

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ТЭТ  
\_\_\_\_\_ И.В. Кротова  
«\_28\_» июня 2022 г.

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОП  
\_\_\_\_\_ А.Н. Чаплина  
«\_28\_» июня 2022 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

---

Формирование стратегии повышения конкурентоспособности  
предприятия сферы услуг

---

Научный  
руководитель \_\_\_\_\_ доцент, канд.экон.наук \_\_\_\_\_ И.А.Максименко  
подпись, дата \_\_\_\_\_ должность, ученая степень \_\_\_\_\_ инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ 3ЭУ17-02Б- \_\_\_\_\_ О.И.Кривошеева  
подпись, дата \_\_\_\_\_ номер зачетной книжки \_\_\_\_\_ МО \_\_\_\_\_ номер группы \_\_\_\_\_ инициалы, фамилия

Нормоконтролер: \_\_\_\_\_ И.А.Максименко  
подпись, дата \_\_\_\_\_ инициалы, фамилия

Красноярск 2022

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг (на материалах ООО «Регистрационный центр»)» содержит 102 страницы текстового документа, 29 рисунков, 50 таблиц, 96 использованных источников.

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ,  
КОНКУРЕНТЫ, КОНЦЕПЦИЯ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ПРОГРАММА  
МЕРОПРИЯТИЙ, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ И СОЦИАЛЬНЫЙ  
ЭФФЕКТ.**

Объектом исследования в выпускной работе является ООО «Регистрационный центр». Предмет исследования – инструменты формирования стратегии повышения конкурентоспособности. Предметом защиты является разработанный проект стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг.

Цель исследования заключается в разработке и обоснование стратегии повышения конкурентоспособности ООО «РЦ»

Для достижения данной цели выполнены следующие задачи:

- изучены теоретические и методологические аспекты разработки стратегии обеспечения конкурентоспособности;
- проанализированы внутренняя и внешняя среда предприятия сферы услуг ООО «РЦ» и основные показатели его деятельности, выявляются сильные и слабые стороны, произведена оценка конкурентоспособности предприятия методом эффективной конкуренции;
- разработана стратегия деятельности предприятия, рассмотрены предпосылки для её успешной реализации, произведена оценка социально-экономическая эффективность проекта.

В первой части выпускной работы представлены теоретические аспекты исследования конкурентоспособности предприятия. Дается определение конкурентным стратегиям, подходам к формированию, видам стратегий, представляются теоретические основы для анализа деятельности конкурентов, методика анализа конкурентоспособности предприятия

Во второй части исследования представлен анализ предпосылок формирования конкурентоспособности предприятия сферы услуг. Представлена организационно-экономическая характеристика ООО «РЦ», проанализирована конкурентоспособность предприятия, дана оценка состояния внешней и внутренней среды, проведен SWOT-анализ.

По итогам исследования разработана и обоснована стратегия повышения конкурентоспособности ООО «РЦ».

Проведена оценка социально-экономической эффективности проекта, доказана целесообразность его реализации в практической деятельности компании.

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты исследования конкурентоспособности предприятия.....	6
1.1. Конкурентоспособность предприятия: сущность, уровни, направления исследования.....	6
1.2. Классификация стратегий повышения конкурентоспособности предприятия .....	17
1.3. Методика анализа конкурентоспособности предприятия.....	25
2. Анализ предпосылок формирования конкурентоспособности предприятия сферы услуг.....	33
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия сферы услуг.....	33
2.2. Анализ конкурентоспособности предприятия сферы услуг.....	41
2.3. Анализ внешней и внутренней среды. SWOT-анализ.....	51
3. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг.....	81
3.1. Программно-целевой подход к разработке стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг.....	81
3.2. Социально-экономическая эффективность стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг.....	87
3.3 Оценка рисков, связанных с реализацией стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг.....	93
Заключение.....	98
Библиографический список.....	102

## ВВЕДЕНИЕ

Функционируя на рынке, компания естественно встречается с соперничеством прочих фирм, производящих и реализующих подобные товары. Все они, вполне логично, ставят своей целью завоевание лидирующего положения, увеличение объёмов продаж товаров, освоение и захват максимальной доли рынка. собственно, на этой идее и основывается конкурентная политика каждой фирмы. Интенсивность конкурентной борьбы и ее формы зависят от типа рынка, его насыщенности, количества и мощности соперничающих фирм, технологических, экономических и торгово-организационных ресурсов как самой фирмы, так и ее конкурентов.

Тема предоставленной бакалаврской работы – разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг, представляется весьма актуальной, так как в условиях рыночной экономики конкуренция среди предприятиями сильно обостряется, особенно в отраслях сферы услуг, которые в текущий момент представляются одними из наиболее активно развивающихся областей в экономике России. Следовательно, присутствие у компании соответственной конкурентной стратегии является ключевым условием успеха. Представленное обстоятельство вынуждает соперничающие предприятия непрерывно двигаться в направлении создание и удержания конкурентных позиций. Вот почему, это одна из самых актуальных проблем. Приобретение и удержание конкурентных позиций – это не исключительно единственное желание, но основная стратегическая установка любой компании. В определенных ситуациях все зависит от благополучного стечения обстоятельств внешней среды, однако все же предпочтительно будет основываться на методическом аппарате, который позволит честно оценить открывающиеся возможности и преодолеть узкие места конкурентной стратегии.

В большинстве научных работ в области стратегического менеджмента определение конкурентной стратегии рассматривает ее как совокупность действий и приемов, которыми должна руководствоваться компания, если ее

задачей является достижение и сохранение конкурентоспособности в соответствующей отрасли. следовательно, конкурентная стратегия предприятия ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долговременное финансовое положение предприятия, а также завоевание прочных позиций на рынке [22].

Целью данной работы является разработка и обоснование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Для достижения данной цели выполняются конкретные задачи:

- излагаются теоретические и методологические аспекты разработки конкурентной стратегии;
- анализируется внутренняя и внешняя среда предприятия сферы услуг ООО «РЦ» и основные показатели его деятельности, выявляются сильные и слабые стороны;
- разрабатывается стратегия деятельности предприятия, создаются предпосылки для её успешной реализации, оценивается социально-экономическая эффективность проекта.

На сегодняшний день в сфере изучения конкурентной стратегии представлено значительное количество теоретических работ (в частности, Д. Рикардо, И. Крависа, Дж. Ванека, М. Портера, М. Познера, К. Эрроу, Т. Левитта, У. Бролля, с. Хаймера, с. Киндлебергера, Х. Джонсона, Д. Тисса, Р. Кавса, Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова, В.Г. Юданова, П.И. Голубкова и др.).

При анализе теорий, так или иначе затрагивающих проблему формирования конкурентных стратегий, становится очевидно, что при всем многообразии подходов все они ориентированы на производственно-сбытовые и торговые предприятия, особенности формирования конкурентных стратегий предприятий, предоставляющих услуги населению, остаются практически неизученными.

Объектом исследования выступает предприятие сферы услуг ООО «РЦ». Предметом исследования являются инструменты формирования конкурентной стратегии.

Теоретической и методической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых экономистов в области теории конкурентной стратегии, работы российских аналитиков, касающиеся процессов происходящих в сфере услуг по предоставлению сотовой связи.

Информационной базой исследования составляют Законы РФ, нормативные акты, Постановления Правительства РФ, Указы Президента РФ, материалы краевого комитета государственной статистики, аналитические материалы по исследованиям рынка печатных СМИ, статистические данные предприятия, а также результаты собственных исследований.

Практическая значимость исследования связана с его прикладным характером, то есть с возможности внедрения разработанной стратегии на предприятие.

Бакалаврская работа структурирована и содержит три главы:

Глава 1. Теоретические аспекты исследования конкурентоспособности предприятия. В данной главе дается определение конкурентным стратегиям, подходам к формированию, видам стратегий, представляются теоретические основы для анализа деятельности конкурентов, методика анализа конкурентоспособности предприятия.

Глава 2. Анализ предпосылок формирования конкурентоспособности предприятия сферы услуг. Дается организационно-экономическая характеристика ООО «РЦ», анализируется конкурентоспособность предприятия, внешняя и внутренняя среда, SWOT-анализ.

Глава 3. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг. В данной главе планируются мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия, рассчитывается экономическая и социальная эффективность мероприятий, риски.

Работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка литературы из 96 источников, общим объемом 102 страниц. В данной работе содержится 50 таблицы, 29 рисунков.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1. Конкурентоспособность предприятия: сущность, параметры, направления исследования**

Проблема повышения конкурентоспособности признается одной из важнейших в теории и практике экономической науки. Особенное значение это имеет для российских предприятий, конкурентные позиции которых на современных мировых рынках остаются недостаточно высокими.

Множество специалистов, работающих над задачами усиления деятельности управления, повышения эффективности организационных структур и привлекательности товара, трудятся в конечном итоге для повышения конкурентоспособности своей фирмы. с обострением борьбы за потребителя усиливается интенсивность соперничества. Конкуренция стимулирует поиск новых путей развития, повышение эффективности и качества работы, активизирует творческий подход к бизнесу [1].

Недостаток внимания к вопросу повышения конкурентоспособности в условиях современной экономики грозит предприятию дисбалансом в развитии и низкими финансовыми показателями, повышенной кризисной уязвимостью, ослаблением рыночных позиций и потерей доли рынка. Проблема конкурентоспособности, таким образом, является определяющей в деятельности фирмы поэтому она всё чаще становится предметом исследования и анализа как практикующих специалистов, так и научных работников.

В экономической литературе еще не существует единого определения конкурентоспособности предприятия, которое могло бы всесторонне отразить ее сущность как экономической категории. Не разработано универсальных методик, применимых к оценке конкурентоспособности различных экономических объектов и субъектов.

Опираясь на экономическое содержание понятия «конкуренция», многие авторы раскрывают понятие «конкурентоспособность предприятия», акцентируя внимание на различных ее аспектах. На сегодняшний день даны



различные определения конкурентоспособности. Чтобы раскрыть экономическую сущность понятия в работе проведен анализ его определений, представленный в таблице 1.

