

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ З.А. Васильева

«__» _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

**Разработка направлений развития конкурентных преимуществ
организации**

(на примере РА «КрасРеклама»)

Руководитель	_____	канд. экон. наук., доцент	Э.В. Степанова
Выпускник	_____		Ю.В. Сычева
Нормоконтролер	_____	ассистент	Е.С. Ковзунова

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка направлений развития конкурентных преимуществ организации (на примере РА «КрасРеклама»)» содержит 98 страниц, 125 использованных источников, 1 приложение, 18 таблиц и 15 рисунков.

ПРОГРАММА ПО РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ, РЫНОК РЕКЛАМНЫХ УСЛУГ, РЕКЛАМНЫЕ АГЕНТСТВА.

Объект работы - рекламное агентство «КрасРеклама».

Цель работы - разработка направлений развития конкурентных преимуществ РА «КрасРеклама».

Задачи для достижения цели:

- 1 Проведение анализа рынка рекламных услуг
- 2 Проведение анализа конкурентных преимуществ рекламных компаний
- 3 Выявление методов управления по развитию конкурентных преимуществ в отрасли
- 4 Проведение стратегического анализа предприятия
- 5 Разработка программы по развитию конкурентных преимуществ

В данной работе будет исследован рынок рекламных услуг г. Красноярска, выявлены основные конкурентные преимущества данного рынка, а также методы управления по их развитию. Будет проведен анализ деятельности РА «КрасРеклама» и оценка имеющихся преимуществ. Также будет разработана программа по развитию конкурентных преимуществ компании.

В заключении будут сделаны выводы, подсчитаны затраты на реализацию программы по развитию конкурентных преимуществ компании.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Исследование конкурентных преимуществ на рынке рекламных услуг.....	6
1.1 Анализ рынка рекламных услуг.....	6
1.2 Анализ конкурентных преимуществ рекламных компаний.....	22
1.3 Методы управления по развитию конкурентных преимуществ в отрасли.....	32
2 Анализ конкурентных преимуществ РА «КрасРеклама».....	41
2.1 Организационно-экономическая характеристика РА «КрасРеклама».....	41
2.2 Стратегический анализ РА «КрасРеклама».....	46
2.3 Оценка конкурентных преимуществ РА «КрасРеклама».....	52
3 Разработка программы по развитию конкурентных преимуществ РА «КрасРеклама».....	63
3.1 Структура и содержание программы по развитию конкурентных преимуществ.....	63
3.2 Обоснование мероприятий по развитию конкурентных преимуществ.....	78
Заключение.....	85
Список использованных источников.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	98

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день рынок рекламных услуг активно развивается. Люди все чаще прибегают к помощи различных специалистов, рассчитывая на их профессиональные знания в определенных сферах услуг.

Реклама - это платное, не персонализированное общение, осуществляемое идентифицированным спонсором и использующее средства массовой информации, чтобы убедить (к чему-то) или как-то повлиять на аудиторию [38].

Цель рекламы - донести информацию от рекламодателя до целевой аудитории.

Задача рекламы состоит в том, чтобы побудить представителей целевой аудитории к действию (выбору товара или услуги, покупке и т. д., а также формированию плановых выводов рекламодателя об объекте рекламы) [42].

Основной целью разработки направлений конкурентных преимуществ компании становится создание положительного имиджа агентства, увеличение клиентской базы, а так же известность на рынке рекламных услуг.

В бакалаврской работе будет разработана программа по развитию конкурентных преимуществ РА «КрасРеклама». Разработка этой программы, несомненно, актуальна для данного предприятия, т.к. рынок рекламных услуг в Красноярске переполнен и уровень конкуренции достаточно большой. И для того, чтобы быть конкурентоспособными и развиваться в условиях данного рынка, у предприятия должна быть сильная маркетинговая стратегия. Необходимо разработать новые направления развития конкурентных преимуществ рекламных агентств, так как стандартные способы все больше теряют свою эффективность.

Цель - разработка направлений развития конкурентных преимуществ РА «КрасРеклама». Для достижения цели нужно решить следующие задачи:

- 1 Проведение анализа рынка рекламных услуг
- 2 Проведение анализа конкурентных преимуществ рекламных компаний

3 Выявление методов управления по развитию конкурентных преимуществ в отрасли

4 Проведение стратегического анализа предприятия

5 Разработка программы по развитию конкурентных преимуществ

Объект - рекламное агентство «КрасРеклама».

Предмет - развитие конкурентных преимуществ рекламного агентства «КрасРеклама».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, две первые главы подразделяются на три параграфа, а последняя глава на два параграфа, заключения и списка использованной литературы.

Для написания бакалаврской работы использовались методы эмпирического, теоретического обобщения, сравнения и сопоставления, маркетинговое исследование в виде SWOT-анализа, карты стратегических групп, маркетинговое исследование факторов влияния внешней среды.

1 Исследование конкурентных преимуществ предприятий на рынке рекламных услуг

1.1 Анализ рынка рекламных услуг

Российский рынок рекламных услуг в 2018 году увеличил свои объемы на 12% по сравнению с 2017 годом, появились более совершенные формы продвижения товаров и услуг. Можно утверждать, что в России активно развивается рекламный рынок [1].

Несмотря на развитие рекламного рынка России в целом, рекламные агентства полного цикла и специализированные агентства терпят поражение перед внутрифирменными агентствами, из-за недостатка кадров с креативным мышлением. Клиенты все чаще выражают свое недовольство. Крупные компании вынуждены создавать собственные рекламные агентства. Рекламный рынок Красноярска развивается не так быстро, как столичный рынок и появление внутрифирменных агентств не наблюдается. В основном, вместо создания собственного агентства, крупные компании выбирают одно для постоянного сотрудничества, которое реализует различные проекты для фирмы. В целом, рынок рекламных услуг меняется. Были выявлены два наиболее очевидных тренда. Первый - перераспределение рекламных бюджетов между каналами продвижения. Доля традиционных площадок: ТВ, радио, печатные СМИ, наружная реклама, уменьшается, а востребованность новых каналов (Интернет) растет. Вторая тенденция рынка - изменение его структуры: многие рекламные агентства являются узконаправленными, делая акцент на определенном виде услуг [2].

В Красноярске на сегодняшний день существует около 210 фирм по предоставлению рекламных услуг. За последние годы структура рекламного рынка города Красноярска существенно изменилась. На нем практически не осталось агентств полного цикла: компаний, работающих по разным направлениям: от медиа-рекламы и наружной рекламы до PR-сопровождения и

изготовления сувенирной продукции. Компании выбирают определенную нишу и активно развиваются в ней.

Проведено исследование рекламных агентств г. Красноярска в зависимости от приведенного перечня оказываемых ими услуг. На рынке г. Красноярска действует 28 основных агентства, оказывающие рекламные услуги. Проведена оценка агентств, в зависимости от вида предоставляемых услуг (Таблица 1), где 1 - услуга оказывается; 0 - услуга не оказывается.

Таблица 1 - Оценка рекламных агентств г. Красноярска по видам оказываемых услуг [125]

Основные рекламные агентства Красноярска	Маркетинговые исследования	Изготовление наружной рекламы	Сувенирная продукция	Изготовление ATL и VTL-средств рекламы	Размещение рекламы	Разработка креатива	Дизайн рекламной продукции	Разработка сайтов	Медиа-реклама	Рекламные услуги в PR-деятельности	ИТОГО:
РА «Аляска»	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	6
РА «КрасРеклама»	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	6
РА «Седьмая высота»	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8
РА «Ракуре»	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	5
РА «РБС»	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	4
РА «Баттерфляй»	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	4
РА «Арт-Медиа»	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	4
РА «Граната»	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	7
РПК «Реклама КРК»	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	5
РА «Ориентир-М»	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	5
РА «Дизель»	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	5
РА «Про-движение»	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	5
РА «А-Медиа»	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	5
РА «АСТЕК»	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	5
РПК «ГРУППА 7»	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	5
РА «Eventspace»	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	3
АТР «Планета-К»	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
РА «Max & Motion»	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	4
РА «IdealPromo»	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	4
ООО «Stive&Barton»	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	5

Продолжение таблицы 1

Основные рекламные агентства Красноярска	Маркетинговые исследования	Изготовление наружной рекламы	Сувенирная продукция	Изготовление ATL и BTL-средств рекламы	Размещение рекламы	Разработка креатива	Дизайн рекламной продукции	Разработка сайтов	Медиа-реклама	Рекламные услуги в PR-деятельности	ИТОГО:
РМ «ХАСКИ»	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3
РА «Центр Рекламы»	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	5
РА «Апельсин»	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	6
РА «Мегаполис»	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3
РМ «Энергия»	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	3
РА «Promotion»	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	4
РА «PR KOD»	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	5
РА «Промо-команда»	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	5
ИТОГО:	2	21	15	9	23	21	22	5	2	11	131

Суммирование по вертикали показывает наличие видов рекламных услуг в рекламных агентствах Красноярска в 2019 году (Рисунок 1).

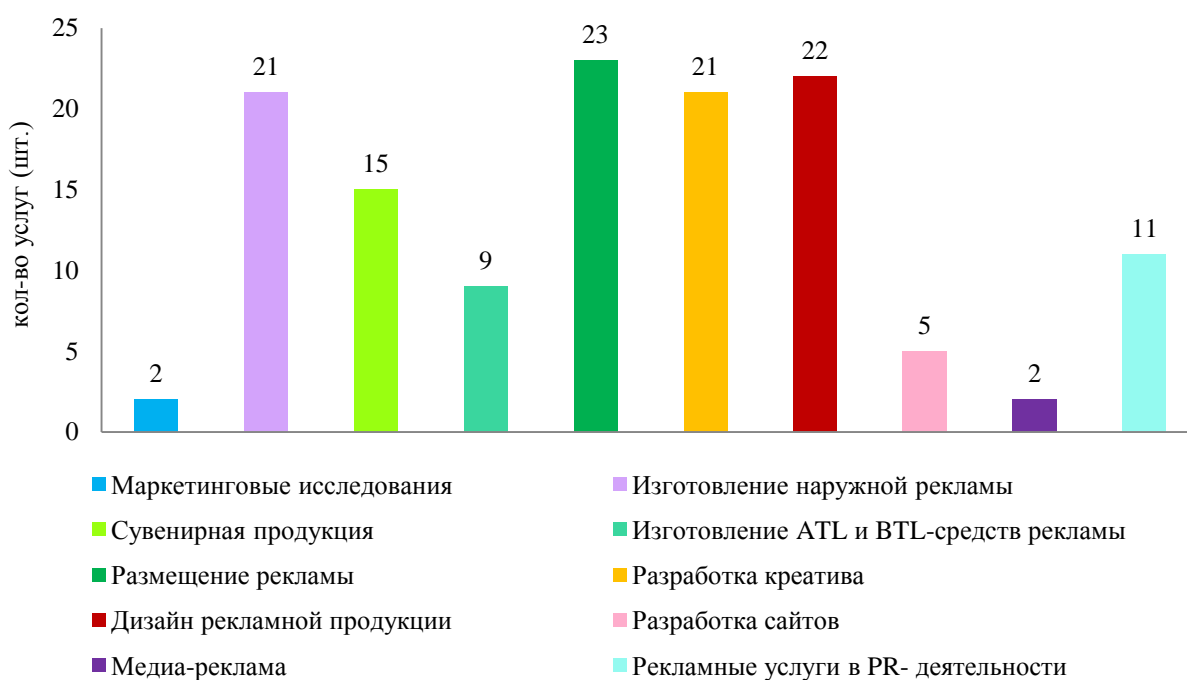


Рисунок 1 - Виды рекламных услуг в рекламных агентствах г. Красноярска в 2019 году [125]

Наиболее распространенными услугами в г. Красноярске являются дизайнерские, изготовление наружной рекламы, разработка креатива и размещение рекламы. К сожалению услуги маркетингового исследования, медиа-рекламы и «связи с общественностью» в рекламных агентствах г. Красноярска встречаются реже.

