

## **Содержание:**

# **Введение**

Целью любой коммерческой организации является получение прибыли, а получение прибыли и её увеличение в течение жизнедеятельности предприятия достигаются различными способами. Одним из этих способов является повышение и поддержка конкурентоспособности фирмы. Данное понятие разностороннее и распространяется на такие составляющие деятельности предприятия, как услуги и условия ее оказания.

В общем смысле слова конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующего степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке, или конкурентоспособность – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка.

Проблемы анализа и оценки конкурентоспособности сложны и многогранны. Свой вклад в решение этих проблем внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как М.Портер, Ф.Котлер, Е.П.Голубков, И.У.Зульхарнаев и др., которые разрабатывали теоретические и методологические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия.

Актуальность выбранной темы работы обусловлена необходимостью оценки конкурентоспособности предприятия АО «ЦАСЭО» и на основе полученных данных разработка мероприятий по укреплению конкурентных позиций исследуемого предприятия.

Целью данной работы является оценка конкурентных позиций АО «ЦАСЭО».

Для решения поставленной цели были выделены следующие задачи:

- изучение организационно – правовой и экономической характеристики ООО «ЦАСЭО»;
- исследование фирм – конкурентов;
- формулировка мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «ЦАСЭО» и экономическое обоснование данных рекомендаций.

Объектом данной работы является Общество с ограниченной ответственностью «ЦАСЭО».

Предмет исследования – конкурентные преимущества организации.

Все расчёты работы, практические рекомендации и выводы могут быть использованы в практической деятельности АО «ЦАСЭО».

## **Глава 1. Основные положения конкурентоспособности предприятий**

### **1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия, роль и значение на современном этапе**

Конкуренция (от лат. «сопсиггепйа» — столкновение, состязание) - это соревнование, соперничество между производителями товаров на рынке за более выгодные условия оказания услуг с целью получения максимальной прибыли. Конкуренция одновременно является механизмом автоматического регулирования пропорций в сфере общественного производства. Кроме этого, существует много других определений конкуренции. По мнению Ф. Перру, конкуренция - это действие постоянной угрозы для подрыва господства и его постоянного пересмотра в пределах тех правил, которые позволяют проявить творческий отбор. Человеку свойственно стремление подороже продать и подешевле купить. Поэтому нам постоянно приходится сталкиваться с понятием конкуренции. Строгим значением понятия конкуренция является то, что одному человеку приходится состязаться с другим, особенно это видно при покупке или продаже чего-либо. И. Конрад определял конкуренцию как «свободное соперничество многих лиц в хозяйственной деятельности вообще» [12, с. 15].

В официальных документах конкуренция рассматривается как состязательность хозяйствующих субъектов, ограничивающая возможности каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

В литературе, посвященной данной проблеме, присутствует 3 подхода к определению термина «конкуренция» [3, с. 154].

Первый подход рассматривает конкуренцию как рыночную состязательность. Данный подход является характерным для отечественной литературы.

Второй подход конкуренцию рассматривает как элемент рыночного механизма, который позволяет достичь равновесия спроса и предложения. Данный подход является характерным для классической экономической теории.

В третьем подходе конкуренция определяется в качестве критерия, по которому определяют тип отраслевого рынка. Данный подход основан на теории морфологии рынка. [4, с. 24]

Основой первого подхода является повседневное понимание конкуренции как соперничества за достижение наилучших результатов в какой-либо сфере. Конкуренция представляет собой соперничество между экономическими субъектами. Наиболее типичными определениями конкуренции являются:

- состязательность в условиях отсутствия монополии на рынке;
- состязательность предпринимателей и хозяйствующих субъектов, при которой самостоятельные действия одного из них ограничивают возможности другого оказывать воздействие на условия обращения товаров в данной рыночной сфере;
- сопернические и состязательные взаимоотношения между двумя или несколькими хозяйствующими субъектами, проявляющиеся в стремлении каждого из них обойти других для достижения своей цели. При этом субъекты стремятся получить более высокий результат и вытеснить соперника;
- соперничество участников рынка за более прибыльные условия производства и реализации товаров;
- особый вид экономической борьбы, в котором при наличии равных шансов у каждой претендующей стороны победу одерживает более предприимчивая сторона;

- соперничество между производителями товаров и услуг за рыночную долю с целью максимизации прибыли и достижения иных целей.

В классической политэкономии конкуренция рассматривается в качестве неотъемлемого элемента рыночного механизма. А. Смит относит конкуренцию к поведенческим категориям. В этой трактовке покупатели и индивидуальные продавцы соперничают на рынке за наиболее выгодные покупки и продажи соответственно. Можно сказать, что конкуренция является той самой «невидимой рукой» рынка, которая производит координацию деятельности его участников.

Конкуренция является силой, которая обеспечивает взаимодействие спроса и предложения, а также служит для уравнивания рыночных цен. Итогом соперничества покупателей и продавцов является установление общей цены на однородные товары рынка. Функционирование всего рыночного механизма ценообразования обеспечивается конкуренцией.

В современной микроэкономике конкуренция понимается как некоторое свойство рынка. Это связано с особым развитием теории морфологии рынка. Степень совершенства рыночной конкуренции определяет различные типы рынков. Каждому из рынков свойственно определенное поведение его субъектов. Здесь под конкуренцией имеется в виду скорее не соперничество, а некоторая степень зависимости общих условий рынка от поведения его участников[10, с. 26].

Конкуренция является атрибутом рынка. Она возникает из рынка и является одновременно обязательным условием его существования.

На развитом рынке конкурентные тенденции значительно сильнее и устойчивее, чем на монополистическом. В этой конкурентной борьбе победителями оказываются и мелкие, и крупные, и сильные, а порой и слабые фирмы. Монополия, однако, не вытесняет конкуренцию, так как фирмы, конкурирующие между собой, являются достаточно разными. Также конкуренцию нельзя сводить только к борьбе сильного и слабого, так как при таком рассмотрении монополии вытеснили бы более слабых соперников с рынка.

На самом деле конкуренция имеет значительно более сложную основу. Всем хозяйственным единицам присущи свои уникальные особенности. Ведущие монополии обладают силой, мелкие фирмы - гибкостью. У специализированных компаний особенностью является приспособление к особым «нишам» и сегментам рынка, фирмам-новаторам присущи преимущества первооткрывателей. В условиях рынка решающим преимуществом обладает то одно, то другое предприятие.

Конкуренция на рынке носит объективно-принудительный характер. Она заставляет систематически снижать цены на выпускаемые товары, повышать производительность труда, применять новые технологии, понижать издержки производства с целью экономии ресурсов, а также добиваться более оптимального сочетания факторов производства.

Как и всякое явление, конкуренция имеет свои отрицательные и положительные стороны[4, с. 32].

Отрицательными сторонами конкуренции являются: жестокость и беспощадность по отношению к неудачникам; безработица и банкротство.

