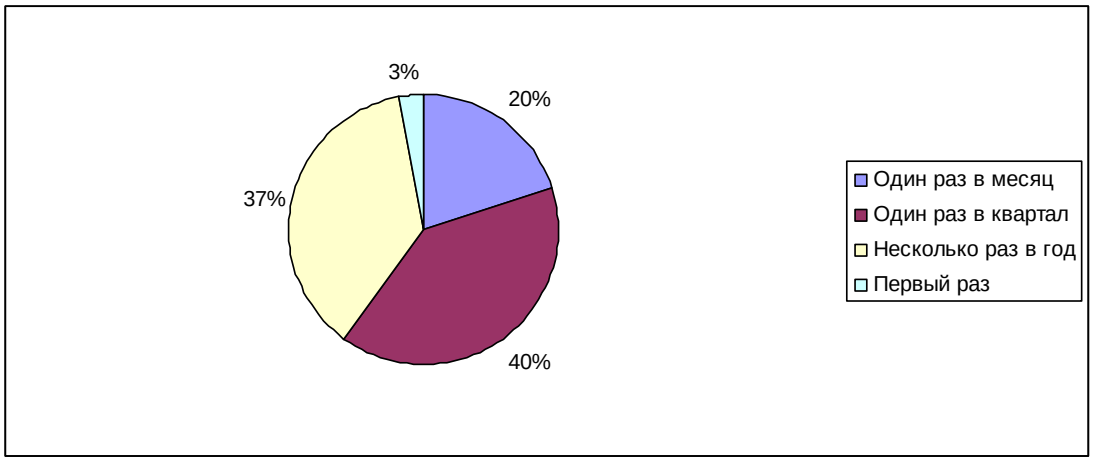

Рисунок 6 – Частота пользования услугами АО «Технэкспро»?

40% респондентов пользуются услугами АО «Технэкспро» раз в неделю это в основном предприниматели, оптовики, 37% несколько раз в квартал, 20% один раз в месяц, к данной категории относятся в основном корпоративные клиенты, и лишь 3% опрошенных в момент анкетирование оказались в сервисе первый раз. Таким образом, из полученных результатов можно сделать вывод, что в АО «Технэкспро» пользуются услугами в основном постоянные клиенты, новых клиентов крайне мало. На вопрос устраивает ли Вас ассортимент услуг в АО «Технэкспро», мы получили следующие результаты рисунке 7.

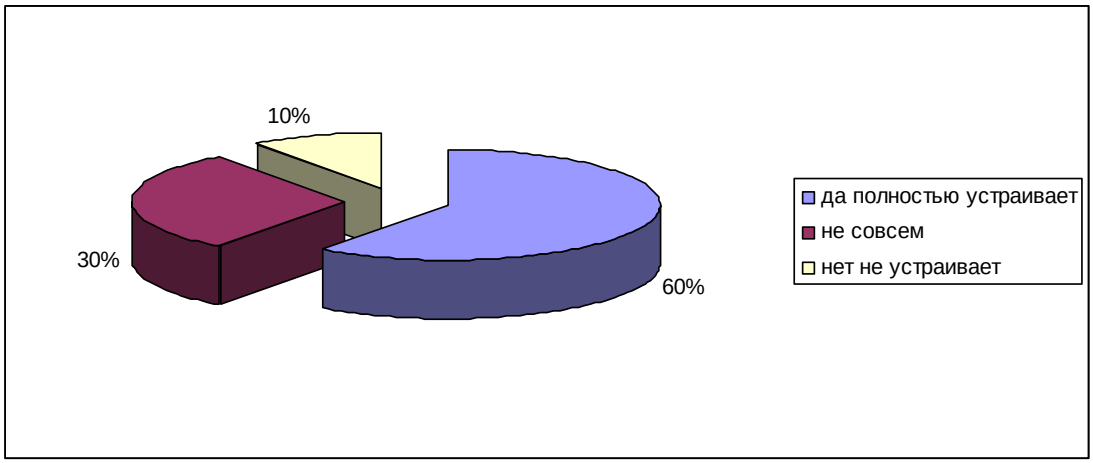

Рисунок 7 – Удовлетворенность клиентов АО «Технэкспро» ассортиментом услуг

60 % опрошенных полностью устраивает ассортимент услуг, 30% опрошенных не совсем довольные предлагаемым ассортиментом и 10% респондентов не довольны предлагаемым ассортиментом.

Далее был зада вопрос, оцените качество обслуживания в АО «Технэкспро».

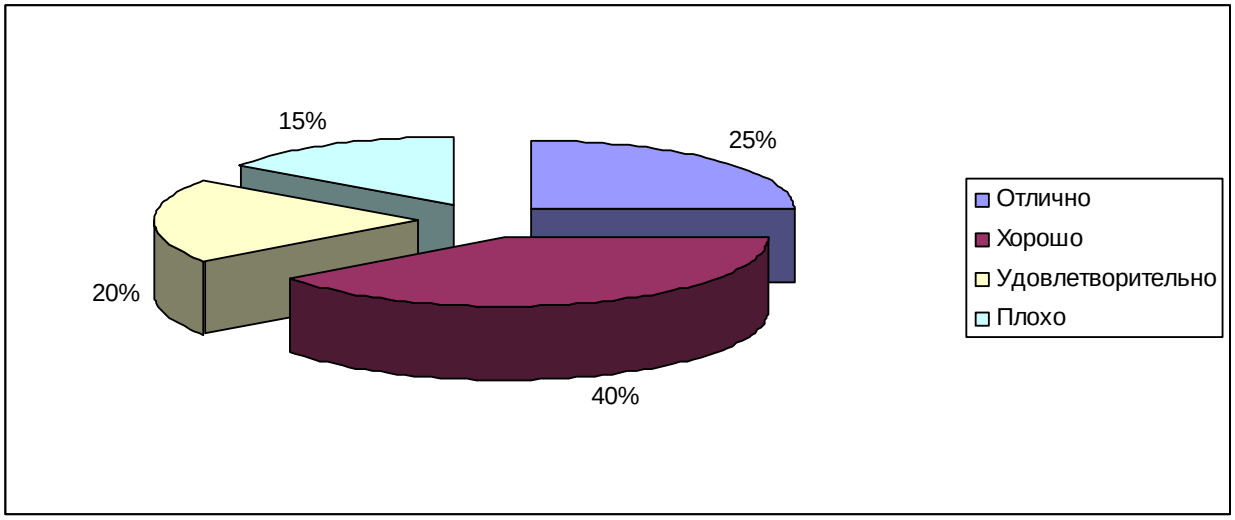

Рисунок 8 – Оценка качества обслуживания

В результате ответа на выше стоящий вопрос были получены следующие результаты, 25% оценили качество обслуживания на отлично, 40% хорошо, 20% на удовлетворительно, 15% - плохо. Далее был задан открытый вопрос «Что вас не устраивает в качестве нашего обслуживании?» были получены следующие результаты рисунок 9

.

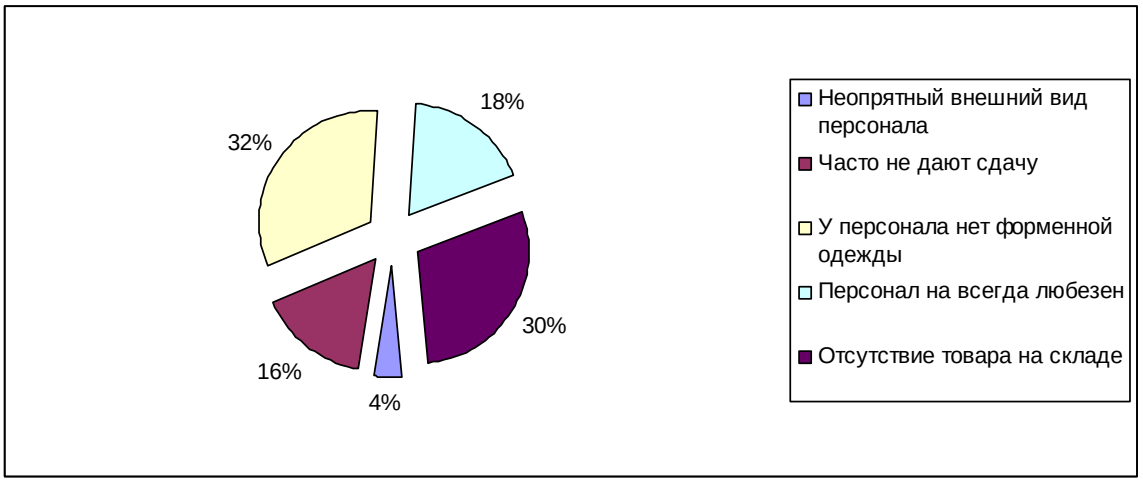

Рисунок 9 – Результаты ответа на вопрос Что вас не устраивает в качестве обслуживания (в процентах)

Самым популярным ответом на данный вопрос был «у персонала нет форменный одежды» так ответили 32% респондентов, на втором месте «персонал в торговых точках не всегда любезен» 30%, 18% респондентов обратили внимание на неопрятный внешний вид персонала, 16% респондентов не отдали сдачу (при ответе на данный вопрос многие указывали суммы от 10 до 60 рублей), и 4% респондентов не устроило отсутствие запасных частей на складе.

