


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

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«20» июня 2017 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

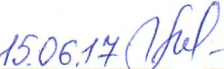
направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

---

Инструменты повышения конкурентоспособности организаций  
сферы услуг в современных условиях

---

Научный  
руководитель

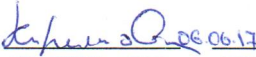
  
15.06.17  
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук

\_\_\_\_\_  
должность, ученая степень

И.А.  
Максименко  
инициалы, фамилия

Выпускник

  
15.06.17  
подпись, дата

451313261

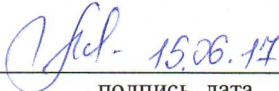
номер зачетной книжки

МО-13-2

номер группы

Е.С. Кириллова  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

  
15.06.17  
подпись, дата

И.А. Максименко  
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Инструменты повышения конкурентоспособности организаций сферы услуг в современных условиях» содержит 78 страниц текстового документа, 8 рисунков, 25 таблиц, 4 приложения, 56 использованных источников, 11 листов графического материала.

**КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ДОЛЯ РЫНКА, ДИАГНОСТИКА, СТРАТЕГИЯ.**

Объектом исследования данного проекта является ООО «Искра». Предмет исследования – конкурентоспособность организации. Предметом защиты является разработанный проект, позволяющий повысить конкурентоспособность услуг организации – объекта исследования.

Целью исследования является разработка проекта по повышению конкурентоспособности организации сферы услуг.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации сферы услуг;
- изучить организационно-экономическую характеристику организации;
- дать оценку конкурентоспособности компании;
- разработать проект по повышению конкурентоспособности организации и рассчитать его экономическую эффективность.

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика организации, проведена диагностика конкурентоспособности услуг организации – объекта исследования. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования предложена программа повышения конкурентоспособности в ООО «Искра» за счет формирования более эффективных инструментов обеспечения конкурентоспособности. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности проекта, доказана целесообразность его реализации в практической деятельности организации.

## СОДЕРЖАНИЕ\*

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ.....	5
1.1 Конкурентоспособность как объект управления в организации сферы услуг	5
1.2 Основные направления обеспечения конкурентоспособности организации сферы услуг .....	12
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	24
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	28

\* 2и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

## ВВЕДЕНИЕ

Глобализация мировой экономики и усиление неравномерности развития предприятий усложняют конкурентные стратегии субъектов хозяйствования, ужесточает формы и методы конкурентной борьбы. Некоторые предприниматели называют конкуренцию благом для российской экономики.

Конкуренция обязывает участников рынка создавать и развивать конкурентные преимущества, под которыми понимается ценность, обеспечивающая превосходство фирмы над конкурентами.

Каждый участник конкурентной борьбы обладает определенным набором факторов, показывающих наличие у него свойств, интересующих потребителей. Подобные ценные свойства и их востребованность изменяются во времени в зависимости от конкретных особенностей потребителя.

Необходимость решения проблемы обеспечения соответствующего уровня конкурентоспособности предприятий обусловлены неустойчивыми темпами развития производства и многочисленными научными исследованиями по проблемам товарно-рыночной конкуренции, которые позволяют рассматривать процесс систематического ухудшения основных показателей рентабельности производства и реализации товарной продукции.

Различные аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятий и разработки подходов к ее объективной оценке исследовались в работах ученых-экономистов, таких как А.В. Андрейчикова, А.Н. Асаул, и др.

Изложение методов формирования критериев и системы показателей оценки конкурентоспособности предприятий представлено в работах И.Б. Гуркова и В.В. Надеина. При этом, особого внимания заслуживают исследования Г.Л. Багиева, И.Б. Гуркова, И.Б. которые разрабатывали системные методы и подходы к оценке конкурентоспособности и конкурентной позиции предприятий.

Целью исследования является разработка проекта по повышению конкурентоспособности предприятия сферы услуг.

Для достижения данной цели в рамках работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации сферы услуг;
- предложить модель инструментария обеспечения конкурентоспособности торговых предприятий;
- изучить организационно-экономическую характеристику предприятия;
- разработать методику анализа и оценки конкурентоспособности ООО «Искра»;
- дать оценку конкурентоспособности компании;
- разработать проект по повышению конкурентоспособности предприятия и рассчитать его экономическую эффективность;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования ООО «Искра». Предмет исследования – конкурентоспособность предприятия сферы услуг.

При проведении исследования использовались общенаучные методы, такие как абстрактно-логический, анализ, синтез; экономико-статистические, такие как сравнение, абсолютные и относительные величины, средние величины, показатели вариации, ряды динамики, графический, а также расчетно-конструктивный и монографический методы.

В качестве теоретической, методической и информационной основы исследования использовались работы российских и зарубежных ученых, связанные с изучением теории и практики анализируемых в работе вопросов, публикации в периодических изданиях (журналах, газетах), статистические сборники, данные бухгалтерской отчетности исследуемого предприятия, распорядительные документы предприятия, электронные ресурсы.

Работа состоит из введения, в котором обоснована актуальность исследования, цель и задачи по ее достижению, из трех взаимосвязанных глав и заключения в котором представлены выводы проведенного исследования.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ

## 1.1 Конкурентоспособность как объект управления в организации сферы услуг

Когда на рынок выходит несколько производителей похожего продукта возникает конкуренция. Для того чтобы продукция удовлетворяла потребности потребителя в данный момент и была заманчивой согласно сопоставлению с похожими продуктами, нужно быть в рынке конкурентоспособным предприятием.

Основная цель компании в обстоятельствах жесткой конкурентной борьбы меж изготовителями – установление собственного участка на рынке. Для этого предприятие обязано принимать во внимание все характерные черты сегодняшнего рынка [45, с. 113].