Положительными сторонами конкуренции являются: стимулирование повышения качества товара; снижение затрат и цен; постоянный поиск и использование в производстве новых возможностей; совершенствование техники и технологии; ориентация на товары повышенного спроса; новые формы в управлении.

В экономической литературе различают 6 видов конкуренции.

1) Видовая конкуренция - это конкуренция между аналогичными товарами, предназначенными для одной и той же цели, но различающимися каким-либо из важных параметров.

1. Ценовая конкуренция, когда по самым различным ценам предлагаются однородные товары. При помощи ценовой конкуренции торговец выделяет свой товар и привлекает к нему внимание покупателя.

Ценовую конкуренцию применяют в основном фирмы-аутсайдеры в борьбе с монополиями, так как для соперничества в сфере неценовой конкуренции им не хватает возможностей. Ценовые методы используют также с целью вывода на рынок новых товаров и для укрепления позиций на случай возникновения проблем со сбытом. В случае прямой конкуренции фирмы широко оповещают о своем снижении цен. А при скрытой конкуренции фирмы выпускают новый товар, в котором существенно улучшены потребительские свойства. Цену в этом случае поднимают незначительно.

1. Функциональная конкуренция основана на свойстве, что ту же самую потребность потребителя можно по-разному удовлетворить. Все товары, которые обеспечивают удовлетворение данной потребности, относятся к функциональным конкурентам.
2. Предметная конкуренция основана на том, что аналогичные товары являются разными по качеству и по притягательности марки производителя.

Предметная конкуренция является результатом выпуска идентичных товаров различными фирмами. Товары различаются лишь качеством изготовления, а могут быть и одинаковыми по качеству. Данную конкуренцию иногда называют межфирменной.

1. Неценовая конкуренция выдвигает более высокую надежность, более современный дизайн, чем у соперников. Сильнейшим орудием данного вида конкуренции является реклама. При помощи рекламы фирмы доносят информацию о потребительских свойствах товаров до покупателей. Также при помощи рекламы они формируют доверительное отношение к своей ценовой, товарной, сбытовой политике, стремятся создать хороший образ фирмы [6, с. 72].

Существуют и незаконные методы данного вида конкуренции: промышленный шпионаж; выпуск товаров, которые внешне ничем не отличаются от подлинников, но обладают существенно худшими характеристиками и являются вследствие этого дешевыми; переманивание ведущих специалистов, владеющих производственными секретами; закупка образцов для копирования.

С понятием конкуренции неразрывно связано понятие конкурентоспособности продукта, услуги, предприятия, отрасли или всей национальной экономики. Общепринятого универсального определения для понятия конкурентоспособности не существует.

Обычно под конкурентоспособностью понимается способность экономики страны, отрасли, хозяйственной единицы опережать соперника в достижении поставленных экономических целей [12, с. 37].

С середины 70-х годов понятие конкурентоспособности становится одним из центральных в оценке мирохозяйственных позиций России. В условиях жесткой конкуренции с импортными товарами предприятиям необходимо освоить методы ведения конкурентной борьбы, соответствующие «рынку покупателя». Уровень конкурентоспособности предприятия должен стать барометром экономического состояния предприятия, одним из критериев оценки несостоятельности предприятий в дополнение к уже существующим. Возможность управления конкурентоспособностью является жизненно важной для выживания и развития отечественных предприятий.

Несмотря на значительное количество работ, посвященных данной проблеме, существуют некоторые различия в понимании категории «конкурентоспособность», многовариантность определений, относительность, а также различие подходов к анализу и оценке конкурентоспособности на разных ее уровнях.

Необходимо отметить, что различают конкурентоспособность товаров, товаропроизводителей, отраслей и стран. Между данными уровнями существует

взаимосвязь. Отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависит от способности производителей выпускать конкурентоспособные товары. Таким образом, в основе всех остальных уровней конкурентоспособности лежит «конкурентоспособность товара», то есть эта категория является базовой.

Конкурентоспособность товара может рассматриваться как степень привлекательности товара для потребителей, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса их требований [5, с. 42].

Часто категорию «конкурентоспособность товара» приравнивают к категории «конкурентоспособность предприятия». Например, И.В. Константинова дает следующее определение: «Под конкурентоспособностью предприятия понимается его реальная и потенциальная способность в реальных условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по неценовым и ценовым характеристикам являются более привлекательными для потребителей, чем товары конкурентов».

Конкурентоспособность объекта определяется как его потенциальная способность конкурировать с аналогичными объектами на предполагаемом рынке (рынках), обеспеченная реализацией стратегических комплексных программ (стратегий) повышения качества основных параметров системы [14, с. 488].

## **1.2 Уровни конкурентоспособности**

В экономической литературе выделяют 4 уровня конкурентоспособности. Им присущи свои методы организации управления.

На первом уровне конкурентоспособности предприятий фактор управления рассматривается менеджерами как внутренне нейтральный. Считается, что если регулярный менеджмент был уже поставлен в их компаниях, то и дальнейшее управление никак не будет влиять на конкурентоспособность. Менеджеры уверены в эффективности служб, качестве, производимых товаров и поэтому заботятся лишь о поставке потребителям рекламируемых товаров. Дополнительные нововведения в производстве или в управлении считаются здесь излишествами. Данный подход принесет компании успех лишь в том случае, если она сумеет найти свою нишу на рынке. Однако в процессе функционирования может случиться, что компания вырастет из этой ниши и вступит в конкурентные отношения в новом сегменте. Кроме того, данная ниша рынка может стать

растущим рынком, который будет привлекателен и для остальных производителей-конкурентов. В этом случае одного только умения выпускать качественную продукцию и обеспечивать регулярный менеджмент будет недостаточно. Необходимо создать для своего товара еще и такие конкурентные преимущества как имидж, бренд и др.; нужно будет превзойти товары, предложенные предприятиями-конкурентами, по качеству, ценам, точности поставок, издержкам производства, уровню обслуживания и др.

В РФ большое количество компаний первого уровня конкурентоспособности является следствием слабости конкурентной борьбы на внутреннем рынке из-за его низкой насыщенности.

Компании, которые относятся ко второму уровню конкурентоспособности, пытаются сделать «нейтральными» системы производства и управления, то есть такими, которые полностью соответствуют стандартам их основных конкурентов на конкретном рынке. Такие предприятия просто стремятся воспроизвести то, что производят лидирующие фирмы, при этом максимально заимствуют технические приемы и методы организации производства у ведущих фирм и предприятий данной отрасли. Комплекующие, сырье и материалы покупаются из тех же источников, что и у их главных конкурентов[7, с. 82].