Таблица 1 - Обзор определений понятия "конкурентоспособность предприятия" [2]

Автор	Определение
М.Портер	свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений [73].
Ф.Котлер	способность компании действовать в одном или нескольких направлениях, в котором конкуренты не хотят или не имеют возможности соответствовать создаваемым ею уровням ценности и издержек [54].
Багиев Г.Л.	совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая его преимущество на рынке перед товарами конкурентами в удовлетворении конкретной потребности [13].
Джакот Д.Х.	Способность компании реализовывать свою продукцию по цене, обеспечивающей рост и выполнение обязательств перед третьими лицами (обеспечение определенного уровня рентабельности, формирования основных фондов, возврата инвестиционного капитала) [15].
Ж.Ж.Ламбен	характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами, эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару, (базовой услуге) так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара [94].
Фатхутдинов Р.А.	Свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном (внутреннем или внешнем) рынке [87].
Сергеев И.В.	Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал [15].
Светульников С.Г.	Конкурентоспособность – это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов [78].
Рове М.	Конкурентоспособность – это способность страны или фирмы продавать конкурентоспособные товары [88].
Лифиц И.М.	Конкурентоспособность фирмы – способность вести эффективную организационно-сбытовую деятельность и противостоять конкурентам, при этом критерием эффективности данной деятельности может служить прибыль, либо прочие коммерческие показатели [63].

Продолжение таблицы 1

Самодуров Д.О.	Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия разрабатывать, производить и продавать свою продукцию на рынке по цене, обеспечивающей в полном объеме его финансовоэкономических обязательств, а также количественный и качественный рост его потенциала [94].
Г.Л.Азоев	это возможность эффективно распоряжаться собственными и заемными ресурсами в условиях конкурентного рынка. Производство и реализация конкурентоспособных товаров, это обязательное условие конкурентоспособности фирмы [3].
Селезнев А.	Конкурентоспособность – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику [88].
Миронов М.Г.	Конкурентоспособность предприятия – это способность изготавливать и сбывать товар с большей конкурентоспособностью, чем у конкурента
Фигурнов Э.Б., Донец Ю.Ю.	Основная составляющая конкурентоспособности предприятия – это эффективность использования его производственного потенциала (т.е. способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента) [94].
Коно Т.	Конкурентоспособность предприятия – это совокупность следующих характеристик: захваченная предприятием доля рынка; способность предприятия к производству, сбыту и развитию; способность высшего звена руководства к реализации, поставленной цели [3].
Ермолов М.О.	Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, отражающая отличие процесса производства данного производителя от производителя-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности [88].
Яшин Н.С.	Конкурентоспособность предприятия – это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции [88].

составлено автором по [3], [13], [15], [54], [63], [73], [78], [87], [88], [94].

Проведенное исследование показывает неоднозначность в толковании понятий, связанных с конкурентоспособностью предприятия, наличие различных трактовок в зависимости от освещения поставленных в них вопросов. В общем случае термин "конкурентоспособность" определяется, как способность конкурировать, т.е. бороться или противостоять чему-либо. Однако, проведенный анализ определений, представленный в таблице 1 позволяет выделить два подхода к определению конкурентоспособности фирмы (рисунок 1).



Рисунок 1 – Классификация подходов к содержанию понятия «конкурентоспособность предприятия»

Согласно первому подходу конкурентоспособность фирмы может быть определена как ее способность производить конкурентоспособный товар. Так, международная организация «Европейский форум по проблемам управления» (EMF) предложила считать конкурентоспособностью фирмы реальную и потенциальную способность компании проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по «ценовым» и «неценовым» характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителя, чем товары конкурентов в обычных условиях. этой же точки зрения придерживаются в своих трудах Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Ж. Жоко и др. [94]

Другой подход связывает понятие конкурентоспособности фирмы с качественными и количественными характеристиками ее деятельности, к числу которых относят долю рынка, эффективность функционирования, эффективность управления и т. п. [3].

В действительности между этими подходами к определению конкурентоспособности фирмы нет принципиальных различий, они скорее дополняют друг друга, поэтому наиболее правильно будет вести речь о

смешанном подходе. Фирма может иметь конкурентоспособный товар по многим качественным показателям, которые привлекают потребителей. Однако доведение такого товара до клиентов может быть поставлено недостаточно хорошо, в результате такую фирму нельзя назвать конкурентоспособной. А конкурентоспособная фирма наряду с конкурентоспособным товаром должна обеспечивать еще и эффективное продвижение товара на рынке в конкуренции с другими товарами. А это возможно лишь в том случае, если фирма-производитель обеспечивает не только наличие необходимых характеристик данного товара, но и имеет эффективный менеджмент, эффективные каналы и цепи поставок его потребителям, что обеспечивает достаточную прибыль от его продажи, а это предполагает высокую эффективность производства и наличие устойчивых конкурентных преимуществ [3].

Использование смешанного подхода к пониманию сущности конкурентоспособности предприятия позволило выявить базовые условия ее формирования (рисунок 2).

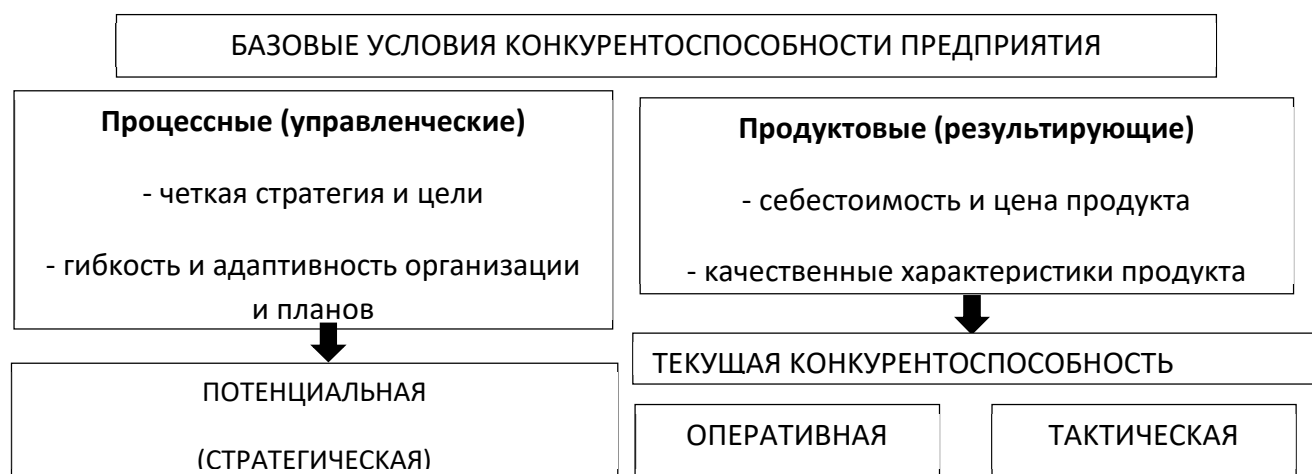


Рисунок 2 - Базовые условия конкурентоспособности предприятия с позиции смешанного подхода [13]

Существенным следствием группировки базовых условий конкурентоспособности предприятия, представленной на рисунке 2, является выделение потенциальной (стратегической) и реальной (текущей) конкурентоспособности, что также является существенным для дальнейшего

анализа и построения комплексной модели оценки конкурентоспособности предприятия [4]. стратегическая и текущая конкурентоспособность имеют разные ключевые характеристики и индикаторы, отражающие состояние предприятия по мере его развития, но несомненно обе связаны с качеством менеджмента. Взаимосвязь выявленных ключевых характеристик состояния предприятия с его конкурентоспособностью и качеством менеджмента представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Составляющие конкурентоспособности предприятия [5]

Как видно на рисунке 3 в зависимости от горизонта планирования и уровня управления, конкурентоспособность предприятия характеризуется разными критериями. Главная роль на оперативном уровне отводится конкурентоспособности продукции, именно с ней связана конкурентоспособность предприятия. Основным критерием конкурентоспособности фирмы выступает интегральный показатель конкурентоспособности продукции. На тактическом уровне фокус перемещается к общему финансово-хозяйственному состоянию предприятия и в качестве ключевого критерия выступает комплексный показатель его состояния.

На стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия связана с его инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса. Таким образом, для достижения конкурентоспособности на рынке предприятию необходимо иметь: 1) конкурентоспособный товар; 2) конкурентный потенциал; 3) уровень интеллектуального потенциала [7].

Каждый из этих трех элементов конкурентоспособности является сложной многомерной категорией (рисунок 4), оцениваемой совокупностью комплексных и индивидуальных показателей, характеризующих либо результат, либо процесс деятельности предприятия в какой-либо сфере [8].



Рисунок 4 - Структура категории «конкурентоспособность предприятия» [7]

Различие требований, предъявляемых к предприятию субъектами рынка: потребителями, конкурентами, инвесторами, государство,

обуславливает значительный перечень показателей (ключевых характеристик) используемых для оценки уровня конкурентоспособности, что, в свою очередь, находит отражение в уровнях управления. На наличие связи уровней управления и конкурентоспособностью предприятия оказывает влияние и тот факт, что само предприятие может выступать как:

- товар, имеющий рыночную стоимость на фондовых рынках (курс акций, рыночная стоимость бизнеса);
- товар, имеющий инвестиционную стоимость на рынке капиталов (стоимость инвестиций в существующий бизнес и его диверсификацию) [2].

Таким образом, в зависимости от масштаба организации и стратегического видения, и имеющихся ресурсов, конкурентоспособность фирмы будет формироваться как на разных уровнях, так и в разных областях, и в рамках соответствующих ресурсных рынков (рисунок 5).

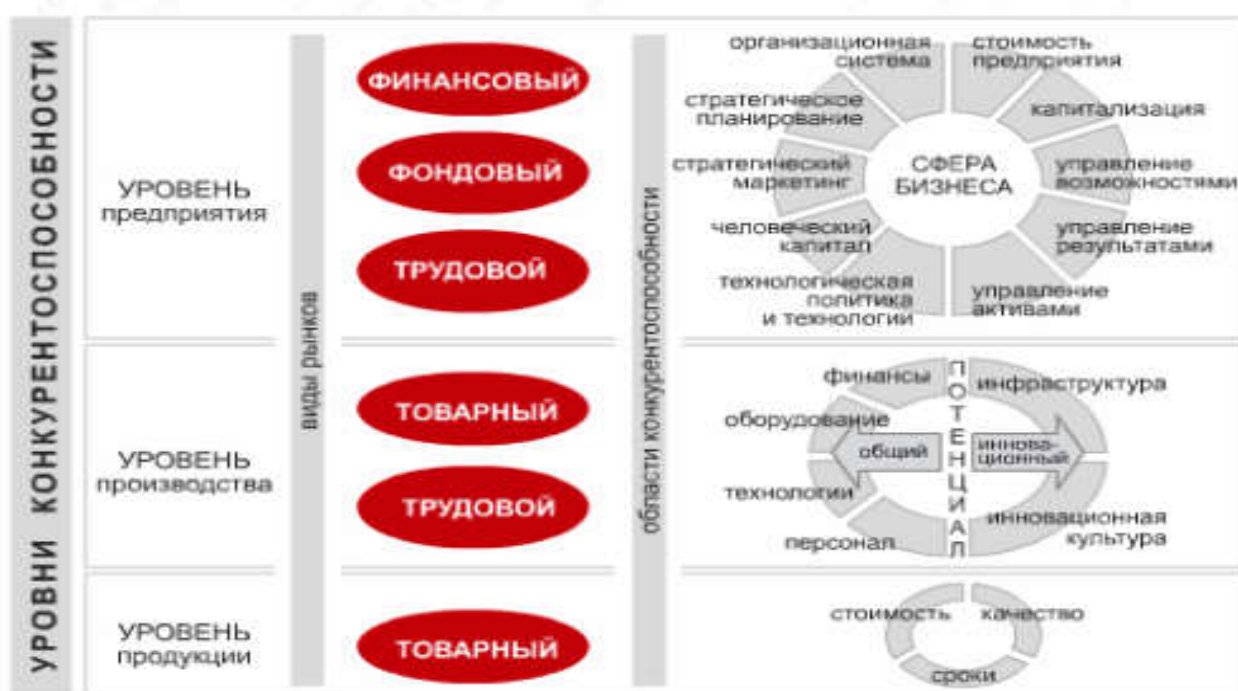


Рисунок 5 – Уровни конкурентоспособности предприятия [6]

Понятие конкурентоспособности является базовым для любого предприятия и рассматривается в трех взаимосвязанных аспектах - уровне предприятия в целом, уровне производства и уровне продукции. Конкурентоспособность являясь комплексным системным свойством, по-разному проявляется на каждом из уровней.