Результативность компании и его конкурентоспособность находится в зависимости от умения качественно использовать трудовые и финансовые возможности, достижения научно-технологического прогресса, развитые, общественно-политические, научно-технические и экологические характерные черты рынка отдельно взятой страны.

Задача конкурентоспособности возникает тогда, когда в рынок выходит ряд изготовителей подобного продукта. Таким способом предприятие обязано увеличить конкурентоспособность собственного продукта, для того чтобы зафиксироваться в рынке и приобрести доход [52, с. 127].

Конкуренция и конкурентоспособность представляют собой довольно сложные и многообразные понятия. В законодательстве Российской Федерации отсутствует определение конкурентоспособности. В ст. 4 Федерального закона от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» дается следующее определение конкуренции: «Конкуренция — соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них

исключается или ограничивается возможность другого в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке».

В отечественной и зарубежной научной литературе существуют различные подходы к определению понятия «конкурентоспособность», что представлено в соответствии с таблицей 1.

Таблица 1 - Определения понятия «конкурентоспособность» различных авторов

Автор	Содержание определения
М. Портер [56]	Конкурентоспособность - свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений
Ф. Котлер Р. Бергер Н. Бикхоф [5, с. 116]	Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке, а ключевая компетенция организации - компетенция, обеспечивающая конкурентное преимущество
М. Х. Мескон [56]	Конкурентоспособность предприятия - это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику приспособления к условиям рыночной конкуренции
М. Макдоналд Я. Данбар [15, с. 223]	Конкурентоспособность компании - это мера реальной силы организации в каждом сегменте, объективная оценка способности компании удовлетворить потребности каждого сегмента в сравнении с конкурентами
Ж.-Ж. Ламбен [11, с. 109]	Конкурентоспособность фирмы - ее способность удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают ее конкуренты
Р. А. Фатхутдинов [49, с. 52]	Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке
Т. Г. Философова В. А. Быков [55, с. 87]	Конкурентоспособность - это свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений
Д.С. Воронов [32, с. 107]	Конкурентоспособность предприятия есть уровень эффективности использования хозяйствующим субъектом экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами. При этом существуют два источника конкурентоспособности: операционная эффективность и стратегическое позиционирование

Таким образом, обобщив мнения различных авторов можно сделать вывод, что конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в

условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду показателей [56].

Главными условиями увеличения конкурентоспособности компании с учетом особенностей сегодняшнего рынка являются: увеличение рынка сбыта продукции внутри страны и за ее границами; привлечение высококвалифицированных профессионалов; введение достижений науки и техники; увеличение качества продукта при понижении издержек производства.

Необходимость решения проблемы обеспечения соответствующего уровня конкурентоспособности организаций обусловлены неустойчивыми темпами развития производства и многочисленными научными исследованиями по проблемам товарно-рыночной конкуренции, которые позволяют рассматривать процесс систематического ухудшения основных показателей рентабельности производства и реализации товарной продукции [49, с. 52].

Формирование системного подхода к оценке степени конкурентоспособности организации имеет особое значение. Данный подход, по мнению многих авторов должен представлять систему, состоящую из трех блоков: конкурентоспособности отрасли; конкурентоспособности непосредственно предприятия данной отраслевой системы и конкурентоспособности товарной продукции данного предприятия и его конкурентов [47, с. 67].

С целью избежания сбоев, все три блока должны работать слаженно. Согласно сказанному, Х.А. Фасхиев подтверждает, что «Конкурентоспособность - емкая экономическая категория, разделяемая на несколько уровней: конкурентоспособность товара, товаропроизводителя, отраслевая, страновая» [56].

Его подход соответствует системе блоков конкурентоспособности. Данный подход, рассматривающий конкурентоспособность как систему заслуживает особого внимания в ходе формирования системы параметров анализа и оценки тенденций конкурентоспособности предприятия.



Возвращаясь к приведенному определению, которое рассматривает конкурентоспособность как систему, включающую 3 основных блока предлагают следующие характеристики:

- «конкурентоспособность, это индикатор сравнительного преимущества предприятия по отношению к другим предприятиям-конкурентам отрасли»;
- «конкурентоспособность, это относительная характеристика выражения степени развития данного предприятия»;
- «Конкурентоспособность, это характеристика возможности и динамики приспособления предприятия к условиям рыночной конкуренции».

Формулировка конкурентоспособности предприятия в соответствии с данными характеристиками может характеризовать такое свойство потенциала предприятия, которое изменяется под воздействием достигнутого результата – захваченного сегмента рынка. Средством достижения результата является конкурентоспособность продукции как совокупность качественных и стоимостных характеристик товарной продукции, обеспечивающая удовлетворение конкретной потребности покупателя [47, с. 68].

- «Конкурентоспособность предприятия – способность соперничать в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке, а также способность приспособливаться к изменениям рыночных условий путем удовлетворения конкретных общественных потребностей и повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности» [55, с. 86].

В разрезе проводимой нами работы, важным является исследование тематики обеспечения параметров конкурентоспособности предприятий в современных условиях повышенного уровня конкурентной недобросовестности контрагентов и отраслевого риска.

Проблемы анализа и оценки конкурентоспособности сложны и многогранны. Как выделено во основных научных изданиях по данной теме, особый вклад внесли такие ученые, как М. Портер. Ф. Котлер., Е. Дихтль, Г.П.

Голубков и др., которые разрабатывали теоретические и методические аспекты оценки конкурентоспособности.

При этом, для этой оценки параметров конкурентоспособности используется интегральный показатель качества (отношение общего полезного эффекта от потребления товара к сумме затрат на ее производство).

Идентификация методов оценки конкурентоспособности предприятия и представлена на рисунке 1.