Особенностями предприятий второго уровня являются: — кадровая политика: руководители фирм стремятся переманить специалистов и управляющих из других компаний в этой же отрасли, основываясь на их высокой квалификации и профессиональных качествах;

- присутствуют более совершенные методы конкуренции: ценовая конкуренция в этом случае вытесняется конкуренцией, в которой критериями являются качество, уровень обслуживания и т.п. Эти предприятия стремятся «подтянуться» к лидерам по основным параметрам;
- маркетинг становится главной функцией управления: данные предприятия обычно придерживаются концепции маркетинга, которая ориентирована на продукт. Изучение рынка становится повседневной аналитической работой, которая направлена на определение потребностей потенциальных клиентов и потребителей, эффективно используется реклама;
- ориентиром являются наиболее типовые технологии управления, которые обеспечивают успех на рынке. Совершенствование предприятия, стимулирование условий труда, развитие систем управления осуществляются по принципу «разумной достаточности» (если конкуренты этим не обладают,

то, значит, и нам пока это не нужно).

На определенном этапе такое заимствование не добавляет конкурентоспособности предприятию. В этом случае руководителям таких компаний приходится ответить на следующий вопрос: придерживаться общих стандартов или использовать собственные конкурентные преимущества. Если ответ будет найден верно, то предприятие становится в один ряд с лидерами отрасли и придерживается собственной политики производства[8, с. 63].

Отличительными чертами компаний третьего уровня конкурентоспособности являются следующие:

- производство поддерживается «изнутри» и на его развитие сориентированы все подразделения данного предприятия;
- нужды и запросы потребителя ставятся в центр внимания: предприятия придерживаются концепции маркетинга, который ориентирован на потребителя, управление активно содействует развитию производства;
- все нововведения и изменения в производстве товаров осуществляются лишь в том случае, когда есть полная уверенность в том, что это нужно конечному потребителю и они это одобряют.

В конкурентной борьбе успех предприятия зависит не столько от производства товаров, сколько от деятельности в сфере управления и ее эффективности. Можно сказать, что компании третьего уровня конкурентоспособности придерживаются концепции интегрированного маркетинга, ориентированного на удовлетворение запросов потребителя. Все функции управления и производства совершенствуются непрерывно и соответствуют требованиям маркетинга. В качестве других особенностей предприятий можно привести: организацию быстро перестраивающегося аппарата управления, более высокую гибкость и оперативность при принятии решений, лучшую мотивацию работников[9, с. 62].

Компании, достигшие четвертого уровня, находятся впереди своих соперников на многие годы. Данные предприятия готовы конкурировать с любыми предприятиями и в любом аспекте управления или производства. Все изменения стратегии развития, управления, организации производства осуществляются в таких предприятиях с учетом результатов анализа рынка. Все функции управления непосредственно вовлечены в маркетинговые исследования и систематизацию результатов. В подразделениях маркетинга сосредоточено все меньше работы. Эти подразделения только обобщают полученные данные, интегрируя и координируя

работу других служб.

## **Глава 2 Анализ и оценка конкурентоспособности**

### **2.1 Общая характеристика Сахалинском центре «ЭКСПАС»**

Сахалинский центр «ЭКСПАС» - филиал акционерного общества (АО) «Центр аварийно-спасательных и экологических операций» (АО «ЦАСЭО»). «ЭКСПАС» - это группа компаний, состоящая из головного предприятия АО «ЦАСЭО», сети его филиалов и дочерних структур. «ЭКСПАС» создан в 1998 году по решению Правительственной межведомственной комиссии по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций и интегрирован в Единую Государственную систему предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций РФ.

Акционерное общество «ЦАСЭО», образованное тремя участниками (акционерами), в соответствии со ст. 96-104 Гражданского кодекса РФ, (в редакции Федерального закона от 5 мая 2014 года № 99-ФЗ «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации»), Федеральным законом от 26 декабря 1995 года № 208 «Об акционерных обществах», действующим законодательством, является коммерческой организацией в форме публичного акционерного общества.

Каждый из участников (акционеров) АО не отвечает по его обязательствам и несет риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Для обеспечения деятельности общества акционеры создали Уставный капитал общества, который на момент создания составлял 100 000 (сто тысяч) рублей. Уставной капитал общества сформирован из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами (размещенные акции). Обществом размещены обыкновенные именные бездокументарные акции одинаковой номинальной стоимостью 1000 (одна тысяча) рублей в количестве 100 (сто) штук. Акционерами общества являются компании: АО «ЭКОСТАР», ЗАО «Сети», АО «Центр разработки и производства аварийно-спасательного оборудования «Арсенал

спасения»». Компаниям, соответственно, принадлежит: 82, 10 и 8 процентов акций общества.

АО «ЦАСЭО» является самостоятельным юридическим лицом, зарегистрированным в инспекции ФНС России № 28 по г. Москве. Расположено по адресу: 117485, г Москва, ул. Профсоюзная, д 100 А.

Сахалинский центр «ЭКОСПАС» - филиал АО «ЦАСЭО» самостоятельным юридическим лицом не является и действует от имени общества и на основании утверждаемых обществом положений. Руководитель филиала общества назначается Генеральным Директором общества и действует на основании доверенности, выданной обществом.

Общество действует на основании Устава, определяющего создание общества для осуществления основных целей и задач, направленных на проведение всех видов аварийно-спасательных работ в чрезвычайных ситуациях на суше, море и внутренних водах на всей территории и получение прибыли от своей деятельности. Главной задачей предприятия, отраженной в Уставе, является: эффективное решение задач в области обеспечения экологической, промышленной и пожарной безопасности.

Предметами деятельности общества являются:

- Разработка и реализация проектов в области защиты территорий и жизнеобеспечения населения, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций в Российской Федерации;
- Предоставление услуг профессионального аварийно-спасательного формирования;
- Участие в экологических программах по ликвидации загрязнений нефтью и нефтепродуктами, утилизации опасных отходов, отходов производства и потребления;
- Изготовление, продажа и техническое обслуживание специализированного оборудования для проведения аварийно-спасательных работ;
- Организация обучения и повышения квалификации персонала по аварийно-спасательным работам, действиям при ЧС, ликвидации разливов нефтепродуктов.

Основными направлениями деятельности общества являются:

- Поддержание сил и средств для выполнения работ по ликвидации нефтеразливов;
- Обслуживание опасных производственных объектов, газоспасательные работы, аварийно-спасательные работы;
- Разработка необходимой документации в области промышленной безопасности (паспорта безопасности опасных производственных объектов, планы мероприятий по локализации и ликвидации разливов нефти и нефтепродуктов, иная необходимая документация);

Сахалинский центр «ЭКОСПАС» имеет статус «Профессионального аварийно-спасательного формирования» в области организации мероприятий по предупреждению и ликвидации последствий разливов нефти и нефтепродуктов (свидетельство Межведомственной аттестационной комиссии от 08.11.2011 г. серия 0068 № 8-900-31).

В настоящее время Сахалинский центр «ЭКОСПАС» обеспечивает промышленную и экологическую безопасность 65 предприятиям и организациям Сахалинской области, эксплуатирующим 110 опасных производственных объектов.