Итог вертикального столбца свидетельствует о широте предоставляемых рекламных услуг. Для группировки полученной информации был использован метод кластерного анализа. Кластерный анализ это многомерная статистическая процедура, выполняющая сбор данных, содержащих информацию о выборке объектов, и затем упорядочивающая объекты в сравнительно однородные группы. Анализ был проведен на основе изучения официальных сайтов рекламно-производственных компаний. По результатам кластерного анализа выделено четыре группы (видов) рекламных агентств по предоставляемым услугам:

1 Универсальные агентства, оказывающие наиболее полный цикл услуг от изготовления наружной рекламы и дизайна до рекламных мероприятий (РА «Аляска», РА «Седьмая высота», РА «Граната», РА «Апельсин», РА «PR KOD»)

2 Специализированные агентства, которые предоставляют рекламные услуги, связанные с каким-либо одним или несколькими направлениями. Среди них можно выделить:

2.1 Рекламно-производственные компании, занимающиеся изготовлением наружной рекламы и сувенирной продукции, разработкой дизайна (РА «КрасРеклама», РА «Ракурс», РА «Баттерфляй», РПК «Реклама КРК», РА «Ориентир-М», РА «Дизель», РА «АСТЕК», РПК «ГРУППА 7», РМ «ХАСКИ», РА «Мегаполис» РА «Promotion»).

2.2 PR-компании, которые занимаются продвижением сайтов, размещением рекламы в СМИ и проведением рекламных мероприятий (РА «Про-движение», РА «Центр Рекламы», РА «А-Медиа», РА «Промо-команда», РА «Eventspace», РА «Max & Motion», РА «IdealPromo», ООО «Stive&Barton»).

2.3 Полиграфические фирмы, занимающиеся изготовлением наружной рекламы, баннеров, вывесок и разработкой дизайна (РА «РБС», РА «Арт-Медиа», РМ «Энергия», АТР «Планета-К»)

Долевая структура рынка рекламных агентств по видам предоставляемых услуг представлена на рисунке 2.

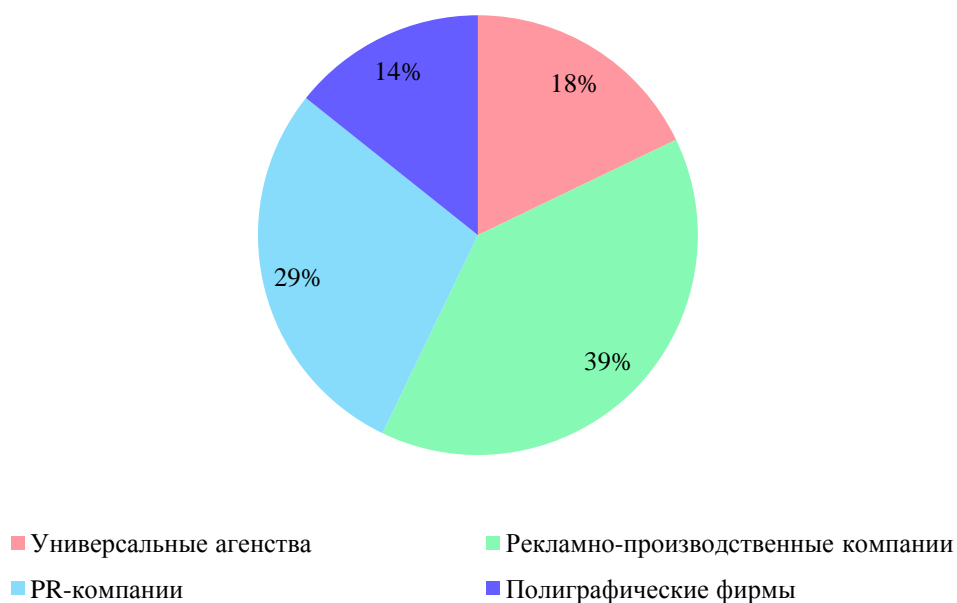


Рисунок 2 - Виды рекламных агентств г. Красноярск 2019 г.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что 39% рынка принадлежит рекламно-производственным компаниям, тогда как универсальные агентства занимают небольшую долю рынка в 18%. Данный факт говорит о том, что рекламные агентства г. Красноярск в основном специализируются на конкретном виде услуг в рекламной нише и не используют весь потенциал рекламной деятельности.

Для последующего исследования был взят отдельный сегмент рынка рекламных услуг: рекламно-производственные компании. Так как исследуемая в бакалаврской работе рекламная компания «КрасРеклама» находится в данном сегменте, его исследование представляет наибольший интерес.

Сейчас ситуация на рынке рекламных услуг города Красноярск такова, что у каждого рекламного агентства есть своя клиентская база, с которой компания в основном работает. Поэтому конкуренция состоит в основном не в

том, чтобы привлечь новых клиентов, а в том, чтобы переманить клиентов конкурирующей организации. В связи с этим мы сравнили реальные показатели рынка рекламных услуг в исследуемом сегменте. Для проведения такого анализа понадобилась информация о ценах на основные услуги, которая взята непосредственно с официальных сайтов рекламных компаний.

В таблице 1 были представлены самые востребованные рекламные услуги города Красноярска, но эти услуги взяты глобально, и подразделяются на более конкретизированные. Дизайн рекламной продукции включает в себя: разработку дизайна визиток, ручек, листовок и т.д. Разработка креатива предполагает: создание индивидуальных логотипов, фирменного стиля компании, общее оформление сайта и т.д. Изготовление и размещение наружной рекламы может включать в себя: изготовление баннерной конструкции, печать баннеров, установление готовой продукции на месте, размещение рекламы на транспорте и т.д. Изготовление сувенирной продукции предполагает: сублимацию (печать на вещах), распечатка листовок, визиток и т.д. Ассортимент различных рекламных услуг достаточно большой, поэтому был проведен экспертный опрос рекламно-производственных компаний для установления самых востребованных узконаправленных услуг. Опрос проводил высококвалифицированный менеджер рекламного агентства «КрасРеклама». В результате опроса для сравнения были взяты узконаправленные приоритетные услуги, которые отображены в таблице 2.

Таблица 2 - Сравнение цен на основные услуги рекламно-производственных компаний г. Красноярска 2019 г.

Рекламная компания	Цена на услугу (руб.)						Итого:	Средняя цена:
	Разработка дизайна визитки	Распечатка ламинированного баннера	Печать визиток (1000 шт.)	Печать листовок (1000 шт.)	Печать на ручках (100 шт.)	Печать на флешке (100 шт.)		
РА «Ракурс» [16]	800	550	750	4500	2200	2300	11100	1850
РПК «Реклама КРК» [17]	1000	450	650	4100	2700	2000	10900	1816
РА «КрасРеклама» [10]	700	400	600	3800	2400	1500	9400	1566
РА «Баттерфляй»	600	400	500	3600	-	-	5100	1275
РМ «ХАСКИ» [18]	750	420	550	3700	2500	2000	9920	1653
РА «Мегаполис» [19]	800	500	700	4200	2600	2400	11200	1866
РА «Ориентир-М» [15]	1200	650	800	4800	2850	2500	12800	2133
РА «Дизель» [12]	650	430	600	3800	2100	2200	9780	1630
РА «АСТЕК» [11]	1150	600	750	4750	2900	2700	12850	2141
РПК «ГРУППА 7» [14]	1200	550	700	4700	2800	2650	12600	2100
РА «Promotion» [13]	1250	-	650	4600	3000	2900	12400	2480

Для того чтобы лучше понять, какое рекламное агентство имеет более высокие цены, а какая более низкие, полученные данные были отражены на рисунке 3.

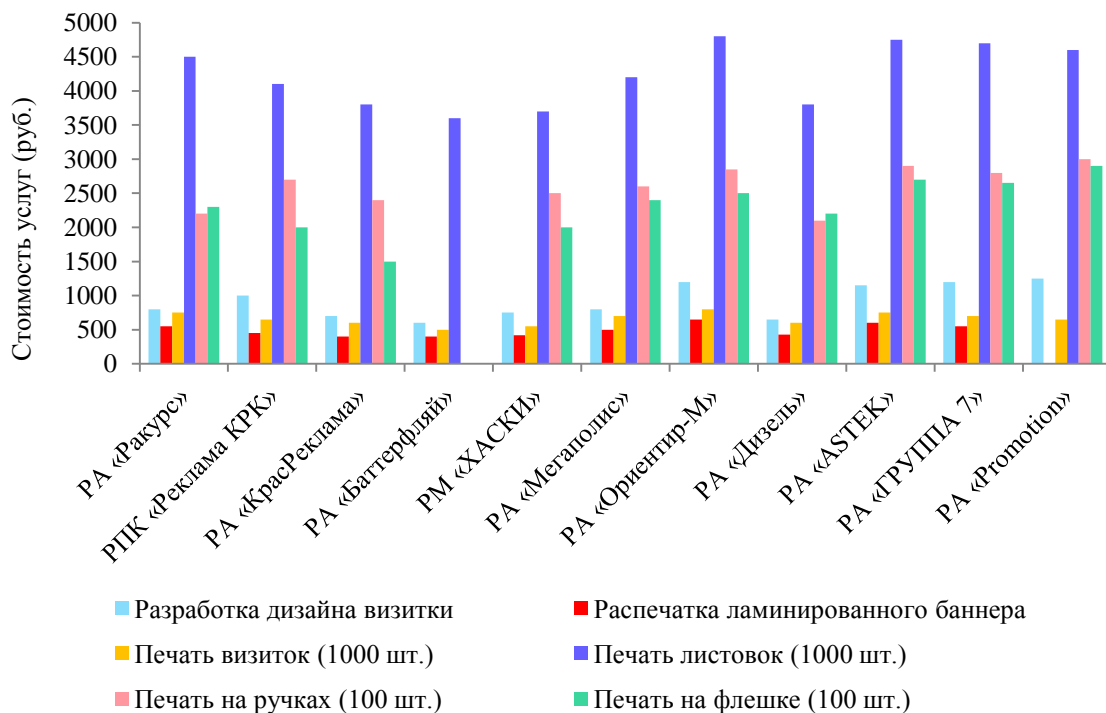


Рисунок 3 - Сравнение цен на основные услуги рекламных агентств г. Красноярска 2019 г.

Исходя из полученных данных, были рассчитаны средние цены на приоритетные услуги по каждой компании, результаты отражены на рисунке 4.

