

## **Содержание:**

### **Введение**

В современном мире условия ведения хозяйственной деятельности предприятия как субъекта экономических отношений требуют постоянной оценки уровня конкурентоспособности предприятия для принятия управленческих решений, обеспечивающих выживаемость предприятия в конкурентной борьбе.

Повышение конкурентоспособности предприятия - процесс, эффективной реализации которого не достаточно только предшествующего опыта или его экстраполяции. Он требует создания специфических моделей и механизмов анализа и оценки уровня конкурентоспособности продукции, который в свою очередь формируется под воздействием огромного количества факторов.

Современная рыночная экономика включает в себя многие разделы и сектора. Все эти структурные образования имеют отличительные характеристики и содержательные особенности. Подтверждается это, во-первых, их реальным существованием и функционированием. И во-вторых, все эти структурные образования формируют национальную экономику как единое целое.

Актуальность темы подчеркивается тем, что для происходящих микроэкономических процессов в жизнедеятельности торгового предприятия его конкурентоспособность на рынке является особенно значимым. Ее результативное действие обеспечивает не только количественный, но и качественный рост каждого из хозяйствующих субъектов. В тех из них, где конкурентоспособности уделяется недостаточное внимание, эффективность работы оставляет желать много лучшего.

Предметом исследования является процесс формирования конкурентоспособности исследуемой организации.

Объектом исследования выступает деятельность организация ООО ПКФ «Боцман».

Целью работы является изучение конкурентов ООО ПКФ «Боцман» и разработка направлений повышения конкурентоспособности предприятия.

Для достижения поставленной цели работы решение следующих задач:

- изучить основные понятия и сущность конкурентоспособности предприятия;
- выделить методы анализа конкурентов современного предприятия;
- определить направления повышения конкурентоспособности предприятия;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику ООО ПКФ «Боцман»;
- проанализировать отдельные аспекты конкурентоспособности ООО ПКФ «Боцман»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО ПКФ «Боцман» и рассчитать их экономическую эффективность.

Степень научной разработанности проблемы. Согласно зарубежному опыту маркетинговой деятельности, в трудах Ф. Котлера, функции маркетинга рассматриваются массово, в укрупненных конкретных (специальных) функций управления.

Вопросы повышения конкурентоспособности рассматривают такие авторы как В.Я. Багиев, В.М. Тарасевич Е.Б. Галицкий, А.А. Лурович, Ф.Г. Панкратов, Т.Д. Маслова, А.Л. Разумовская, Ю.И. Ребрин, В.П. Федько, В.Е. Хруцко и др.

В работе нашли применение следующие общенаучные методы: нормативный метод, системного и сравнительного анализа, экономико-математические методы и т.д.

Данная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

## **Глава 1. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия**

## **1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия**

В современном мире происходят постоянные изменения. За последние десятилетия конкуренция становится одной из главных черт рыночного хозяйства. В рыночных условиях практически невозможно достичь стабильных результатов в бизнесе, если не разрабатывать стратегию развития бизнеса, не оценивать свои возможности и перспективы, не следить за состоянием рынка, за деятельностью конкурентов и не проводить оценку конкурентоспособности своего предприятия.

В современных экономических словарях под понятием конкуренции понимают соперничество, соревнование людей, групп, организаций в достижении лучших результатов в определенной общественной сфере.

В рыночной экономике такое соперничество между субъектами рыночных отношений неизбежно, поскольку оно порождается объективными условиями, основными из которых в экономической литературе называют:

- наличие множества равноправных рыночных субъектов;
- полная экономическая обособленность каждого из них;
- зависимость рыночных субъектов от конъюнктуры рынка;
- противоборство со всеми другими рыночными субъектами за удовлетворение покупательского спроса.

Конкурентоспособность усиливается в рыночных условиях, когда на рынок выходит много производителей аналогичного товара и предприятие должно повысить конкурентоспособность своего продукта, т.е. улучшить его качество и снизить себестоимость, привлечь к нему внимание, чтобы закрепиться на рынке для получения прибыли.

В своей работе «Моделирование конкурентоспособности продукции» Воронов А. А. пишет, что конкурентоспособность предприятия — это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов.

Ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений, является понятие конкуренции. Конкуренция - это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке.

Понятие «конкуренция» пришло в экономическую концепцию с разговорного языка с латинского слова «concurrentia», которое значит «столкновение», «состыжание». В экономике принято говорить о деловой конкурентной борьбе хозяйствующих субъектов, любой из которых собственными действиями ограничивает вероятность соперника односторонне воздействовать на предложения на рынке.