Специалисты филиала обслуживают объекты ведущих компаний отрасли: «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани ЛТД» (Проект «Сахалин-2»), «Эксон Нефтегаз ЛТД» (Проект «Сахалин-1», объекты: Нефтеотгрузочный терминал «Де-Кастри», Береговой комплекс подготовки углеводородов «Одопту», Береговой комплекс подготовки углеводородов «Чайво»), АО «РН-Сахалинморнефтегаз», «Флуор Дэниел Евразия Инк.», АО «Петросах», АО «Восток Морнефтегаз», АО «Восточная транспортно-экспедиторская компания, ГУСП «Птицефабрика Островная», АО «Эра Логистики».

Филиал работает в соответствии с требованиями стандарта системы менеджмента качества организации ISO 9001:2008 и ГОСТ 12.0.230-2007 в области «Системы управления охраной труда».

Для общей оценки экономической деятельности общества проанализирована динамика изменения основных экономических показателей деятельности предприятия, представленных в Таблице 2.1 за 2013 – 2015 гг. на основе данных Бухгалтерского баланса за 2015 год (Приложение А), в том числе «Отчёта о финансовых результатах» (Приложение Б) и (Приложение В).

Таблица 2.1 - Анализ основных экономических показателей деятельности АО «ЦАСЭО» за 2013-2015 гг.

| Показатели   | Отклонение |        |        |             |        |             |        |  |
|--|------------|--------|--------|-------------|--------|-------------|--------|--|
|  | 2013       | 2014   | 2015   | 2014 к 2013 |        | 2015 к 2014 |        |  |
|  |            |        |        | (+;-)       | %      | (+;-)       | %      |  |
| 1. Выручка, тыс. руб.                                  | 431364     | 679900 | 696656 | 248536      | 157,62 | 16756       | 102,46 |  |
| 2. Себестоимость услуг, тыс. руб.                      | 277485     | 439340 | 449939 | 161855      | 158,33 | 10599       | 102,41 |  |
| 3. Валовая прибыль, тыс. руб.                          | 153879     | 240560 | 246717 | 86681       | 156,33 | 6157        | 102,56 |  |
| 4. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.               | 3214       | 29921  | 165458 | 26707       | 930,96 | 135537      | 552,98 |  |
| 5. Чистая прибыль, тыс. руб.                           | 2663       | 21718  | 157040 | 19055       | 815,55 | 135322      | 723,09 |  |
| 6. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.  | 44511      | 76189  | 151309 | 31678       | 171,17 | 75120       | 198,60 |  |
| 7. Среднегодовая стоимость оборотных фондов, тыс. руб. | 123832     | 163736 | 342495 | 39904       | 132,22 | 178759      | 209,18 |  |
| 8. Среднесписочная численность персонала, чел.         | 310        | 385    | 513    | 75          | 124,19 | 128         | 133,25 |  |

Объем выручки в 2014 году увеличился на 57,62 % (на 248 536 тыс. руб.)

по сравнению с 2013 годом, при этом рост себестоимости услуг увеличилась на 58,33% (161 855 тыс. руб.). Таким образом, темп роста выручки незначительно отставал от темпа роста себестоимости услуг. В 2015 году тенденция меняется, и

рост объемов реализации составляет 2,46% (16 756 тыс. руб.) при увеличении себестоимости на 2,41 % (10 599 тыс. руб.).

Сложившаяся динамика показателей выручки и себестоимости услуг оказала влияние на изменение показателя валовой прибыли. Валовая прибыль в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 56,33% (86 681 тыс. рублей). В 2015 году рост показателя составил 2,56% (6 157 тыс. рублей).

Темпы изменения показателей выручки, себестоимости услуг и валовой прибыли в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличились на 57,62%, 58,33% и 56,33% соответственно. В 2015 году по сравнению с предшествующим годом величина показателей увеличилась пропорционально и составила 2,46%, 2,41% и 2,56% соответственно. Динамика изменения показателей приведена на Рисунке 2.1. и говорит о расширении объемов предоставления работ и услуг обществом при соответствующем росте себестоимости услуг.

image not found or type unknown



Рис. 2.1 – Динамика изменения выручки, себестоимости услуг и валовой прибыли АО «ЦАСЭО» за 2013-2015 гг

Прибыль до налогообложения в 2014 году по сравнению с 2013 годом

увеличилась более чем в 9 раз (на 26 707 тыс. руб.), а в 2015 году более чем в 5 раз (на 135 537 тыс. руб.) по сравнению с 2014 годом. Увеличение показателя в несколько раз связано со значительным увеличением прочих доходов в структуре показателя. Данная динамика является положительным фактором, поскольку прибыль до налогообложения является источником покрытия постоянных финансовых расходов (проценты по кредитам и займам и лизинговые платежи), являющихся долгосрочным видом расходов, которые обществу необходимо нести при любых обстоятельствах, финансовом положении и возможных спадах в объемах реализации работ и услуг.

Чистая прибыль в 2014 году увеличилась более чем в 8 раз (на 19 055 тыс. руб.) по сравнению с 2013 годом, а в 2015 году, более чем в 7 раз (на 135 322 тыс. руб.) по сравнению с 2014 годом. Рост показателя является положительным фактором, поскольку выполняется главная цель деятельности общества, а также увеличивается возможность финансирования расширения перечня выполняемых

работ и услуг, и денежных накоплений предприятия.

Среднегодовая стоимость основных фондов в 2014 году выросла на 71,17% (на 31 678 тыс. руб.) по сравнению с 2013 годом. В 2015 году показатель увеличился на 98,6% (на 75 120 тыс. руб.) в сравнении с предыдущим годом. Увеличение величины показателя говорит об инвестициях в основные средства, модернизации оборудования, что также свидетельствует о расширении производства.

Величина среднегодовой стоимости оборотных фондов в 2014 году по сравнению с 2013 годом выросла на 32,22% (на 39 904 тыс. руб.), а в 2015 году показатель увеличился более чем в 2 раза (на 178 759 тыс. руб.) по сравнению с 2014 годом.

Среднесписочная численность персонала в 2014 году увеличилась на 24,19% (на 75 чел.) по сравнению с 2013 годом. Численность персонала в 2015 году увеличилась на 33,25% (на 128 чел.) в сравнении с 2014 годом. Рост численности персонала свидетельствует о расширении деятельности общества.

Численность филиалов и обособленных подразделений общества в период с 2013 по 2015 года увеличилась с 17 филиалов в 2013 году до 25 в 2014 году и составила 45 филиалов в 2015 году.

## **2.2 Оценка конкурентоспособности**

Самый первый способ анализа позиций АО «ЦАСЭО» на рынке – это изучение распределения рыночных долей между всеми участниками.

Для этого необходимо проанализировать долю рынка принадлежащую АО «ЦАСЭО», а также основному конкуренту.