Конкурентоспособность "уровень предприятия" является общей мерой интереса и доверия к услугам предприятия на фондовом, финансовом и трудовом рынках. В числе главных определяющих факторов этой меры выступают стоимость предприятия, техническая оснащенность рабочих мест, реализуемая концепция управления, управленческие технологии, организационная система, человеческий капитал, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики [6].

Конкурентоспособность производственного комплекса или отдельных его видов является интегральной мерой общего потенциала производственной системы предприятия, характеризующей ее во всех основных срезах - научно-техническом, финансово-экономическом, кадровом, производственно-технологическом. Обеспечение привлекательности инвесторов и доверия в сфере бизнеса производства продукции предприятия возможно только при наличии конкурентоспособного производственного комплекса, или отдельных его видов, инвестиции в которые способны качественно повысить параметры сферы бизнеса, общий и инновационный потенциал предприятия [6].

Конкурентоспособность изделий предприятия измеряется степенью удовлетворенности, приверженности и лояльности заказчиков и владельцев продукции. Главными образующими этой интегральной меры выступают качество, полная цена (приобретение, владение, утилизация), сроки поставки, послепродажное обслуживание, информационная поддержка изделий на всем жизненном цикле.

Таким образом, измеряя и системно воздействуя на показатели вышеназванных трех уровней, можно управлять, с одной стороны, каждым из вышеуказанных уровней, с другой – конкурентоспособностью предприятия в целом. Успех в управлении конкурентоспособностью может быть обеспечен системным подходом к процессу, основные элементы и взаимосвязи которых приведены на рисунке 6.



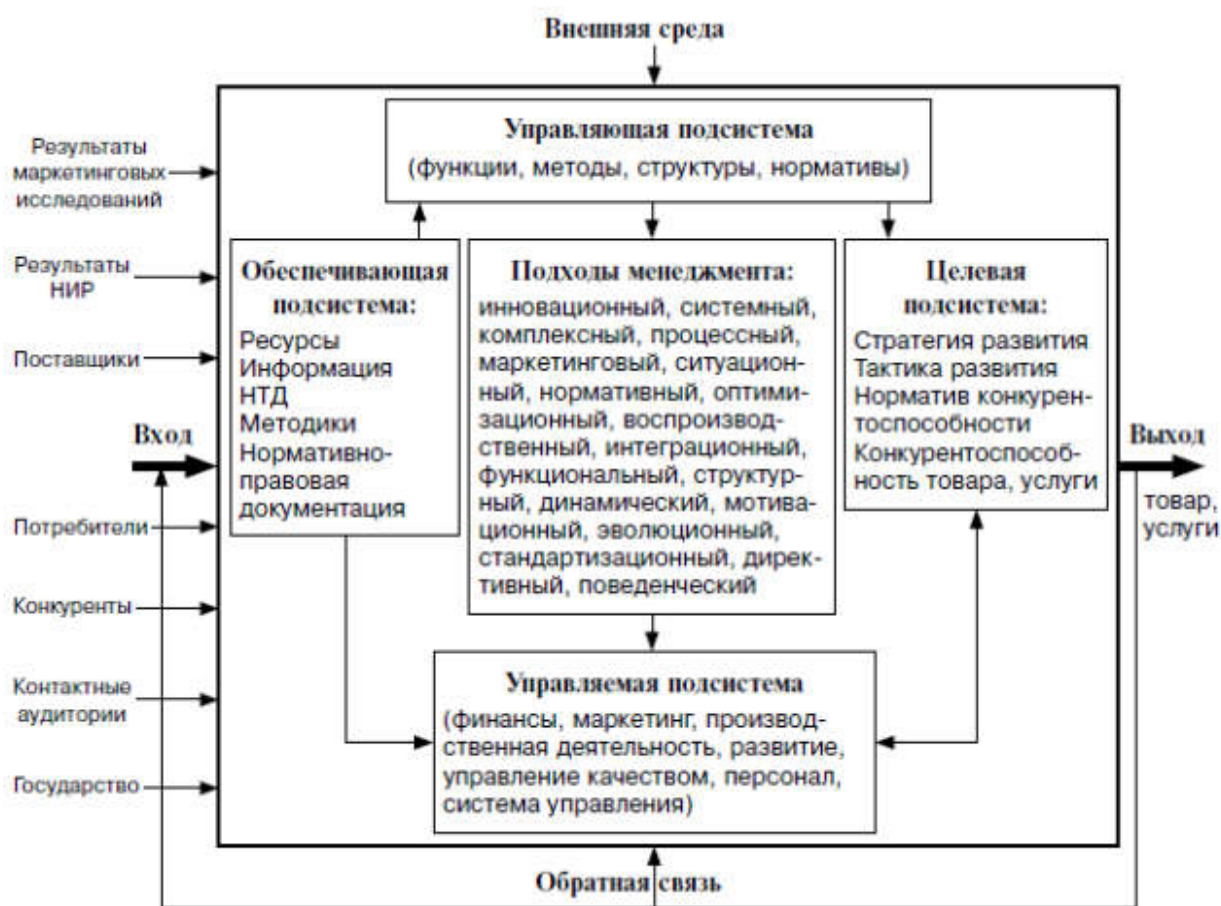


Рисунок 6 – Система управления конкурентоспособностью предприятия [8]

Управляющая подсистема, т.е. менеджмент, устанавливает цели и задачи, функции участников процесса, разрабатывает методы и структуры управления конкурентоспособностью предприятия. Функция обеспечивающей подсистемы – предоставление необходимой информации, ресурсов, нормативно-правовое обеспечение процесса управления конкурентоспособностью. Управляемая подсистема должна исполнять указания управляющего органа по всем направлениям деятельности предприятия (финансы, маркетинг, снабжение, производство, развитие, НИОКР, управление качеством, персонал, логистика и др.). эффективность управления в существенной степени зависит от правильного выбора контрольного параметра подсистемы обратной связи, достоверности его измерения, интерпретации и разработки эффективных корректирующих воздействий. В качестве обратной связи в системе управления

конкурентоспособностью предлагается использовать периодически определяемый результат оценки конкурентоспособности предприятия [8].

Управление конкурентоспособностью – процесс творческий, его трудно строго регламентировать. Именно этим объясняется наличие множества подходов к решению проблемы управления конкурентоспособностью предприятия. В целях данной бакалаврской работы нами была выбрана модель, предложенная Л.А. Лысовой, поскольку разработана для предприятий сферы услуг (рисунок 7).

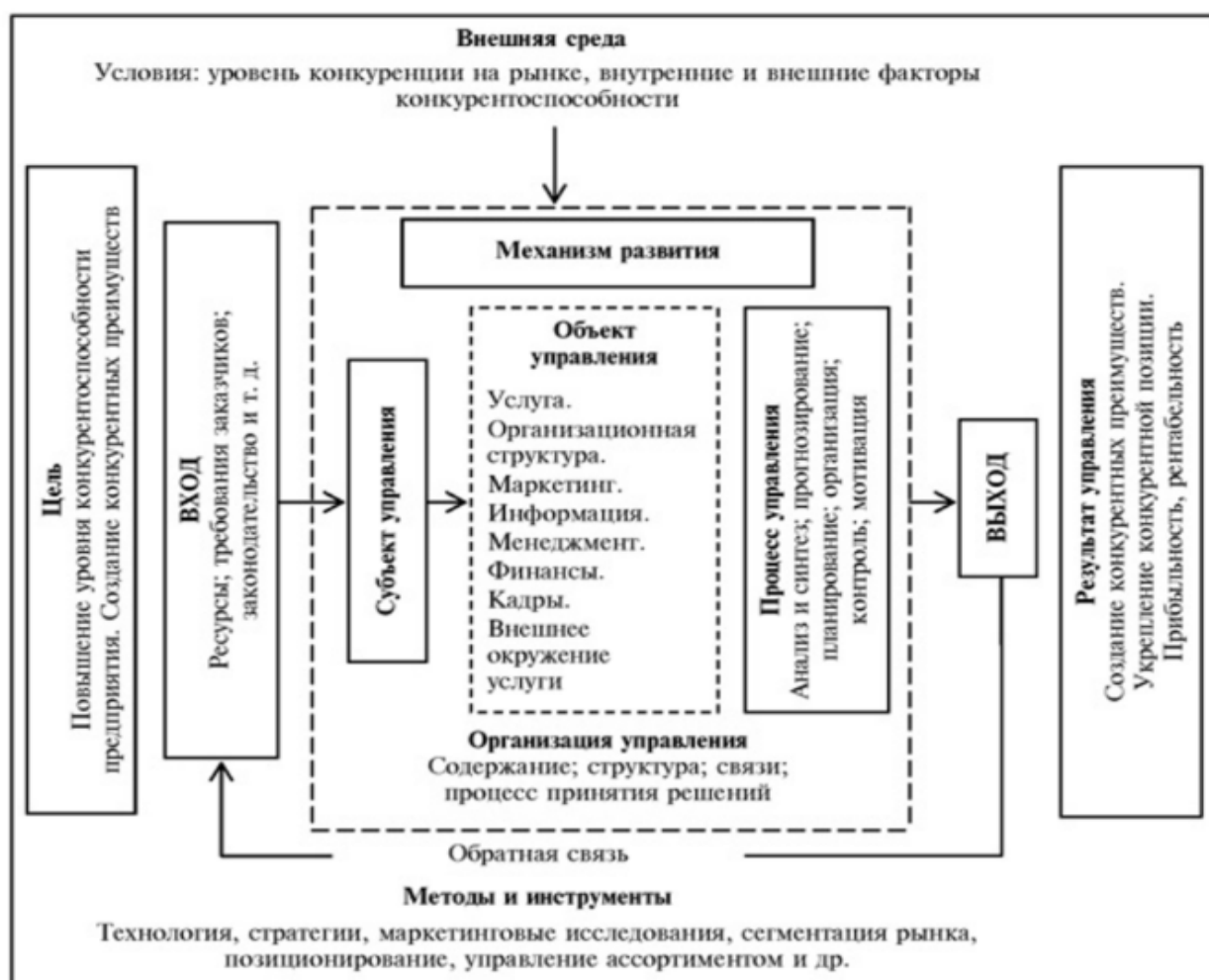


Рисунок 7 - Модель организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг [3].