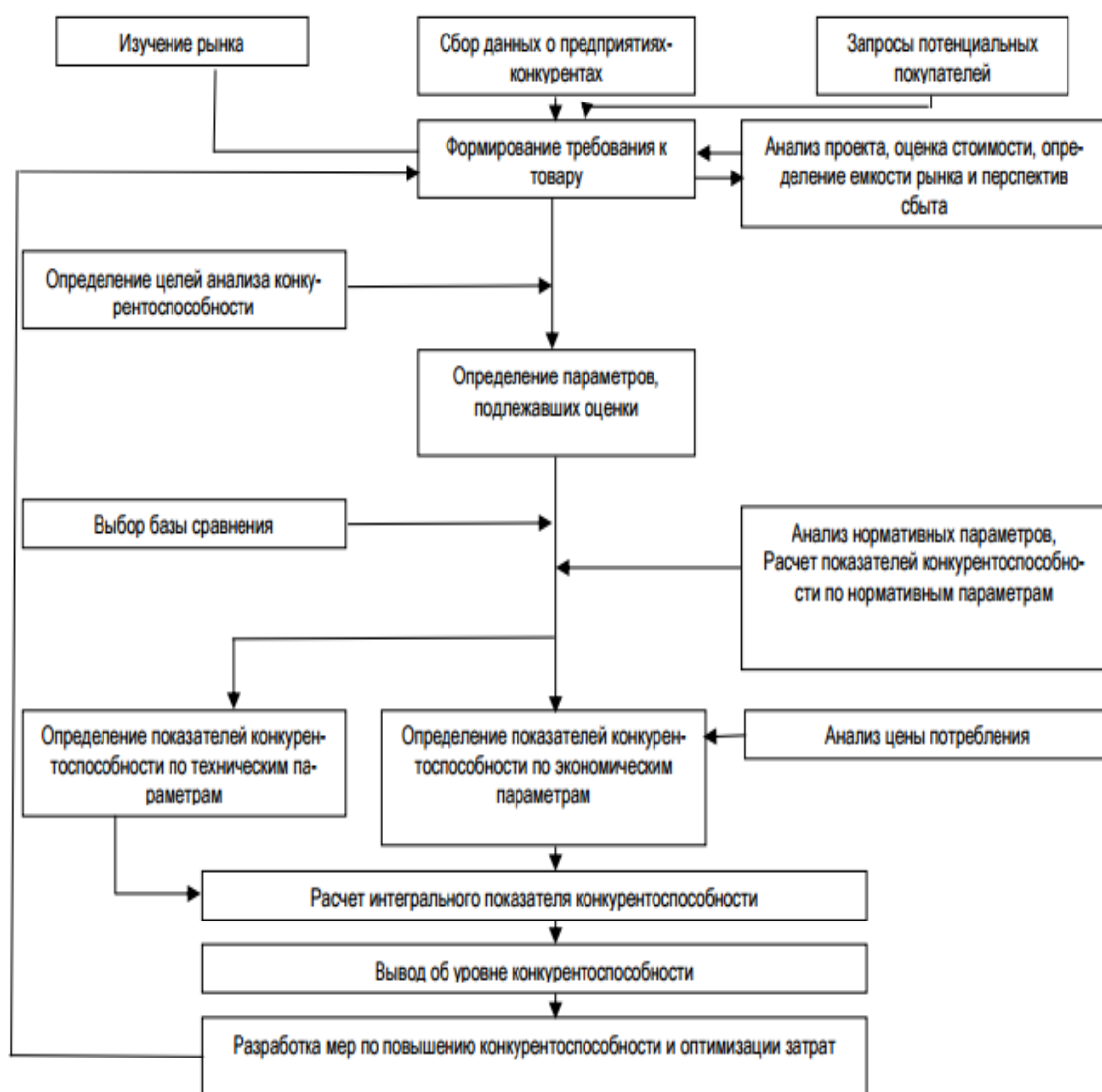


Рисунок 1 – Типовая схема алгоритма оценки конкурентоспособности предприятия

Для адекватной оценки конкурентоспособности, и применение свыше указанных пунктов алгоритма (рисунок 1), данная система оценки отвечает следующим принципам оценивания: принцип научности, принцип целевого назначения, принцип разнообразия, принципы полноты и системности, принцип универсальности, принцип критериальной оценки, – принцип количественной определенности оценки, принцип сочетания оценки состояния и изменений, принцип независимости.

Какой бы ни была оценка по своей процедуре, объекту, конструкции, она всегда сводится к определенным показателям, которые характеризуют ее относительную определенность, законченность, количественное выражение, возможность использовать в качестве стимулирования.

С ростом НТП изменяются и растут потребности людей. Современный потребитель выдвигает новые и более сложные требования к товарам и услугам. В таких условиях главной задачей предприятия становится создание новых или отсутствующих на рынке товаров и услуг.

Используя научно-технические достижения вместе с современной инновационной политикой, качественно новые идеи, изобретения и технологии, производитель обеспечивает конкурентоспособность своего предприятия, его долгосрочную эффективность и создает лучшую по качеству продукцию [49, с. 57].

При внедрении достижений науки и техники необходимы специалисты высокой квалификации. Именно они являются одним из важнейших экономических ресурсов предприятия, которые влияют на ее доход, развитие и конкурентоспособность.

В настоящее время этот фактор является слабейшим звеном в деятельности российских компаний. Почти все отечественные компании, в том числе крупные, беспокоятся об усовершенствовании условий работы и мотивации собственных работников [32, с. 102].

Руководителям компаний нужно обеспечить соответствующие условия работы, сосредоточить интерес на мотивацию собственных работников,

гарантировать высокий уровень заработной платы. Расходы на это окупятся наилучшим качеством, сокращением обслуживающего персонала, а кроме того огромным размером изготавливаемого продукта. Программа обучения, действующая на сегодняшний день, подготавливает специалистов так, что они владеют разносторонними знаниями в сфере производства.