Именно доля рынка является тем показателем, по которому решается вопрос о рыночном лидерстве. Несмотря на важность этого, точное знание о рыночной доле – явление, довольно редкое на российском рынке. Это связано, во-первых, с невозможностью получения достоверных сведений – почти вся информация, так или иначе касающаяся деятельности предприятия конкурентов, относится ими к разряду коммерческой тайны. Во-вторых, с закрытостью абсолютного большинства юридических лиц, работающих на рынке, что также лишает маркетологов и менеджеров ценной информации об их оперативной деятельности. В результате руководству АО «ЦАСЭО», приходится не определять рыночные доли, а угадывать

их ориентировочные значения.

Для того чтобы оценить конкурентоспособность исследуемого предприятия АО «ЦАСЭО» необходимо охарактеризовать его с точки зрения доли рынка и некоторых других показателей относительно главных конкурентов.

Под конкурентоспособностью предприятия понимается относительная характеристика, выражающая отличия данного предприятия от конкурентов по степени удовлетворенности клиента его услугами и по эффективности основной деятельности.

Сначала проведем сравнительный анализ деятельности исследуемого нами предприятия АО «ЦАСЭО» с двумя другими предприятиями: ООО «Экошельф» и ООО Центурион Групп». Охарактеризуем конкурирующие предприятия.

«Экошельф» ведет отсчет своей деятельности от 22 июля 1997 года. Одной из основных причин создания Компании было начало широкомасштабных работ по поиску и добыче нефти и газа на шельфе Сахалина. В рамках этой деятельности было жизненно необходимо обеспечить экологическую безопасность на море и на суше, сохранить уникальную островную природу. Поэтому совсем не случайно в названии Компании тесно соединились два понятия «Экология» и «Шельф».

Деятельность «Экошельф» направлена на сохранение и защиту окружающей среды путем предоставления широкого спектра услуг по утилизации отходов I-V классов опасности, предотвращению и ликвидации аварийных разливов нефти, нефтепродуктов и химически опасных веществ, предоставлению специализированных судов и оборудования ЛАРН.

Компания Центурион Групп - Профессиональное аварийно-спасательное формирование, газоспасательные работы, ликвидация ЧС на авто-транспорте, ликвидация разлива нефти, нефтепродуктов и опасных химических веществ на море и на суше.

Рассмотрим услуги оказываемые фирмами конкурентами.

Таблица 2.2 – Характеристика услуг конкурентов

Наименование услуг

Компании

Экоспасс

Экошельф  
Центурион  
Групп

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| Разработка, сопровождение согласования и введения ПЛАРН, ПМЛА, ПБ ОПО и других проектов для субъектов и компаний с ОПО федерального, регионального, муниципального и объектового уровней на сухопутной части территории | + | - | - |
| Разработка, сопровождение согласования и введения ПЛАРН для компаний НГК на акватории портов и континентальном шельфе   | + | - | - |
| Абонентское обслуживание опасных производственных объектов всех уровней на сухопутной части территории  | + | - | - |
| Локализация и ликвидация разливов нефти и нефтепродуктов при авариях на ОПО на территории и континентальном шельфе  | + | + | + |
| Аварийно-спасательные, газоспасательные работы и организация управления в операции по ЛЧС(Н)  | + | - | + |
| Сбор, обезвреживание, транспортировка и утилизация опасных отходов  | + | + | + |
| Нефте-газо-пожарная безопасность и пожаротушение  | + | + | + |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| Выполнение НИР и ОКР по разработке, созданию и внедрению в эксплуатацию средств, комплексов и систем обеспечения нефте-газо-пожарной, экологической безопасности и оперативному мониторингу окружающей среды | + | + | - |
|--|---|---|---|

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| Реабилитация нефтезагрязненных территорий | + | - | - |
|---|---|---|---|

|                   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|
| Водолазные работы | + | - | - |
|-------------------|---|---|---|

|                          |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|
| Горноспасательные работы | + | - | - |
|--------------------------|---|---|---|

Для оценки сильных и слабых сторон конкурентов, а также собственных преимуществ и недостатков можно использовать балльную систему.

При балльной системе используют пятибалльную оценочную шкалу (от 0 до 5 или от 1 до 5) для каждого параметра, затем определяется средний балл для каждого предприятия.

Чем выше, средний балл, тем сильнее конкурентные позиции предприятия. Преимущества данного метода заключаются в относительной простоте выполнения анализа.

Заметим, что для проведения рейтинговой оценки конкурентов необходимо выбрать эксперта. В рамках данной работы экспертами выступают автор работы, и директор АО «ЦАСЭО».

Таблица 2.3 - Оценка деятельности конкурентов с помощью обычной балльной системы

| Оценочные параметры | ООО «Экошельф» | АО «ЦАСЭО» | ООО Центурион Групп» |
|---------------------|----------------|------------|----------------------|
| Ассортимент услуг   | 5              | 4          | 3                    |

|                               |            |            |            |
|-------------------------------|------------|------------|------------|
| Цены                          | 5          | 4          | 2          |
| Работа с юридическими лицами  | 5          | 5          | 2          |
| Система скидок                | 5          | 1          | 1          |
| Клиенты                       | 5          | 4          | 3          |
| Объем оказания услуг          | 5          | 4          | 3          |
| Численность персонала         | 4          | 4          | 2          |
| Репутация                     | 5          | 5          | 2          |
| Известность                   | 4          | 5          | 1          |
| Уровень обслуживания клиентов | 4          | 5          | 2          |
| Приверженность клиентов       | 5          | 4          | 2          |
| Занимаемая доля рынка         | 4          | 4          | 4          |
| <b>Итого средний балл</b>     | <b>4,3</b> | <b>3,8</b> | <b>2,2</b> |

В качестве оценочных параметров можно использовать следующую информацию о предприятиях-конкурентах:

- количественную (объем услуг, занимаемая доля рынка, величина активов, рентабельность, наличие и размер филиальной сети, цены на услуги, численность персонала и т.п.);

- качественную (репутация, известность, престиж, эффективность и гибкость применяемых рыночных стратегий, уровень обслуживания клиентов, приверженность клиентов, реакция на изменение рыночной ситуации и т.п.).

Таким образом, на основании таблицы 2.2 можно сделать вывод о том, что у ООО «Экошельф» самый высокий средний балл, на втором месте находится исследуемое предприятие АО «ЦАСЭО».

На основе проведенного анализа можно выделить сильные и слабые стороны конкурентов и составить карту конкурентных преимуществ (табл. 2.4). Под конкурентными преимуществами понимаются осязаемые и неосязаемые активы, которыми владеет предприятие и которые наиболее важны для него, потому что позволяют побеждать в конкурентной борьбе.