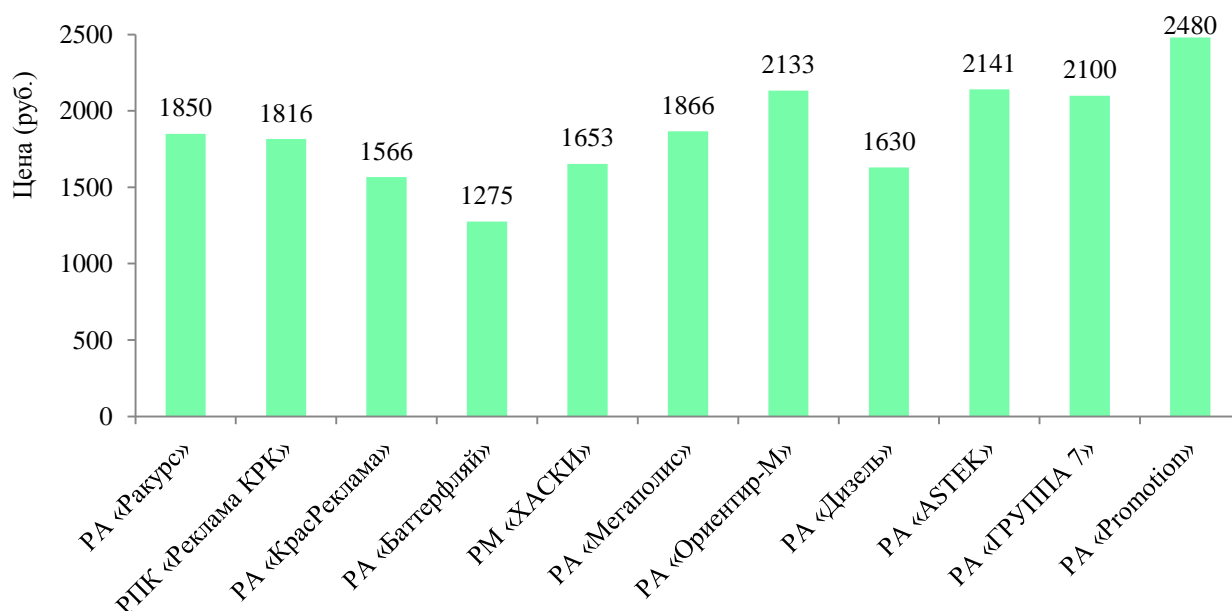


Рисунок 4 - Средние цены на приоритетные услуги рекламно-производственных компаний г. Красноярска 2019 г.

Сравнение средних цен на приоритетные услуги рекламно-производственных компаний показало, что самая конкурентоспособная цена

принадлежит РА «Баттерфляй», а самые высокие цены имеет компания «Promotion». Таким образом, есть возможность дифференцировать исследуемые рекламные агентства на «компания с высокой стоимостью услуг» (от 2000 до 2500 рублей) и «компания с низкой стоимостью услуг» (от 0 до 2000 рублей). Полученная дифференциация отображена в таблице 3, на которой видно, что компаний с высокой стоимостью услуг всего 4, что значительно отличается от количества компаний с низкой стоимостью услуг, которых получилось 7.

Таблица 3 - Структура рекламно-производственных компаний по стоимости услуг г. Красноярск 2019 г.

Компании с высокой стоимостью услуг (от 2000 до 2500 рублей)	Компании с низкой стоимостью услуг (от 0 до 2000 рублей)
РА «Ориентир-М»	РА «КрасРеклама»
РА «АСТЕК»	РА «Ракурс»
РПК «ГРУППА 7»	РА «Баттерфляй»
РА «Promotion»	РПК «Реклама КРК»
-	РА «Дизель»
-	РМ «ХАСКИ»
-	РА «Мегаполис»

Также была проведена оценка качества оказываемых услуг рекламно-производственных компаний. Данные были взяты из Интернет-ресурсов, которые отражают среднюю оценку организаций на основе отзывов клиентов. Оценка проводится по 5-балльной шкале. В качестве таких Интернет-ресурсов были использованы: «2ГИС» [68], «Фламп» [90], «Яндекс.Маркет» [95] и «Zoon» [78]. Результаты оценки представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Средние оценки качества предоставляемых услуг рекламно-производственных компаний г. Красноярска 2019 г.

Рекламно-производственные компании	Оценка
РА «КрасРеклама»	4,2
РА «Ракурс»	4,5
РА «Баттерфляй»	4,1
РПК «Реклама КРК»	4,5
РА «Ориентир-М»	4,9
РА «Дизель»	3,2
РА «АСТЕК»	2,5
РПК «ГРУППА 7»	4,7
РМ «ХАСКИ»	4,2
РА «Мегаполис»	4,5
РА «Promotion»	4,8

Исходя из полученных данных, исследуемые компании были дифференцированы на «компании с высоким качеством услуг» (от 4 до 5 баллов) и «низким качеством услуг» (от 0 до 4 баллов). Полученная дифференциация отображена в таблице 5.

В список компаний с низким качеством услуг попало всего два рекламного агентства: «Дизель» и «АСТЕК». Данный факт говорит о том, что среди рекламно-производственных компаний важную роль качество оказываемых услуг.

Анализируя полученные данные, нужно обратить внимание на то, что среди рекламно-производственных компаний преобладает количество компаний с высоким качеством и низкой стоимостью оказываемых услуг.

Таблица 5 - Структура рекламно-производственных компаний по качеству услуг г. Красноярска 2019 г.

Компании с низким качеством услуг (от 0 до 4 баллов)	Компании с высоким качеством услуг (от 4 до 5 баллов)
РА «Дизель»	РА «КрасРеклама»
РА «АСТЕК»	РА «Ракурс»
-	РА «Баттерфляй»
-	РПК «Реклама КРК»
-	РА «Promotion»
-	РМ «ХАСКИ»
-	РА «Мегаполис»
-	РА «Ориентир-М»
-	РПК «ГРУППА 7»

Было также проведено исследование рекламно-производственных компаний по занимаемой доле рынка. Исследование было проведено на основе анализа клиентской базы. В качестве источников необходимых данных были использованы: официальные группы компаний, расположенных в социальной сети «ВКонтакте» [108], официальные сайты компаний, «2ГИС» [68], «Фламп» [90], «Zoon» [78] и «Яндекс.Маркет» [95]. Для подсчета количества человек входящих в клиентскую базу компаний были включены следующие показатели: подписчики в социальной сети «ВКонтакте», положительные отзывы на сайтах «2ГИС», «Фламп», «Zoon» и «Яндекс.Маркет», компании, входящие в список постоянных клиентов, представленные на официальном сайте рекламных агентств. Результаты проведенного исследования представлены в таблице 6.

Анализируя результаты исследования, можно выделить рекламное агентство, которое занимает наибольшую долю рынка среди рекламно-производственных компаний: РА «Ракурс». А наименьшую долю рынка занимает рекламное агентство «АСТЕК». Стоит отметить, что РА «АСТЕК» входит в число компаний с высокой стоимостью и низким качеством услуг, это

объясняет столько маленькую долю, занимаемую на рынке. А рекламное агентство «Ракурс», напротив, является представителем компаний с низкой ценой и высоким качеством услуг, что также объясняет высокое положение на рекламном рынке.

Таблица 6 - Объем клиентской базы рекламно-производственных компаний г. Красноярска 2019 г.

Рекламные агентства	Кол-во подписчиков «Вконтакте»		Кол-во положительных отзывов на сайтах «2ГИС», «Фламп» и «Yandex»		Кол-во компаний входящих в список постоянных клиентов		Итого:	
	Кол-во	Процент	Кол-во	Процент	Кол-во	Процент	Кол-во	Процент
РА «КрасРеклама»	1110	9,9%	38	0,3%	15	0,1%	1163	10%
РА «Ракурс»	3401	30,4%	172	1,5%	17	0,1%	3590	32%
РА «Баттерфляй»	506	4,5%	28	0,2%	-	-	534	5%
РПК «Реклама КРК»	1482	13,2%	56	0,5%	23	0,2%	1561	14%
РА «Promotion»	210	1,8%	31	0,2%	21	0,1%	262	2%
РМ «ХАСКИ»	905	8%	9	0,08%	8	0,07%	922	8%
РА «Мегаполис»	443	3,9%	10	0,08%	5	0,04%	458	4%
РА «Ориентир-М»	1462	13,4%	62	0,5%	12	0,1%	1536	14%
РПК «ГРУППА 7»	870	7,7%	16	0,1%	9	0,08%	895	8%
РА «Дизель»	158	1,4%	14	0,1%	10	0,08%	182	2%
РА «АСТЕК»	56	0,6%	3	0,02%	13	0,1%	72	1%
Итого:	10593	95%	439	4%	133	1%	11175	100%

На основе полученных данных можно установить, какой процент рекламного рынка в исследуемом сегменте занимают выбранные рекламные агентства (Рисунок 5).

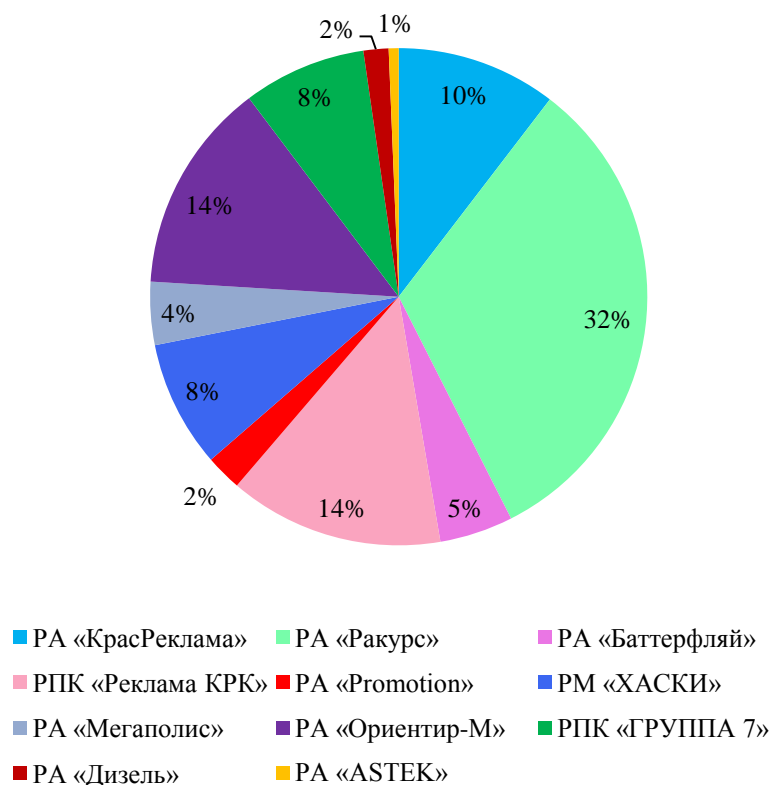


Рисунок 5 - Разделение рынка рекламных услуг на доли в процентном соотношении

Проведя сегментацию рекламного рынка в категории рекламно-производственных компаний г. Красноярск, можно выделить главных конкурентов исследуемой компании РА «КрасРеклама» с помощью карты стратегических групп. Карта стратегических групп конкурентов строится с целью выявления предприятий, которые являются ближайшими конкурентами исследуемой организации, т.е. входят в одну стратегическую группу, а также их позиций, она дополняет и конкретизирует сведения об отраслевой конкуренции. Для этого возьмем тот сегмент рынка рекламных услуг, в котором находится нужная нам организация - это рекламно-производственные компании.

Для построения карты стратегических групп конкурентов необходимо:

1. Выбрать характеристики, по которым организации отрасли отличаются друг от друга. В нашем случае это будут цена и качество предоставляемых услуг.

2 Составить карту с использованием двух характеристик, не имеющих значимой корреляции между собой;

3 Разместить организации на поле карты;

4 Объединить в стратегические группы организации, попавшие в одно пространство.