В результате проведенного маркетингового исследования, нами было выявлено, что большая аудитория клиентов АО «Технэкспро» являются постоянные клиенты, имеющие социальный статус работника офиса, предприятия, предприниматели.

Большую часть клиентов полностью устраивает ассортимент услуг, дополнительно 60% респондентов хотели бы видеть в ассортименте сопутствующие товары. Самой популярной дополнительной услугой, которую хотели бы видеть клиенты является Интернет запись на прием и сайт компании.

Для определения темпа роста рынка используют формулу:

$$MG = \frac{MT_c}{MT_{c-1}} \cdot 100\%$$

где MG - рост рынка; MT_c - оборот рынка за текущий год; MT_{c-1} - оборот рынка за предыдущий год.

$$MG = \frac{33}{23.67} * 100\% = 39.4\ \%$$

Рынок оказания услуг по ремонту автомобилей в РФ является быстрорастущим.

Относительную долю рынка анализируемых услуг рассчитывают как:

$$MS_i = \frac{S_i}{S_c} \cdot 100\% \qquad (3)$$

где MS_i - относительная доля рынка i - го продукта;

S_i - продажи i - го за анализируемый период (месяц, квартал, год);

S_c - оказание аналогичной услуи крупнейшего конкурента за исследуемый период.

Относительная доля рынка АО «Технэкспро» составляет 2,67 %.

Нижнее белье продаваемые в АО «Технэкспро» представляет собой «знаки вопроса» по матрице BCG - услуги с самой неопределенной позицией. Это начальная позиция для новых услуг. Им присущ высокий темп роста продаж при маленькой доле рынка. Рыночная доля этих услуг может увеличиваться при развитии рынка, однако для этого требуются значительные инвестиции.

В результате анализа продаж составим Матрицу Дибба-Симкина для анализа положения нижнего белья в общей структуре оказания услуг и продаж АО «Технэкспро».

Таблица 23

Матрица Дибба-Симкина

Объем продаж	Ремонт подвески	Электрика
	Кузовной ремонт	Шиномонтаж
	Маржинальная прибыль	

По результатам анализа продаж необходимо отметить, что услуги по ремонту подвески относятся к группе В1 -следует выявлять пути повышения доходности этих услуг (возможность повышения цен, поиск более выгодных поставщиков для снижения себестоимости и т.д.), так как благодаря высоким объ-

емам продаж даже незначительный рост доходности приведет к ощутимому росту прибыли предприятия.

При этом необходимо учитывать, что конкуренты обладают аналогичными услугами при формировании ассортиментной политики. Рынок динамично развивается и даже незначительное увеличение продаж способствует значительному увеличению прибыли организации.

Таблица 24

Конкурентная карта рынка

Изменение доли предприятия на рынке	**Виды конкурентов**			
	I.Лидер	**II. Сильный конкурент**	**III. Слабый конкурент**	**IY. Аутсайдер**
Быстрое улучшение конкурентной позиции	АО «АВТОМИГ»			
Улучшение конкурентной позиции		АО «ЯРИСС»		
Стабильная конкурентная позиция			АО «Группы компаний ПГК»	
Ухудшение конкурентной позиции		АО «Технэкспро»		
Быстрое ухудшение конкурентной позиции				АвтоСер

Важным фактором непосредственного влияния на деятельность предприятия являются поставщики. В связи с этим анализ поставщиков представим в виде табл. 25.

Таблица 25

Поставщики

№ п/п	**Наименование сырья, материалов или полуфабрикатов**	**Поставщик**	**Поступление сырья, материалов за 2016 год, тыс. руб.**	**Доля в общем объеме поставок ,%**
1	Краски	АО «Полихим строй»	1360	11,9
2	Металлические изделия	АО «Металлопром»	1720	32
3	Пластиковые элементы	АО «Полихим строй»	1500	16,5
4	Фурнитура	АО «Фурт»	1200	39,6
	Итого		5780	100

Организация маркетинговой и рекламной деятельности возложена на отдел маркетинга и продаж АО «Технэкспро» центрального офиса в Иваново.

Организационная структура отдела маркетинга представлена на рисунок 10

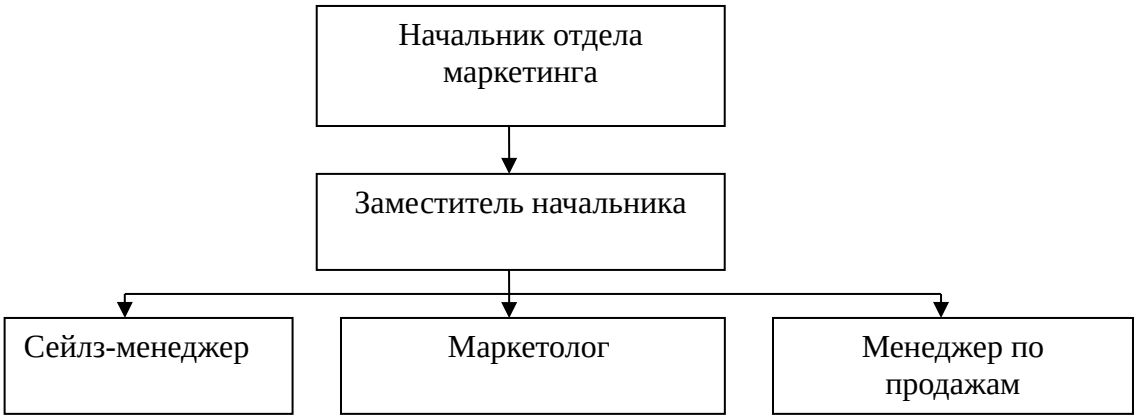

Рисунок 10 - Организационная структура отдела маркетинга АО «Технэкспро»

Целями отдела маркетинга и продаж являются разработка рекомендаций по формированию сбытовой, маркетинговой, рекламной и ценовой политики АО «Технэкспро» на основе проводимых исследований внутренней и внешней среды и координация деятельности структурных подразделений Общества по обеспечению ее реализации.

Для эффективного достижения целей и решения своих задач отдел маркетинга и продаж АО «Технэкспро» осуществляет следующие функции:

1. Разработка плана маркетинга и его реализация. Осуществление контроля реализации стратегии и тактики маркетинга и полученных результатов.

2. Организация и проведение мероприятий по изучению и анализу общего состояния рынка и его участников, состояния спроса и предложений.

3. Сегментирование рынка, определение потребительских потребностей, оценка емкости и потенциала целевого рынка, а также прогнозирование тенденций его развития.

4. Изучение, анализ и прогнозирование (предупреждение, насколько это возможно) деловой активности конкурентов, их долей и позиций на рынке.

5. Изучение и анализ внутренних и внешних показателей собственной конкурентоспособности и эффективности хозяйственной деятельности Общества: доли рынка Общества и позиции его предложений на целевых рынках по качеству, ассортименту и цене, качество и количество совершаемых Обществом сделок, соотношение объемов выпуска и продаж и прочее.

6. Определение потребностей и оценка возможностей Общества, разработка рекомендаций (мер) по обеспечению освоения новых рынков, формирования либо изменения структуры и системы реализации услуг, определению каналов распределения и улучшению комплекса потребительских свойств услуг.

7. Участие в планировании, определении оптимального объема оказания услуг. Выработка рекомендаций по оказанию услуг (в т.ч. вопросы снабжения), ассортиментной и ценовой политике АО «Технэкспро».

8. Разработка долгосрочных и текущих планов АО «Технэкспро» в целом и отдельных направлений деятельности АО «Технэкспро» (товарных групп), координация деятельности структурных подразделений по их реализации.

9 Участие в (или их разработка, разработка рекомендаций) создании коммерческих проектов и их реализации.

Особое внимание уделяется мониторингу конкурентов, что входит в обязанности сейлз-менеджера.

Компания АО «Технэкспро» позиционирует себя и воспринимается клиентами как региональная российская компания, славящаяся оперативной работой.

В качестве маркетинговых коммуникации АО «Технэкспро» используются следующие формы, отраженные на рис. 11.

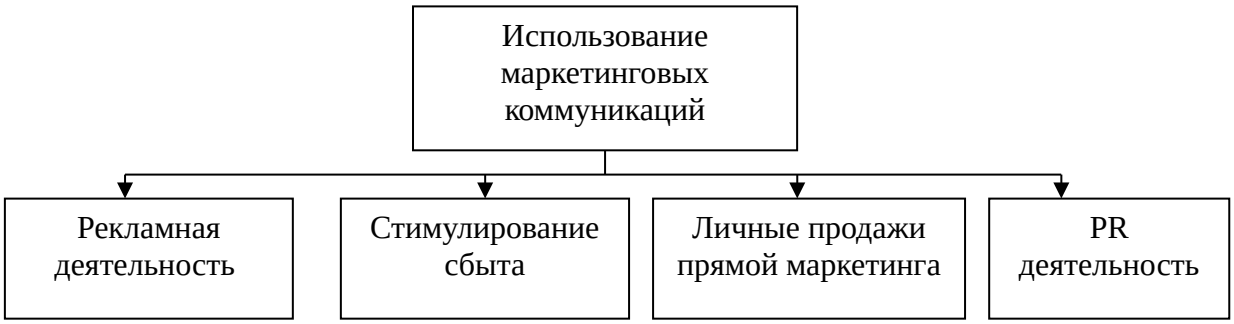

Рисунок 11 Используемые компанией АО «Технэкспро» маркетинговые коммуникации

Существенным недостатком маркетинговых коммуникаций, используемых для продвижения АО «Технэкспро» на рынке является ориентация на частных клиентов.