Конкурентность считается важной предпосылкой перегруппировки ресурсов, а также выступает как сильный фактор борьбы за более выгодные условия производства и реализации товаров и услуг. Как правило, для обеспечения конкурентоспособности изделий, фирмы стремятся к достижению надлежащих превосходств: технического преимущества, качества и надежности продукции.

Конкурентность призвана давать стимул предпринимательской деятельности, ориентировать производство на удовлетворенность рыночного спроса, а через него — на повышение качеств товаров и услуг при уменьшении издержек. Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и сравнение приобретенных результатов с личными показателями дают возможность лучше продумывать стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентоспособностью предприятия является характеристика, выражающая уровень различия одного предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов.[\[1\]](#)

Конкурентоспособность – это многогранное понятие, включающее не только качественные и ценовые параметры продукции, но и уровень менеджмента, конъюнктура рынка, техническая оснащенность, степень внедрения инноваций и т.д.[\[2\]](#)

Важную роль играет маркетинговая составляющая конкурентоспособности предприятия, которая ориентирована на выявление самых значимых потребностей потребителей и учет изменений клиентских предпочтений.

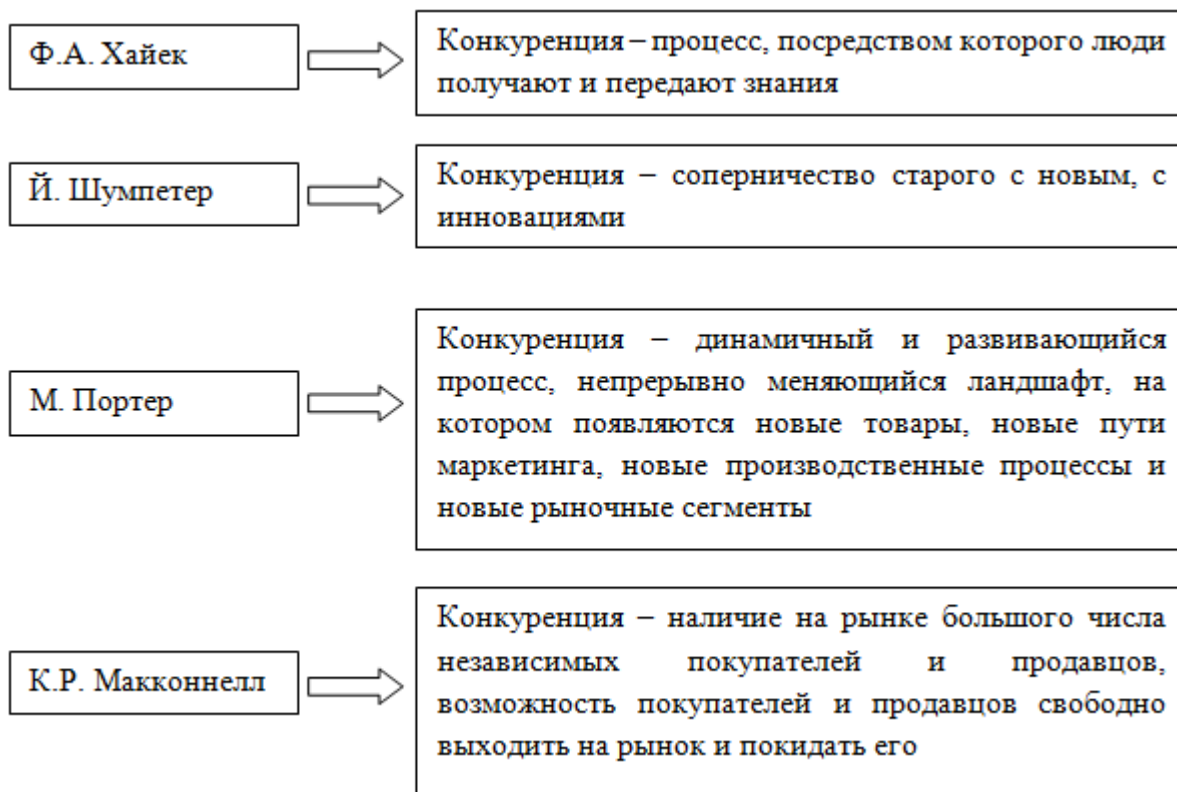
Необходимым условием выявления конкурентоспособности является наличие конкуренции. Истребляя слабые хозяйственные звенья, конкуренция задает планку развития производства и в то же время является механизмом регулирования отраслевых пропорций.[\[3\]](#)

Конкуренция является не только способом контроля в экономике, но и методом стимулирования к постоянному совершенствованию предприятий, так как задает критерии их эффективности.