В список оцениваемых организаций входят: РА «КрасРеклама», РА «Ракурс», РА «Баттерфляй», РПК «Реклама КРК», РА «Ориентир-М», РА «Дизель», РА «АСТЕК», РПК «ГРУППА 7», РМ «ХАСКИ», РА «Мегаполис» РА «Promotion».

Для составления карты стратегических групп конкурентов были использованы такие данные рекламно-производственных компаний как: стоимость услуг, уровень качества услуг и занимаемая доля рынка в процентах. Выбранные рекламные агентства были размещены на поле карты и объединены в стратегические группы с учетом использованных данных (Рисунок 6).

На карте стратегических групп рекламные агентства расположены в окружностях, величина которых показывает занимаемую долю рынка в определенной стратегической группе на карте.

Самыми крупными компаниями в своих стратегических группах оказались: РА «Дизель», РА «АСТЕК», РА «Ориентир-М» и РА «Ракурс». Как было выяснено ранее, рекламное агентство «Ракурс» занимает самую большую долю рынка среди рекламно-производственных компаний, а значит, является самым крупным агентством на карте стратегических групп.



Рисунок 6 - Карта стратегических групп рекламно-производственных компаний г. Красноярска 2019 г.

Проведя фильтрацию выбранных нами организаций с помощью карты стратегических групп конкурентов, были выделены четыре стратегических группы:

1 Группа «компаний с высокой стоимостью и низким качеством услуг». В эту группу входит только одна рекламная компания: РА «АСТЕК», которая занимает всю долю рынка в своей группе, хотя среди рекламно-производственных компаний она занимает всего лишь 1%.

2 Группа «компаний с низкой стоимостью и низким качеством услуг». В эту группу также входит только одна компания: РА «Дизель». В своей стратегической группе агентство является монополистом, но, среди рекламно-производственных компаний занимает всего 2% рекламного рынка.

3 Группа «компаний с высокой стоимостью и высоким качеством услуг». В данную группу попали три рекламных компании: РА «Promotion», РА «ГРУППА 7» и РА «Ориентир-М», которое занимает в группе наибольшую

долю рынка. Полностью группа занимает 15% рекламного рынка среди рекламно-производственных компаний.

4 Группа «компаний с низкой стоимостью и высоким качеством услуг». Это самая большая группа на карте стратегических групп конкурентов, которая занимает 82% среди рекламно-производственных компаний. В эту группу входят: РА «Ракурс», который является неоспоримым лидером данной группы, РПК «Реклама КРК», РА «Баттерфляй», РМ «ХАСКИ», РА «Мегаполис» и РА «КрасРеклама», которая занимает 10% среди рекламно-производственных компаний, и находится на третьем месте в данной группе.

Проведя сегментацию рекламно-производственных компаний, можно сделать вывод о том, что на рекламном рынке г. Красноярск наибольшим успехом пользуются рекламные агентства с низкой стоимостью и высоким качеством услуг.

Основываясь на проведенной сегментации рынка рекламных услуг, были выделены главные конкуренты исследуемой компании РА «КрасРеклама» и расположены по приоритету, а именно:

- 1 РА «Ракурс»
- 2 РПК «Реклама КРК»
- 3 РА «Баттерфляй»
- 4 РМ «ХАСКИ»
- 5 РА «Мегаполис»

В данной части работы были рассмотрены и отсортированы основные конкуренты РА «КрасРеклама» на рынке рекламных услуг. В следующей части будут рассмотрены конкурентные преимущества выбранных компаний, как основных конкурентов.

1.2 Анализ конкурентных преимуществ рекламных компаний

Высокое качество услуг является важным фактором принятия решений в пользу обращения клиента именно в это рекламное агентство. В настоящее время, предоставление именно комплекса услуг, сопровождающего вещественную продукцию, позволяет достигать удовлетворенности потребителя. Условия жесткой конкуренции, сложившиеся на современном рынке рекламных услуг, вынуждают рекламные агентства ставить своей целью постоянное повышение уровня качества обслуживания. Одним из первых этапов достижения этой цели является оценка компанией уровня качества своих услуг, поскольку уже ни у кого не вызывает сомнения тот факт, что управлять можно только тем, что можно измерить.

Поэтому первым этапом анализа конкурентных преимуществ рекламных компаний было - выявить эти основные конкурентные преимущества на основе уже полученных данных.

Ранее было установлено, что самой большой популярностью пользуются компании обладающие низкой стоимостью и высоким качеством услуг. Также квалифицированным менеджером РА «КрасРеклама» был проведен экспертный опрос выбранных конкурентных компаний, с целью выявить самые значимые для их заказчиков аспекты в деятельности рекламного агентства. В опросе участвовали специалисты, которые в большей степени общаются с заказчиками: 3 дизайнера, 1 менеджер по продажам, 1 генеральный директор, а также свою оценку дал менеджер РА «КрасРеклама». На основе собранной информации были получены данные, которые отображены на рисунке 7.

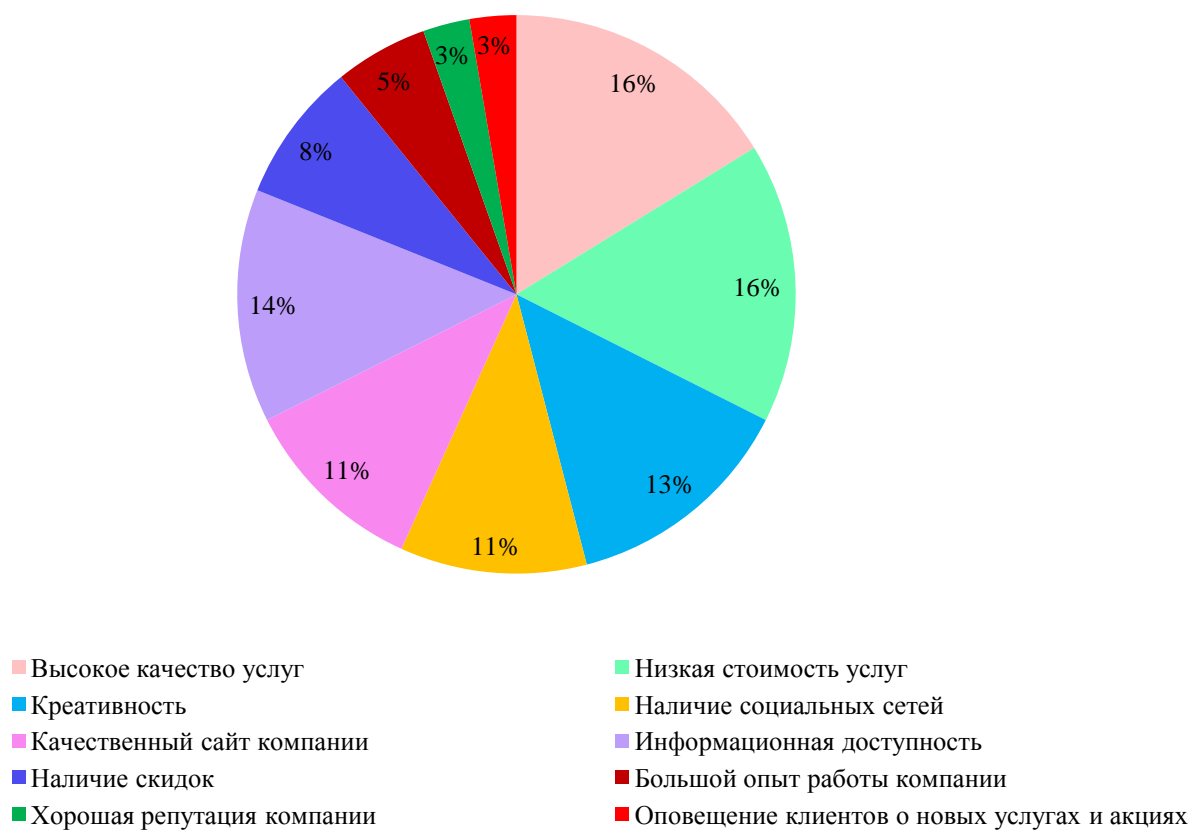


Рисунок 7 - Конкурентные преимущества деятельности рекламных агентств г. Красноярска 2019 г. [55]

В опросе были представлены несколько преимуществ как важных аспектов в деятельности рекламных агентств:

- 1 Высокое качество услуг
- 2 Низкая стоимость услуг
- 3 Креативность
- 4 Наличие социальных сетей
- 5 Качественный сайт компании
- 6 Информационная доступность
- 7 Наличие скидок
- 8 Большой опыт работы компании
- 9 Хорошая репутация
- 10 Оповещение клиентов о новых услугах и акциях

По мнению опрошенных специалистов, приоритетными преимуществами являются: высокое качество услуг (16%), низкая стоимость услуг (16%), креативность (13%), наличие социальных сетей (11%), качественный сайт компании (11%) и информационная доступность (14%). Лишь малое количество специалистов выделило такие аспекты как: наличие скидок (8%), большой опыт работы компании (5%), хорошая репутация компании (3%) и оповещение клиентов о новых услугах и акциях (3%).

Исходя из показателей опроса, были выделены основные конкурентные преимущества рынка рекламных услуг среди рекламно-производственных компаний (Таблица 7).

Таблица 7 - Основные конкурентные преимущества рекламных агентств г. Красноярска 2019 г.

Преимущество	Расшифровка
Высокое качество услуг	Включает в себя: качество готовой продукции, оперативность выполнения заказа и качественное обслуживание
Низкая стоимость услуг	Исходя из проведенных исследований, клиенты чаще выбирают рекламные агентства с низкой стоимостью услуг
Креативность	Оказываемая услуга и производимая продукция должны быть уникальны в своем исполнении
Наличие социальных сетей	Данные об услугах организации должны присутствовать во всевозможных социальных сетях
Качественный сайт компании	Качество подразумевает удобный интерфейс и оригинальность исполнения
Информационная доступность	Организация должна находиться в доступном для клиентов месте и иметь достаточное количество каналов связи

После того, как был составлен список основных конкурентных преимуществ рынка рекламных услуг, мы разобрали каждое по отдельности для того, чтобы лучше понять, почему выбор пал именно на них.

Высокое качество услуг: как показало исследование, это одно из важнейших преимуществ рынка рекламных услуг. Если у оказанной услуги или произведенной продукции не будет надлежащего качества, то никакие другие параметры уже не смогут спасти организацию. Сервисное обслуживание и оперативность исполнения заказа также влияют на качество оказываемых услуг. Заказчику важно знать, что работа будет сделана максимально быстро и общение с менеджерами при этом будет комфортным и продуктивным. Если же компания не успевает выполнить заказ в назначенные ею сроки или менеджеры, которые принимают заказы, некомпетентны или грубы, то это, как правило, влияет на репутацию агентства.

Низкая стоимость услуг: также проведенное исследование показало, что рекламные агентства, имеющие низкую стоимость услуг, являются самыми востребованными среди рекламно-производственных компаний. Рекламное агентство должно выставлять ту цену, которая будет соответствовать ожиданиям заказчика, но при этом не влиять на качество оказываемых услуг. Завышенные цены могут повлиять на поток клиентов, вынудив их найти другое рекламное агентство. Если нет возможности сильно понизить цену, можно разработать гибкую систему скидок.