Доля корпоративных клиентов очень мала и составляет 9% в структуре клиентской базы компании. Подобное положение приводит к тому, что компания не использует потенциал такой возможной и как «корпоративное обслуживание», в результате чего зимой и весной оборот компании значительно снижается. Стимулирование сбыта происходит путем использования различных акций, направленных непосредственно на клиентов.

АО «Технэкспро» проводит рекламные кампании. В 2016 году отдел маркетинга и рекламы АО «Технэкспро» провел 34 различных рекламных акций, что свидетельствует о достаточно высокой организации рекламной работы в организации.

На рекламную деятельность было выделено более 5% от товарооборота, что является недостаточным для эффективного использования различных рекламных средств. Использование средств на рекламу характеризуется следующими данными (таблица 25).

Таблица 25

Основные затраты денежных средств АО «Технэкспро» на использо-вание различных рекламных средств, руб.

Рекламное средство	**2015 г.**			**2016 г.**		
	план	**факт**	**в % к плану**	**план**	**факт**	**в % к плану**
Реклама в прессе	416 261	427500	102,7	462 234	486 732	105,3
Наружная реклама	666 667	684 000	102,6	724 491	745 491	102,9
Радиореклама	181 915	256 500	141	308 058	283 414	92
Реклама в Интернете	147 796	171 000	115,7	154 029	163 271	106
Прочие	142 500	171 000	120	61612	46209	75
Итого	155 4545	1710 000	110	1709739	1725127	100,9

Как видно из таблицы 25, в 2015 году на все рекламные действия было запланировано денежных средств в сумме 1554,54 тыс. руб., а израсходовано в сумме 1710 тыс. руб., что составляет 110 %. В 2015 году должное внимание уделялось наружной рекламе и рекламе в прессе. Остальным рекламным средствам уделялось меньше внимания, несмотря на то, что они продолжали функционировать.

Как видно из таблицы, в 2016 году на все рекламные действия было запланировано денежных средств в сумме 1709,74 тыс. руб., а израсходовано в сумме 1725,13 тыс. руб., что составляет 110 %. В 2016 году также должное внимание уделялось наружной рекламе и рекламе в печати. Остальным рекламным средствам уделялось меньше внимания, несмотря на то, что они продолжали функционировать.

АО «Технэкспро» вкладывает свои средства в Интернет-рекламу, это объясняется тем, что этот медиаканал самый эффективный из всех. Уделяется внимание радиорекламе и рекламе в прессе. Другие показатели использования рекламных средств можно оценить исходя из данных диаграммы.

Таблица 26

Анализ затрат на рекламу

Виды рекламы	Затраты, руб.	Число клиентов	Стоимость рекламного контакта, руб.	Ранг эффективности рекламных материалов
Реклама в прессе	486 732	960	507,0	5
Наружная реклама	745 501	2570	290,1	4
Радиореклама	283 414	2660	106,5	3
Реклама в Интернете	163 271	2010	81,2	2
Прочие	46209	1080	42,8	1
	1725 127	9280	1027,6	

За 2016 гг. в АО «Технэкспро» были использованы следующие виды рекламы:

1. Реклама на радио (стоимость 283,41 тыс. руб.).

2. Наружная реклама (стоимость 745,50 тыс.руб.), так как для привлечения внимания к АО «Технэкспро» нужна наружная реклама.

3. Реклама в прессе (486,73 тыс. руб.)

4. Реклама в Интернет (стоимость 163,27 тыс.руб.).

Анализ эффективности затрат показал, что самыми эффективными являются затраты на наружную рекламу и рекламу в прессе (рис. 12).

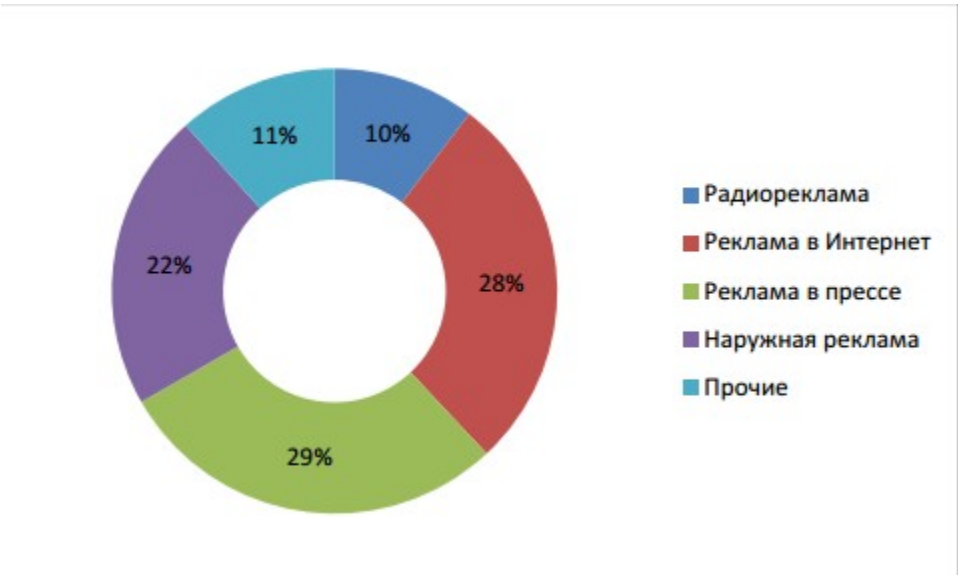

Рисунок 12 Действенность рекламы АО «Технэкспро»

Определяя эффективность рекламного мероприятия, необходимо выявлять причинно-следственные связи, которые привели к финальному росту вы-

ручки, а также к высокому промежуточному результату. Вполне может быть, что причинами окажется не одно рекламное мероприятие, а сразу несколько или какие-либо предыдущие маркетинговые кампании. В АО «Технэкспро» используются достаточно традиционные способы продвижения услуг, что в современных условиях является неэффективным.

Анализ рекламной деятельности АО «Технэкспро» позволил сделать вывод, что в компании используют как традиционные инструменты рекламной деятельности, там и современные, инновационные.

Анализируя рекламную деятельность АО «Технэкспро» отметим, что данный аспект деятельности компании нельзя рассмотреть с какой-то одной стороны, поскольку классификация рекламной деятельности неоднозначна и использует множество критериев. Проанализировав подходы исследователей и рассмотрев несколько классификаций, мы пришли к выводу, что реклама в АО «Технэкспро» может быть охарактеризована следующим образом:

1. По типу целевой аудитории: реклама на индивидуального потребителя, реклама на группу потребителей, реклама, ориентированная на коммерческие структуры.

АО «Технэкспро» имеет множество клиентов, основную часть которых составляют частные лица. Поэтому основная часть рекламы направлена на индивидуальных потребителей. Динамика структуры рекламы АО «Технэкспро» по типу целевой аудитории отражена в таблице 27.

Таблица 27

Динамика структуры рекламы АО «Технэкспро» по типу целевой аудитории, в %.

Тип целевой аудитории	2014	2015	2016
Индивидуальные потребители	91	94	96
Коммерческие структуры	9	6	4

Анализ данных, представленных в таблице 27 показывает, что в период с 2015 по 2016 гг. значительную долю рекламы составляла реклама для

индивидуальных потребителей. При этом, отмечено существенное снижение доли рекламы для коммерческих структур.

По степени сконцентрированности на определенном сегменте аудитории выделяют массовую рекламу, не направленную на конкретный контингент и адресную рекламу.

Структура рекламы по степени сконцентрированности, используемая АО «Технэкспро», приведена на рисунке 13.