В соответствии с данной моделью механизм управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг понимается как взаимосвязанная совокупность следующих элементов:

- цели управления (желаемый результат деятельности, который должен

быть достигнут в пределах некоторого интервала времени);

- организационная структура управления;
- факторы управления (факторы конкурентоспособности, на которые осуществляется воздействие в интересах достижения поставленных целей);
- ресурсы управления (материально-технические, финансовые, социальные, институциональные и другие, при использовании которых реализуется избранный метод управления и обеспечивается достижение поставленной цели);
- методы воздействия на факторы (направления, инструментарий).

Таким образом, конкурентоспособность предприятия может быть достигнута целенаправленным воздействием управляющей подсистемы предприятия на бизнес-процессы для формирования и укрепления его конкурентных позиций. Цель управления конкурентоспособностью предприятия проста – обеспечение конкурентоспособности его товаров и услуг на рынке как в настоящем, так и в будущем. Для достижения данной цели, естественно, у предприятия должен быть производственно-управленческий потенциал не ниже, чем у конкурентов, т.е. обозначенная цель подразумевает развитие не только продукта, но и потенциала предприятия, который и обеспечивает его конкурентоспособность. [8]

## **1.2. Классификация стратегий повышения конкурентоспособности**

В настоящее время, при большом выборе предоставляемых услуг и товаров, для преуспевающей деятельности предприятия важную роль играет конкурентоспособность. Руководители находятся в постоянном поиске новых инструментов управления предприятиями и путей повышения конкурентного положения. Исследование потребителей и конкурентов дает возможность выявить преимущества и недостатки предприятия перед конкурентами, создать перспективные конкурентные стратегии и сохранять конкурентные преимущества.

Фирма, стремящаяся стать конкурентоспособной, может избрать для достижения этой цели разные пути, но сделать выбор она должна обязательно. Если фирма не определилась со стратегией конкурентной борьбы, то это – нежелание выбрать способ, которым она хочет вести конкурентную борьбу. Такие фирмы оказываются в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Их доля на рынке недостаточна, они испытывают нехватку инвестиций, и таким фирмам почти гарантирована низкая норма прибыли [13].



Рисунок 8 – Сущность конкурентной стратегии [14]

Конкурентная стратегия – это инструмент в руках менеджеров предприятия, позволяющий достичь намеченной цели. Для того чтобы конкурентная борьба велась обдуманно, необходимо разработать конкурентную стратегию, составить план ее реализации и проанализировать итоги выполнения составленного плана. Разработанный план реализации конкурентной стратегии помогает всем сотрудникам организации ясно осознать, какую функцию они должны выполнять при работе с каждым сегментом рынка и как вести себя при тех или иных действиях конкурентов. Иными словами, это создает условия для согласованной работы менеджеров различных подразделений для достижения общих корпоративных целей, а на

рынке действия компании становятся взаимосвязанными и целенаправленными.

Стремление к успешному функционированию предприятий в рыночных условиях хозяйствования обуславливает необходимость непрерывного контроля и ведения жесткой конкурентной борьбы. Поэтому перед управленческим персоналом стоит проблема разработки эффективной стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Данной проблеме посвящали работы многие отечественные и зарубежные учёные, среди них Р. А. Фатхутдинов, Г. Л. Азоев, М. Портер, А. Ю. Юданова, А.Д. Немцев, Д. Риккардо. Все авторы, изучающие категорию «конкурентоспособность», формулировали собственные конкурентные стратегии, при этом подходили к изучению данного понятия с разных сторон, выделяя различные факторы, влияющие на конкурентоспособность, а также предлагали различные методики ее оценки [5].

Таблица 2 – Классификация конкурентных стратегий [94]

Автор	Виды конкурентных стратегий (классификация)
М. Портер	Абсолютное лидерство в издержках. Дифференциация. Фокусирование
В.П. Горев	Концепция базовых стратегий М.Портера, дополненная тремя видами стратегического позиционирования: Позиционирование, ориентированное на широту номенклатуры Позиционирование, ориентированное на потребности Позиционирование, ориентированное на доступ
Г.Л. Азоев	Концепция стратегий М.Портера, дополненная двумя стратегиями: Стратегия внедрения новшеств Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка
А.Ю. Юданов	Виолентная Эксплерентная Коммутантная Патриентная
Ф. Котлер	Стратегия лидера Стратегия претендента на лидерство или «бросающего вызов» Стратегия последователя или «следующего за лидером» Стратегия специалиста или «нишера»

Окончание таблицы 2

Т.П. Данько	Стратегия лидерства по издержкам Стратегия широкой дифференциации Стратегия оптимальных издержек Стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках Сфокусированная стратегия дифференциации товарного ассортимента
В.В.Криворотов	Высокая адаптивность – высокая инновационность (АвИв) Высокая адаптивность – низкая инновационность (АвИн) Низкая адаптивность – высокая инновационность (АнИв) Низкая адаптивность – низкая инновационность (АнИн)

В экономической литературе предложен ряд стандартных стратегий, грамотное применение которых помогает предприятиям повысить уровень их конкурентоспособности. Для того, чтобы компания пришла к успеху в условиях жесткой конкуренции, необходимо выбрать одну из рыночных стратегий: стратегия проникновения на рынок; стратегия дифференциации; стратегия развития рынка, стратегия развития продукта (рисунок 9).

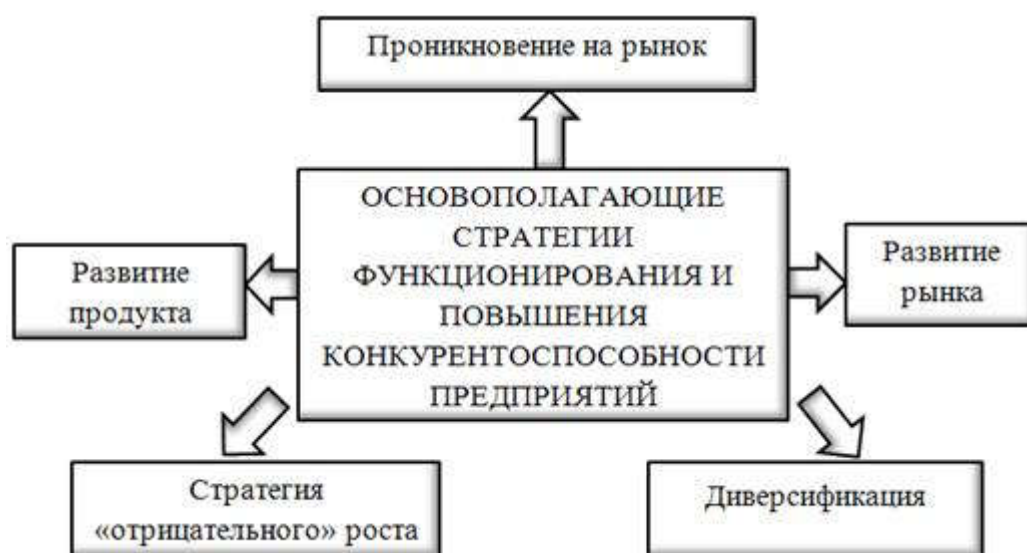


Рисунок 9 - Стратегии повышения конкурентоспособности предприятий [86].

Одной из наиболее распространенных стратегий функционирования предприятия и повышения его конкурентоспособности выступает стратегия «проникновения на рынок». Применение данной стратегии возможно в случае, если руководство предприятия считает, что существующий рынок сбыта еще не полностью насыщен определенным продуктом и предполагается увеличение доли продаж своей продукции на данном рынке. В этом случае может быть избрана стратегия «захвата рынка» при одновременном вытеснении наиболее слабых конкурентов. Однако применение данной

стратегии должно быть обосновано имеющимися конкурентными преимуществами товара с позиции «цена – качество».

Стратегия «развития рынка» применяется в том случае, если уже имеющиеся рынки сбыта полностью насыщены продукцией фирмы, а у предприятия есть возможности увеличения мощностей и наращивания объемов производства продукции. Тогда действия руководства предприятия должны быть направлены на поиски новых и надежных каналов сбыта [10].

Применение стратегии «развития продукта» целесообразно в случае, если у предприятия достаточно большое количество конкурентов в отрасли, причем продукция конкурентов лучшего качества по сопоставимой цене. В этом случае перед руководством возникает задача поиска новых направлений улучшения качества производимой продукции, при адекватном изменении затрат на ее производство с целью повышения конкурентоспособности.

Стратегия «диверсификации» может проявляться в двух направлениях. Первое – представляет собой деятельность предприятия, направленную на производство, как новых видов продукции, так и ранее производимых. Второе направление преследует цель проникновения на новые рынки сбыта продукции. Причем, по какому бы направлению не шло предприятие, процесс производства уже сложившихся и пользующихся спросом видов продукции, а также реализация на имеющихся рынках не прекращается. Основным преимуществом данной стратегии является то, что в условия нестабильности экономики, независимо от отрасли функционирования, деятельности предприятий присущ определенный риск, а в случае применения стратегии «диверсифицированного роста» он будет распределяться по различным видам деятельности, что позволит предприятию быть менее зависимым от непредсказуемой внешней среды [11].

Стратегию «отрицательного» роста («стратегию сокращения», «стратегию ликвидации») можно отнести к конкурентным стратегиям лишь условно, так как она предполагает сокращение объемов производства продукции и дальнейшую переквалификацию предприятия на новый вид

продукции и, соответственно, переход на новые ранки сбыта [3].

Таким образом, каждое предприятие в зависимости от сложившейся ситуации и условий функционирования выбирает ту или иную наиболее приемлемую стратегию повышения конкурентоспособности.