Понятие «конкурентоспособность предприятия» чрезвычайно обширно и универсально, но по мнению авторов данного исследования, наиболее полное определение следующее – «это характеристика, которая выражает отличия данной фирмы от развития конкурентных фирм на выбранных сегментах рынка в данный момент времени по степени удовлетворения своими товарами потребителей и по эффективности производственной деятельности». [4]

Чтобы быть первым в конкурентной борьбе, предприятию необходимо выполнить два условия: расширить рынок для реализации товаров и услуг; уменьшить издержки. Эти два условия плотно связаны между собой. В реальное время, чтобы расширить рынок реализации товаров и услуг, предприятие должно предлагать потребителю товар и услуги или большего качества, или имеющий некие особенные свойства (дизайн, сервис, выполнения гарантийных обязательств в более сжатые сроки и т.п.). При этом стоимость предлагаемого товара, как минимум не должна меняться.

В экономической литературе существует множество определений конкуренции (рис. 1).



**Рисунок 1 - Определения конкуренции разных авторов[5]**

Анализируя все эти определения конкуренции, мы можем сделать вывод о том, что конкурентоспособность в целом сводится к возможности субъектов рынка соперничать друг с другом, посредством использования своих достоинств, таких как высокое качество, низкая цена, способность удовлетворить потребителя на определенный период времени на конкретном рынке.

Американский экономист М.Портер в теории конкурентных преимуществ говорит о двух главных источниках преимуществ: издержки и маркетинг. Низкие производственные и маркетинговые расходы по сравнению с предприятиями конкурентами обеспечивают высокую конкурентоспособность – это преимущества в издержках.

Таким образом, анализ литературных источников позволил сделать обобщенный вывод о понятии конкурентоспособности предприятия и сформировать на их основе авторское определение. Данное определение учитывает в себе все составляющие конкурентоспособности предприятия и отвечает требованиям всех участников рыночных отношений.

В рыночных условиях успешную деятельность предприятия предполагает непрерывный поиск и разработку каждым из них своей конкурентной стратегии. Именно стратегия конкуренции задает вектор развития деятельности организации в определении типа конкурентных преимуществ и формировании ресурсного потенциала его реализации.

## 1.2. Анализ конкурентов современной компании

Анализ конкурентов компании – это совокупность экономических методов изучения конкурирующих организаций с выявлением сильных и слабых сторон. Он позволяет определить возможности и учесть опасности, которые связаны с определенной бизнес-деятельностью. Сильная конкурентная стратегия ведения бизнеса целиком зависит от умения прогнозирования действий конкурентов на различные события.

[\[6\]](#)

Обозначим главные элементы анализа, как объект и предмет, а также цель конкурентного анализа компании.

Предметом конкурентного анализа является сопернические отношения, а также партнерские взаимоотношения организаций одной отрасли. Данные, которые будут получены при конкурентном анализе, позволят оценить в полном масштабе многие сильные и слабые стороны конкурентов, и в дальнейшем, дать рекомендации в

ведении конкурентной борьбы. Объект анализа являются конкуренты, изучаемой фирмы.

Главной целью конкурентного анализа – получение максимально достоверной информации о сильных и слабых сторонах конкурентов, о его стратегии развития.

Анализ конкурентов в зависимости от времени и поставленной задачи может быть как детальным, так и достаточно ёмким для решения краткосрочных задач.

Исследование деятельности конкурентов проводится по нескольким направлениям.

Среди них нужно отметить следующие;

- прибыль;
- размеры коммерческого предприятия;
- особенности товаров или услуг;
- сферы рынка;
- клиенты;
- методы продвижения товаров и услуг.

Для эффективного и точного конкурентного анализа необходимо исследуемые фирмы-конкуренты подвести под определенную классификацию, а именно как они реагируют на определенные ситуации. Определение целей конкурента, его сильных и слабых сторон – один из первых шагов на пути к построению адекватной модели его возможной реакции на стратегии соперников. Большинство конкурентов подпадает под одно из четырех определений, рассмотрим их более подробно:[\[7\]](#)

1. Конкурент, который характеризуется неторопливой и замедленной реакцией на шаги своих соперников. Причинами такого поведения могут выступать как и в недостаточности средств для ведения борьбы, так и уверенности в лояльности конкурентов и т.п.;
2. Конкурент, который реагирует только на определенные типы атак, например, на снижение цены, но не на рекламу и т.п.;
3. Конкурент, стремительно реагирующий на любые действия соперников;
4. Конкурент, который не имеет определенной модели поведения[\[8\]](#).

Последний тип компаний очень непредсказуем, он может ответить на удар, а может совершенно никак не отреагировать. Такие компании обычно являются малыми, они ведут борьбу, только когда им это выгодно.[\[9\]](#)

Для понимания конкурентов необходимо провести анализ основных факторов на основе собранной информации.