Таблица 2.4 - Карта конкурентных преимуществ

| <b>Название предприятия</b> | <b>Слабые стороны</b>  | <b>Сильные стороны</b>       | <b>Конкурентные преимущества</b> |
|-----------------------------|--|------------------------------|----------------------------------|
| АО «ЦАСЭО»                  | Управление персоналом<br>Уровень обслуживания<br>Занимаемая доля рынка<br>Система скидок | Ассортимент                  | Ассортиментная политика          |
|                             |  | Цены                         | Ценовая политика                 |
|                             |  | Работа с юридическими лицами | Маркетинг                        |
|                             |  | Клиенты                      | Имидж фирмы                      |
|                             |  | Объем оказания услуг         | Бренд                            |
|                             |  | Репутация                    | Активы фирмы                     |
|                             |  | Лояльность клиентов          | Организационная культура         |

|                     |                              |                              |                          |
|---------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| ООО<br>«Экошельф»   | Ассортимент                  | Работа с юридическими лицами | Маркетинг                |
|                     | Цены                         |                              | Имидж фирмы              |
|                     | Клиенты                      | Репутация                    | Бренд                    |
|                     | Объем оказания услуг         | Управление персоналом        | Активы фирмы             |
|                     | Занимаемая доля рынка        |                              | Персонал                 |
|                     | Приверженность клиентов      | Уровень обслуживания         | Организационная культура |
| ООО Центурион Групп | Цены                         |                              |                          |
|                     | Работа с юридическими лицами |                              |                          |
|                     | Репутация                    | Лояльность клиентов          | Ассортимент услуг        |
|                     | Управление персоналом        |                              |                          |
|                     | Уровень обслуживания         |                              |                          |
|                     | Ценовая политика             |                              |                          |

Наличие большого числа конкурентных преимуществ делает исследуемое предприятие более конкурентоспособным.

На основании составленной карты конкурентных преимуществ следует сделать вывод о том, что АО «ЦАСЭО» обладает высокой конкурентоспособностью, ООО «Экошельф» также характеризуется высокой конкурентоспособностью, они строят свою политику, ориентируясь на разные сегменты. АО «ЦАСЭО» ориентируется на людей со средним и ниже среднего уровнем дохода; ООО «Центурион Групп» - на компании со средним и высоким уровнем дохода; ООО «Экошельф» - на компании со средним и ниже среднего уровнем дохода.

Для выявления своей конкурентоспособности предприятие должно найти свое место на рынке, то есть определить конкурентную позицию, которая устанавливается по основным направлениям деятельности предприятия.

Основные этапы определения позиции предприятия на рынке:

1. Четко определить услуги, которые предприятие предлагает на рынок.
2. Определить, чем отличаются услуги данного предприятия от услуг конкурентов (например, по уровню подготовки персонала, по методам обслуживания клиентов, по составу клиентов, по применяемым стимулирующим методам и т.д.)
3. Определить слабые и сильные стороны предприятия и его основные конкурентные преимущества.
4. Определить состояние конкуренции на рынке и позицию, занимаемую предприятием.

Это можно сделать, например, с помощью конкурентной карты рынка, которая представляет собой распределение предприятий-конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке.

Позицию предприятия на рынке определяет множество факторов. Поэтому для удобства анализа выбирают, как правило, два основных.

Чем больше занимаемая доля рынка и выше относительный уровень рентабельности, тем сильнее позиция предприятия на рынке и, соответственно, выше конкурентоспособность.

Но следует заметить, что позиция любого предприятия на рынке может быть реальной и оценочной. Реальной она является в том случае, когда анализ доли рынка и основных рыночных сегментов позволяет предприятию установить занимаемую им позицию на предшествующих этапах. Оценочная позиция является результатом представления предприятия о его положении на рынке. Это представление может не соответствовать мнению потребителей услуг. В этой ситуации у предприятия могут возникнуть серьезные проблемы с гостями.

Далее проведем анализ предприятий – конкурентов по таким позициям, как:

- ценовой уровень;
- качество оказания услуг;
- качество обслуживания (в данное понятие мы вложили такие качества как профессиональность, внимательность, вежливость);
- ассортимент услуг с точки зрения конечного потребителя;
- сервис;
- сроки оказания услуг.

Для данного анализа использовался экспертный метод. Как уже было сказано выше, экспертами выступали автор работы и директор АО «ЦАСЭО».

Для оценки была использована специальная шкала оценки факторов, предложенная д.э.н., профессором Чкаловой О.В., в соответствии с которой каждому предприятию присваивался соответствующий балл; каждому фактору был присвоен весовой коэффициент.

Анализ полученных результатов проводился с помощью аналитического метода рейтинговой оценки, который представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Сводная таблица рейтинговой оценки основных конкурентов АО «ЦАСЭО» (по 5-ти балльной шкале)

| Исследуемый показатель  | Коэффициент весомости, % | Предприятия - конкуренты |      |                       |      |                |      |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|------|-----------------------|------|----------------|------|
|                         |                          | АО «ЦАСЭО»               |      | ООО «Центурион Групп» |      | ООО «Экошельф» |      |
|                         |                          | балл                     | итог | балл                  | итог | балл           | итог |
| Ассортимент услуг       | 0,22                     | 4                        | 0,88 | 5                     | 1,1  | 5              | 1,1  |
| Качество оказания услуг | 0,24                     | 3                        | 0,72 | 2                     | 0,48 | 4              | 0,96 |
| Ценовой уровень         | 0,26                     | 4                        | 1,04 | 3                     | 0,78 | 2              | 0,52 |
| Качество обслуживания   | 0,12                     | 5                        | 0,6  | 4                     | 0,48 | 4              | 0,48 |
| Сервисное обслуживание  | 0,09                     | 5                        | 0,45 | 4                     | 0,36 | 4              | 0,36 |

|                   |          |   |             |   |             |   |             |
|-------------------|----------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|
| Месторасположение | 0,07     | 4 | 0,28        | 3 | 0,21        | 3 | 0,21        |
| <b>Итого:</b>     | <b>1</b> |   | <b>3,97</b> |   | <b>3,41</b> |   | <b>3,87</b> |

Из таблицы 2.4 можно сделать вывод о том, что наиболее сильным конкурентом из исследуемых для АО «ЦАСЭО» является ООО «Экошельф». По конечному показателю данная фирма наиболее приближена к показателю АО «ЦАСЭО». Однако если брать во внимание фактор месторасположения организаций, тогда главным конкурентом для АО «ЦАСЭО» будет ООО «Центурион Групп», так как эти фирмы расположены ближе друг к другу.

Для оценки стратегического положения рассматриваемого предприятия и последующего выбора стратегии в отношении каждого из стратегических хозяйственных подразделений воспользуемся методом Мак-Кинзи.

В матрице Мак-Кинзи вместо показателя роста объема используется параметр привлекательности СЗХ, а вместо относительной доли рынка – будущий конкурентный статус. В отличие от матрицы БКГ матрица Мак-Кинзи применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции. Но пользоваться ею можно только после ряда трудоемких операций.

Для её построения необходимо разработать критерии оценки отрасли.