Креативность: перечисленные выше преимущества играют большую роль для тех заказчиков, которые недавно вступили на рынок и хотят, как можно быстрее и дешевле разрекламировать свой бизнес. Для тех заказчиков, которые уже имеют хоть какой-то опыт, важен такой критерий, как креативность. Таким заказчикам важно знать, что их реклама будет не просто яркой, но и уникальной настолько, чтобы выделиться среди других конкурентов.

Наличие социальных сетей: в современных реалиях для того, чтобы получить достаточную известность, обязательно нужно иметь свою собственную страницу в социальных сетях («Instagram», «ВКонтакте»,

«Facebook» и т.д.). Если организация игнорирует социальные сети и пользуется только такими каналами связи как телевидение, газеты и радио, то она теряет большое количество потенциальных клиентов. Сейчас данные каналы связи все больше отходят на второй план. Люди, занимающиеся бизнесом, стараются быть мобильнее, т.е. у них уже нет столько времени на просмотр телевизора, на прочтение газет и прослушивание радио. Предприниматели стараются добывать информацию посредством сети Интернет, используя при этом смартфон или компьютер. А ведь в социальных сетях можно разместить большое количество информации, каталогов, прайс-лист, производить быстрое общение и т.д., чего не сделаешь, размещая свою рекламу только в устаревших каналах связи.

Качественный сайт компании: это лицо рекламного агентства. Дело в том, что рекламные агентства занимаются достаточно креативной деятельностью (разрабатывают дизайн сувенирной продукции, баннеров, стендов, разрабатывают индивидуальные логотипы, организуют и проводят различные мероприятия и т.д.). Именно поэтому сайт рекламного агентства формирует первое впечатление о данной организации. Если сайт оформлен просто и неряшливо, то, какое впечатление должно сложиться у клиента о дизайнерах этого рекламного агентства? Сайт рекламной компании обязательно должен быть креативно оформлен. Еще один главный критерий успешного сайта – это удобный интерфейс. Потенциальный клиент, зайдя на сайт рекламного агентства должен легко суметь найти прайс-лист, контакты, основные услуги данной организации и, конечно же, портфолио, оценив которое, клиент сможет понять, подходит ли ему это рекламное агентство. В противном случае, не найдя нужной информации, потенциальный заказчик просто переключится на сайт конкурентной организации.

Информационная доступность: это одно из главных преимуществ, т.к. если его нет, то о существовании рекламного агентства узнает не так уж много людей. Для того, чтобы рекламное агентство обладало достаточным количеством клиентов, оно должно располагаться в доступном месте. Помимо

этого, компания должна обладать большим количеством каналов связи. Должны быть распространены контактные данные, включающие номер телефона, факс, официальный сайт, социальные сети, адрес электронной почты. Чем проще связаться с рекламным агентством, тем больше потенциальных клиентов у него будет. Предположим, что рекламная компания распространила только свой адрес и номер телефона, и по какой-то причине не отвечает на звонки. В таком случае потенциальный заказчик, скорее всего, найдет другое рекламное агентство, а не будет пытаться дозвониться до этого, т.к. на рынке рекламных услуг таких агентств много.

Разобравшись с основными конкурентными преимуществами рынка рекламных услуг среди рекламно-производственных компаний, было проведено исследование, с целью выявления данных преимуществ у выбранных нами компаний. В качестве источников информации были использованы: проведенный анализ сравнения стоимости и качества услуг, поисковая система «Google» [125], сайты с отзывами клиентов «2ГИС» [68], «Фламп» [90], «Zoon» [78] и «Яндекс.Маркет» [95], группы компаний в «Instagram» [119] и «Вконтакте» [108], официальные сайты компаний.

РА «Ракурс» [16]: изучив отзывы клиентов на сайтах «2ГИС», «Фламп», «Zoon» и «Яндекс.Маркет», можно сделать вывод о высокой лояльности заказчиков к данной компании. Большое количество людей положительно оценивают соотношение качества услуг и их стоимость. Оперативность оказания услуг и сервисное обслуживание также высоко оценивается клиентами. Также компания активно занимается ведением своей группы в «Instagram» и «Вконтакте». Официальный сайт компании имеет удобный интерфейс и простое, но аккуратное оформление. Агентство имеет хорошую информационную доступность, т.к. имеется большое количество каналов связи («Instagram», «Вконтакте», «Viber», электронная почта, телефон). Агентство располагается в центре города, рядом с автобусной остановкой, что также увеличивает информационную доступность.

РПК «Реклама КРК»: данное агентство также обладает большим количеством положительных отзывов, в которых упоминается вежливое обслуживание, оперативное исполнение заказа, а также креативность и высокое качество готовой продукции. Официальный сайт компании оформлен креативно и обладает удобным интерфейсом с нужной информацией. Компания ведет активную деятельность в социальных сетях «Instagram», «Facebook», «Twitter» и «ВКонтакте», а также имеет большое количество каналов связи («Gmail+», «Facebook», «Twitter», «ВКонтакте», «Instagram», электронная почта, телефон). Предприятие находится в Кировском районе, далеко от остановки, что снижает информационную доступность компании.

РА «Баттерфляй» [108]: имеет не так много положительных отзывов, и некоторых клиентов не устраивает оперативность работы и сервисное обслуживание компании, при этом качество готовой продукции оценивается хорошо. Отрицательным аспектом является отсутствие официального сайта компании, т.к. невозможно найти цены на имеющиеся услуги, предварительно не связавшись с данным предприятием. Но рекламное агентство ведет активную деятельность в социальных сетях «ВКонтакте» и «Instagram». Из положительных аспектов можно отметить хорошую информационную доступность, т.к. офис предприятия находится рядом с остановкой и имеет достаточное количество каналов связи («Instagram», «ВКонтакте», телефон).

РМ «ХАСКИ» [18]: предприятие имеет большое количество лояльных клиентов, которые высоко оценивают качество предоставляемых услуг, при этом есть некоторые клиенты, которые недовольны качеством готовой продукции. Официальный сайт компании оформлен просто и на нем отсутствуют цены на услуги, получить их можно только связавшись с компанией. Но, при этом предприятие имеет большое количество каналов связи («Instagram», «Facebook», «ВКонтакте», электронная почта, телефон) и ведет активную деятельность в социальных сетях «ВКонтакте», «Facebook» и «Instagram». Агентство находится на большом расстоянии от автобусной остановки, что снижает информационную доступность.

РА «Мегаполис» [19]: предприятие имеет свою клиентскую базу, которая высоко оценивает качество предоставляемых услуг, тем не менее, присутствуют и негативные отзывы, свидетельствующие о том, что сервисное обслуживание компании имеет невысокий уровень. На официальном сайте отсутствует. Сайт компании оформлен просто, но имеет всю нужную информацию, помимо информации о ценах на услуги. Для того, чтобы узнать стоимость услуг, необходимо связаться с предприятием. Агентство имеет группу «Вконтакте», и достаточное количество каналов связи («Вконтакте», телефон, электронная почта). Также предприятие находится недалеко от автобусной остановки, что повышает информационную доступность.

РА «КрасРеклама» [10]: исследуемое предприятие обладает большим количеством положительных отзывов, но есть клиенты, недовольные сервисным обслуживанием и оперативностью исполнения заказов. Официальный сайт компании выполнен просто и неаккуратно, также на нем отсутствует информация о ценах на оказываемые услуги и на некоторые контакты. Но агентство ведет активную деятельность в группе «Вконтакте» и обладает достаточным количеством каналов связи («Вконтакте», телефон, электронная почта). Предприятие находится в промышленной зоне, далеко от автобусной остановки, что снижает информационную доступность.

Креативность выбранных предприятий не может быть оценена, т.к. нет установленных стандартов данного качества, и оно имеет субъективную оценку.

Стоимость услуг низкая у всех предприятий, т.к. они находятся в одной ценовой категории. А качество услуг, опираясь на отзывы клиентов, было конкретизировано тремя аспектами (оперативность выполнения заказа, качество готовой продукции и качество обслуживания) и оценено по 2-х балльной шкале, где:

1 балл = аспект отсутствует;

2 балла = аспект присутствует;

Результаты оценки вынесены в таблицу 8. Результаты показывают, что РА «Ракурс» и РПК «Реклама КРК» имеют самую высокую оценку качества предоставляемых услуг, это объясняет тот факт, что данные предприятия занимают большую долю рынка среди рекламно-производственных компаний в стратегической группе «компаний с низкой стоимостью и высоким качеством услуг».

Таблица 8 - Оценка качества рекламных агентств г. Красноярска 2019 г.

Рекламные компании	Оперативность выполнения заказа	Качественная готовая продукция	Качественное обслуживание	Итого:
РА «Ракурс»	2	2	2	6
РПК «Реклама КРК»	2	2	2	6
РА «Баттерфляй»	1	2	1	4
РМ «ХАСКИ»	2	1	2	5
РА «Мегаполис»	2	2	1	5
РА «КрасРеклама»	1	2	1	4
Итого:	10	11	9	30

Вся полученная информация была оценена по 3-х балльной шкале, где:

- 1 балл = преимущество отсутствует полностью;
- 2 балла = преимущество присутствует частично;
- 3 балла = преимущество присутствует.

Оценки были сведены в таблицу 9. Самые высокие оценки имеют РА «Ракурс» и РПК «Реклама КРК», это означает, что у данных предприятий присутствуют все нужные преимущества, поэтому они занимают самую большую долю рынка в своей группе. Исследуемое рекламное агентство «КрасРеклама» обладает самой низкой оценкой приоритетных преимуществ. Но данная организация занимает 3 место в своей стратегической группе. Этот

факт говорит о том, что у предприятия имеется большая и устойчивая клиентская база, которую устраивает деятельность РА «КрасРеклама». Но отсутствие данных преимуществ может отразиться в дальнейшем на деятельности компании и снизить поток новых клиентов.

Таблица 9 - Оценка основных преимуществ рекламных агентств г. Красноярска 2019 г.

Рекламные компании	Высокое качество услуг	Низкая стоимость услуг	Наличие социальных сетей	Качественный сайт компании	Информационная доступность	Итого:
РА «Ракурс»	3	3	3	3	3	15
РПК «Реклама КРК»	3	3	3	3	2	14
РА «Баттерфляй»	2	3	3	1	3	12
РМ «ХАСКИ»	2	3	3	2	2	12
РА «Мегаполис»	2	3	2	2	3	12
РА «КрасРеклама»	2	3	2	2	2	11
Итого:	14	18	16	13	15	76

Среди рекламно-производственных компаний преобладают такие преимущества как: «низкая стоимость услуг» и «наличие социальных сетей», остальные конкурентные преимущества присутствуют в меньшей мере.

Проведя оценку конкурентных преимуществ рекламно-производственных компаний с низкой стоимостью и высоким качеством услуг, была построена диаграмма сравнения итоговых оценок конкурентных преимуществ выбранных компаний (Рисунок 8).