Приведем основные факторы:[\[10\]](#)

1. Финансовые результаты конкурентов (показатели продаж и прибыли);
2. Позиционирование конкурента и его имидж;
3. Цели и степень вовлеченности конкурентов;
4. Финансовые и нефинансовые цели конкурента;
5. Цели холдинговой компании;
6. Изучение ассортимента новой продукции или действий конкурента;
7. Организация и корпоративная культура конкурента;
8. Структура затрат.

Знание структуры затрат конкурента, особенно если конкурент полагается на стратегию, которая не требует сильных затрат, может послужить показателем будущей стратегии ценообразования. Целью должно быть представление о прямых и косвенных затратах, которые определяют точки безубыточности.

Конкурентный анализ невозможен без точного и последовательного исполнения, поэтому в своей работе, приведем основные этапы исследования конкурентных фирм для изучаемой организации (табл. 1[\[11\]](#)).

## Таблица 1

### Этапы конкурентного анализа

Конкурентный  
анализ

1.

1.

1.

1.

1.



Разработка основного плана проведения конкурентного анализа (предмет, объект, цели т.д.)	Формируется (полный или неполный) список конкурентов и классифицируем их по изучаемым факторам.	Выбор источников информации о конкурентах.	Сбор сведений о конкурентах и разработка плана исследовательских мероприятий	Анализ и Оценка надежности полученных результатов	Создание отчета о результатах анализа, также формирование конкурентной стратегии
--	---	---	--	--	---

Раскроем более подробно некоторые этапы конкурентного анализа из таблицы 1 – разработка основного плана проведения анализа предполагает формирование плана проведения исследования конкурентов, ставятся цели, предмет и объекты.

На втором этапе формируются полные или неполные списки конкурентов.

Полный список представляет собой перечень всех родовых конкурентов; всех наиболее близких по отрасли и виду деятельности соперников.

Неполный список составляется в реальных условиях, на основе тех же родовых конкурентов, но имеющих очень большую рыночную долю, или наиболее опасных и близко расположенных конкурентов. Для составления этого списка используют бенчмаркинг-подход, основанный на изучении успешного опыта конкурентов и взятия лучшего результата в свою компанию.

На заключительном этапе создается отчет с результатами и выводами: завершаются конкурентный анализ и конкурентная стратегия, а также будущие маркетинговые действия фирмы по отношению к конкурентам выстраиваются с опорой на эти итоги, то есть принимаются продуктивные маркетинговые решения для стабилизации конкурентных позиций фирмы.

Анализ деятельности конкурентов – непростой процесс, для осуществления которого нужны денежные, временные и трудовые затраты. Чтобы выстроить свою деятельность максимально эффективно, компании нужно наладить методы изучения деятельности конкурентов, чтобы точно знать их слабые места и уметь противопоставить им свои сильные стороны.

В данной научной статье была выявлена основная специфика конкурентного анализа компании, были рассмотрены предметы и цели, а также выделены и описана последовательность основных этапов анализа конкурентов компаний. И таким образом, делаем вывод, что в современном мире экономического соперничества, для развитой и эффективной деятельности успешной фирмы просто необходим всесторонний конкурентный анализ, без него она просто перестанет совершенствоваться. Поэтому актуальность данной проблематики, затронутая в данной научной работе, является обоснованной и по настоящий день.

### 1.3. Направления повышения конкурентоспособности предприятия

Повышение уровня конкурентоспособности предприятий и успешное развитие в рыночной среде — одна из главных проблем современной экономики. Повышение конкурентоспособности предприятия — необходимость для развития предприятия, как на уровне экономики страны, так и мира.[\[12\]](#)

Существует несколько путей, следуя которым, можно повысить конкурентоспособность и сделать фирму более успешной. К ним относятся: увеличение объемов реализации товаров и услуг, улучшение качества продукции, сокращение расходов и, наконец, бенчмаркинг.[\[13\]](#)

Традиционно можно выделить несколько направлений повышения конкурентоспособности предприятия:[\[14\]](#)

- рост объемов реализации продукта;
- улучшение качества выпускаемого продукта;
- уменьшение расходов;
- бенчмаркинг.

Одно из направлений повышения конкурентоспособности предприятия — рост объемов реализации продукта. В этом случае не стоит забывать о том, что предприятие не должно уходить в убыток. Иначе, смысла в повышении объемов реализации продукта попросту не будет. При выборе данного пути необходимо задуматься, как предстоит реализовывать продукцию себе не в убыток и добиться лучшего результата, среди других предприятий в своей отрасли.