Таблица 3 – Направления повышения конкурентоспособности предприятия[9].

Направления повышения конкурентоспособности	Краткое содержание работ по направлению
<b>1. Направления, обеспечивающие процессы по повышению конкурентоспособности товаров</b>	
Повышение качества управления на основе применения инструментов новой экономики	Переподготовка кадров. Соблюдение требований научных подходов. Применение современных методов и моделей управления.
Совершенствование связей с внешней средой	Мониторинг основных параметров макро-, мезо- и микросреды предприятия. Комплексная диагностика. Повышение адаптивности предприятия к внешней среде
Внедрение (проведение) стратегического маркетинга «выхода» и «входа» предприятия	Исследование динамики потребностей и ценностей, макро- и микросегментация рынков, прогнозирование изменения параметров рынка, разработка нормативов стратегической конкурентоспособности товаров и организации, разработка предложений по формированию различных стратегий организации
Совершенствование предприятия инновационной деятельности	Ревизия патентного фонда, разработка организационной структуры инновационного предприятия, ориентированной на конкурентоспособность. Анализ эффективности инновационной деятельности
Внедрение новых информационных технологий	Разработка и внедрение интегрированной информационной технологии CALS, охватывающей все стадии жизненного цикла продукции, технологии управления качеством и т.д.
Анализ ресурсоёмкости каждого товара по стадиям его жизненного цикла и внедрение ресурсосберегающих технологий	Разработка и внедрение методики комплексного анализа ресурсоёмкости товаров по стадиям жизненного цикла, анализ технических, организационных и социально-экономических факторов ресурсоёмкости товаров. Разработка стратегий и технологий ресурсосбережения, обеспечивающих улучшение использования ресурсов на предприятии
Повышение организационно-технического уровня производства	Обеспечение требуемого обновления основных фондов, роста прогрессивных технологий, ориентация на непрерывные процессы на основе микроэлектроники, биотехнологии, геной инженерии с использованием экстремальных условий в замкнутых безотходных циклах автоматизированного производства
Развитие логистики	Разграничение функций закупочной и сбытовой логистики, взаимосвязей функций логистики, ее информационного и финансового обеспечения, нормирование потребностей в ресурсах, автоматизация процессов



### Окончание таблицы 3

Развитие тактического маркетинга	Разграничение функций стратегического и тактического маркетинга, уточнение функций тактической макро- и микросегментации, стимулирование ускорения сбытовых процессов, исследование поведения покупателей
<b>2. Направления по повышению качества товаров и сервиса их потребителей</b>	
Повышение качества товаров (по каждому наименованию)	Анализ и международные сравнения показателей качества товаров организации и ее конкурентов: показателей назначения, надежности, экологичности, эргономичности, технологичности, стандартизации и унификации, дизайна, патентоспособности, безопасности применения и др. (но не экономичности), прогнозирование показателей качества товаров по конкретным рынкам
Повышение качества сервиса потребителей товаров (по каждому наименованию)	Анализ и международные сравнения показателей качества сервиса потребителей товаров организации и ее конкурентов: качество рекламы, гарантийный срок, качество маркировки и упаковки товара, качество сопроводительной документации, имидж торговой марки и торгового центра, качество обслуживания покупателя, качество доставки и монтажа, качество послепродажного обслуживания покупателя, качество утилизации товара, прогнозирование показателей качества сервиса потребителей товаров на конкретных рынках, разработка и реализация инновационных проектов по повышению качества товаров и качества сервиса их потребителей

Процессы реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации сложны т.к. носят инновационный характер, индивидуальны, охватывают все аспекты от проблем повышения качества товара до управления персоналом. Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации должен разрабатываться с применением системного, комплексного и др. подходов. стратегия должна быть научно-обоснована.

Организационно-экономическая сущность, двойственный характер конкурентоспособности приводит к тому, что для ее повышения необходим такой механизм, который был бы направлен на организационную и экономическую составляющие предприятия одновременно. Исходя из этого повышение конкурентоспособности предприятия происходит посредством воздействия организационных и экономических составляющих на его организационные и экономические составляющие (рисунок 8).



Рисунок 8 - Схема взаимосвязи организационных и экономических составляющих предприятия в процессе повышения уровня КсП [49].

Организационные и экономические составляющие являются взаимосвязанными элементами процессов формирования и повышения уровня конкурентоспособности предприятия. По нашему мнению, рассмотрение конкурентоспособности предприятия как системообразующей экономической категории, включающей организационно-экономические составляющие предприятия, отражает способность предприятия выдерживать конкуренцию в пределах своего конкурентного поля и является целью и результатом эффективного достижения стратегических целей развития [9].

### **1.3. Методика анализа конкурентоспособности предприятия**

В современных условиях рыночной экономики вопросы количественной оценки конкурентоспособности приобретают объективную реальность. Наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности в экономической литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности. Можно констатировать, что в вопросах оценки конкурентоспособности продукции на сегодняшний день достигнуты определенные успехи, разработаны вполне приемлемые методики оценки конкурентоспособности идентичных товаров и услуг. сложнее дело обстоит с оценкой конкурентоспособности предприятия. Несмотря на то, что определенные шаги в этом направлении предпринимались и предпринимаются, универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия в настоящее время не существует. В настоящее время различают 6 подходов к анализу конкурентоспособности предприятия (рис. 9).

Исследование конкурентоспособности представляет собой расчет, интерпретацию и анализ комплекса показателей, характеризующих конкурентоспособность продукции, управления, сбыта, персонала и маркетинговой деятельности, предприятия в целом [25]. Любое успешно функционирующее предприятие должно уметь оценивать рынок и прогнозировать его тенденции, определять свои конкурентные позиции и уметь их реализовывать, оно должно быть конкурентоспособным. Для этого крайне важно грамотно оценить собственную конкурентоспособность в сравнении со своими конкурентами [27].

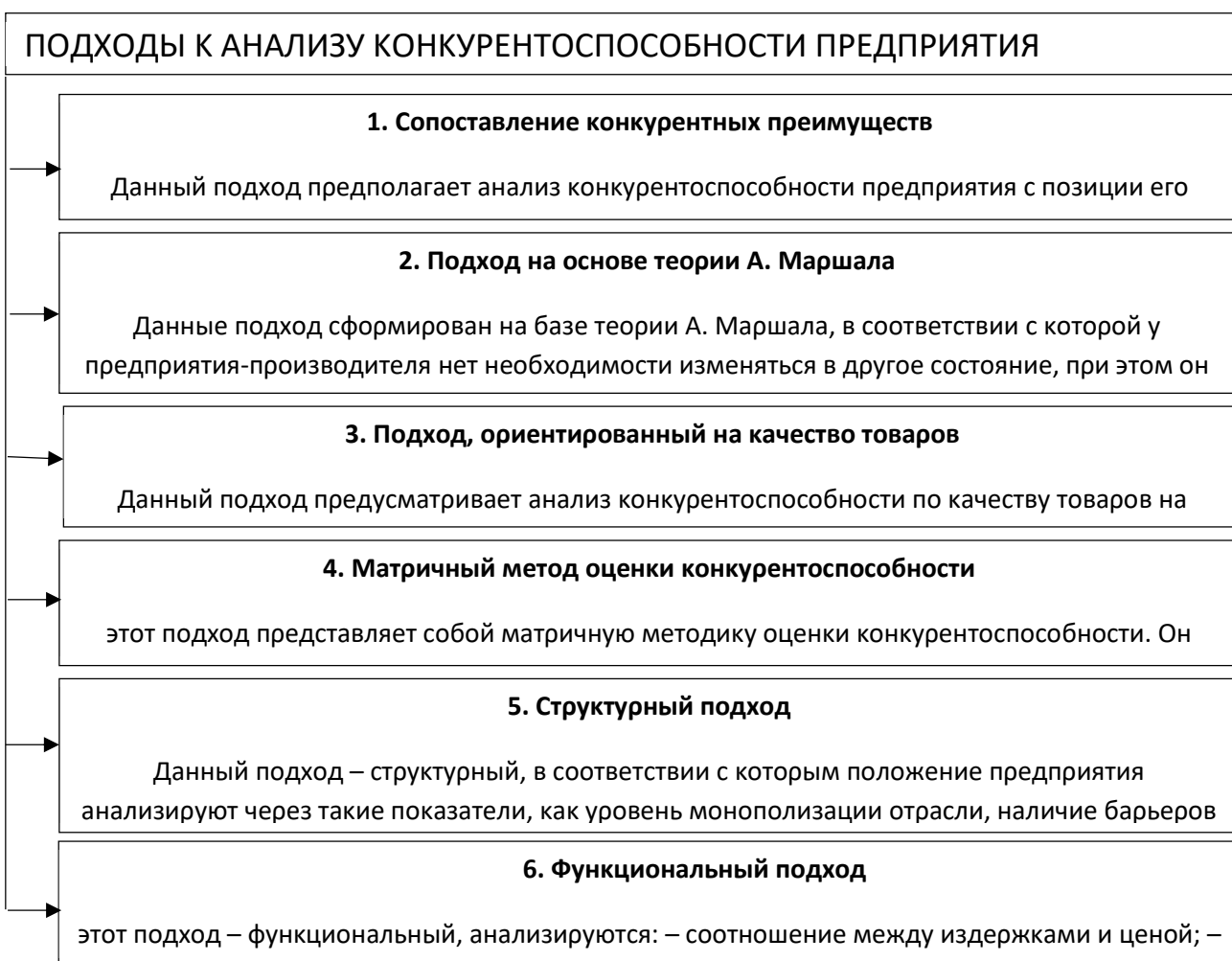


Рисунок 9 - Подходы к анализу конкурентоспособности предприятия [94]

Как правило, анализ конкурентоспособности производится последовательно в несколько этапов. В.В. Круглов предлагает процедуру проведения комплексной сравнительной оценки, состоящей из следующих этапов:

- конкретизация целей и задач комплексной оценки;
- выбор исходной системы показателей;
- организация сбора исходной информации;
- расчет и оценка значений частных показателей;
- обеспечение сравнимости оцениваемых показателей;
- выбор конкретной методики, то есть разработка алгоритма и программы расчета комплексных сравнительных оценок;
- расчет комплексных оценок;

- экспериментальная проверка адекватности комплексных, обобщающих оценок реальной экономической действительности;
- анализ и использование комплексных сравнительных оценок [12].