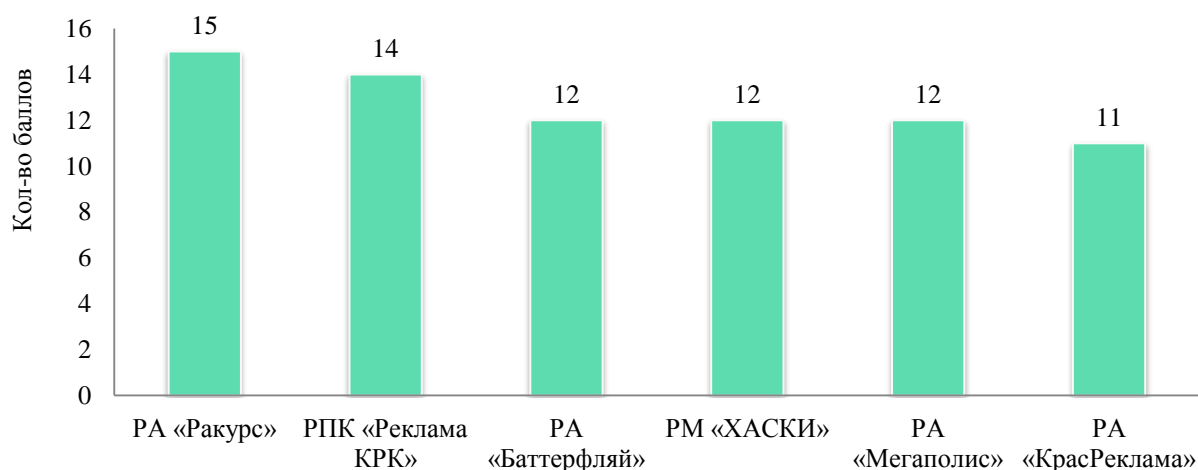


Рисунок 8 - Диаграмма сравнения итоговых оценок конкурентных преимуществ выбранных компаний

В заключение параграфа, можно сделать вывод о том, что самым конкурентоспособным рекламным агентством среди рекламно-производственных компаний является «Ракурс». Данное предприятие имеет оптимальное соотношение стоимости и качества услуг, а так же обладает основными конкурентными преимуществами рекламного рынка. Все эти факторы делают РА «Ракурс» неоспоримым лидером среди рекламно-производственных компаний и помогают удерживать большую долю рынка.

1.3 Методы управления по развитию конкурентных преимуществ в отрасли

Существует большое количество методов управления по развитию конкурентных преимуществ, поэтому главная задача состоит в том, чтобы выбрать оптимальные методы, подходящие для сферы рекламных услуг. Необходимо сопоставить основные конкурентные преимущества, которые были выявлены, с методами их развития. Вдобавок к этому стоит внедрять новые подходы к повышению конкурентоспособности рекламных компаний. Конкурентное преимущество системы - какая-либо эксклюзивная ценность,

которой обладает система и которая дает ей превосходство перед конкурентами [4].

Задачи специалиста и его команды в области управления конкурентными преимуществами и конкурентоспособностью объектов сводятся к следующим [4]:

- 1 Анализ, отбор и обоснование конкурентных преимуществ и факторов конкурентоспособности объектов;
- 2 Развитие слабых сторон объекта и создание новых конкурентных преимуществ;
- 3 Формирование цели функционирования и развития объекта;
- 4 Фокусирование факторов конкурентоспособности на цели или «сжатие» всех конкурентных преимуществ в «лазерный луч»;
- 5 Направление «лазерного луча» на цель.

Исходя из основных конкурентных преимуществ, были выявлены показатели конкурентоспособности организации:

- 1 Конкурентоспособность компонентов входа организации (информация, сырье, материалы, комплектующие изделия, новое оборудование, вновь поступающий в организацию персонал и т. п.);
- 2 Конкурентоспособность персонала;
- 3 Конкурентоспособность применяемой технологии, оборудования;
- 4 Конкурентоспособность систем управления;
- 5 Уровень комплексного развития организации;
- 6 Эффективность использования ресурсов;
- 7 Конкурентоспособность выпускаемых товаров организации;
- 8 Параметры рынка и конкурентоспособность приоритетных конкурентов.

В таблице 10 представлены методы управления по развитию конкурентных преимуществ рекламных компаний.

Таблица 10 - Методы управления по развитию конкурентных преимуществ рекламных компаний [4]

Вид метода	Метод
Структурный	<ol style="list-style-type: none"> 1 Совершенствование организационной структуры организации 2 Учет и регулирование производственных процессов 3 Развитие и качественный отбор персонала Обеспечение качественной информационной и нормативно-методической базой управления
Ресурсный	<ol style="list-style-type: none"> 1 Выбор конкурентоспособных поставщиков 2 Поиск качественного и дешевого сырья 3 Учет и анализ использования всех видов ресурсов 4 Оптимизация эффективности использования ресурсов
Технический	<ol style="list-style-type: none"> 1 Внедрение новых технологий производства 2 Обновление оборудования 3 Повышение качества изготовления товаров
Управленческий	<ol style="list-style-type: none"> 1 Привлечение квалифицированных менеджеров 2 Организация поставки сырья в точные сроки 3 Разработка и внедрение системы менеджмента 4 Внедрение системы управления качеством
Рыночный	<ol style="list-style-type: none"> 1 Повышение уникальности продукции и оказываемых услуг 2 Улучшение рекламной кампании организации 3 Улучшение системы стимулирования сбыта и сервисного обслуживания 4 Прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры

Данные методы были сопоставлены с ранее выявленными конкурентными преимуществами рынка рекламных услуг и их показателями.

Структурные:

1 Совершенствование организационной структуры организации.

Качественно разработанная организационная структура способна увеличить производительность труда и сократить издержки, тем самым повышая эффективность труда. Данный метод способен снизить стоимость услуг и повысить качество продукции.

2 Учет и регулирование производственных процессов.

Метод оптимизирует производственные процессы, такие как: согласование дизайнерского и производственного отделов, своевременный отчет о результатах заказа клиенту, доставка заказа в установленное время и т.д. Оптимизация производственных процессов поможет рекламному агентству повысить качество оказания услуг за счёт оперативного выполнения заказа.

3 Развитие и качественный отбор персонала.

Метод повышения конкурентоспособности рекламного агентства за счет персонала очень эффективен, т.к. все основные процессы выполняют люди. Игнорирование данного метода может лишить таких основных преимуществ как: качество предоставляемых услуг и креативность.

4 Обеспечение качественной информационной и нормативно-методической базой управления.

Некачественная информация, изложенная в инструкциях, может привести рекламно-производственную компанию к лишним затратам и производственным потерям, что несет за собой убытки, а также влияет на качество готовой продукции и сроки исполнения заказа.

Ресурсные:

1 Выбор конкурентоспособных поставщиков.

Необходимо постоянно анализировать конкурентную среду рекламного рынка, количество поставщиков, силу конкуренции между ними. Для рекламно-производственных компаний выбор конкурентоспособного поставщика имеет большое значение, т.к. благодаря закупаемым материалам они могут делать сувенирную и полиграфическую продукцию, а так же наружную рекламу.

Низкое качество материалов приведет к снижению качества оказываемых услуг.

2 Поиск качественного и дешевого сырья.

Также рекламная организация должна следить за параметрами рынка, чтобы не упустить возможного доступа к дешевому и качественному сырью. При этом необходимо следить за появлением нового материала и успеть его приобрести раньше своих конкурентов. Данный метод способен повысить уникальность и качество оказываемых услуг.

3 Учет и анализ использования всех видов ресурсов.

Для того чтобы в будущем провести корректную оптимизацию ресурсов, рекламной компании необходимо вести учет и проводить анализ их использования. Потому что нерациональное использование ресурсов подразумевает повышение себестоимости продукции из-за больших издержек.

4 Оптимизация эффективности использования ресурсов.

Оптимизация эффективности использования ресурсов подразумевает не только материальные, но и человеческие ресурсы. Большая загруженность работника различными операциями может снизить эффективность его работы. А назначение на неподходящую должность может не раскрывать весь его трудовой потенциал или, worse, вредить организации. В рекламной деятельности игнорирование данного метода ведет к увеличению сроков выполнения заказа, снижению качества готовой продукции, снижению качества обслуживания, а также к повышению себестоимости продукции и услуг из-за больших издержек.

Технические:

1 Внедрение новых технологий производства.

Инновационные технологии играют огромную роль в развитии рекламно-производственных компаний, т.к. они направлены на разработку и совершенствование рекламной продукции и технического оснащения. Существует огромное количество различных техник нанесения изображений на вещи (сублимация, шелкография, УФ печать и т.д.). Наличие таких технологий

у рекламной компании повысит уникальность, креативность и качество оказываемых услуг.

2 Обновление оборудования.

От эффективно работающего оборудования зависит скорость исполнения заказа и качество производимой продукции. А эффективность работы оборудования напрямую зависит от его новизны и исправности. Развитие данного преимущества очень важно для рекламных компаний, т.к. от скорости и качества изготовления сувенирной, баннерной и полиграфической продукции зависит качество оказываемых услуг.

3 Повышение качества изготовления товаров.

Необходимо применять современные методы контроля и стимулирования качества предоставляемых услуг для удержания и развития конкурентного преимущества. Данное преимущество зависит от квалификации персонала и контроля качества готовой продукции. Качество продукции также влияет на качество оказываемых услуг.

Управленческие:

1 Привлечение квалифицированных менеджеров.

Отбор конкурентоспособных менеджеров и вклад в их развитие является важным аспектом в развитии рекламной компании. Правильно подобранная система и методы управления повысят эффективность производства и оказания услуг. В сфере рекламных услуг менеджера играют важную роль в сервисном обслуживании, качественно обслуживая клиентов и привлекая новых. Также конкурентоспособные менеджера могут в несколько раз повысить эффективность работы персонала, тем самым увеличивая качество и скорость производимой продукции.

2 Организация поставки материалов в точные сроки.

Удержание и развитие этого конкурентного преимущества требует высокой дисциплины по всему циклу движения материалов. Задержка поставки необходимого сырья и материалов влечет за собой увеличение срока выполняемого заказа, тем самым влияя на качество предоставляемых услуг.

3 Разработка и внедрение системы менеджмента.

Рекламной компании необходимо организовать качественное и структурированное управление организацией. От качественного управления организацией зависит эффективное использование ресурсов предприятия, которое влечет за собой сокращение издержек и времени на осуществление производственных процессов. Все эти факторы влияют на качество и стоимость оказываемых услуг.

4 Внедрение системы управления качеством.

Развитие и удержание этого конкурентного преимущества требует высокой квалификации персонала, применения научных методов управления. Разумно затраченные средства на повышение качества продукции должны окупиться и, впоследствии, увеличить прибыль. Применение данного метода влияет на качество производимой продукции.

Рыночные:

1 Повышение уникальности продукции и оказываемых услуг.

Это преимущество достигается высокой патентоспособностью товаров и технологий, что, в свою очередь, обеспечивает их конкурентоспособность по сравнению с товарами-заменителями. На рынке рекламных услуг важным аспектом выступает технология производства (способ нанесения изображения на различные материалы, способ гравировки, способ печати и т.д.). Если же говорить конкретно про услуги, то у каждой рекламной компании свой уникальный подход к оказанию услуг, который подразумевает качественное и комфортное обслуживание. Использование данного метода повышает креативность и качество оказания услуг и производимой продукции.

2 Улучшение рекламной кампании организации.

Для развития этого преимущества необходима высокая квалификация работников сферы рекламных услуг и достаточные средства на реализацию кампании. Не стоит так же забывать о таком факторе, как «мнение со стороны», многие люди обращаются в ту или иную организацию по совету знакомых. Т.е. репутация организации должна быть безупречной для того, чтобы ее

порекомендовали своим знакомым. Возможно, стоит организовать акции, благодаря которым заказчик, приведя своего знакомого как нового клиента, сможет получить определенные скидки. Так же стоит использовать возможности интернета, реклама на различных сайтах, рассылки на электронные почты или в социальных сетях, качественно оформленные официальный сайт и страницы в социальных сетях.