Так как конкурентоспособность закладывается на этапе производства и проектирования, поэтому ею можно и нужно управлять. В этом заключается работа специалистов по маркетингу, которые должны найти те параметры качества, сервиса и цены, которые сделают товар конкурентоспособным и запрограммируют его успех на рынке [55, с. 87].

Прежде чем производить ненужный товар и испытывать трудности при его продаже, необходимо изучить потребности покупателей, качественно улучшить товар и выходить на рынок. Фирма, которая имеет преимущество в маркетинге, производит товары, более ориентированные на покупателя. Другими словами, некоторые свойства товара этого производителя уникальнее или производительнее, чем у конкурента.

Продукт должен удовлетворять потребности покупателя в данный момент и быть привлекательным по сравнению с аналогичными изделиями благодаря наилучшему качеству. Товар должен иметь выгодные отличия от товара-конкурента по затратам на его производство.

Качество должно способствовать продукции быть проданной в максимально возможном объеме и при этом без убытков для изготовителя. Другими словами, если товар превосходит аналогичную продукцию по качеству и цене без ущерба для производителя, то он будет конкурентоспособным.

Нужен постоянный поиск новых каналов сбыта продукта, потребителей, возможно с выходом на мировой рынок. Для этого необходимо исследовать:

- предпочтения иностранных покупателей, их вкусы, устои;
- принципы ведения бизнеса в той стране, куда будет экспортироваться продукт;

- степень конкурентоспособности в собственной отрасли;
- принимать во внимание технические, юридические, экологические, характерные черты страны.

Только конкурентоспособная организация может остаться в живых в этап развития рыночных взаимоотношений в стране. Она может сохранить собственный товароборот на постоянном уровне либо со временем увеличивать. Важнейшее значение развития экономики в государстве – увеличение степени конкурентоспособности российской экономики, фирм и предприятий.

Таким способом можно увеличить конкурентоспособность компании посредством ориентации предприятия на потребителя, а кроме того усовершенствования качества товаров, введения инноваций, усовершенствования условий работы и ряда разных факторов. Своевременное регулирование, увеличение конкурентоспособности компании – гарантия эффективного функционирования и экономической стабильности в будущем.

Ключевые показатели конкурентоспособности предприятия,– это количественные индикаторы, позволяющие формализовать стратегические цели, оценить эффективность деятельности предприятия в настоящем и строить прогнозы на будущее, принимать решения в процессе управления деятельностью предприятия». На фоне вышеизложенного, становится важным выделение основных подходов к формированию конкурентных стратегий предприятия. Следовательно, при формировании конкурентных стратегий следует выявлять определяющие факторы стратегического успеха предприятия, основанные на достижении конкурентных преимуществ.

## **1.2 Инструментарий обеспечения конкурентоспособности организации сферы услуг**

Конкурентоспособность торгового предприятия сопряжена с возможностью обеспечения конкурентоспособности основного ассортимента

продукции. Его технологические и эстетические характеристики формируются под совокупным влиянием различных факторов. В силу этого при разработке мер по повышению уровня конкурентоспособности продукции необходим комплексный подход, затрагивающий практически все сферы деятельности предприятия.

Наиболее важные инструменты обеспечения конкурентоспособности розничного предприятия на рисунке 2.



Рисунок 2 - Инструментарий обеспечения конкурентоспособности торговых предприятий

Инструменты конкурентоспособности являются непосредственными причинами для изменения показателей конкурентоспособности. За счет использования инструментов осуществляем процесс управления конкурентоспособностью.

Выделяют несколько путей повышения конкурентоспособности товарного ряда, а именно: снижение себестоимости продукции, материальное стимулирование работников предприятия, обращение к инновационной политике, сокращение издержек за счет видоизменения объемов производства или оптовых закупок, совершенствование системы маркетинга и сервисного обслуживания, сбор, обработка и анализ информации о деятельности конкурентов и т.д.

Экономия от снижения себестоимости продукции позволяет предприятию выигрывать в конкурентной борьбе, также служит одним из источников пополнения денежных средств для расширенного воспроизводства, совершенствования техники, технологии, материального поощрения работников [32, с. 107].

Резервы снижения себестоимости имеются на каждом предприятии, их можно выявить при тщательном анализе плановых затрат и фактической структуры себестоимости, при изучении опыта передовых предприятий [55, с. 88].

Повышение производительности труда помогает сократить затраты труда в расчете на единицу продукции, а следовательно, уменьшается и удельный вес заработной платы в структуре себестоимости.

Повышение производительности не может состояться без дополнительной мотивации работников. Такая мотивация имеет два пути осуществления: улучшение морального состояния сотрудников и материальное поощрение за выполненный труд или стимулирование к его совершенному выполнению.

Одним из основных путей повышения уровня конкурентоспособности предприятия выделяют инновационный менеджмент предприятия. Внедрение

новой техники и технологий, прогрессивных видов сырья, а также правильное управление операциями с ними приводят к значительному сокращению себестоимости продукции.

Снижение издержек производства на единицу продукции также дает возможность предприятию подняться на верхнюю ступень конкурентоспособности. Данный эффект достигается за счет увеличения объемов производства и изменения его структуры.

К мероприятиям этого направления относят равномерное использование сырья и материалов, абсолютную загрузку оборудования. Данные процедуры способствуют сокращению себестоимости единицы продукции за счет уменьшения амортизационных отчислений в связи с увеличением объема производства.

Еще одним эффективным способом повышения уровня конкурентоспособности является совершенствование системы маркетинга.

В основе понятия «маркетинг» лежит слово «рынок» (от англ. market). Большинство торговых организаций считают, что маркетинг существует, чтобы помогать производству максимально эффективно, но за меньшее количество времени реализовать свою продукцию. Однако истина кроется в обратном: производство существует, чтобы развивать маркетинг.