Таблица 2.6 - Критерии оценки привлекательность рынка

| Критерий оценки               | Удельный вес фактора, % | Качественная оценка                                | Оценка в баллах (1-20) | Итоговая оценка |
|-------------------------------|-------------------------|--|------------------------|-----------------|
| Рост рынка                    | 30                      | Возможен при расширении сбыта или ухода конкурента | 15                     | 4,5             |
| Возможность для изменения цен | 25                      | При снижении издержек и получение налоговых льгот  | 10                     | 2,5             |

|                                  |     |  |    |     |
|----------------------------------|-----|--|----|-----|
| Сложность вступительных барьеров | 10  | Не большая для вновь входящих  | 7  | 0,7 |
| Влияние потребителей             | 35  | Потребители имеют сложившуюся приверженность к некоторым видам услуг | 18 | 6,3 |
| Итого:                           | 100 |  |    | 14  |

Используя таблицы 2.5, 2.6 построим матрицу Мак – Кинзи.

ООО «Центурион Групп» ООО «Экошельф»

14 \_\_\_\_\_

ОАО «ЦАСЭО»

0 12,3 13,5 14,5

Рис. 2.2 - Матрица Мак-Кинзи для АО «ЦАСЭО» и основных предприятий - конкурентов

Таким образом, из приведенной матрицы Мак – Кинзи ещё раз наглядно можно проследить, что АО «ЦАСЭО» среди конкурентов занимает позицию «следование за лидером».

Оценку сильных и слабых сторон будем производить по ключевым факторам в сравнении с ООО «Экошельф». Таким образом, можно сформировать список сильных и слабых сторон исследуемого предприятия по отношению к основному конкуренту, а также его возможностей и угроз (табл.2.7).

Таблица 2.7 - Матрица SWOT – анализа АО «ЦАСЭО»

**Сильные стороны**

**Слабые стороны**

1. цена оказываемых услуг;
2. финансовые возможности;
3. гибкость организации деятельности;
4. ассортимент услуг;
5. качество услуг

1. устаревшее оборудование
2. недостаточная мощность

### **Возможности**

1. возможность выхода на новые рынки;
2. финансовые возможности;
3. увеличение ассортимента;
4. снижение процентных ставок по банковским кредитам;
5. возможность покупки нового оборудования;
6. снижение цен на оказываемые услуги;
7. постоянные поставщики и возможность оказания услуг со скидкой.

### **Угрозы**

1. зависимость от поставщика;
2. изменение потребностей и вкусов покупателей;
3. ужесточение государственной политики;
4. рост активности конкурентов;
5. снижение покупательской способности.

Для оценки влияния возможностей и угроз применяется метод позиционирования. В этом методе каждая конкретная возможность для АО «ЦАСЭО» позиционируется на матрице возможностей (табл. .2.7). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации.

Особое внимание нужно обратить на возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС». Они имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать: возможность выхода на новые рынки, увеличение ассортимента оказываемых услуг, финансовые возможности, возможность перехода к более эффективным стратегиям.

Таблица 2.8 - Матрица возможностей АО «ЦАСЭО»

|   | Сильное<br>влияние                                     | Умеренное<br>влияние  | Малое<br>влияние |
|---|--|---|------------------|
|   | ПОЛЕ «ВС»  |   |                  |
| Высокая<br>вероятность оказываемых услуг; | 1. выход на новые рынки;<br>3. увеличение ассортимента | ПОЛЕ «ВУ»<br>2. финансовые возможности;   | ПОЛЕ<br>«ВМ»     |
|   | 4. переход к более<br>эффективным стратегиям;          |   |                  |
| Средняя<br>вероятность                    | ПОЛЕ «СС»<br>6. снижение цен на услуги                 | ПОЛЕ «СУ»<br>5. снижение процентных<br>ставок по банковским<br>кредитам                   | ПОЛЕ<br>«СМ»     |
| Низкая<br>вероятность                     | ПОЛЕ «НС»  | ПОЛЕ «НУ»<br>7. постоянные поставщики и<br>возможность приобре-<br>тения сырья со скидкой | ПОЛЕ<br>«НМ»     |

Похожая матрица составляется для оценки угроз (табл. 2.8). Сверху отражаются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Сбоку указывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Среди них можно отметить высокую зависимость предприятия от поставщиков, и вероятность изменения потребностей и вкусов покупателей,

которые могут неблагоприятно сказаться на состоянии бизнеса в целом.

Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР» также должны находиться в поле зрения руководства, и быть устранены в первую очередь: снижение покупательной способности населения.

Таблица 2.9 - Матрица угроз АО «ЦАСЭО»

|                     |   |  |  |   |
|---------------------|---|--|--|---|
|                     | Разрушение  | Критическое состояние                            | Тяжелое состояние                              | «Легкие ушибы»                              |
|                     |   | <b>ПОЛЕ «ВК»</b>                                 |  |   |
| Высокая вероятность | ПОЛЕ «ВР»   | <b>1. Высокая зависимость от поставщиков;</b>    | ПОЛЕ «ВТ»                                      | ПОЛЕ «ВЛ»                                   |
|                     | <b>ПОЛЕ «СР»</b>                                      | ПОЛЕ «СК»  |  | ПОЛЕ «СЛ»                                   |
| Средняя вероятность | <b>4. Изменение потребностей и вкусов покупателей</b> | 5. Снижение покупательской способности населения | ПОЛЕ «СТ»<br>8. Рост 3. активности конкурентов | 2. Возможность появления новых конкурентов; |
|                     |   |  | ПОЛЕ «НТ»                                      |   |
| Низкая вероятность  | ПОЛЕ «НР»   | ПОЛЕ «НК»  | 4. Ужесточение Государственной политики        | ПОЛЕ «НЛ»                                   |

После составления списка слабых и сильных сторон данного предприятия, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для этого составим матрицу SWOT - анализа (табл. 2.9).

Рассмотрим образованные четыре поля на пересечении разделов. На каждом из данных полей находим парные комбинации и выделяем те, которые мы будем учитывать при внесении изменений в стратегию поведения организации.

Рассмотрим пары, находящиеся в поле «СИБ». Их мы будем учитывать для полного использования сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для исследуемого предприятия необходимо использовать все сильные стороны для выхода на новые рынки.

Пары, которые оказались на поле «СЛВ», будут нами учитываться при построении стратегии АО «ЦАСЭО» таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Используя низкие цены и гибкую систему оказания услуг, предприятие может преодолеть угрозу изменения потребностей и вкусов покупателей. К сожалению, на сегодняшний день у предприятия нет реальной возможности ликвидировать угрозы снижения покупательской способности населения (эта угроза вообще может быть ликвидирована только посредством государственных мер) и высокой зависимости от поставщиков.

Для пар, находящихся на поле «СЛУ», мы должны выработать такую стратегию, которая позволила бы исследуемой компании избавиться от слабых сторон и попытаться предотвратить возникшую угрозу.

### **Глава 3. Разработка предложений по совершенствованию конкурентоспособности АО «ЦАСЭО»**

Проанализировав конкурентные позиции АО «ЦАСЭО» можно предложить следующие мероприятия по повышению конкурентоспособности:

1. Концепция ценового лидерства.