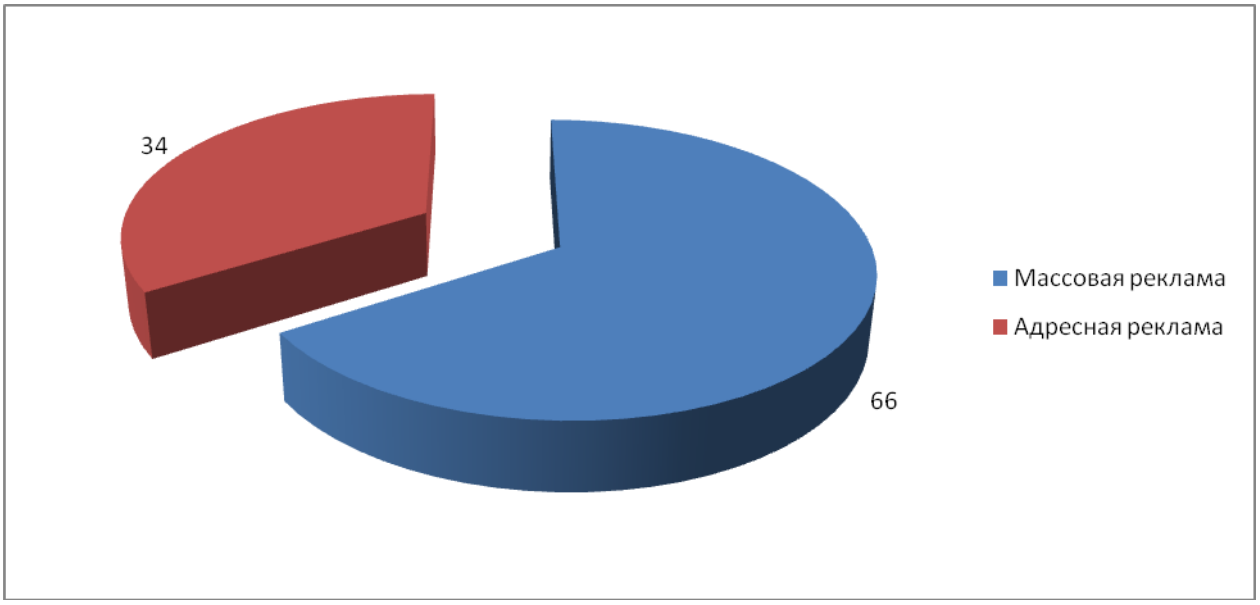

Рисунок 13 - Структура рекламы АО «Технэкспро» по степени сконцентрированности»

Таким образом, данные на рисунке 13 свидетельствуют о том, что наибольшей популярностью пользуются в АО «Технэкспро» адресная реклама, адресованная частным клиентам. Отметим так же, что за 2016 год вся реклама, ориентированная на индивидуального потребителя является массовой.

По размеру территории, охватываемой рекламной деятельностью: локальная реклама (максимальный масштаб охвата – город и область) и глобальная.

АО «Технэкспро» часто проводит рекламные акции для привлечения новых крупных клиентов. Управление маркетинга разрабатывает буклеты, пишет соответствующие тексты, которые максимально заинтересуют клиента, составляет презентации, организовывает встречи, переговоры.

Для компаний репутация – важнейший фактор успеха бизнеса.

Маркетинговая стратегия и ее реализация связана с деятельностью различных элементов компании, поэтому необходимо разработать процесс координации, который должен быть эффективным, последовательным, справедливым, прозрачным и простым. Организации координируют свою деятельность при помощи пяти координационных механизмов:

- взаимное согласование,
- прямой контроль,
- стандартизация рабочих процессов,
- стандартизация выпуска,
- стандартизация навыков и знаний (квалификации)

Контроль осуществления маркетинговых исследований на различных этапах и интерпретации результатов на каждом этапе производит менеджер, который имеет непосредственное отношение к данному вопросу. Таким образом, контроль на этапе анализа ассортиментной политикой осуществляет менеджер. Контроль на этапе анализа сбытовой политики осуществляется менеджером по продажам.

Контроль за проведение этапа анализа покупателей и конкуренции осуществляет непосредственно зам. директора по маркетингу и коммуникациям. В его же обязанности входит координация на каждом этапе.

С целью обеспечения координации используются формализация задач (по должности, по рабочему потоку, по правилам (разработка общих спецификаций)). Группирование задач позволяет обеспечить общие способы измерения результатов деятельности и стимулирует формирование такой основы координационного механизма как стандартизация выпуска.

С целью достижения координации организация должна обратиться к взаимному согласованию. В последнее время в организации разработан целый ряд инструментов поддержания взаимодействий между отдельными сотрудниками, инструментов, которые могут быть включены в официальную структуру. В целях координации применяют системы контроля и планирования, задача кото-

рых - выявление точных спецификаций выпуска, стандарта, который желательно получить в будущем. Цель контроля - оценка соответствия полученного результата установленному стандарту. Не может быть контроля без предварительного планирования, а планы в отсутствии последующего контроля утрачивают смысл.

Общая маркетинговая стратегия АО «Технэкспро» направлена на развитие бизнеса в области торговли - сферы деятельности, приносящей в ближайшее время и в перспективе стабильный доход. Несмотря на насыщенность рынка услугами, умелая организация и комплексное использование средств современного маркетинга позволяют занять незаполненный рыночный сегмент и получить достаточную прибыль.

2.3 Оценка конкурентоспособности

Анализ конкурентоспособности предприятия АО «Технэкспро». Для этого выделим пять групп факторов, по которым проводится анализ конкурентной позиции предприятия и его конкурентов:

- ценовая политика;
- качество услуг;
- качество обслуживания;
- соответствие запросам потребителей;
- условия оплаты;
- новизна реализуемых услуг;
- репутация предприятия;
- широта ассортимента.

Таблица 28

Анализ конкурентоспособности услуг АО«Технэкспро»

Показатели	АО «Технэкс-про»	АО «АВТО-МИГ»	АвтоСер	АО «ЯРИСС»	АО «Групы компаний ПГК»
1. Цена	Средняя	Средняя	Низкая	Низкая	Высокая
2 Качество услуг	Высокое	Высокое	Среднее	Высокое	Среднее
3. Качество обслуживания	Средние	Высокие	Средние	Высокие	Средние
4. Соответствие запросам потребителей	Высокое	Высокое	Низкое	Высокое	Среднее
5. Условия оплаты	Гибкая	Гибкая	Гибкая	Гибкая	Гибкая
6. Новизна услуги	Высокая	Высокая	Средняя	Высокая	Средняя
7. Репутация предприятия	Средняя	Высокая	Средняя	Высокая	Средняя
8. Ассортимент	Широкий	Широкий	Узкий	Широкий	Узкий

Как видим, предприятие АО «Технэкспро» по некоторым факторам конкурентоспособности не уступает лидерам отрасли - АО «АВТОМИГ» и АО «Группы компаний ПГК» (соответствие запросам потребителей, условия оплаты, новизна услуг, ассортимент услуг), однако по остальным факторам находится на средней позиции (ценовая политика, качества услуг и затраты на обслуживание, также недостаточно высока на данный момент репутация предприятия).

Сводная таблица для оценки конкурентоспособности услуг АО «Технэкспро» в сравнении с конкурентами представлена в виде табл. 29.

Таблица 29

Интегральный анализ конкурентоспособности услуг

Факторы	Вес фактора	АО «Технэкспро»	АО «АВТО-МИГ»		АвтоСер		АО «ЯРИСС»		АО «Групы компаний ПГК»	
	a	P0	P1	a*(P1/P0)	P2	a*(P2/P0)	P3	a*(P3/P0)	P4	a*(P4/P0)
1. Цена	0.25	4	4	0.25	5	0.31	5	0.31	3	0.19
2 Качество услуг	0.10	4	5	0.13	4	0.10	5	0.13	4	0.10

Продолжение таблицы 29

3. Качество обслуживания	0.05	4	5	0.06	4	0.05	5	0.06	4	0.05
4. Соответствие запросам потребителей	0.03	5	5	0.03	3	0.02	5	0.03	4	0.02
5. Условия оплаты	0.10	5	5	0.10	5	0.10	5	0.10	5	0.10
6. Новизна услуг	0.07	5	5	0.07	4	0.06	5	0.07	4	0.06
7. Репутация предприятия	0.05	4	5	0.06	4	0.05	5	0.06	4	0.05
8. Ассортимент	0.10	5	5	0.10	3	0.06	5	0.10	3	0.06
	$\Sigma=1$	36	39	0.80	32	0.75	40	0.86	31	0.63

Как видим, сводный индекс конкурентоспособности АО «АВТОМИГ» и АО «ЯРИСС» является самым высоким, Индекс конкурентосопособности АО «Технэкспро» по сравнению с идеальным вариантом средний (0,66). Максимально высокий балл (5 баллов) получили следующие факторы АО «Технэкспро»: соответствие запросам потребителей, условия оплаты, новизна услуг и ассортимент. Остальные факторы конкурентосопособности получили средние оценки (4 балла). Основной конкурент АО «Технэкспро»- АО «АВТОМИГ» - по всем факторам получил максимальные баллы, второй лидер - АО «ЯРИСС» - имеет только одну оценки ниже максимальной – по уровню цен на предлагаемые услуги.

Далее для проведения полноценной оценки конкурентоспособности предприятия используем метод, основанный на теории эффективной конкуренции. В таблице 30 приведем расчет интегрального показателя КСП.