Организации практически всегда могут снизить издержки, но преуспевание и утверждение на рынке принесут компании именно маркетинговые идеи. Для того чтобы показатели деятельности предприятий были выше среднерыночных, необходимо достичь устойчивого конкурентного преимущества, что является результатом постоянного создания ценности для потребителей.

Ориентация на конкурентов предполагает выяснение сильных и слабых сторон конкурентов, вычисление их стратегии и возможность быстро реагировать на их действия на рынке. При усовершенствовании системы сервисного обслуживания организация должна опираться на критерии качества услуги.



Потребители оценивают качество не только по одному фактору, но и по множеству различных параметров. Существует несколько основных критериев, на которые стоит делать упор при усовершенствовании системы сервисного обслуживания:

- материальность (дает клиенту увидеть современную технику, персонал, наличие информационных материалов об услугах фирмы). Также данный критерий определяет внешний вид услуги, по которому потребители будут судить о качестве данной услуги.

- надежность (гарантии фирмы, относящиеся к доставке и ее временных рамок, точности, качества и цен);

- отзывчивость (способность предприятия помогать своим клиентам и предоставлять быстрый и качественный сервис.

Основываясь на данных критериях, организация делает сервисное обслуживание максимально комфортным и доступным для потребителя, получая, в свою очередь, должную отдачу от потенциальных клиентов.

Не менее эффективным способом повышения конкурентоспособности принято считать обработку и анализ информации о деятельности конкурентов. Эффективность работы любой организации зависит от наличия точной, достоверной и надежной информации.

Комплексная оценка деятельности конкурентов формируется в специальные таблицы, содержащие данные об основных конкурентах. Анализ материалов данных таблиц позволяет своевременно реагировать на смену основных конкурентов и специфические особенности стратегий каждого из них. Устойчивая конкурентоспособность организаций может быть обеспечена только с помощью непрерывного и долгосрочного совершенствования каждого из способов повышения конкурентоспособности предприятий.

Рынок розничных торговых услуг развивается очень быстрыми темпами, а внедрение европейских стандартов обслуживания и технологий, большая широта и глубина ассортимента, насыщенность рынка однотипными марками

товаров, возрастающая компетентность покупателей позволяют им становиться более взыскательными к выбору не только товаров, но и торговой организации.

В настоящее время в России происходит системное развитие сетевых розничных форматов с высокими показателями эффективности, достигаемыми за счет низкого уровня издержек, развитой системы логистики, высоких показателей операционной деятельности [55, с. 86].

Конкурентоспособность торговых организаций выражается в их способности осуществлять эффективную финансово-хозяйственную, закупочную, производственную, складскую и сбытовую деятельность, реализовывать товары и услуги по выгодным ценам, максимально удовлетворяя спрос потребителей, сохраняя или расширяя долю рынка за счет использования конкурентных преимуществ [56].

Ключевой идеей в стратегии обеспечения конкурентоспособности региональных торговых сетей является реализация комплекса проектов, что позволяет получить максимально положительный эффект за счет рационального сочетания развития стратегического и конкурентного потенциала предприятия. В целях обеспечения конкурентоспособности торгового предприятия предложен алгоритм проекта обеспечения конкурентоспособности (приложение А).

В соответствии с данным алгоритмом, построение и последующая реализация стратегии обеспечения конкурентоспособности осуществляется последовательным выполнением этапов, которые сгруппированы по трем взаимосвязанным фазам – этап подготовки, этап построения, этап реализации проекта.

Во внимание должны быть приняты все факторы бизнес-среды, характеризующие ее динамизм и неопределенность, определяющие информационное поле функционирования и развития предприятия. На основании выявленных драйв-факторов бизнес-среды разработанная стратегия будет являться конкурентоспособной.

Этап подготовки: определение основных направлений развития предприятия. Корпоративная стратегия формулирует приоритетные задачи в конкурентной борьбе. На этом этапе осуществляется выбор ведения конкурентной борьбы и ее характер. Анализ отраслевой конкурентной среды: анализ привлекательности рынка и определение интенсивности конкуренции на нем. Для проведения оценки структуры конкурентной среды необходимо изучить параметры: барьеры входа на рынок; поставщики; потребители.

Этап построения. Работа на данном этапе связана с анализом внешней и внутренней среды предприятия. Цель данного этапа – сформировать набор инструментов, оказывающих воздействие на конкурентоспособность торгового предприятия.

Такие показатели, как эффективность деятельности и рыночная позиция предприятия, характеризующие занимаемую долю рынка - являются основными критериями уровня конкурентоспособности предприятия [32, с. 103]. Сформулированный перечень конкурентных преимуществ должен обеспечить возможность отображения ситуации, складывающихся в макро- и микросреде.

Выявление перечня сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для розничного торгового предприятия осуществляется на основе установления взаимозависимостей между входными элементами (факторами и инструментами) и выходными элементами (эффективность деятельности и рыночная позиция предприятия).

На этом этапе необходимо дифференцирование входных параметров на факторы внешней (возможности и угрозы) и внутренней (сильные и слабые стороны) среды.

Этап реализации. Разрабатывая стратегии, необходимо помнить, что возможности и угрозы могут иметь переменчивый характер. Отдать предпочтение той или иной стратегии необходимо на основе определения математическим путем максимальной рациональности и оптимальности стратегии.

Вся программа реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности должна быть направлена на решение определенного ряда задач и проблем.

План развития торгового предприятия должен быть направлен на формирование конкурентного преимущества, расширение сферы деятельности на потребительском рынке и, тем самым, повышение устойчивости в бизнес-среде. По результатам реализации если разработанная стратегия оказалась конкурентоспособной и предприятие достигло своей цели, то в дальнейшем необходимо включать мероприятия по ее адаптации под новые условия хозяйствования для нового периода планирования.