В процессе управления объемами деятельности по данному методу предприятие решает ряд задач. Одной из главных является определение объема реализации услуг, при котором обеспечивается безубыточная деятельность предприятия. Качество должно способствовать тому, чтобы продукция была продана в

максимально возможном объеме и без убытков для изготовителя. Иными словами, товар должен производиться в больших количествах, чтобы не было его дефицита, но при этом он должен быть качественным.

Другое направление — это улучшение качества выпускаемого продукта. Решение проблемы качества продукта поднимет имидж предприятия у покупателей, станет залогом выхода на внешний рынок, а также будет являться основой для получения максимальной прибыли. Чем лучше качество продукта, тем больше люди захотят его покупать или пользоваться им. Не стоит также забывать об адекватной стоимости продукта, потому что не все потребители готовы заплатить больше, даже если этот товар является лучшим на всем рынке.

Качество должно отвечать государственным и мировым стандартам. Совершенствуя технологии производства и повышая его экономичность, можно достигнуть оптимального уровня качества выпускаемой продукции. Стоимость и качество должны сосуществовать вместе в необходимой гармонии для заинтересованности покупателей.

Уменьшение расходов — данный метод является наиболее традиционным для повышения конкурентоспособности предприятия. Больше выгоды получит то предприятие, которое достигнет меньших затрат, относительно его конкурентов. Тяжело держать это преимущество, потому что необходимо постоянно анализировать и исследовать рынок, расходы конкурентов. [\[15\]](#)

Необходима безошибочная работа персонала, который работает в этих направлениях, особенно маркетологов. А значит требуется постоянное обучение и переквалификация кадров.

Еще одним эффективным инструментом повышения конкурентоспособности предприятия является — бенчмаркинг. Процесс, связанный со сравнением и анализом. Это постоянное изучение передового опыта конкурентов и, непрерывное сравнение желаемых результатов и изменений бизнеса с разработанной эталонной моделью и анализ полученной информации.

Этапы бенчмаркинга следующие: [\[16\]](#)

- систематическое сравнение результативности продуктов, услуг, процессов, технологий на основе объективных критериев,
- оценка слабых и сильных сторон предприятия по отношению к эталонному стандарту, которая определяется в ходе анализа значений результативности,

- идентификация наилучшего опыта, а также причин различий в результативности,
- формулировка, планирование и реализация мероприятий, которые ведут к постоянному повышению результативности.

Бенчмаркинг позволяет внедрять в свое предприятие все лучшее из других предприятий. Однако для этого нужно проводить тщательный анализ и полностью понимать собственную деятельность.[\[17\]](#)

Выше были рассмотрены четыре направления для повышения конкурентоспособности предприятия: рост объемов реализации продуктов, улучшение качества выпускаемого продукта, уменьшение расходов, бенчмаркинг.

Не стоит забывать, что каждое предприятие выбирает свой собственный метод для повышения конкурентоспособности, основанный на возможностях предприятия, на его отрасли, его направленности и на том, что происходит во внешнем окружении этого предприятия. Устойчивое повышение конкурентоспособности предприятия может быть достигнуто только при условии долгосрочного и постоянного совершенствования всех факторов конкурентоспособности.

Повышение конкурентоспособности достаточно длительный процесс, во время которого предприятие должно развиваться и реализоваться во всех возможных сферах, при этом учитывая все изменения, происходящие на рынке и изменения, происходящие внутри самого предприятия.

Конкуренция ведет к постоянному росту эффективности производства. Она заставляет предприятия все время и во всех этапах производства повышать свою конкурентоспособность, т.е. изменяться, модифицироваться. Предприятия начинают совершенствовать качество и расходы, связанные с производством своих товаров.

Лишь конкурентоспособное предприятие способно сохранить свой товарооборот в необходимых объемах.[\[18\]](#)

В качестве вывода следует подчеркнуть, что повышение конкурентоспособности представляет собой ключ к успеху любого предприятия. Однако победа предприятия в конкурентной борьбе может осуществляться лишь в том случае, если непрерывно совершенствуются все ее детерминанты. Высокий уровень конкурентоспособности проявляется в повторном желании потребителей приобретать товар данной фирмы, отсутствием претензий со стороны общества и

престижем компании на рынке труда.

## **Глава 2. Анализ конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности предприятия ООО ПКФ «Боцман»**

### **2.1. Краткая характеристика ООО ПКФ «Боцман»**

Компания «Боцман» предоставляет комплекс услуг по техническому обслуживанию и снабжению судов морского и речного флота, судостроительно-судоремонтных предприятий, водных и наземных объектов пограничного управления, судов ВМФ, а также нефте-газодобывающих платформ.

По данным ЕГРЮЛ организация ООО ПКФ «Боцман» зарегистрирована 1 февраля 2012 по адресу: 414015, Астраханская обл, г Астрахань, площадь Нефтебазовская, 12В.