Таблица 30

Расчет интегрального показателя КСП

№ п/п	Показатели КСП	Вес	АО «Технэкспро»	АО «АВТОМИГ»	АвтоСер	АО «ЯРИСС»	АО «Группы компаний ПГК»
1.	Оказание услуг	0,15	10	8	9	10	8
1.1.	Издержки на одну единицу оказания	0,31	10	7	9	4	10
1.2.	Фондоотдача	0,19	10	9	10	5	7
1.3.	Рентабельность услуг	0,4	10	10	8	10	8
1.4.	Производительность труда	0,1	10	7	9	10	6
2.	Финансы	0,29	10	10	5	10	6
2.1.	Коэффициент автономии	0,29	10	8	8	8	7
2.2.	Коэффициент платежеспособности	0,2	10	9	10	9	8
2.3.	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,36	10	10	5	10	8
2.4.	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,15	10	8	8	8	6
3.	Сбыт и маркетинг	0,23	10	10	7	10	5
3.1.	Рентабельность продаж	0,37	10	10	5	10	6
3.2.	Коэффициент затоваренности	0,29	10	8	8	8	8
3.3.	Коэффициент загрузки деятельности компании	0,2	10	10	7	10	8
3.4.	Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	0,14	10	10	5	10	6
4.	Конкурентоспособность услуг	0,33	10	10	8	10	8
Интегральный показатель КСП				144	121	142	115

Интегральный показатель конкурентоспособности также свидетельствует о высокой конкурентной позиции основных лидеров - АО «АВТОМИГ» и АО «ЯРИСС». Наиболее высокий вес в общем интегральном показателе зани-

мают такие факторы, как конкурентоспособность оказания услуг (33%), показатели финансовой деятельности предприятия (29%) и показатели маркетинговой деятельности (23%).

Проанализируем основные внутренние факторы, влияющие на развитие АО «Технэкспро», в рамках оказания услуг. Сильными сторонами данной организации являются:

1. Большой опыт работы в сфере оказания услуг.

2. Разработана система скидок и специальных предложений для постоянных покупателей.

3. Наличие в штате специалистов, позволяющих осуществлять мелкий ремонт с выездом к клиенту.

4. Удобное месторасположение центрального офиса.

5. Наличие достаточных складских площадей для хранения запасных частей.

Слабыми сторонами АО «Технэкспро» являются:

1. Недостаточно широкий ассортимент.

2. Высокие цены по сравнению со среднерыночными ценами.

3. Неэффективная реклама.

Определим основные внутренние факторы, влияющие на развитие АО «Технэкспро» с точки зрения возможностей для предприятия:

1. Расширение ассортимента из нее, а также дополнительных услуг.

2. Расширение ассортимента оказываемых услуг по ремонту с выездом к клиенту.

3. Развитие дилерской сети.

4. Повышение квалификации основного персонала.

5. Открытие интернет магазина

Определим основные внутренние факторы, влияющие на развитие АО «Технэкспро» с точки зрения угроз для предприятия:

1. Порча и поломка оборудования.

2. Увольнение сотрудников, занимающих наиболее значимые должности.

3. Дефицит финансовых ресурсов для финансирования текущей деятельности.

4. Ошибки специалистов предприятия при осуществлении сервисного обслуживания и ремонта.

5. Неэффективное формирование ассортимента.

Проанализируем основные внешние факторы, оказывающие влияние на развитие АО «Технэкспро». Сильными сторонами предприятия являются:

1. Предприятие имеет сильную рыночную позицию.

2. Налаженные связи с поставщиками

3. Наличие постоянных платежеспособных покупателей.

4. Высокий спрос на оборудования и запасных частей

Слабыми сторонами АО «Технэкспро» предприятия являются:

1. Высокая конкуренция на рынке.

2. Зависимость от государственного регулирования внешнеторговой деятельности.

3. Нестабильный курс иностранной валюты.

Определим основные внешние факторы, влияющие на развитие АО «Технэкспро» с точки зрения возможностей для предприятия:

1. Поддержка предпринимательства со стороны государственных программ и субсидий

2. Строительство и реконструкция в городе складской недвижимости.

3. Развитие логистической деятельности.

4. Развитие дистрибьютерской деятельности.

Определим основные внешние факторы, влияющие на развитие АО «Технэкспро» с точки зрения угроз для предприятия:

1. Появление на рынке новых конкурентов.

2. Снижение цен.

3. Неплатежеспособность покупателей.

4. Увеличение ввозных таможенных пошлин.

5. Повышение экологических требований к производственному оборудованию.

Проранжируем возможности АО «Технэкспро» с учетом перечисленных факторов (таблица 19). Взвешенную оценку каждой характеристики вычисляют как произведение оценки и веса, т.е. взвешенная оценка характеристики корпоративного профиля позволяет определить вклад характеристики в формирование конкурентоспособности предприятия с учетом важности этой характеристики. Чем больше значение характеристики, тем больше ее влияние на предприятие. Если знак ранга положительный, то это сильная сторона предприятия, если отрицательный, то — слабая.

Таблица 31

Ранжирование возможностей АО «Технэкспро»

Факторы	Возможности	Влияние на продажи	Вероятность	Итоговая оценка в баллах
Внутренние факторы	Расширение ассортимента	4	4	16
	Продвижение собственного интернет - сайта	4	4	16
	Расширение ассортимента оказываемых услуг	4	4	16
	Создание и развитие дилерской сети	4	3	12
	Повышение квалификации основного персонала	3	3	9
Внешние факторы	Открытие крупных розничных сетей, что будет способствовать увеличению спроса	4	3	12
	Открытие иностранных торговых сетей	3	2	6
	Строительство и реконструкция в городе складской недвижимости	3	3	9
	Развитие логистической деятельности	3	3	9
	Развитие дистрибьютерской деятельности	3	3	9

Ранжирование угроз по степени влияния на развитие АО «Технэкспро» проводится аналогично ранжированию возможностей, его результаты приведе-

ны в таблице 32. При этом влияние факторов имеет отрицательное влияние на развитие предприятия.

Таблица 32

Ранжирование угроз АО «Технэкспро»

Факторы	Угрозы	Влияние на продажи	Вероятность	Итоговая оценка в баллах
Внутренние факторы	Порча и поломка оборудования	4	2	8
	Увольнение сотрудников, занимающих наиболее значимые должности	3	2	6
	Дефицит финансовых ресурсов для финансирования текущей деятельности	4	2	8
	Ошибки специалистов предприятия при осуществлении сервисного обслуживания и ремонта	4	2	8
	Неэффективное формирование ассортимента	4	3	12
Внешние факторы	Появление на рынке новых сильных игроков, повышение конкуренции	3	2	6
	Снижение цен на услуги	3	2	6
	Неплатежеспособность покупателей	3	3	9
	Увеличение ввозных таможенных пошлин	2	2	4
	Повышение экологических требований	2	1	2

Обобщим полученные результаты SWOT-анализа АО «Технэкспро» в поле стратегий 33. Для этого занесем в матрицу первые пять показателей по всем четырем позициям, выявленные по результатам проведенного ранее ранжирования.

Таблица 33

Поле стратегий для SWOT-анализа

Сильные стороны (S)	**Возможности (O)**
1. Большой опыт работы 2. Наличие в штате специалистов, позволяющих оказывать услуги с выездом к клиенту 3. Предприятие имеет сильную рыночную позицию. 4. Наличие постоянных платежеспособных покупателей. 5. Высокий спрос на услги	1. Государственная поддержка предпринимательства 2. Динамичное развитие рынка 3. Расширение ассортимента услуг 4 Расширение ассортимента оказываемых услуг 5. Развитие дилерской сети.
Слабые стороны (W)	**Угрозы (T)**
1. Недостаточно широкий ассортимент ассортимент 2. Высокие цены по сравнению со среднерыночными ценами. 3. Слабая информированность потребителей 4. Неэффективная реклама 5. Высокая конкуренция на рынке	1. Порча и поломка оборудования 2. Дефицит финансовых ресурсов для финансирования текущей деятельности. 3. Ошибки специалистов предприятия при осуществлении сервисного обслуживания и ремонта 4. Неэффективное формирование ассортимента 5. Неплатежеспособность покупателей.

Результаты проведенного SWOT-анализа АО «Технэкспро» свидетельствуют о том, что на деятельность данного предприятия наибольшее влияние оказывают внутренние факторы. Для оценки основных стратегических направлений для рассматриваемого предприятия АО «Технэкспро» составим матрицу стратегий.

Таблица 34

Матрица стратегий АО «Технэкспро»

Потенциал предприятия	**высокий**	Избирательность вложения для сохранения существующих позиций на рынке; никаких вложений в новые проекты	Избирательный рост Определение сегментов роста и инвестирование в них; сохранение позиций	Инвестирование и рост Завоевание доминирующего положения
	средний	Сокращение ассортимента; минимальные инвестиции; подготовка к снятию с оказания услуг	Избирательность Определение сегмента роста и специализации; выборочные инвестиции в проекты с высокой отдачей	Избирательный рост Развитие с опорой на сильные стороны; укрепление шатких позиций; борьба за лидерство
	низкий	Пожимание плодов Сокращение постоянных затрат и отказ от инвестиций; продажа части предприятия	Пожимание плодов Специализация; поиск своей ниши; рассмотрение о продаже части предприятия	Избирательность Развитие с опорой на сильные позиции; поиск и укрепление слабых сторон; рассмотрение возможностей сотрудничества
		низкая	средняя	высокая
		Привлекательность рынка		

Таким образом, в настоящее время АО «Технэкспро» является недостаточно конкурентоспособным предприятием и обладает средним потенциалом в отношении наиболее крупных конкурентов. Слабыми местами предприятия являются практически полное отсутствие маркетинговой стратегии и стратегии продвижения услуг на рынок, а также недостаточный профессионализм сотрудников, что влечет за собой среднее качество обслуживания в плане реализации услуг.

При дальнейшем анализе необходимо учитывать, что приоритетным направлением развития является инновационная деятельность.