Фатхутдинов Р.А. при оценке конкурентоспособности предприятий отдает предпочтение оценке конкурентоспособности товаров [23]. Ж.Ж. Ламбен выделяет экспертный метод при оценке конкурентоспособности предприятий в разрезе каждого из элементов комплекса маркетинга предприятий. Николаева Т.И., Ялунина Е.Н. при оценке конкурентоспособности предприятий оценивают следующие показатели:

- показатель эффективности процесса купли-продажи;
- показатель эффективности финансового положения предприятия;
- показатель качества обслуживания покупателей;
- показатель оценки рыночного положения предприятия [28].

В литературе предлагается несколько способов оценки уровня конкурентоспособности предприятия, но почти все они основаны на двух методах оценки [9]:

1. Первый метод - рыночная оценка уровня конкурентоспособности на основе многофакторной модели. На первом этапе оценки уровня конкурентоспособности предприятия на основе многофакторной модели осуществляется разделение всех оценочных показателей работы предприятия на группы, далее рассчитываются значения данных показателей в динамике за исследуемый период с учетом разделения их на стимуляторы и дестимуляторы.

Стимуляторы — это те показатели, которые должны стремиться к увеличению, так как, это будет улучшать общую оценку работы предприятия (например, показатели «производительность труда», «фондоотдача», «рентабельность» и т. п.). Дестимуляторы — это показатели, величина которых должна стремиться к уменьшению, так как именно такая их динамика приведет к улучшению оценки работы предприятия (например, трудоемкость, количество нарушений трудовой дисциплины, текучесть кадров и т. п.).

2. Второй метод — это оценка конкурентоспособности по отдельным элементам деятельности предприятия. Данная методика предполагает осуществлять оценку в четыре этапа (рис. 10) [37].

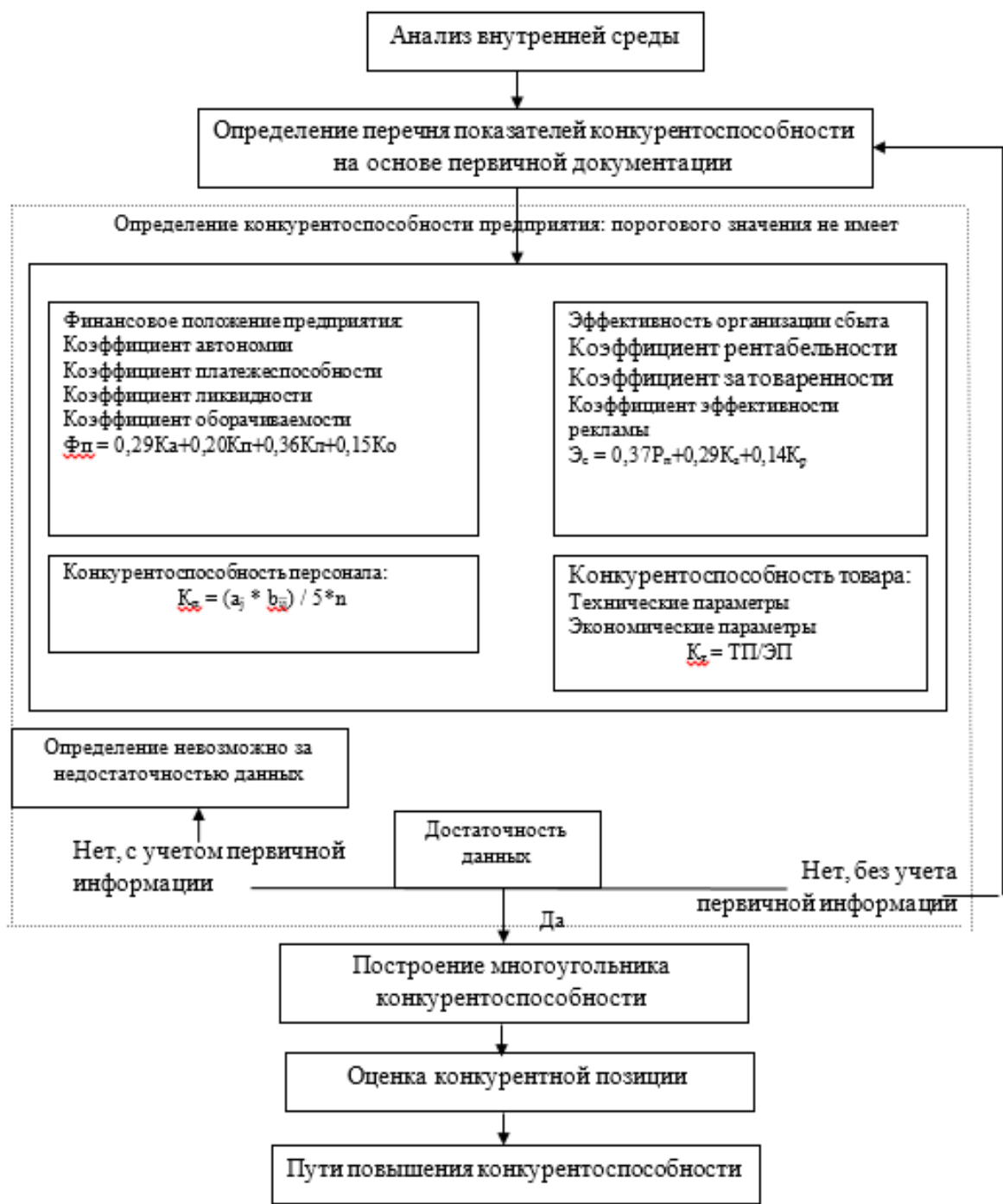


Рисунок 10 - Алгоритм оценки конкурентоспособности фирмы методом эффективной конкуренции [27]

Методика основана на том, что критерии конкурентоспособности организации группируются по отдельным элементам: продукт, финансовое положение, персонал, продвижение и сбыт продукта. Для расчетов по

перечисленным элементам используются количественные показатели. Кроме того, используются показатели деловой активности и эффективности деятельности предприятия.

Таблица 4 - Критерии и показатели при расчете конкурентоспособности предприятия методом эффективной конкуренции [94].

Критерии и показатели конкурентоспособности	Роль показателя в оценке	Правило расчета показателя
<b>1. Финансовое положение предприятия</b>		
1.1 Коэффициент автономии	Характеризует независимость предприятия от заемных источников	Собственные средства предприятия к общей сумме источников финансирования
1.2 Коэффициент платежеспособности	Отражает способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства	Собственный капитал к общим обязательствам
1.3. Коэффициент абсолютной ликвидности	Отражает качественный состав средств, являющихся источниками покрытия текущих обязательств	Денежные средства и быстрореализуемые ценные бумаги к краткосрочным обязательствам
1.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Характеризует эффективность использования оборотных средств.	Выручка от реализации продукции к среднегодовому остатку оборотных средств.
<b>2. Эффективность организации сбыта и продвижения товара.</b>		
2.1. Рентабельность продаж, %	Характеризует степень прибыльности работы предприятия на рынке	Прибыль от реализации*100 к объему продаж
2.2. Коэффициент затоваренности готовой продукцией	Отражает степень затоваренности готовой продукцией	Объем не реализованной продукции к объему продаж
2.3. Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	Характеризует экономическую эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта.	Затраты на рекламу и стимулирование сбыта к приросту прибыли от реализации
<b>3. Конкурентоспособность товара.</b>		
3.1. Качество товара	Характеризует способность товара удовлетворять потребности в соответствии с его назначением.	Комплексный метод оценки.
3.2. Цена товара.	-----	-----
<b>4. Конкурентоспособность персонала.</b>		

В первую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами; независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

Во вторую группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижения товара на рынке средствами рекламы и стимулирования. И в третью группу – показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

Оценку конкурентоспособности персонала следует осуществлять исходя из его конкурентных преимуществ, которые бывают внешними по

отношению к персоналу и внутренними. Внешнее конкурентное преимущество персонала определяется конкурентоспособностью организации, в которой работает конкретный рабочий или специалист.

Если организация имеет высокий уровень конкурентоспособности, то персонал имеет хорошие внешние условия для достижения высокого уровня конкурентоспособности. Внутренние конкурентные преимущества персонала могут быть наследственными и приобретенными. Только исключительно одаренные люди в меньшей мере зависят от внешних условий.

Примерный перечень качеств персонала и их весомость по категориям персонала приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Примерный перечень качеств персонала и их весомость[94].

Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качеств персонала по категориям		
	Рабочий	Специалист	Менеджер
Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,2	0,25	0,2
Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные, темперамент и т.п.)	0,2	0,15	0,15
Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,3	0,4	0,2
Интеллигентность, культура	0,05	0,05	0,1
Коммуникабельность	0,05	0,05	0,1
Организованность	0,05	0,05	0,15
Возраст, здоровье	0,15	0,05	0,1
Итого	1,00	1,00	1,00

Оценку конкурентоспособности конкретной категории персонала рекомендуется осуществлять по формуле:

$$K_n = (a_j * b_{ij}) / 5 * n \quad (1),$$

где  $K_n$  – уровень конкурентоспособности конкретной категории персонала;  
 $I = 1, 2 \dots n$  – количество экспертов;  
 $J = 1, 2 \dots 7$  – количество оцениваемых качеств персонала;  
 $a_j$  – весомость  $j$ -го качества персонала;  
 $b_{ij}$  – оценка  $i$ -м экспертом  $j$ -го качества персонала по пятибалльной системе;  
 $5 * n$  – максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидuum (5 баллов \*  $n$  экспертов).

Устанавливаются следующие условия оценки экспертами качества персонала: качество отсутствует – 1 балл; качество проявляется очень редко – 2 балла; качества проявляется не сильно и не слабо – 3 балла; качество проявляется часто – 4 балла; качество проявляется систематически, устойчиво,



наглядно – 5 баллов.

Для обеспечения репрезентативности оценки конкурентоспособности критерии и показатели, входящие в первые две группы, имеют коэффициенты весомости. Определение этих коэффициентов проводилось экспертным методом способом последовательных сравнений. В комиссию входили эксперты из числа преподавателей вузов и руководителей предприятий. Значение коэффициентов вариации, по которым судили о согласии экспертов по выставленным коэффициентам весомости, не превышали 17%, что свидетельствовало о высокой согласованности мнений.

Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средней взвешенной арифметической (формул 1-4):

$$K_{кп} = 0,29 \Phi_{п} + 0,23 \mathcal{E}_{с} + 0,33 K_{т} + 0,15 K_{п} \quad (2),$$

где:  $K_{кп}$  – коэффициент конкурентоспособности предприятия;  
 $\Phi_{п}$  – значение критерия финансового положения предприятия;  
 $\mathcal{E}_{с}$  – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;  
 $K_{т}$  – значение критерия конкурентоспособности предприятия;  
0,29, 0,23, 0,33, 0,15 – коэффициенты весомости критериев.

$$\Phi_{п} = 0,29 K_{а} + 0,20 K_{п} + 0,36 K_{л} + 0,15 K_{о} \quad (3),$$

где:  $\Phi_{п}$  – критерий финансового положения предприятия;  
 $K_{а}$  – относительный показатель автономии предприятия;  
 $K_{п}$  – относительный показатель платежеспособности предприятия;  
 $K_{л}$  – относительный показатель ликвидности предприятия;  
 $K_{о}$  – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств.  
0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коэффициенты весомости показателей.

$$\mathcal{E}_{с} = 0,47 R_{п} + 0,34 K_{з} + 0,19 K_{р} \quad (4),$$

где:  $\mathcal{E}_{с}$  – критерий эффективности организации сбыта продвижения товара;  
 $R_{п}$  – относительный показатель рентабельности продаж;  
 $K_{з}$  – относительный показатель затоваренности продукцией;  
 $K_{р}$  – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта;  
0,47; 0,34; 0,19 – коэффициенты весомости показателей.

В общем виде алгоритм расчета конкурентоспособности фирмы методом эффективной конкуренции предусматривает три последовательных этапа:

этап 1-й. Расчет единичных показателей конкурентоспособности фирмы и перевод показателей в относительные величины (баллы).

этап 2-й. Расчет критериев конкурентоспособности предприятия по формулам (1-4). По шкале разработанной И. Ансоффом определим уровень конкурентоспособности субъекта рынка.

$0 \leq K_{\text{кп}} \leq 0,40$  – неудовлетворительный уровень конкурентоспособности;  
 $0,41 \leq K_{\text{кп}} \leq 0,7$  – удовлетворительный уровень конкурентоспособности;  
 $0,71 \leq K_{\text{кп}} \leq 0,80$  – хороший уровень конкурентоспособности;  
 $0,81 \leq K_{\text{кп}} \leq 1$  – высокий уровень конкурентоспособности.

Характеристика конкурентоспособности является оценочным показателем, а значит, предполагает наличие объекта, субъекта и цели исследования. Все указанные элементы имеют непосредственное отношение к процессу оценки и оказывают прямое воздействие на результат исследования. Уровень конкурентоспособности является относительным показателем и его расчет основан на сравнении по ключевым параметрам оцениваемого объекта и базы сравнения. По этому принципу строится большинство методик оценки уровня конкурентоспособности различных объектов. Развитие теории конкурентоспособности, очевидно, носит критериальный характер, когда результаты исследования и оценки зависят от набора оцениваемых составляющих элементов любого объекта. Формирование и описание наиболее важных критериев является дальнейшим направлением развития теории конкурентоспособности.

Далее перейдем к анализу конкурентоспособности предприятия сферы услуг ООО «Регистрационный центр».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной дипломной работы было выявление основных направлений повышения конкурентоспособности предприятия ООО «РЦ», через оценку влияния внешней среды и сопоставление ее с внутренними ресурсами предприятия.

Компания работает 16 лет 10 месяцев, с 13 июля 2005 по настоящее время. В текущий момент деятельность компании связана с автоматизацией управления и учета на базе программных продуктов «СБИС» в рамках программы «СБИС:Франчайзи». Компания «Регистрационный центр» оказывает услуги оператора электронного документооборота, удостоверяющего центра, оператора фискальных данных, а также комплексного обслуживания организаций в сфере информационных технологий. Для осуществления деятельности имеются необходимые лицензии ФСБ и Министерства Связи, специальное аттестованное помещение для работы с электронными подписями, аттестованные специалисты.

Компания ООО «РЦ» получила статус Сертифицированного партнёра ООО «Компания «Тензор». Данный статус выдаётся партнерам, подтвердившим высокий уровень знаний и достигшим значимых показателей в продвижении и поддержке сервисов СБИС. За более чем 15 летний срок деятельности клиентами ООО «РЦ» стали более 17 тысяч организаций и индивидуальных предпринимателей.

Размер выручки предприятия достиг в 2021г. 17331 тыс. руб. и увеличился по сравнению с 2020 г. на 55,41%, что является, безусловно, положительной тенденцией, так как является основным показателем деятельности организации. Следует выделить улучшение структуры рабочей силы, выраженная в увеличении числа работников на 4 человека, что привело к повышению производительности труда работников на 30,54% и составило в денежном выражении 162,19 тыс.руб. Также достаточно эффективно в преимущественно интенсивном направлении использовались трудовые

ресурсы работников производственного отдела. Вместе с тем, увеличился фонд заработной платы на 2715 тыс. руб., тем самым повысив среднемесячную заработную плату одного сотрудника до 34,25 тыс. руб., что на 4,24 тыс. больше, чем в предыдущем периоде.

Предприятие уделяет особое внимание осуществлению режима экономии. Уровень издержек обращения составил в 2021г. 25,91% к выручке. По сравнению с прошлым годом он снизился на 5,6% к обороту (2020г.- 20,26%). Издержки обращения (расходы на продажу) распределяются на остаток товаров и реализацию пропорционально покупной стоимости товаров и услуг. По результатам проведенного анализа отметим увеличение прибыли от продаж на 5885,3 тыс.руб., что составляет 6,2% в 2021 году по сравнению с 2020, а также рентабельность прибыли от продаж при этом увеличивается на 0,5%. Данной ситуации можно дать положительную оценку. Рентабельность конечной деятельности выросла на 2,8%, а абсолютная величина чистой прибыли 65,45%. Данная динамика в первую очередь обусловлена увеличением выручки на 55,41%, а также ростом чистой прибыли 3169 тыс.руб.

Расчет конкурентоспособности предприятия методом эффективной конкуренции показал, что в динамике конкурентоспособность предприятия ООО «РЦ» выросла на 0,02 составила 0,75 в 2021 году. Интегральный показатель конкурентоспособности предприятия ООО «РЦ» по шкале Ансоффа за 2020 год можно оценить, как «хороший» (0,73), а за 2021 год – «очень хороший», так как показатель растет и попадает уже в другую оценочную шкалу.

По итогам проведенного СТЕР-анализа было выявлено большое влияние технологических и политических факторов на деятельность компании. Выход новой технологии «веб-сервиса» и развитие «облачных технологий», вкупе с высокими показателями качества работы компании «РЦ», позволяют использовать возможности внешней среды рынка, использовав собственные сильные стороны.

По итогам проведенной работы было выявлено, что на данный момент организация развивается планомерно и с очевидной финансовой эффективностью. Оптимальной в сложившихся условиях рынка стратегией конкурентной борьбы для ООО «РЦ», по мнению экспертов, является стратегия защиты доли рынка: эффективность данной стратегии была оценена выше, чем потенциальный результат от реализации альтернативных ей стратегий. Руководству компании «РЦ» были предложены следующие корректировки конкурентной стратегии:

1. повышение узнаваемости компании за счет использования разнообразных инструментов рекламы и продвижения;
2. увеличение конкурентного преимущества за счет повышения компетенций сотрудников и повышения производительности труда;
3. ослабление лидирующих позиций конкурентов за счет внедрения предприятием новых технологий.

Предложенная стратегия защиты доли рынка является экономически эффективной, о чем свидетельствует прогноз роста товарооборота (5047 тыс. руб.). Социальная эффективность стратегии выражается в создании и повышении эффективности услуг, оказываемых ООО «РЦ», и в экономическом развитии г.Красноярска.

Оценка рисков показала, что только два риска требуют особого внимания, все это риски лежащие в технической области. В нашем случае это «Изменение требований к программному продукту по ходу проекта внедрения» и «Выбор программного продукта без понимания полного списка требований к нему со стороны заказчика». Оба риска могут привести к низкому качеству выполненных услуг, как следствие, к плохим отзывам со стороны покупателей и снижению потока потребителей, а в дальнейшем привести к потере репутации и снижению прибыли. Мерой предотвращения данных риска были выбраны – более тщательная фиксация требований в договоре, контроль.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азоев Г. Л. Анализ деятельности конкурентов: учеб. пособие / Г.Л. Азоев. - Москва.: ГАУ, 2019. - 75 с.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - Москва.: НОВОСТИ, 2018. - 256 с.
3. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика./Азоев Г.Л. Москва.: Центр экономики и маркетинга, 2018. – 266 с.
4. Акимов Т.А. Теория организации: учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимов. – Москва: ЮНИТИ, 2020. – 367 с.
5. Акмаева Р. Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой парадигмы / Р. Акмаева // Проблемы теории и практики управления. - 2019. - № 11. - С. 98-107.
6. Алетина М.Е. Конкурентоспособность предприятия и анализ конкурентоспособности продукции / М.Е. Алетина // Современные проблемы туризма и сервиса: сборник статей научных докладов по итогам всероссийской научно-практической конференции. – Черкизово: Российский государственный университет туризма и сервиса, 2019. – С. 10-18.
7. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы / В.В. Алещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. - № 1. – С. 107 – 111.
8. Аминов э. этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / э. Аминов // Практический маркетинг. – 2019. - №6. – С. 30 – 35.
9. Аминов э.Ф. Методика построения конкурентных стратегий предприятий автомобильной промышленности на зарубежных рынках: Дисс. на соиск. уч. ст. канд.э.н/э.Ф.Аминов. –Набережные Челны,- 2020. – 136 с.
10. Ананина Р.Ф. Совместные покупки как вид кооперационно-сетевых взаимодействий потребителей и бизнеса / Р.Ф. Ананина, В.В. Куимов // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 18. – № 18. – С. 2665-2676.

11. Андрианов К.Е. Теоретические аспекты конкурентных преимуществ в системе антикризисного управления предприятием / К.Е. Андрианов // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития общества: материалы международной научно-практической конференции. – Москва: Ковчег, 2018. – С. 148-150.
12. Антамошкина, О.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие /О.И. Антамошкина, Т.А. Вашко, С.А. Шабалин; Краснояр. Гос. Торг.-экон.Ин-т. – Красноярск, 2001.– 164 с.
13. Багиев, Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х.Анн; Под общ. Ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО «издательство экономика», 2011. –231 с.
14. Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. — 2019. — №6. – С. 16 – 22.
15. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - № 5. - С. 35-43.
16. Бельков Е.А. К вопросу о дефинициях конкурентного потенциала / Е.А.Бельков // Научные труды Московского Гуманитарного Университета – 2018. - № 133. – С.22 - 26.
17. Бельков М.В. Особенности использование потенциала конкурентоспособности в предпринимательских структурах строительной отрасли /М.В.Бельков// Вестник университета (Государственный университетуправления).– 2018. – №3. – С. 22 - 25.
18. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учеб. пособие / И. К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 320 с.
19. Бланк, И.А. Управление прибылью / И.А. Бланк.- Киев: Ника-Центр, 2011.-544 с.
20. Богатин, Ю.В. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций: учеб. Пособие для ВУЗов / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М.: Финансы;

ЮНИТИ – ДАНА, 2018.- 253 с.