При разработке предложения по формированию ассортимента и цен услуг для повышения конкурентоспособности необходимо использовать концепцию ценового лидерства. Концепция ценового лидерства состоит в том, что АО «ЦАСЭО» рекламирует и оказывает ключевые услуги из своего ассортимента, по цене, обеспечивающей долю прибыли ниже обычной.

Знания о ценах и услугах конкурентов позволяют АО «ЦАСЭО» воспользоваться в качестве отправной точки для нужд собственной ценовой политики. Если наша услуга аналогична услугам конкурента, мы вынуждены будем назначить цену, близкую к цене услуг конкурента (или даже ниже). Если наша услуга окажется ниже по качеству, то мы не сможем запросить за него цену такую же, как у конкурента.

2. Продвижение фирменного стиля и формирование факторов краткосрочного конкурентного преимущества: дополнительные услуги, стимулирование сбыта, снижение уровня цен за счет снижения нормы прибыли.

Таким образом, план Общий план стратегического развития АО «ЦАСЭО» представлен в табл.3.1.

Таблица 3.1 - **Стратегический план развития АО «ЦАСЭО»**

| № п/п | Направление развития                                   | Срок реализации     | Ответственный за исполнение |
|-------|--|---------------------|-----------------------------|
| 1     | Внедрение программы ФОССИТС                            | 4 квартал 2016      | Директор                    |
| 2     | Разработка вирусного маркетинга                        | 1 квартал 2017 года | Рекламное агентство «М-20»  |
| 3     | Найм на работу специалиста по стратегическому развитию | 2 квартал 2017 года | Директор                    |

Мероприятия по совершенствованию деятельности, а также предложенные конкурентные стратегии, носят рекомендательный характер и могут использоваться руководством на их усмотрение в зависимости от стратегических и тактических целей развития.

## **Заключение**

Конкурентоспособность относится к наиболее сложным понятиям, характеризующим современный рынок, при этом нет ни единого понимания её сущности, ни даже приблизительно одинаковых взглядов на методику её определения. Это объясняется необходимостью учета огромного количества факторов, как правило, различных по своей природе, количественное измерение которых порой затруднительно.

При выполнении работы были проанализированы конкурентные преимущества АО «ЦАСЭО», а также разработаны рекомендации по увеличению конкурентоспособности исследуемой организации.

В работе были рассмотрены организационно-правовая характеристика АО «ЦАСЭО», проведен анализ экономического потенциала организации.

Был проведен анализ конкурентоспособности исследуемого предприятия и основных предприятий – конкурентов. В рамках данного исследования были использованы следующие методы: экспертный метод (с целью построения многоугольника конкурентоспособности и матрицы Мак-Кинзи), а также социологический опрос в форме анкетирования.

Основными конкурентами АО «ЦАСЭО» являются два предприятия– ООО «Экошельф» и ООО «Центурион Групп».

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что наиболее сильным конкурентом АО «ЦАСЭО» является ООО «Экошельф». Это произошло из-за преимуществ по таким показателям, как: более широкий ассортимент услуг и незначительно низкий (по сравнению с АО «ЦАСЭО») уровень цен. АО «ЦАСЭО» а также имеет ряд конкурентных преимуществ, к которым относятся: удачное месторасположение, хорошее качество обслуживания и приемлемый уровень цен.

## **Список литературы**

1. Ахматова, М., Попов, Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. – 2012. - №4. –308 с.
2. Баринов, В.А., Синельников А.В. Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - №6. – 180 с.

3. Белоусов, В. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - №5. – 420 с.
4. Берман, Б., Эванс, Дж.Р. Розничная торговля: стратегический подход, 8-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 1184 с.
5. Блинов, А.О., Захаров В.А. Имидж организации как фактор её конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - №4. - 350 с.
6. Виданов, Н.В. Маркетинговое исследование в рамках управления ассортиментов продукта // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2012. – №4. – 308 с.
7. Герасименко, Н., Торопова Т. Оценка конкурентного положения организации малого бизнеса на основе расчета коэффициента рациональности ассортимента // Практический маркетинг. – 2011. - №10. – 220 с.
8. Голубков, Е.П. Изучение и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - №2. – 180 с.
9. Дзахмишева, И.Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуг в розничной торговой сети // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - №3. - 304 с.
10. Зулхарнаев, И.У., Плясова, Л. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - №4. - 420 с.
11. Ильясова, Л.Р. Позиция предприятия на рынке – инструмент эффективного управления // Экономика и управление. – 2015. - №6. – 380 с.
12. Каплина, О.В. Использование статистических методов при оценке конкурентоспособности массового товара // Вопросы статистики. – 2012. - №3. - 360 с.
13. Клейнер, Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях // Вопросы экономики. – 2010. - №9. – 480 с.
14. Комиссаров, Т.А., Баженова, Н.М. Методические подходы к исследованию и анализ потребительских предпочтений // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2015. - №3. - 405 с.
15. Копченков, А., Пермякова, Ю. Критерии оценки товара продавцами и покупателями // Практический маркетинг. – 2012. - №1. – 370 с.
16. Котлер, Ф., Армстронг, Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер с англ. – 2-е европ.изд. – М.; Спб.;К.; Издательский дом «Вильямс», 2010. – 944с.
17. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. – М.: Новое знание, 2012. – 544 с.
18. Кротков, А., Еленева, Ю. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // маркетинг в России и за рубежом. –

2012. - №6. - 420с.
19. Куприянова, Т., Растимешин, В. Управляемая конкурентоспособность: как её добиться // Консультант директора. – 2012. - №22. - 308с.
  20. Ласточкин, Ю.В., Ицкович И.И. Концептуальные решение в планировании конкурентоспособности продукции предприятия // Финансы и кредит. – 2010. - №22. -108 с.
  21. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2012. – 224 с.
  22. Мильгром, Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - №2. – 260 с.
  23. Минько, Э.В. Качество и конкурентоспособность. – М.: Теория и практика менеджмента. – 2010. – 268 с.
  24. Моисеева, Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: ЮНИТИ, 2015. - 232 с.
  25. Николаева, Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - № 4. – 305 с.
  26. Осипова, Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Практикум. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. -215 с.
  27. Основы предпринимательской деятельности / Под ред. В.М.Власовой. - М.: Финансы и статистика, 2010. – 102 с.
  28. Островский, Г.О. Конкурентоспособность предприятия как объект управления // Консультант директора. – 2012. - №20. – 306 с.
  29. Панкратов, Ф.Г. и др. Практикум по коммерческой деятельности: Учебное пособие. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2010. – 248 с.
  30. Панкратов, Ф.Г., Памбухчиянц, В.К. Коммерция и технология торговли. - М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 2005. - 220 с.
  31. Петров, П.В. Экономика и организация товарного обращения: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 244 с.
  32. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 248 с.
  33. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: Учебник / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 248 с.
  34. Попов, Е.В. Продвижение товаров и услуг: Учеб.пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 256 с.
  35. <http://www.ecoshelf.net/index.php?r=about>
  36. <http://www.ecospas.ru/filialy/sahalinskiy>