В организации разрабатывается обновленная программа с новыми целями. Если же выбранный план действий не имел положительного эффекта или же снизил конкурентоспособность предприятия, определяются причины, добавляется новая информация и разрабатывается новая стратегия. Применение разработанного алгоритма обеспечения конкурентоспособности позволит розничным торговым предприятиям повысить их эффективность функционирования и развития.

Важнейшим фактором обеспечения эффективного развития организаций торговли под влиянием возрастающей конкуренции становятся инновации. Их внедрение позволяет использовать более совершенные технологии и организацию торгово-технологического процесса, повысить качество обслуживания, обеспечить успех и эффективность деятельности торговых предприятий.

Широкое применение современных технологий позволяет добиться оптимального использования торговых площадей, оборудования и торгового персонала, обеспечивая высокую эффективность работы торговой организации в целом. Однако в настоящее время такие технологии применяют лишь отдельные крупные розничные торговые сети («Ашан», «Перекресток», «М.Видео» и др.).

Что касается большинства других торговых организаций, то на них инновационные технологии, обеспечивающие эффективное использование торговых площадей, оборудования и торгового персонала, практически не применяются или применяются в крайне ограниченных размерах.

Такое положение связано в значительной мере с тем, что множество магазинов в России расположены в помещениях, не отвечающих современным требованиям по устройству, планировке и техническому оснащению. Следствием реконструкции станет не только экономический эффект в виде прибыли, но и социальный - в виде улучшения обслуживания и вызванного этим повышения престижа организации торговли.

Не менее значима в современных условиях задача повышения качества торгового обслуживания. Речь идет о внедрении и совершенствовании таких апробированных зарубежной и отечественной практикой инноваций, как использование стандартов обслуживания, мерчандайзинга, категорийного менеджмента, интернет-технологий, брендинга и др.

Важно подчеркнуть, что возможности внедрения инноваций имеются на всех этапах торгово-технологического процесса розничных торговых предприятий [52, с. 128]. Первоначальным этапом торгово-технологического процесса розничных торговых предприятий является приемка товаров по количеству и качеству. Большое значение в облегчении процесса приемки и дальнейшей продажи товаров имеет использование штриховой системы кодирования, которое позволяет автоматизировать процесс обработки данных на всех стадиях движения товара.

Штриховая система заложена в принцип работы портативных карманных компьютеров (интегрированная система Personal Digital Assistant). В этом случае персонал магазина получает легкий доступ к информации о наличии товаров на складе.

У руководства и сотрудников появляется возможность удовлетворить запросы самых требовательных покупателей и сократить процесс их обслуживания до минимума.

Одной из инновационных технологий является мерчандайзинг, предусматривающий размещение и выкладку товаров в торговом зале с учетом психологии покупателей и широко использующий для продвижения товаров активную рекламу на местах продаж, музыку, запахи, различные цветовые решения и др.

В качестве примера успешного применения технологий мерчандайзинга можно назвать компанию ADIDAS, которая использует для активизации продажи товаров интерактивные дисплеи и табло. На электронном прилавке покупатель выбирает модель обуви, задает нужные цветовые и размерные параметры, управляет изображением и может детально рассмотреть интересующий его товар [45, с. 117].

Также хорошо зарекомендовал себя в качестве эффективного инструмента активизации продажи виртуальный промоутер, представляющий видеомодель живого промоутера. Виртуальный промоутер является проекционным видеоэкраном или голограммой, в точности повторяющей контуры живого человека. Виртуальный промоутер работает на протяжении дня в торговом зале, качественно доносит до посетителей промотекст и использует 3D-графику для более наглядной демонстрации особенностей товаров [55, с. 89].

Для оптимизации ассортимента товаров торговые предприятия начинают использовать компьютерные программы. Например, программное обеспечение KonSi Assortment Optimization применяется для определения оптимального перечня товаров в ассортименте для получения высоких результатов от продажи, а также планирования закупок с учетом оборачиваемости товарных групп [32, с. 102].

Большие возможности внедрения инновационных технологий имеются в сфере рекламно-информационной деятельности торговых предприятий. Баннеры, вывески, рекламные щиты уже уходят на второй план. На практике должны использоваться такие инновационные разработки, как создание

иллюзионной рекламы, использование экс-тендеров, ситибордов, билбордов, плазменных пламеней, QR-кода.

Особый интерес представляют инновационные решения в сфере рекламы, предусматривающие применение 3D-иллюзий, технологий InDoor TV и X3D video и др.

Таким образом, в сложившихся условиях «удержать» постоянных клиентов и привлечь новых покупателей можно только при активном использовании инновационных технологий, что приведет к повышению конкурентоспособности организации на рынке.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях высокой конкурентной борьбы успешность деятельности любой организации во многом зависит от того, насколько эффективно она использует свои конкурентные преимущества. Задача руководителя заключается в своевременном анализе текущего уровня конкурентоспособности товаров или услуг компании, а также разработке необходимых мероприятий по его повышению.

На данный момент не существует единой методики определения уровня конкурентоспособности товаров или услуг. В первую очередь, это связано с тем, что конкурентоспособность товаров или услуг – понятие емкое, в котором отражаются не только основные качественные и количественные характеристика товара или услуги, но и влияние внешней и внутренней среды компании. То есть конкурентоспособность можно определить как сравнительную характеристику, которая сдержит комплексную оценку всей совокупности производственных, коммерческих, организационных и экономических показателей организации. Это некая относительная интегральная характеристика, отражающая отличия товаров или услуг фирмы от конкурентов и, соответственно, определяющая её привлекательность в глазах потребителя.