ООО ПКФ «Боцман» присвоены:

- ОГРН 1123015000250,
- ИНН 3015095530,
- КПП 302301001.

Компания «Боцман» осуществляет деятельность по комплексному техническому обслуживанию судов гражданского флота, судостроительно-судоремонтных предприятий, водных и наземных объектов пограничного управления, ВМФ, а также сооружений нефтяной и газовой промышленности.

Организация ООО ПКФ «Боцман» также осуществляет следующие виды деятельности:

- Оптовая торговля моторным топливом, включая авиационный бензин;
- Оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами;
- Оптовая торговля отходами и ломом;
- Оптовая торговля топливом.

Для осуществления бункеровочной деятельности ООО ПКФ «Боцман» применяет водный транспорт: т/х «Геофизик» грузоподъемностью 125 т., т/х «СВМ-15» грузоподъемностью 60 тонн и т/х «Бункерстанция №12» грузоподъемностью 540 тонн.

Для осуществления услуг по хранению и перевалке топлива на водной акватории порта ООО ПКФ «Боцман» имеет в распоряжение нефтеналивную баржу «ЧАРА» грузоподъемностью 1000 тонн.

ООО ПКФ «Боцман» является юридическим лицом и имеет в своей собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, включая имущество, переданное ему участниками в качестве вклада в уставный капитал Общества.

Схематично, структуру управления ООО ПКФ «Боцман» можно представить следующим образом (рисунок 2).

Генеральный директор

Коммерческий директор

Главный инженер

Отдел закупок

Бухгалтерия

Отдел логистики

Отдел маркетинга и продаж

Отдел кадров

Служба доставки

Плав состав

юрист

Агенты по продажам

**Рисунок 2 - Организационная структура управления  
ООО ПКФ «Боцман»**

Организационная структура предприятия имеет линейно-функциональный вид.

Возглавляет предприятие генеральный директор ООО ПКФ «Боцман», который реализует основные функции управления, такие как: оперативное управление, перспективное развитие, финансово-экономическую стратегию. В круг функциональных обязанностей директора входит и кадровая политика, развитие социальной инфраструктуры предприятия, работа с кадрами.

Линейно-функциональная структура управления ООО ПКФ «Боцман» улучшает координацию в функциональных областях, согласованность действий исполнителей; способствует развитию деловой и профессиональной специализации, быстро реагирует на вызовы внутренней и внешней среды.

Основные показатели финансово-экономической деятельности ООО ПКФ «Боцман» представлены в таблице 2.

## Таблица 2

### Основные технико-экономические показатели ООО ПКФ «Боцман» за 2016-2018гг.

Показатели	Ед.изм	2016	2017	2018	Темп роста																						
					2018 к 2016	2018 к 2017	2017к 2016																				
					%																						
1.Выручка	тыс.	50	159	160	319,63	100,37	318,46																				
	руб.	123	624	210				2.Себестоимость работ (услуг)	тыс.	43	135	136	315,23	100,24	314,48	руб.	221	921	246	3. Прибыль от продаж	тыс.	6 902	23	23	347,20	101,10	343,42
2.Себестоимость работ (услуг)	тыс.	43	135	136	315,23	100,24	314,48																				
	руб.	221	921	246				3. Прибыль от продаж	тыс.	6 902	23	23	347,20	101,10	343,42	руб.		703	964								
3. Прибыль от продаж	тыс.	6 902	23	23	347,20	101,10	343,42																				
	руб.		703	964																							

4.Численность работающих всего	чел.	53	81	81	152,83	100,00	152,83
в т.ч. ППП	чел.	44	69	69	156,82	100,00	156,82
аппарата управления	чел.	9	12	12	133,33	100,00	133,33
5.Фонд оплаты труда всего в т.ч. аппарата управления	тыс. руб.	12 400	19 256	19 256	125,23	100,00	125,23
6.Выработка на одного работника	тыс. руб.	946	1 971	1 978	209,14	100,37	208,38
7.Среднемесячная оплата труда всего в т.ч. на одного рабочего	тыс. руб.	19	20	20	105,26	100,00	105,26
8.Затраты на руб. товарной продукции	руб.	0,86	0,85	0,85	98,62	99,87	98,75
9.Фондоотдача	тыс. руб.	6,85	3,97	3,77	54,97	94,98	57,88
10.Рентабельность товарной продукции	%	15,96	17,43	17,58	110	101	109

Анализ показал, что выпуск валового продукта увеличивается в динамике. Объем выручки в 2017 и 2018г.г. увеличился по сравнению с 2016г. примерно в 3 раза. Подобный рост связан с заключением крупного договора на строительные работы в январе 2017г.