21. Богомолова И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова, Е.В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. - № 1. – С. 113 - 119.

22. Бондарева С.Р. Конкурентные преимущества и их роль в формировании конкурентных стратегий развития организации / С.Р.Бондарева //экономические и гуманитарные науки – 2019. - №3. - С.101-108.

23. Бондарева С.Р. Методы формирования стратегий конкуренции / С.А.Никитин, С.Р.Бондарева // Известия ТулГУ. экономические и юридические науки. – 2019 – С.176-184.

24. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских //Маркетинг. – 2019. - № 2. – С. 37-48.

25. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Браун Марк Г.- Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. - 226 с.

26. Бугаенко М.В. Анализ современных методов оценки конкурентоспособности промышленных предприятий / М.В. Бугаенко // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 10-2. – С. 25-29.

27. Булеев А.И. Количественный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг / А.И. Булеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2019. - № 5. - С. 46-52.

28. В. Куимов, Ю.Ю. Сулова, Е.В. Щербeko, // Региональные технологические платформы - как инструмент инновационного развития территории [др.]; под ред. В.В. Куимова. Красноярск: Сиб.федер. ун-т, 2017. – 552 с.

29. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник /О.С.



Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардирика, 2017. – 528 с.

30. Воронов Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции / Д.С. Воронов // Современная конкуренция. – 2019. – № 1 (49). – С. 39-45.

31. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения / Д.С. Воронов, В.В. Криворотов – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2002. – 96 с.

32. Гельвановский, М. Конкурентоспособность в микро -, мезо – и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И Трофимова // РЭЖ. – 2001. - № 3. - С. 67-73.

33. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник для вузов / Герчикова И.Н.. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — ISBN 978-5-238-01095-3. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81661.html> (дата обращения: 06.06.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

34. Глухов, А. Оценка конкурентоспособности товаров и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. – 2018. - № 2. – С. 56-64

35. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.П. Голубков. – Москва: Юрайт, 2017. – 474 с.

36. Голубков, Е.П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. - № 2. – С. 27-33.

37. Горбашко, Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: Учебное пособие / Е.А. Горбашко. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2019. - 207 с.

38. Дейян, А. Стимулирование сбыта и реклама на месте продаж / А. Дейян Л., Троядек. - М.: Прогресс-Универс, 2019. - 152 с.

39. Драчева, Е.Л. Менеджмент: учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – 2-е изд., стер. – М.:

Академия: Мастерство, 2019. – 288 с.

40. Завьялов, П. С. Конкурентоспособность и маркетинг / П. С. Завьялов // РЭЖ. – 2018. – № 12. – С. 50-55.

41. Закутин Г.П. Информационное обеспечение конкурентоспособности продукции и услуг / Г.П. Закутин, Г.Л. Кедровская, Ю.А. Шумов. – М., 2017. – 141 с.

42. Зулькарнаев, И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. - № 4. – С. 15-24.

43. Игольников, Г. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства / Г.Игольников, Е. Патрушева // Российский экономический журнал. – 2019. - № 11. – С. 108-111.

44. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: Остожье, 2016. – 336 с.

45. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособие / В.Г. Кандалинцев. – Москва: КноРус, 2020. – 224 с.

46. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент /Л.Н. Качалина. - Москва: эксмо, 2020. – 464 с.

47. Квасникова В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – Москва: Новое знание, 2018. – 192 с.

48. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер. – Москва: Юнити-Дана, 2018. – 239 с.

49. Кокорев, В.П. Курс лекций по менеджменту: учеб. Пособие / В.П.Кокорев. – Барнаул: АГУ, 2019. – 436 с.

50. Кондрашев, В. Анализ проблем конкурентоспособности / В. Кондрашев// экономист. – 2019. – № 12. – С. 86-89.

51. Коробейников, О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифонова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. - №3. – С. 88-129.
52. Коротков, э.М. Концепция российского менеджмента / э.М. Коротков. – М.: ДеКА, 2020. – 896 с.
53. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, А. Гари. – Москва: Вильямс, 2016. – 752 с.
54. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: пер. с англ. / Ф. Котлер; под ред. О.А.Третьяк, Л.А.Волковой, Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2011. – 896 с.
55. Красова В. 7 нот менеджмента / В. Красова, А. Привалова - Москва: ЭКСМО, 2019. - 656 с.
56. Кротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева// Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. - № 6. – С. 19-24.
57. Кузнецов, Ю. Развитие методологии менеджмента / Ю. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. – 2019.-№4.-с.110-113.
58. Куимов В.В. Региональные технологические платформы как инструмент инновационного развития территории: монография / В.В. Куимов, Ю.Ю. Сулова, Е.В. Щербенко, Д.А. Толстой, А.О. Куимов. – Москва: ИНФРА-М; Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2016. – 343 с.
59. Лазаренко, А. А. Методы оценки конкурентоспособности / А. А.Лазаренко. // Молодой ученый. — 2018. — № 1 (60). — С. 374-377
60. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – Москва: Инфра-М, 2018. – 400 с.
61. Левшина О.Н. Современные методы обеспечения конкурентоспособности в предпринимательстве / О.Н. Левшина. – Москва: Юриспруденция, 2018. – 176 с.
62. Лисенков М.В. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности / М.В.

Лисенков // Вестник ТГУ. — 2018:Вып.2(58) — С. 63–65.

63. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товара и услуг / И.М. Лифиц. – Москва: Юрайт. 2017. – 338 с.

64. Мазилкина Е.И. Конкурентная разведка / Е.И. Мазилкина. – Москва: АЙ ПИЭР МЕДИА, 2018. – 94 с.

65. Менеджмент: Вопросы и ответы: учеб. Пособие / А.Н. Чаплина, С.В. Здрестова; Краснояр. Гос. Торг.-экон. Ин-т. – Красноярск, 2018. – 175с.

66. Методы стратегического анализа: учеб. Пособие / Сост. Т.А.Вашко; Краснояр. Гос. Торг.-экон. Ин-т. – Красноярск, 2011. – 110 с.

67. Моисеева Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – Москва: Внешторгиздат, 2018. – 452 с.

68. Мухин В.И. Исследование систем управления: учебник / В.И. Мухин. – Москва: экзамен, 2019. – 384 с.

69. Печенкин, А. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А. Печенкин, В. Фомин // Маркетинг. – 2012. - № 2. – С. 23 – 25.

70. Пешкова, Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы / Е.П. Пешкова. – М.: Ось – 89, 2018. – 80 с.

71. Платонова Т.К. Управление конкурентными преимуществами бизнеса как основа повышения его конкурентоспособности / Т.К. Платонова // экономический рост: проблемы, закономерности, перспективы: сб. статей междунар. науч.-практ. конф. – Пенза, 2019. – С. 39-41.

72. Плонский В. Снижение издержек – фактор конкурентной способности / В. Плонский // экономист. – 2016. - №4. – С. 52 – 57.

73. Портер М.э. Конкуренция / М.э. Портер. - Москва: Вильямс, 2014. - 495 с.

74. Поршнева А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г.

Поршневу, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 669 с.

75. Разработка стратегии развития организации: учебно-практическое пособие / Сост. Вашко Т.А., Григорьевская Т.В.; Краснояр. Гос. Торг.-экон. Ин-т. – Красноярск, 2012. – 64с.

76. Сабанадзе А.Г. Необходимость управления конкурентными преимуществами предприятия в современных условиях / А.Г. Сабанадзе // Актуальные вопросы права, экономики и управления: сб. статей междунар. науч.-практ. конф. – Пенза, 2017. – С. 272-274.

77. Савченко И. Система управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности / И. Савченко // Менеджмент сегодня. – 2019. - №3. – С. 42 – 49.

78. Светуных, С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С.Г. Светуных, А.А. Литвинов. – Ульяновск: Издательство: «Корпорация технологий продвижения», 2020. – 256 с.

79. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебник для вузов / А.М.Смолкин. – Москва: Инфра-М, 2018. – 248 с.

80. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия / М.В. Сорокина. – Санкт - Петербург: Питер, 2020. – 528 с.

81. Столяров О.Б. К вопросу об оценке показателей конкурентоспособности / О.Б. Столяров // Проблемы менеджмента качества в современной России: Материалы Всероссийской научно-практической конференции/- 2018. – С. 66 - 69.

82. Стрелкова Л.В. экономика и организация инноваций. Теория и практика: учеб. пособие / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 235 с.

83. Сухов С.В. Онтология управления организациями / С.В. Сухов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. - №5. - С. 26-33.


84. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: экономика, 2018. – 506 с.

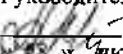
85. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2019. – 892 с.
86. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 312 с.
87. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – Москва: Дело, 2017. – 273 с.
88. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2017. – 229 с.
89. Черкашнев Р.Ю. Разработка и совершенствование механизма получения конкурентных преимуществ предприятием при использовании информационных технологий / Р.Ю. Черкашнев // Социально-экономические явления и процессы. – 2016. – № 11. – С. 65-72.
90. Четыркина Н.Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг: учеб. пособие / Н.Ю. Четыркина.– Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2019. – 128 с.
91. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. - М.: Финансы и статистика, 2017. – 305 с.
92. Шкардун, В.Д. Методика исследования конкуренции на рынке / В.Д. Шкардун, Т.М. Ахтямов // Маркетинговые исследования в России и за рубежом. - 2018. – № 4. – С. 44 – 54.
93. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие / А.Ю. Юданов. – Москва: Акалис, 2012. – 275 с.
94. Юшкова Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб. пособие / Л.В. Юшкова; Красн. гос. торг.- экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 294 с.
95. Исследование рынка потребительского кредитования в России [электронный ресурс] // <http://www.credit.ru>
96. Юсупова Д. А. Поведение банка на рынке кредитования

[электронный ресурс] / Д. А. Юсупова // <http://www.elibrary.ru>

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ТЭТ  
 И.В. Кротова  
« 18 » июня 2022 г.

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОП  
 А.Н. Чаплина  
« 18 » июня 2022 г.

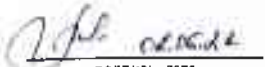
## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Формирование стратегии повышения конкурентоспособности  
предприятия сферы услуг

Научный  
руководитель  \_\_\_\_\_ И.А.Максименко  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник  \_\_\_\_\_ О.И.Кривошеева  
подпись, дата номер зачетной книжки ЗЭУ17-02Б-МО номер группы инициалы, фамилия

Нормоконтролер:  \_\_\_\_\_ И.А.Максименко  
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2022