Поэтому в данной работе была рассмотрена методика комплексной оценки конкурентоспособности услуг ООО «Искра». Данная методика предполагает сравнительный анализ исследуемой услуги с рыночным лидером через систему бальной оценки с целью выявления дополнительных возможностей для выработки дальнейших конкурентных стратегий.

ООО «Искра» - торговая компания, работающая на рынке автозапчастей города Красноярск.

За анализируемый период на предприятии наблюдается увеличение выручки от продажи товаров. Увеличение прибыли положительно сказывается на показателях рентабельности предприятия. основную выручку магазин



получает от продажи автозапчастей для отечественных автомобилей (33,5%) и от продажи автозапчастей для иномарок (27,8%).

Хотя рынок автозапчастей сейчас насыщен, руководство ООО «Искра» постоянно следит за расширением ассортимента и повышением качества реализуемых товаров, старается использовать современные технологии обслуживания клиентов, что позволяет ей успешно конкурировать на рынке

В 2016 году лидерами рынка автозапчастей в городе Красноярск являются ООО «Эксперт Моторс» и ООО «Спикер». Рост рыночной доли ООО «Эксперт Моторс» составил 5,23% к уровню 2015 года, однако данный темп прироста рыночной доли меньше таких предприятий как «Авто-Двор» и «Элит-Авто». ООО «Искра» также является лидером рынка, однако ее позиция на рынке быстро снижается, что вызвано уменьшением объемов реализации. Предприятия с сильной конкурентной позицией: ООО «Атлант-сервис» и ООО «Транзит К» в 2016 году ухудшили свою деятельность на рынке автозапчастей. Среди аутсайдеров рынка следует отметить ООО «Элит-Авто» (рост рыночной доли в 2 раза), ООО «АМИКС» (в 1,3 раза), ООО «Авто-Двор» (в 1,2 раза). Значительно снизили свои позиции предприятия: ООО «Автотехцентр», ООО «Вездеходофф», ООО «ПитСтоп».

Кроме того, особого внимания заслуживает ООО «Элит-Авто», так как оно по величине рыночной доли не вызывает опасений, но если рассматривать ситуацию с точки зрения темпов роста рыночной доли становится ясно, что для данного предприятия рынок автозапчастей является стратегически важным направлением для вложения инвестиций с целью увеличения реализационной деятельности.

Наиболее конкурентоспособной является услуги по реализации автозапчастей в ООО «Эксперт Моторс», т. к. данная услуга по результатам расчетов имеет наибольший балл с коррекцией (9,13). Второе место по конкурентоспособности реализации автозапчастей занимает ООО «Спикер» (с баллом коррекции 8,98). На третьем – ООО «Искра» с баллом 8,84. на четвертом – ООО «Элит-Авто» (8,80).

Как видно из анализа ООО «Искра» имеет благоприятную возможность развиваться на рынке автозапчастей г. Красноярск. Конкурентными преимуществами ООО «Искра» является удобное месторасположение - недалеко от центра. Наличие по близости таких серьезных конкурентов как ООО «Эксперт Моторс» и ООО «Спикер» компенсируется более низким уровнем цен. При этом качество обслуживания почти не уступает указанным предприятиям.

Данные обстоятельства при дальнейшем росте конкуренции могут оказать существенное негативное воздействие на эффективность работы ООО «Искра», и как следствие на прибыльность ООО «Искра».

Исходя из этого, был разработан проект повышения конкурентоспособности ООО «Искра» и проведена оценка его эффективности.

Проект включает в себя реализацию комплекса мероприятий, а именно:

- разработка и запуск официального сайта ООО «Искра»;
- выпуск дисконтной карты компании;
- подготовка и проведение ряда праздников в компании;
- проведение целенаправленной рекламной кампании.

Предлагаемый комплекс мероприятий направлен на формирование имиджа ООО «Искра» с высоким уровнем обслуживания.

Разработка проекта включает в себя аналитическое обоснование проблемы, поиск решений проблемы, определение цели, участников, сроков и конечного результата проекта. В рамках работы разработан график реализации, а также смета и бюджет проекта. В итоге проведена предварительная оценка эффективности проекта.

Исходя из полученных результатов, эффективность представленного в данной работе проекта по повышению конкурентоспособности услуг ООО «Искра» подтверждена расчетом чистого дисконтированного потока и срока окупаемости. Ставка дисконта составила 19%, включая уровень инфляции и оценку отраслевых рисков. Проект окупит свои расходы уже в

течение третьего квартала с момента окончания проекта, что является подтверждением эффективности его реализации.

Однако следует учитывать, что на эффективность реализации мероприятий может оказать изменение потребительских предпочтений, поэтому в дальнейшем необходимо своевременное проведение маркетинговых исследований по выявлению предпочтений основных посетителей ООО «Искра», постоянного анализа спроса и тенденций данного рынка.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что разработанный проект внедрения комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ООО «Искра» является эффективным и все затраченные средства оправдают себя.

Предложенные мероприятия можно полностью или частично использовать в социально-экономической деятельности ООО «Искра».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации : офиц. текст. – Москва : Маркетинг, 2001. – 39 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 142 с.
3. Авилов А.В. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители / А.В. Авилов // Кадровик. – 2014. - №12. – С.6-16.
4. Агафонова, Н. Н. Гражданское право : учеб. пособие для вузов / Н. Н. Агафонова, Т. В. Богачева ; под. общ. ред. А. Г. Калпина ; Мин-во общ. и проф. образования РФ, Моск. гос. юрид. акад. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : Юрист, 2002. – 542 с.
5. Актуальные проблемы социального менеджмента : научный сборник / Саратов. техн. ун-т ; ред. А. С. Борщов. – Саратов : Аквариус, 2002. – 210 с.
6. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. – Москва.: Дело, 2014. – 275 с.
7. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - Москва: КД Либроком, 2012. – 248 с.
8. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга: учебное пособие / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – Москва: КД Либроком, 2013. – 248 с.
9. Аникин Б.А.: Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин. – Москва: ИНФРА-М. 2011. - 377 с.
10. Анисимова И.В. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации / И.В. Анисимова // Кадровик. – 2010. - №11. – С. 19-24.