Эффективность используемых трудовых ресурсов зависит от уровня организации производства, расстановки рабочей силы, распределения рабочего времени и



других условий. Численность работников ООО ПКФ «Боцман» в 2017г. увеличилась по сравнению с 2016г. примерно на 50%, что связано с увеличением объема работ, следствием чего стала необходимость увеличения рабочих мест. В 2018 г. по сравнению с 2017г. этот показатель остался неизменным.

Фонд оплаты труда в 2017 г. вырос по сравнению с 2016г. на 6 856тыс. руб. что связано с увеличением числа работников.

Выработка на одного работника - это один из наиболее важных факторов, показывающих эффективность работы организации. В 2018 году годовая выработка на одного работника составила 1 978тыс. руб., что практически вдвое выше показателя 2016г. Этот показатель растет в динамике, что является положительным моментом.

Среднемесячная оплата труда в 2017 и 2018г.г. выросла по сравнению с показателем 2016г. примерно на 5,26%.

Себестоимость товарной продукции показывает затраты организации, связанные с производством товаров, оказанием услуг. Чем ниже этот показатель, тем выше прибыль организации. В ООО ПКФ «Боцман» этот показатель растет в динамике, но если рассмотреть этот показатель с учетом динамики роста выручки, то можно заметить, что темп роста выручки более высокий, нежели темп роста себестоимости. Следовательно, с учетом объема выпуска себестоимость снижается в динамике.

Затраты на 1руб. товарной продукции в 2018г. сократились по сравнению с 2016г. на 1,38 %, но по сравнению с предыдущим периодом этот показатель не потерпел сильных изменений.

Валовая прибыль растет в динамике, но прирост 2018г. по сравнению с предыдущим годом ниже, чем по сравнению с 2016г. Рост валовой прибыли в 2017 и 2018г.г. по сравнению с 2016г. связан с увеличением объема работ, а следовательно и выручки и с относительным снижением себестоимости. Следует отметить, что динамика роста валовой прибыли превышает динамику роста выручки, что безусловно является положительной тенденцией. В 2018г рост валовой прибыли относительно 2017г составил 261 тыс. руб., а по сравнению с 2016г. 17 062тыс. руб.

В 2018г. рентабельность товарной продукции составляет 17,58тыс. руб. , это означает, что на 1тыс. руб. затрат в 2018г. приходится 17,58тыс. руб. выручки. Это

самый высокий показатель рентабельности за анализируемый период. Рентабельность товарной продукции имеет положительную динамику за анализируемые три года.

В целом, практически все экономические показатели ООО ПКФ «Боцман» имеют положительную динамику за анализируемый период, что говорит о грамотном распоряжении предприятием имеющимися ресурсами.

## 2.2. Анализ основных конкурентов ООО ПКФ «Боцман» на рынке моторных масел и топлива: определение собственной конкурентоспособности

Коммерческая деятельность ООО ПКФ «Боцман» базируется на исследованиях и анализе происходящих рыночных процессов, спроса, товарного предложения на рынке моторного топлива. При этом большое значение имеет изучение влияющих факторов рыночной среды.

На оптовом рынке моторного и авиационного топлива можно выделить следующих потенциальных конкурентов:

- ООО «Нефтехим»;
- ООО ПКФ «Грап»;
- ООО ПКФ «Дизель»;
- ООО «Тезис»;
- ООО «Причал-АСВ».

Анализ и оценка участников рынка моторного и авиационного топлива в Астраханской области за 2018 г. представлен в таблице 3.

### Таблица 3

#### Анализ и оценка участников рынка моторного и авиационного топлива в Астраханской области за 2018 г.

Характеристика ООО ПКФ продукции	«Боцман»	Основные конкуренты			
		ООО «Нефте- хим»	ООО «Причал- АСВ»	ООО ПКФ «Дизель»	ООО «Гр

Занимаемая доля рынка, %	12	43	5,5	13	10
Уровень технологии	средний	Выше среднего	средний	средний	выс
Качество продукции	высокое	высокое	среднее	среднее	выс
Расходы на рекламу	не осуществляются	осуществляются	осуществляются	осуществляются	Не осу

Занимаемую долю рынка основных конкурентов фирмы ООО ПКФ «Боцман» наглядно продемонстрируем на рисунке 3.

### **Рисунок 3 - Доля рынка основных конкурентов ООО ПКФ «Боцман» в 2018 году, %**

Исходя из представленных данных таблицы и рисунка, можно сделать следующие выводы:

- Лидером рынка в Астраханской области является ООО «Нефтехим», данная компания занимает 43% рынка.
- Доля других предприятий представлена в основном ООО ПКФ «Дизель» (13%), ООО ПКФ «Боцман» (12%), ООО ПКФ «Грап» (10%), ООО «Причал-АСВ» (5,5%).