Таким образов в результате проведенного исследования нами были выявлены следующие проблемы в области маркетинговой деятельности АО «Технэкспро»:

1.Слабая рекламная политика компании;

2.Клиентами компании являются в основном постоянные клиенты, новых клиентов крайне мало;

3.Информацию о фирме в основном распространяется по методу «сарафанного радио», действующая рекламная кампания привела всего 3% клиентов.

4.Многие из клиентов не удовлетворены качеством обслуживания в организации.

В результате выявления выше стоящих проблем в третьей главе данной работы будут предложены мероприятия по решению данных проблем.

Глава 3. **Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Технэкспро»**

3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности АО «Технэкспро»

В результате проведенного анализа нами были выявлены 4 основные проблемы, которые могут быть решены с помощью следующих мероприятий:

1.Разработка рекламной компании. Данное мероприятие позволит увеличить количество новых клиентов.

2.В результате проведенного маркетингового исследования были выявлены проблемы в качестве обслуживания потребителей, для предотвращения данных негативных факторов АО «Технэкспро» необходимо:

- с целью преодоления факторов «неопрятный вид персонала» и «У персонала нет форменной одежды» рекомендуем заказать персоналу форменную одежду, так же внедрить корпоративный стандарт, в котором будут прописаны нормы корпоративного поведения, внешнего вида сотрудников;

- с целью преодоления факторов «часто не дают сдачи», необходимо выдавать сотрудникам мелкие купюры для размена;

- для преодоления фактора «персонал в торговых точках не всегда любезен», компании необходимо проводить тренинги на темы «общение персонала с клиентами», «активные продажи», «клиент всегда прав».

Для оповещения целевой аудитории о товарах и услугах АО «Технэкспро» необходимо проведение рекламной кампании АО «Технэкспро». Рекламную кампанию АО «Технэкспро» необходимо провести в 3 этапа (рис. 14).

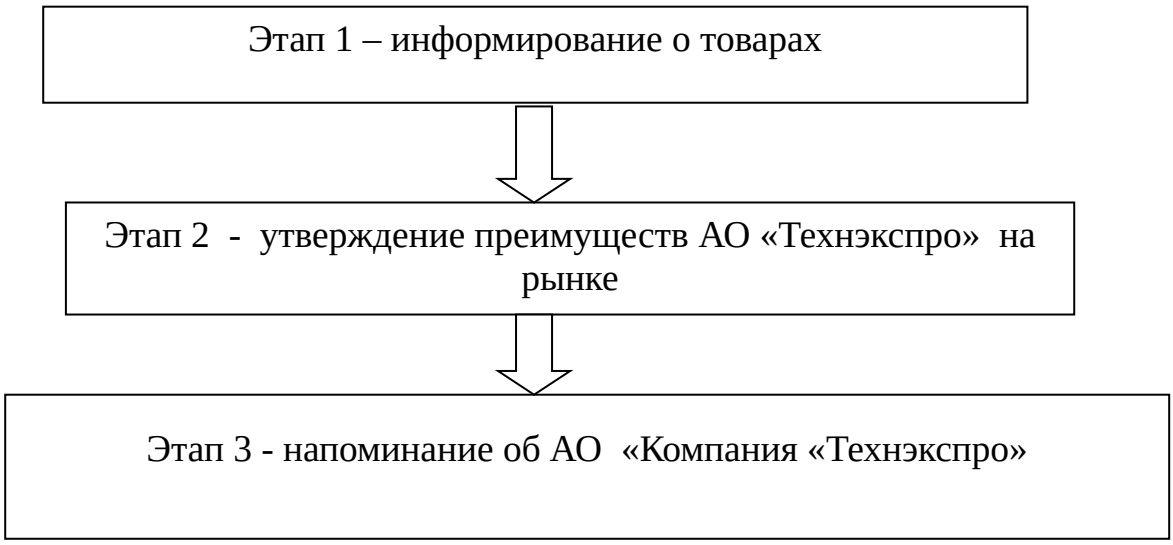

Рисунок 14 - Этапы реализации рекламной кампании

В таблице 35 отражено время проведения каждого из этапов, а так же задачи

Таблица 35

Этапы реализации рекламной кампании 2018

Этап	Время проведения	Задачи
Этап 1	середины марта до середины сентября по нисходящей, т.к. это период высокого сезона спроса у корпоративных клиентов	Рассказ рынку о услугах автосервиса и их основных преимуществах Описание оказываемых услуг. Исправление неправильных представлений или рассеяние опасений потребителя. Формирование образа компании
Этап 2	с ноября по январь по восходящей, т.к. во время зимних праздников приходящихся в основном на январь усиливается спрос на услуги АО «Технэкспро»	Формирование предпочтения к услугам АО «Технэкспро» Поощрение к переключению на АО «Технэкспро»
Этап 3	с середины февраля до конца марта по прямой	Напоминание потребителям о том, что услуги АО «Технэкспро» могут им скоро понадобятся. Напоминание потребителям, где можно воспользоваться услугой Удержание услуги в памяти потребителей в период межсезонья. Поддержание осведомленности о компании.

Таким образом, в рамках данного раздела нами разработана концепция предлагаемой рекламной кампании, далее сформируем календарный план реализации и бюджет предложенной рекламной кампании.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Разрабатывая календарный план реализации рекламной кампании, особое внимание следует уделить средствам, применяемые при рекламировании, на каждом из отмеченных нами этапов Средства рекламирования, которые предлагается использовать, на первом этапе реализации рекламной кампании отражены в таблице 36.

Таблица 36

Средства рекламирования, которые предлагается использовать, на первом этапе реализации рекламной кампании

Канал	Время	Место
1	**2**	**3**
Прямая рассылка рекламной продукции по электронной почте с информацией и приглашением воспользоваться услугами	15 марта – 15 апреля, 1 июня – 10 июля	Почтовая рассылка
Участие в выставке. Свой стенд, на котором будут размещаться рекламно-информационные буклеты, а также будут находиться 2 консультанта.	8 – 10 апреля, 17 – 20 июня	г. Нижний Новгород
Плакаты формата А2 с призывом воспользоваться специальными предложениями компании	15 марта – 30 апреля,	Крупные ТЦ Нижнего Новгорода
Реклама на телевидении	15 мая – 15 июня с 18 до 22:00 по три выхода понедельник, среда, пятница. По выходным с 10:00 до 15:00 пять выходов в день.	Телеканалы регионального уровня

Анализ данных, представленных в таблице 35, показывает, что первый этап реализации проекта предполагает массивную информатизацию о деятель-

ности АО «Технэкспро». Интернет коммуникации обладают большим потенциалом в области продвижения предприятия и организации рекламной кампании.

Исследования показали, что доля лиц, осуществляющих поиск услуг в интернете, постоянно увеличивается (рис. 15)

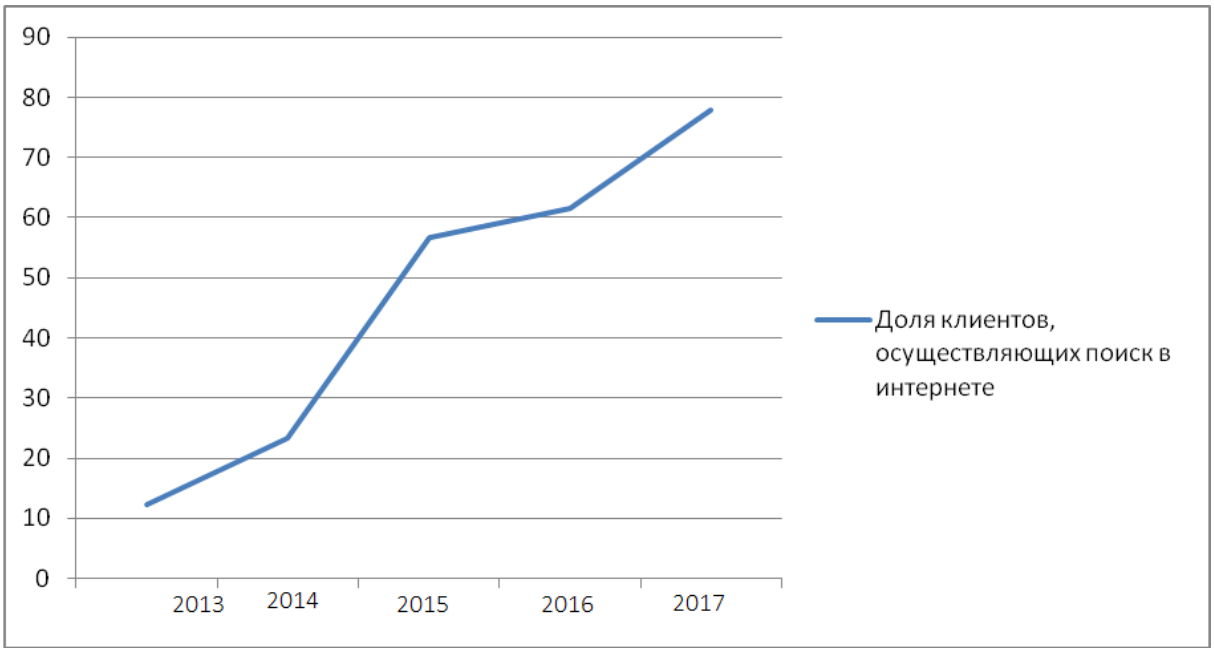

Рисунок 15 - Доля клиентов, осуществляющих поиск в интернете

Анализ данных, представленных на рис. показывает, что интернет среда обладает большим потенциалом в продвижении компании.