Чем больше потенциальных клиентов увидит рекламу организации, тем больше шансов у организации на получение заказов и пополнение клиентской базы. А наработанная клиентская база - это стабильный заработок, который дополняет прибыль на единичные заказы. Стабильный заработок дает возможность для использования остальных методов повышения конкурентоспособности.

3 Улучшение системы стимулирования сбыта и сервисного обслуживания.

В сфере рекламных услуг данное преимущество достигается высокой квалификацией менеджеров и экономистов организации и, конечно, необходимыми средствами. В сфере рекламных услуг качество сервиса играет важную роль, т.к. между организацией и клиентом постоянно происходит общение, которое должна быть эффективным, качественным, постоянным и благоприятным для обеих сторон.

Эффективная и качественная система стимулирования и сбыта и сервисного обслуживания увеличивает качество оказываемых услуг.

4 Прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.

Рекламному агентству необходимо по своим товарам и услугам анализировать действие закона спроса, предложения, конкуренции и т.д., иметь квалифицированных специалистов и качественную информационную базу. Данные факторы позволяют формировать конкурентоспособную цену и предоставлять рекламные услуги, которые пользуются большим спросом.

Развитие конкурентных преимуществ подразумевает поиск сильных и слабых сторон организации. Сильные стороны организации нужно совершенствовать, а для слабых сторон находить максимально эффективные пути развития. Для повышения конкурентоспособности на рынке рекламных услуг рекомендуется использовать всевозможные методы улучшения своей организации, расширять спектр услуг, внедрять новые технологии, повышать уровень образования своих сотрудников, пробовать любые направления развития. Но, прежде чем внедрять абсолютно новые решения в организацию для повышения ее конкурентоспособности, следует провести базовый анализ организации. Ведь как показал анализ конкурентных преимуществ рынка рекламных услуг, часто проблема лежит в основных бизнес-процессах предприятия - неправильно выбранная система управления, отсутствие мотивации и лояльности работников к организации, отсутствие инвентаризации и прогнозирования. Большинство компаний пренебрегает решением этих важных проблем, в итоге теряя конкурентоспособность продукции, цены и персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие конкурентных преимуществ - трудоемкий процесс, который состоит из различных методов управления по развитию конкурентных преимуществ и индивидуальной направленности на каждого постоянного и потенциального клиента.

В первой части работы был проанализирован рынок рекламных услуг города Красноярска, а так же выявлены основные игроки этого рынка. Проведенный анализ помог выявить следующие аспекты рекламного рынка:

- Высокий уровень конкуренции на рекламном рынке города Красноярска;
- Основными конкурентными преимуществами рынка рекламных услуг являются: высокое качество услуг, низкая стоимость, креативность, наличие социальных сетей, качественный официальный сайт компании и информационная доступность;
- Основным критерием при выборе рекламного агентства заказчиками является низкая стоимость и высокое качество оказываемых услуг;
- Рекламно-производственные компании занимают 39% рынка рекламных услуг в городе Красноярске.

Во второй части был проведен анализ конкурентных преимуществ рекламного агентства «КрасРеклама». Проведенный анализ показал, что у предприятия всего 25% квалифицированного персонала. Но РА «КрасРеклама» обладает новым оборудованием. Также предприятие сотрудничает с конкурентоспособными поставщиками и имеет стабильную клиентскую базу, которая приносит компании более половины основного дохода. Конкурентами рекламного агентства являются рекламно-производственные компании, а основными являются РА «Ракурс» и РПК «Реклама КРК». Предприятие имеет собственное производство, что тоже является положительным моментом, но фрезерные работы предприятие заказывает у подрядчиков, что увеличивает длительность выполнения заказов.

РА «КрасРеклама» на 2018 год имеет положительную динамику по экономическим показателям. Финансовую деятельность можно назвать эффективной.

Агентство не активно занимается продвижением своей организации и не имеет уникального товара или услуги.

Из всех основных преимуществ, РА «КрасРеклама» обладает только тремя, но не в полной мере. Это говорит о том, что предприятие занимает большую долю рынка рекламных услуг только благодаря тому, что имеет стабильную клиентскую базу и хорошее соотношение цены и качества производимой продукции.

Стоит отметить большое количество серьезных недостатков, которые впоследствии могут привести организацию к негативному исходу. Рекламному агентству РА «КрасРеклама» следует структурировать все производственные и управленческие процессы для повышения эффективности деятельности организации.

Также была разработана программа по развитию конкурентных преимуществ РА «КрасРеклама». Главной целью программы было достигнуть РА «КрасРеклама» лидирующего положение на рынке рекламных услуг среди рекламно-производственных компаний. Программа включала в себя разработку мероприятий для повышения уникальности предоставляемых услуг, создание рекламной кампании, цель которой была привлечение нового сегмента потребителей, которые ведут свой бизнес в сети Интернет. Также разработано новое оформление официального сайта компании.

В программе были предложены изменения для повышения производительности труда. Изменения включали в себя улучшение условий труда через аренду дополнительного помещения для дизайнерского отдела и изменения рабочего графика.

Некоторые клиенты негативно отзывались о сервисном обслуживании РА «КрасРеклама», поэтому единственным правильным решением было нанять еще одного менеджера по продажам.

Также в рекламном агентстве не ведется учет и анализ потраченных ресурсов, что влияет на себестоимость продукции и услуг. Для решения данной проблемы были разработаны матрица ведения учета потраченных ресурсов и ежемесячная матрица затрат.

В целом, расчет рентабельности инвестиций показал, что разработанная программа, которая в сумме составила 1 433 тыс. руб., является эффективной.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 АКАР Российский рынок рекламы [Электронный ресурс]: АКАР, 2018 – Режим доступа: <http://report.ru/news/>
- 2 Боб Хоффман Негативные итоги 2016 года в сфере рекламы [Электронный ресурс] / Боб Хоффман // Новостной интернет-ресурс. - Режим доступа: <http://re-port.ru/news/>
- 3 Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности // Молодой ученый. 2017. С. 374-377.
- 4 Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Изд-во Эксмо, 2005. — 544 с.
- 5 Марина Крицкая Организационная структура предприятия: виды и схемы [Электронный ресурс]: Марина Крицкая // Онлайн-издание о малом и среднем предпринимательстве. – Режим доступа: <https://kontur.ru/>
- 6 Бабич Т.Н., Вертакова Ю.В. Оперативно-производственное планирование: Учеб. пособие / Бабич Т.Н., Вертакова Ю.В. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. — 257 с.
- 7 Дубоносова А.Н. Учет и контроль материальных ресурсов предприятия / А.Н. Дубоносова // Справочник экономиста № 8. – Москва, 2016. – С. 12-18.
- 8 Шаталов М.А., Мешкова Т.Р. Учет и анализ использования трудовых ресурсов в системе менеджмента организации // Территория науки. 2014.
- 9 Брайан Трейси Менеджмент / Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 144 с.
- 10 РА «КрасРеклама» - официальный сайт компании [Электронный ресурс]: РА «КрасРеклама», 2012 - Режим доступа: <http://krasreklama24.ru/>
- 11 РА «АСТЕК» - официальный сайт компании [Электронный ресурс]: РА «АСТЕК» 2016 - Режим доступа: <http://astek24.ru/>

- 12 РА «Дизель» - официальный сайт компании [Электронный ресурс]: РА «Дизель», 2015 - Режим доступа: <http://www.ra-dizel.ru/>
- 13 РА «Promotion» - официальный сайт компании [Электронный ресурс]: РА «Promotion», 2017 - Режим доступа: <http://ra124.ru/>
- 14 РПК «ГРУППА 7» - официальный сайт компании [Электронный ресурс]: РПК «ГРУППА 7», 2016 - Режим доступа: <http://www.7group-gifts.ru/>
- 15 РА «Ориентир-М» - официальный сайт компании [Электронный ресурс]: РА «Ориентир-М», 2019 - Режим доступа: <https://orientir-m.ru/>
- 16 РА «Ракурс» - официальный сайт компании [Электронный ресурс]: РА «Ракурс», 2017 - Режим доступа: <http://ooo-rakurs.ru/>
- 17 РА «Реклама КРК» - официальный сайт компании [Электронный ресурс]: РА «Реклама КРК», 2009 - Режим доступа: <https://www.reklama-krk.ru/>
- 18 РА «Хаски» - официальный сайт компании [Электронный ресурс]: РА «Хаски», 2019 - Режим доступа: <https://haski24.ru/>
- 19 РА «Мегаполис» - официальный сайт компании [Электронный ресурс]: РА «Мегаполис», 2019 - Режим доступа: <https://ramegapolis.com/>
- 20 Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 01.04.2019).
- 21 Портер, Майкл Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 456 с
- 22 Заложнев, А. Ю. Модели и методы внутрифирменного управления / А.Ю. Заложнев. - М.: Сторм Медиа, 2017. - 320 с.
- 23 Поршнев, А. Управление организацией. Учебник / А. Поршнев, З Румянцев, Саломатин Н.. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 672 с.
- 24 Межгосударственный стандарт ГОСТ 15467-79 Управление качеством продукции. Основные понятия термины и определения / М.: Стандартиформ, 2009.
- 25 Кузин, Д. В. Принципы делового успеха / Д.В. Кузин, А.С. Родионов, Г.Н. Цаголов. - М.: Издательский дом Международного университета в Москве, 2018. - 298 с.

- 26 Бондаренко, В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность. Учебное пособие / В. В.Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алехина. – Москва, 2018. - 232 с
- 27 Широкова, Г. В. Управление предпринимательской фирмой / Г.В. Широкова. - М.: Высшая школа менеджмента, 2019. - 384 с.
- 28 Линдерс, М. Управление закупками и поставками. Учебник / М. Линдерс и др. - М.: Юнити-Дана, 2019. - 752 с.
- 29 Зекунов, А. Г. Управление качеством. Учебник и практикум / А.Г. Зекунов и др. - М.: Юрайт, 2019. - 476 с.
- 30 Кузнецов, Ю. В. Теория организации / Ю.В. Кузнецов. - М.: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2017. - 160 с.
- 31 Дресвянников, В. А. Управление знаниями организации / В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2017. - 344 с.
- 32 Веснин, В.Р. Теория организации в схемах / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2017. - 468 с.
- 33 Алехина, Е. С. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса. Учебное пособие / Алехина Е. С.. - М.: Феникс, 2019. - 310 с.
- 34 Сулова, И. М. Информационно-библиотечный менеджмент. Психологические аспекты / И.М. Сулова. - М.: Профессия, 2018. - 240 с.
- 35 Семиков, В.Л. Организационное поведение / В.Л. Семиков. - М.: Рид Групп, 2019. - 127 с.
- 36 Коноваленко В.А. Реклама и связи с общественностью /В.А. Коноваленко. М.: Юрайт, 2017. 384 с.
- 37 Крайнов Г.Н. Технология подготовки и реализации кампании по рекламе и PR / Г.Н. Крайнов. М.: Лань, 2018. 372 с.
- 38 Синяева И.М. Реклама и связи с общественностью / И.М. Синяева. М.: Юрайт, 2017. 552 с.
- 39 Багиев, Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – СПб.: Питер, 2017. – 736с.