11. Балашов, А.П. Основы менеджмента: учебное пособие / А.П. Балашов. - Москва: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
12. Баронин, С.А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: учебное пособие / С.А. Баронин. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 160 с.
13. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. В 2-х т. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – Москва: Омега-Л, Эльга, 2012. – 1330 с.
14. Большаков А.С. Менеджмент: стратегия успеха / А.С. Большаков – Санкт-Петербург: Литера, 2013. – 415 с.
15. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен – Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 175 с.
16. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент : Полный курс : в 2 т. / Ю. Бригхем, Л. Ганенски; пер. с англ. В.В. Ковалева. – Санкт-Петербург: Экономическая школа, 2004. – Т. 2. – 668 с.
17. Вербицкая Н. А. Злоупотребления при эмиссии корпоративных ценных бумаг : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.08 / Вербицкая Наталья Александровна. – Красноярск, 2007. – 192 с.
18. Вишняков, И. В. Модели и методы оценки коммерческих банков в условиях неопределенности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.13 / Вишняков Илья Владимирович. – Москва, 2002. – 234 с.
19. Володько, В. Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В. Ф. Володько. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2010. – 303 с.
20. Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация "Агрообразование". – Москва : КолосС, 2007. – 246 с.
21. Всеобщая история менеджмента: учебное пособие / [И. И. Мазур и др.]. – Москва: Елима, 2007. – 776 с.
22. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. – 600 с.

23. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 2014. - 93 с.
24. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
25. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: пер. с англ. / Л. Дафт. – Санкт-Петербург : Питер; Питер Пресс, 2008. – 863 с.
26. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 477 с.
27. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 640 с.
28. Костин, В. А. Менеджмент: учебное пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. – Москва : Гардарики, 2008. – 334 с.
29. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – Москва: КноРус, 2009. – 499 с.
30. Кузьмин, А. М. Теория решения изобретательских задач / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 1. – С. 31–34.
31. Маергойз, Л. С. Элементы линейной алгебры и аналитической геометрии : учебник / Л. С. Маергойз. – Москва : АСВ, 2004. – 232 с.
32. Маркевич, А.Л. Основы экономики, менеджмента и маркетинга для морских специальностей рыбопромыслового флота / А.Л. Маркевич. – Москва: МОРКНИГА, 2012. – 267 с.
33. Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / под ред. А. В. Тебекина, Б. С. Касаева. – Москва: КноРус, 2007. – 407 с.
34. Менеджмент: пособие / под ред. И. В. Балдина, Г. Е. Ясникова. – Минск: БГЭУ, 2007. – 305 с.
35. Менеджмент: учебник / С. И. Ашмарина [и др.]; под ред. С. И. Ашмариной. – Москва: Читай!: Рид Групп, 2011. – 572 с.

36. 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, 2008. – 320 с.
37. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2007. – 477 с.
38. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - Москва: Вильямс, 2016. – 672 с.
39. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь.. - Москва: Вильямс, 2012. – 672 с.
40. Мясоедов, С.П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур: учебное пособие / С.П. Мясоедов. - Москва: ИД Дело РАНХиГС, 2012. – 256 с.
41. Основы менеджмента: учебник для высших учебных заведений по специальности "Менеджмент организации" / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К, 2007. – 553 с.
42. 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, 2007. – 270 с.
43. Основы менеджмента: учебник по специальности "Менеджмент организации" / А. И. Афоничкин [и др.]; под редакцией А. И. Афоничкина. – Санкт-Петербург: Питер, 2007. – 522 с.
44. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент организации" / Э. М. Коротков [и др.]. – Москва: Дашков и К. – Ростов-на-Дону: Наука-Пресс, 2007. – 254 с.
45. Попов, В.Н. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов. - Москва: КноРус, 2013. – 320 с.
46. Попов, С.Г. Основы менеджмента: учебное пособие / С.Г. Попов. - Москва: Ось-89, 2013. – 176 с.

47. Репина, Е.А. Основы менеджмента: учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с.
48. Семенов, А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2009. – 575 с.
49. Сергеева, Г. В. Развитие структурно-динамического анализа финансовых результатов / Г. В. Сергеева // Сибирская финансовая школа: Аваль. - 2011. - N 3. - С. 52-57.
50. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. – Москва: Дашков и К, 2015. – 272 с.
51. Теория менеджмента: организационное поведение: 100 экзаменационных ответов / А.Г. Ивасенко [и др.] // Международный журнал экспериментального образования. – 2013. – № 5. – С. 153-154.
52. Теория управления: учебник / Ю. П. Алексеев [и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – Москва: Издательство РАГС, 2010. – 557 с.
53. Теория управления: учебное пособие по специальности «Государственное и муниципальное управление» / под ред. В. Г. Игнатова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 478 с.
54. Управленческие решения: учебник по специальности "Менеджмент организации" / С. Н. Чудновская [и др.]. – Москва: Эксмо, 2007. – 366 с.
55. Хангер, Дж., Д. Основы стратегического менеджмента: учебник / Дж. Д. Хангер, Т.Л. Уилен. – Москва: ЮНИТИ, 2012. – 319 с.
56. Электронный каталог ГПНТБ России [Электронный ресурс] : база данных содержит сведения о всех видах лит., поступающей в фонд ГПНТБ России. – Москва, [199–]. – Режим доступа: <http://www.gpntb.ru/win/search/help/el-cat.html>.