Анализ, представленный в предыдущих главах, показал, что компания не использует социальные сети для продвижения своих услуг, есть только группа Вконтакте. Согласно социологическим исследованиям наиболее популярными социальными сетями в России являются:

- Одноклассники (**http://odnoklassniki.ru/**);
- Твитер (twitter.com).

Предлагается начать рекламную акцию в интернет среде с продвижения компании в социальных сетях. Для этого необходимо создать группу (сообщество) в каждой из указанных социальных сетей, где будет проводиться информирование потенциальных клиентах о проводимых акциях, новинках, мероприятиях и т.д. Кроме того при помощи социальных сетей потенциальный клиент

сможет выйти на связь с сотрудником компании и узнать необходимую для него информацию.

Для повышения узнаваемости бренда необходимо разработать единое позиционирования АО «Технэкспро» в социальных сетях и интернете в целом.

Кроме того, большим потенциалом обладает реклама в социальных сетях. Реклама в социальных сетях может быть направлена либо на продвижение группы (сообщества), либо на продвижение сайта компании. В рамках данного проекта предлагается на первом этапе использовать возможность продвижения сайта, т.к. при небольшом количестве участников в группе (сообществе) уровень доверия потенциальных клиентов достаточно низок). Преимуществом данного вида рекламы является то, что она является таргетингом, т.е. имеет возможность выбора целевой аудитории (таблица 37)

Таблица 37

Параметры выбора целевой аудитории рекламы в социальных сетях для компании АО «Технэкспро»

Страна	Россия
Города и регионы:	Приволжский Федеральный округ
Пол:	Не имеет значения
Возраст	От 18 до 55

Ожидаемые результаты от реализации данной рекламной кампании:

Повышение узнаваемости бренда АО «Технэкспро» в интернет среде, как активного игрока на рынке Приволжского Федерального округа. Увеличение продаж и прибыли компании.

С целью оценки эффективности предлагаемой рекламной кампании АО «Технэкспро» необходимо рассчитать затраты на ее реализацию, а так же прогнозируемую прибыль кампании. В таблице 38 представлен бюджет рекламной кампании.

Для реализации рекламы АО «Технэкспро» потребуется 1,23 млн. руб. (приложение 1) Так же необходимо рассчитать затраты на PR и сейл-промоушен. В рамках организации PR деятельности нами предложено спонсорство и участие в выставках. Затраты на PR и сейл-промоушен отражены в таблице 38.

Таблица 38

Затраты на PR и сейл-промоушен

Деятельность	Количество	Стоимость	Итого
Спонсорство		250000	2500000
Выставки	2	30000	6000000
Сейлз-промоушен		45000	450000
ИТОГО			3550000

Общие затраты на рекламную кампанию в сети интернет представлены в таблице 39.

Таблица 39

Затраты на рекламную кампанию в интернете

Статья затрат	Объем затрат
Реклама в социальных сетях	360000
Реклама на порталах	142000
Объявления на досках объявления	0
Адресная рассылка	50000
ИТОГО	552000

Таким образом, общий размер затрат на реализацию рекламной кампании составит: 1228,26+ 3550+550,2 =5,328тыс.. руб. Далее рассчитаем эффективность предложенных мероприятий.

Для исчисления эффекта от рекламы воспользуемся результатами социологического исследования, проводившегося фирмой АО «Технэкспро» в процессе планирования своей рекламной компании. Опрос респондентов сотрудниками фирмы АО «Технэкспро» производился по следующим вопросам:

1. Как Вы относитесь к рекламе?

2. Доверяете ли Вы рекламе?

3. Запоминаются ли Вам рекламные объявления?

4. Пробуждается ли у Вас интерес к услуге (фирме) после прослушивания рекламного объявления?

5. Как Вы относитесь к сувенирному виду рекламы (календари, визитки и т.п.)?

6. Как Вы относитесь к Интернет-рекламе?

Таким образом, согласно опросу 100 респондентов, были просчитаны следующие коэффициенты:

1. Коэффициент чувственного восприятия рекламы, который равен отношению количества респондентов (опрошенных), чувственно воспринявших рекламу к числу респондентов, то есть увидевших, услышавших, прочитавших рекламное объявление:

Кч.в.=64/100=0,6

2. Коэффициент произведенного рекламного впечатления, который равен отношению количества респондентов, на которых реклама произвела впечатление, к количеству респондентов, чувственно воспринявших рекламу:

Кр.вп. = 40/64 = 0,62

3. Коэффициент запоминания рекламного объявления, который равен отношению количества респондентов, запомнивших рекламу, к количеству респондентов, на которых реклама произвела впечатление:

Кз.р.=32/40=0,75

4. Коэффициент пробуждения потребности в услугах или товарах, который равен отношению количества респондентов, испытавших в результате рекламы потребность в услугах (товарах), к числу респондентов, получивших рекламное впечатление:

Кпр. = 25/40 = 0,62

4. Коэффициент убедительности, равный отношению количества респондентов, которых реклама убедила в необходимости приобретения товара (услуги), к числу респондентов, получивших рекламное впечатление:

Куб. = 12/40 = 0,3

5. Коэффициент пробуждения интереса, который равен отношению количества респондентов, у которых реклама пробудила интерес к фирме (товару, услуге), к общему числу респондентов:

К интер. = 10 /100 = 0,1

В целом предложенная рекламная кампания является эффективной и способствует совершенствованию работы отдела маркетинга АО «Технэкспро», так как помимо традиционных рекламных средств используются социальные сети, сейлз-промоушн и участие в выставках, что способствует расширению рекламной деятельности АО «Технэкспро».

Заключение

Таким образом, в результате решения выше стоящих задач, были получены следующие выводы:

Во-первых, реализуемые меры по развитию малого бизнеса опираются в большей степени не на рыночный механизм, а преимущественно ручное управление экономикой. Использование прямых государственных закупок порождает коррупционные действия, использование налоговых стимулов часто используется предпринимателями как способ уклонения от уплаты налогов.

Во-вторых, ухудшение рыночной среды в российской экономике, нарастание уровня рисков, приводит к сворачиванию коммерческими банками массового кредитования предприятий малого бизнеса, с одновременной их переориентацией на кредитование крупного бизнеса.

В- третьих, государству не стоит возлагать надежды на способность малого бизнеса быстро трансформироваться и приспособляться к изменениям и тем самым подталкивать экономику страны к выходу из рецессии без существенного повышения конкурентоспособности, что, в свою очередь, невозможно без технологического переоснащения на основе расширения инвестиционных возможностей.

В-четвертых, государству необходимо изменить свой подход к регулированию предпринимательской деятельности, что должно включать не только изменения в кредитовании, налогообложении, доступности к государственным закупкам, но прежде всего, за счет формирования комплексного институционального механизма развития малого бизнеса, учитывающего все возможные аспекты функционирования и развития.

В-пятых, общая маркетинговая стратегия АО «Технэкспро» направлена на развитие бизнеса в области торговли - сферы деятельности, приносящей в ближайшее время и в перспективе стабильный доход. Несмотря на насыщенность рынка товарами, умелая организация и комплексное использование

средств современного маркетинга позволяют занять незаполненный рыночный сегмент и получить достаточную прибыль.

По результатам анализа воздействия конкуренции по 5 силам Портера необходимо отметить, что все факторы влияния имеют среднее воздействие, то есть их необходимо учитывать при анализе тенденций рынка, но при этом рынок достаточно подвижен для развития и входа новых игроков.

В целом, необходимо отметить, что воздействие факторов внешней среды способствует развитию, как всей отрасли, так и оказания услуг в АО «Технэкспро». Далее проанализируем основные действующие силы отрасли.

В целом предложенная рекламная кампания является эффективной и способствует совершенствованию работы маркетингового отдела АО «Технэкспро», так как помимо традиционных рекламных средств используются социальные сети, сейлз-промоушн и участие в выставках, что способствует расширению рекламной деятельности АО «Технэкспро».

Список использованной литературы

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2016 г. № 390-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.rg.ru/printable/2016/12/31/fz1-dok.html
2. Приказ Минэкономразвития России от 25 марта 2016 г. № 167 «Об утверждении условий конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства, и требований к организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства».
3. Постановление Правительства РФ от 30.12.2015 № 1605 "О предоставлении и распределении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства".
4. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков. – М.: Магистр, 2015.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2016. с.520
6. Афанасьев М. П. Маркетинг - стратегия и практика фирмы. - М.: Финстатинформ, 2014. - 104с.
7. Бабаева Л.В., Лапина Г.П. Малый бизнес в России в эпоху экономических реформ. - М.: Институт социологии РАН, 2013. - 193 с.
8. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов/ Под общей ред. Багиева Г.Л. - М.: Издательство "Экономика", 2015. – С. 70.

9. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 288с.
10. Барабаш В.В., Музыкант В.Л. Реклама и маркетинг (функции, цели, каналы распространения). – М.: ПАИМС, 2016. – 126с.
11. Баранчев В. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия / В. Баранчев, С. Стригров // Маркетинг. - 2013. - № 5.
12. Большой энциклопедический словарь / под ред. А.М. Прохорова. - М., 2016.
13. Волкова В.Н., Емельянова А.А. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник. - М.: "Финансы и статистика", 2014.
14. Все о маркетинге: Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. - М.: Азимут-Центр. 2015. - С. 4.
15. Вурос А.Д., Розанова Н.М. Экономика отраслевых рынков. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2015.
16. Гальперин В.М., Гребенников П.И., Леусский А.И., Тарасевич Л.С. Макроэкономика: Учебник. – СПб.: Экон. шк, 2015. – 400с.
17. Геммерлинг Г., Ломакин О., Шленов Ю. Ваше дело. Практический курс предпринимательства. – М.: БИНОМ, 2015. – 416с.
18. Герасименко В.В. Эффективное ценообразование: рыночные ориентиры. – М.: Международный центр фин.-эконом. развития, 2015. – 160с.
19. Гермогенова Л.Ю. Как сделать рекламу магазина. -М.: РусПартнер ЛТД., 2015. – 281с.
20. Глава Корпорации МСП А. Браверман выступил с программным докладом [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.acgrf.ru/pres_slujba/smi/glava_korporatsii_msp_aleksandr_braverman_v ystupil_s_programmnym_dokladom/?sphrase_id=3963
21. Глава Корпорации МСП встретился с Генеральным советом «Деловой России» [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

http://www.acgrf.ru/pres_slujba/news/glava_korporatsii_msp_vstretilsya_s_generaln ym_sovetom_delovoy_rossii/

22. Голик Е. Н. Кредитование как эффективная форма создания системы партнерских отношений банковских структур и малого бизнеса / Е. Н. Голик, Е. В. Маликова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. № 1. С. 50-58.
23. Голиков, Е.А. Маркетинг и логистика [Текст]: учебное пособие. - М.: Издательский Дом «Дашков и Ко», 2015. - 412 с.
24. Голубков Е.П. и др. Маркетинг: Выбор лучшего решения. – М.: Экономика, 2014 – 222с.
25. Голубков Е.П. О некоторых аспектах концепции маркетинга и его терминологии. // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - №6.
26. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст]: учебник / Е.П. Голубков. - М.: Финпресс, 2015. - 342 с.
27. Горшкова М.К., Шереги Ф.Э. Как провести социологическое исследование. – М.: Политиздат, 2014. – 288с.
28. Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг //Организация маркетинга, 2014. - №7. - С.21-28.
29. Демкович В. И. Малое и среднее предпринимательство: современные вызовы // Деньги и кредит. 2016. № 11. С. 26-31.
30. Денисова А.Л. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия / А.Л. Денисова, Т.М. Улехин. - Тамбов, 2016.
31. Джеймс Ф. Энджел, Роджер Д. Блэкуэлл, Пол У. Миниард. Поведение потребителей. – СПб: Питер Ком, 2015. – 768с.
32. Долги вместо развития // Российская бизнес газета [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.rg.ru/2016/08/18/krediti.html
33. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - N 2.

34. Жукова, Э. Г. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / Э.Г. Жукова // Предпринимательство в условиях инновационной экономики: маркетинг и логистические технологии: материалы IV всероссийской научно-практической интернет конференции (25 апреля - 15 июня 2013г., г. Орел). - Орел: Госунивер- ситет-УНПК, 2014. - С. 113-118
35. Жукова, Э.Г. Маркетинг как инструмент внутрифирменного планирования ассортимента на промышленном предприятии [Текст] / Э.Г. Жукова // Предпринимательство в условиях инновационной экономики: маркетинг и логистические технологии: материалы IV всероссийской научно-практической интернет конференции (25 апреля - 15 июня 2013г., г. Орел). - Орел: Госуни- верситет-УНПК, 2014. - С. 57-60.
36. Завгородняя В.В. Финансовые проблемы повышения предпринимательской активности и развития малого и среднего предпринимательства в России //Аудит и финансовый анализ. - 2015. - № 6.
37. Завьялов П. С. Формула успеха - маркетинг. - М., 2015. - С.58.
38. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. – М.: Прогресс, 2014. – 302с.
39. Зазыкин В.Г. Психология в рекламе. – М.: ДатаСтром, 2014. – 64с.
40. Калужский, М.Л. Функционализация анализа рынка в маркетинге [Текст] / М.Л. Калужский //Омский экономический форум: Материалы междунар. научно- практич. конференции. - Омск: Параграф, 2016. - С. 139-143.
41. Катернюк А.В. Маркетинговые методы оценки эффективности проведения рекламных кампаний: Конспект лекций. – Владивосток: ВГУЭС, 2015. – 100с.
42. Катернюк А.В. Планирование рекламной кампании: Конспект лекций. – Владивосток: ДВГАЭиУ, 2015. – 96с.
43. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. - СПб, 2014.

44. Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - N 3.
45. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.:Бизнес-книга, 2015. – 702с.
46. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Издат. Дом "Вильямс", 2015. – 678с.
47. Марцинкевич В.И. Экономика человека: учеб. пособие для вузов / В.И. Марцинкевич, И.В. Соболева. - М.: АспектПресс, 2016.
48. Мескон М.Х. Альберт. Основы менеджмента / Мескон М.Х. Альберт, М. Хедоури Ф. - М., 2015.
49. Моррис Робин. Маркетинг: Ситуации и примеры. – М.:Банки и биржи, 2015. – 207с.
50. Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И. Маркетинг: Как побеждать на рынке. // Маркетинг, 2014. - №5. - С.14-18.
51. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: Как побеждать на рынке. - М.: ФиС, 2016. - С. 8-9.
52. Павлова И.П. Основы теории рыночной экономики. – СПб.: СПбУЭФ, 2015. – 93с.
53. Перминова О.М. Сущность инновационно-образовательного потенциала и его роль в управлении предпринимательской деятельностью государственного вуза // Реальный сектор экономики: теория и практика управления. - 2016. - № 2.
54. Попов В.М., Кураков Л.П., Ляпуновс.И. Сборник бизнес-планов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 488с.
55. Портер М. Конкуренция / М. Портер, Э. Майкл: пер. с англ. - М., 2014.
56. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 2015. – 879с.
57. Путин В. Малый бизнес — национальная идея? Форум Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимать-

ства «ОПОРА России», 19-20 января 2017 г. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://putin24.info/vladimir-putin-na-forume-predprinimateley-malyy-biznes--natsionalnaya-ideya.html

58. Сильвестров С.Н. Инновационное развитие - основа новой экономической модели // Экономика региона: инновационный путь развития. - М.: Логос, 2013.
59. Социалистическое планирование: словарь-справочник / сост.: Ю.Л. Бакаев, В.С. Белковская и др.; под ред. Н.П. Лебединского и Ю.В. Яковца. - М.: Экономика, 2015.
60. Ушакова, И.В. Принципы маркетинговой политики как основа успеха бренда компании (на примере фирмы Apple) [Текст] / И.В. Ушакова, А.В. Колесников // Предпринимательство в условиях инновационной экономики: маркетинг и логистические технологии: материалы IV всероссийской научно-практической интернет конференции (25 апреля - 15 июня 2013г., г. Орел). - Орел: Госуниверситет-УНПК, 2014. - С. 138-143.
61. Фомичев О. Работа над Стратегией МСП перешла в новую фазу / О. Фомичев // Заседание круглого стола «Стратегия развития малого и среднего предпринимательства как инструмент реализации лучших региональных и муниципальных практик развития МСП» в рамках предпринимательского Форума «Малый бизнес - национальная идея?» 19 января 2016 г. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depmb/20170120
62. Экономика: учебник / под ред. А С. Булатова. - М.: Изд-во БЕК, 2013.

Приложение 1

Бюджет рекламной кампании

			Стоимость		
Носитель рекламы	**Вид рекламы**	**Количество**	**Единица изм. руб/шт**	**НДС (18%)**	**Общая сумма, руб.**
Разработка и печать рекламных материалов	Имиджеобразующая	Каталогов 1000 шт	70, 20	100,44	86400,00
		Листовки 1000 шт.	2,1	0,42	25200,00
		Плакаты 30 шт.	203,0	4,6	8280,00
Телевидение, радио					
Канал РенТВ	Рекламный ролик	4 (выходов)	18000	36000	173520,00
Канал «Россия»		4(выходов)	23000	46000	220800,00
Радио		4 (выходов)	12000	24000	115200,00
Журналы, газеты					
«Что мы едим»	Формат А6+илюстрациия	3 номера	690,00	13800,0	4140,00
«Телепарк»	Формат А5+илюстрациия	3 номера	18000,00	36000,00	64800,00
«МК»	Формат А5+илюстрациия	3 номера	19650,00	39300,00	165060,00
Рекламные щиты	Фотопостеры	5 шт	45000	9000	270000,00
Реклама в метро	Формат А4	20 шт	20*12=2400	28800	5760
Итого:					1228260,00