- 40 Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учеб. / В.И. Беляев. — М. : КНОРУС, 2018. – 456 с.
- 41 Головлева, Е.Л. Основы рекламы / Е.Л. Головлева. – М.: ОАО «Московские учебники», 2016. – 271 с.
- 42 Пименов, П.А. Основы рекламы / П.А. Пименов. – М.: Гардарики, 2006. – 399 с.
- 43 Ромат, Е.В. Реклама. / Е.В. Ромат. – СПб. : Питер, 2017. – 556 с.
- 44 Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 18.07.2011) «О рекламе» [Электронный ресурс]: «Консультант Плюс», Режим доступа: <http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc;base=LAW;n=116655>
- 45 Васильев, Г. А. Технологии производства рекламной продукции / Г.А. Васильев, В.А. Поляков, А.А. Романов. - М.: Инфра-М, Вузовский учебник, 2015. - 272 с.
- 46 Овчинникова, Н. Н. Рекламное дело. Курс лекций / Н.Н. Овчинникова. - М.: Эксмо, 2017. - 336 с.
- 47 Хапенков, В. Н. Организация рекламной деятельности / В.Н. Хапенков, О.В. Сагинова, Д.В. Федюнин. - М.: Академия, 2018. - 240 с.
- 48 Дал, Гэри Реклама для `чайников` / Гэри Дал. - М.: Вильямс, 2015. - 355 с.
- 49 Данилов, Александр Идея, сценарий, дизайн в рекламе / Александр Данилов. - М.: ДАН, 2017. - 252 с.
- 50 Ежова, Елена Николаевна Картины Мира В Сми: Типология, Функциональность, Каналы Трансляции / Ежова Елена Николаевна. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2016. - 447 с.
- 51 Музыкант, В. Л. Теория и практика современной рекламы / В.Л. Музыкант. - М.: Евразийский регион, 2015. - 728 с.
- 52 Баронин, С.А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: Учебное пособие / С.А. Баронин. – М.: НИЦ ИНФРА– М, 2016. – 160 с.
- 53 Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. В 2– х т. Основы

- финансового менеджмента / И.А. Бланк. – М.: Омега – Л, Эльга, 2017. – 1330 с.
- 54 Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
- 55 Опрос рекламно-производственных компаний г. Красноярск - Внутрифирменная информация РА «КрасРеклама». 2019 г.
- 56 Володько, В. Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В. Ф. Володько. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2016. – 303 с.
- 57 Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». – Москва: КолосС, 2017. – 246 с.
- 58 Всеобщая история менеджмента: учебное пособие / [И. И. Мазур и др.]. – Москва: Елима, 2017. – 776 с.
- 59 Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт– Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.
- 60 Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2016. – 635 с.
- 61 Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Санкт– Петербург: Питер; Питер Пресс, 2017. – 863 с.
- 62 Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
- 63 Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: Учебник / И.И. Исаченко. – М.: НИЦ ИНФРА– М, 2017. – 312 с.
- 64 Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2016. – 477 с.
- 65 Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2016. – 452 с.
- 66 Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2017. – 544 с.
- 67 Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. – М.:

Дашков и К, Академцентр, 2016. – 272 с.

68 Рекламные агентства г. Красноярск [Электронный ресурс]: «2ГИС», 2019 - Режим доступа: <https://2gis.ru/krasnoyarsk>

69 Костин, В. А. Менеджмент: учебное пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. – Москва : Гардарики, 2017. – 334 с.

70 Круи, М. Основы риск – менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 390 с.

71 Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – Москва: КноРус, 2018. – 499 с.

72 Маркевич, А.Л. Основы экономики, менеджмента и маркетинга для морских специальностей рыбопромыслового флота / А.Л. Маркевич. – М.: МОРКНИГА, 2017. – 267 с.

73 Менеджмент: учебник / [С. И. Ашмарина и др.]; под редакцией С. И. Ашмариной. – Москва: Читай!: Рид Групп, 2016. – 572 с.

74 Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2017. – 477 с.

75 Менеджмент: пособие / И. В. Балдин, Г. Е. Ясников. – Минск: БГЭУ, 2017. – 305 с.

76 Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатьева и др.]; под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ– ДАНА, 2018. – 320 с.

77 Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. - СПб.: Питер, 2013. – 352с.

78 Рекламные агентства г. Красноярск [Электронный ресурс]: «Zoon», 2019 - Режим доступа: <https://krasnoyarsk.zoon.ru/>

79 Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.

80 Мясоедов, С.П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учебное пособие / С.П. Мясоедов. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. – 256 с.

- 81 Основы менеджмента: учебное пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации» / [Э. М. Коротков и др.]. – Москва: Дашков и К. – Ростов–на–Дону: Наука– Пресс, 2017. – 254 с.
- 82 Основы менеджмента: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [Н. Д. Эриашвили и др.]; под редакцией И. В. Бородушко и В. В. Лукашевича. – Москва: ЮНИТИ– ДАНА, 2017. – 270 с.
- 83 Основы менеджмента: учебник по специальности «Менеджмент организации» / [А. И. Афоничкин и др.]; под редакцией А. И. Афоничкина. – Санкт– Петербург: Питер, 2017. – 522 с.
- 84 Основы менеджмента: учебник для высших учебных заведений по специальности «Менеджмент организации» / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К, 2017. – 553 с.
- 85 Попов, В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов. – М.: КноРус, 2016. – 320 с.
- 86 Семенов, А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 575 с.
- 87 Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – Москва: Издательство РАГС, 2016. – 557 с.
- 88 Теория управления: учебное пособие по специальности «Государственное и муниципальное управление» / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. – Ростов – на– Дону: Феникс, 2016. – 478 с.
- 89 Управленческие решения: учебник по специальности "Менеджмент организации" / С. Н. Чудновская. – Москва: Эксмо, 2018. – 366 с.
- 90 Рекламные агентства г. Красноярск [Электронный ресурс]: «Фламп», 2019 - Режим доступа: <https://krasnoyarsk.flamp.ru/>
- 91 Дафт, Ричард Организации. Учебник для психологов и экономистов / Ричард Дафт. - М.: Прайм-Еврознак, 2017. - 352 с.
- 92 Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов. Учебник и практикум / О.И. Долганова, Е.В. Виноградова, А.М. Лобанова. - М.: Юрайт,

2016. - 290 с.

93 Дресвянников, В.А. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ / В.А. Дресвянников. - Москва: Мир, 2016. - 344 с.

94 Дубровин, И. А. Организация и планирование производства на предприятиях / И.А. Дубровин. - М.: КолосС, 2018. - 360 с.

95 Рекламные агентства г. Красноярск [Электронный ресурс]: «Яндекс.Маркет», 2019 - Режим доступа: <https://market.yandex.ru/reviews>

96 Згонник, Л.В. Организационное поведение. Учебник / Л.В. Згонник. - М.: Дашков и К°, 2017. - 108 с.

97 Иванова, Т. Ю. Теория организации (+ CD-ROM) / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. - М.: КноРус, 2018. - 432 с.

98 Кожухар, В. М. Практикум по основам научных исследований / В.М. Кожухар. - М.: АСВ, 2017. - 924 с.

99 Литвинюк, А. А. Организационное поведение. Учебник / А.А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2016. - 527 с.

100 Малюк, В. И. Производственный менеджмент / В.И. Малюк, А.М. Немчин. - М.: Питер, 2017. - 288 с.

101 Медведев, В. П. Теория организации. Учебное пособие / В.П. Медведев, Э.А. Понуждаев. - М.: Экономистъ, 2018. - 232 с.

102 Моисеева, Н.К. Управление операционной средой организации. Учебник / Н.К. Моисеева. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 606 с.

103 Надежда, Михайловна Розанова Экономика фирмы в 2 ч. Часть 2. Производственный процесс. Учебник для академического бакалавриата / Надежда Михайловна Розанова. - М.: Юрайт, 2016. - 390 с.

104 Организация консультационной деятельности в АПК. Учебник. - М.: Лань, 2017. - 320 с.

105 Организация производства на сельскохозяйственных предприятиях / И.П. Бусел и др. - М.: ИВЦ Минфина, 2017. - 576 с.

106 Организация, планирование и управление производством. Практикум (курсовое проектирование). Учебное пособие. - М.: КноРус, 2017. -

320 с.

107 Панина, З. И. Организация и планирование деятельности предприятия сферы сервиса / З.И. Панина, М.В. Виноградова. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 244 с.

108 Сообщества рекламных агентств г. Красноярск [Электронный ресурс]: «ВКонтакте», 2019 - Режим доступа: <https://vk.com/groups>

109 Романова, О. С. Менеджмент организации / О.С. Романова, А.И. Романова. - М.: Энергия, 2016. - 152 с.

110 Семенов, Ю.Г. Организационная культура / Ю.Г. Семенов. - М.: Логос, 2016. - 130 с.

111 Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент. Учебник / М.Н. Сидоров. - М.: Юрайт, 2016. - 146 с.

112 Тебекин, А. В. Управление качеством. Учебное пособие / А.В. Тебекин, П.А. Тебекин. - М.: Юрайт, 2016. - 223 с.

113 Теория организации. Конспект лекций. - М.: Феникс, 2016. - 256 с.

114 Третьякова, Е. П. Теория организации / Е.П. Третьякова. - М.: КноРус, 2017. - 224 с.

115 Экономика и управление аграрным производством. - М.: Мини Тайп, 2017. - 720 с.

116 Данилов, И. П. Конкурентоспособность регионов России. Теоретические основы и методология / И.П. Данилов. - М.: Канон+РООИ "Реабилитация", 2018. - 368 с.

117 Дик, В. В. Конкурентные преимущества программного продукта и их связь с конкурентоспособностью его потребителя и производителя / В.В. Дик. - М.: Синергия, 2016. - 356 с.

118 Дмитриев, Ю. А. Кластерный подход в обеспечении конкурентоспособности субъектов социально-экономической деятельности / Ю.А. Дмитриев. - М.: Синергия, 2018. - 304 с.

119 Сообщества рекламных агентств г. Красноярск [Электронный ресурс]: «Instagram», 2019 - Режим доступа: <https://www.instagram.com/>

120 Иванова, Валентина Николаевна Импортзамещение продукции АПК. Факторы конкурентоспособности / Иванова Валентина Николаевна. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 170 с.

121 Каганов, В. Ш. Информационные технологии как инструмент повышения конкурентоспособности образовательных программ в системе корпоративного обучения / В.Ш. Каганов. - М.: Синергия, 2015. - 220 с.

122 Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: Инфра-М, Новое знание, 2015. - 192 с.

123 Кершенбаум, В.Я. Конкурентоспособность и проблемы нефтегазового комплекса. Учебное пособие / ред. А.И. Владимиров, В.Я. Кершенбаум. - М.: Национальный институт нефти и газа, 2015. - 167 с.

124 Коломиец, Андрей Конкурентоспособность российских банков в условиях инфляции / Андрей Коломиец. - М.: Palmarium Academic Publishing, 2018. - 105 с.

125 Рекламные агентства г. Красноярск [Электронный ресурс]: «Google», 2019 - Режим доступа: <https://www.google.ru/>

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

З.А. Васильева

« 11 » 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

**Разработка направлений развития конкурентных преимуществ
организации**

(на примере РА «КрасРеклама»)

Руководитель	<u>Э.В. Степанова</u>	канд. экон. наук., доцент	Э.В. Степанова
Выпускник	<u>Ю.В. Сычева</u>		Ю.В. Сычева
Нормоконтролер	<u>Е.С. Ковзунова</u>	ассистент	Е.С. Ковзунова

Красноярск 2019