Но, несмотря на такие показатели ООО ПКФ «Боцман» необходимо повышенное внимание к потребителям и конкурентам, поэтому исследуем ближайших конкурентов с помощью стратегического конкурентного анализа.

### **Таблица 4**

#### **Оценка потенциальных конкурентов предприятия ООО ПКФ «Боцман»**

## Параметры

### Гринли

### Конкуренты

### Анализ конкурентов

1

2

3

1. Характер конкурентов и любые потенциальные изменения

ООО  
«Нефтехим»

Организация коммерческая, изменения вероятны, покупка техники, модернизация технологии.

ООО «Причал-АСВ»

Изменения мало вероятны, в ближайшей перспективе при сохранении собственника.

ООО ПКФ  
«Боцман»

Современная энергосберегающая технология, персонал, административный ресурс.

ООО ПКФ  
«Грап»

административный ресурс, собственная организация, покупка оборудования.

2. Цели и стратегии, реализуемые конкурентами.

ООО  
«Нефтехим»

Обеспечить продукцией в первую очередь собственный холдинг. Удержаться в сегменте рынка моторного топлива и масел.

ООО «Причал-АСВ»

Максимально удержать позиции в поставке топлива и масел, удержатся в сегменте Астраханского рынка.

ООО ПКФ «Дизель»      Обеспечить продукцией первую очередь рынок города Астрахани.

ООО ПКФ «Грап»      Удержать свои позиции на рынке топлива

### Продолжение таблицы 4

1	2	3	
3. Основные сильные и слабые стороны конкурентов.		Сильные	Слабые
	ООО «Нефтехим»	Географическое положение, при росте цен на ТЭР, финансовые возможности увеличены.	Небольшие мощности. имеются проблемы с поставкой.
	ООО «Причал-АСВ»	Квалифицированные кадры, удобное расположение компании.	Географическое положение.
	ООО ПКФ «Грап»	Собственная организация, сильные финансовые возможности	Оборудование частично прошло модернизацию, технология требует больших энергозатрат
ООО ПКФ «Дизель»	Собственная организация, финансы, технологии, Кадры, качество.	Географическое положение	

4. Влияние конкурентов на ООО ПКФ «Боцман» и на её маркетинговую деятельность.

Заставляет отслеживать все нововведения, следить за ценами и контрагентами, планировать стратегию развития с учётом конкурентов. Срочно принимать решения.

Для определения, насколько крепко предприятие ООО ПКФ «Боцман» удерживает свою конкурентную позицию, необходима количественная оценка ключевых факторов успеха (КФУ) и каждого существенного показателя конкурентной силы.

Ключевые факторы успеха (КФУ) – выявление конкурентных возможностей, которые каждая фирма должна обеспечивать, чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха.

Ключевыми факторами успеха ООО ПКФ «Боцман» являются: уровень квалификации персонала; степень освоения технологии; широта номенклатуры; способность быстро реагировать на изменение рыночной ситуации; наличие патентов и лицензий.

К ключевым факторам успеха ООО ПКФ «Боцман» можно отнести высокий уровень квалификации персонала организации, а также высокое качество топлива и образ фирмы как реализатора качественной продукции по доступной цене. Это те факторы, которым предприятие должно уделять особое внимание, т.к. они определяют успех (или провал) предприятия на рынке.

Ключевые факторы успеха являются основой конкурентоспособности предприятия ООО ПКФ «Боцман», поэтому необходимо провести анализ конкурентоспособности цен и издержек предприятия по отношению к конкурентам.

Оценка конкурентной силы ООО ПКФ «Боцман» и его двух конкурентов: ООО «Нефтехим»; ООО ПКФ «Грап», приведены в таблице 5.

## **Таблица 5**

### **Оценка конкурентной силы**

**Ключевые факторы успеха**

**ООО ПКФ  
«Боцман»**

**Конкуренты**

<b>ООО «Нефте-хим»</b>	<b>ООО ПКФ «Грап»</b>		
1. Качество (характеристики товара)	7	8	5
2. Репутация (имидж)	8	9	6
3. Производственные возможности	7	8	6
4. Грамотное использование технологий	8	8	5
5. Сбыт	8	9	5
6. Маркетинг (реклама)	5	4	4
7. Финансовое положение	5	6	5
8. Издержки в сравнении с конкурентами	6	6	4
9. Взаимодействие с клиентами (индивидуальный подход)	6	5	4
10. Освоение новых видов продукции (услуг)	6	6	4
<b>ОБЩАЯ ОЦЕНКА</b>	<b>60</b>	<b>69</b>	<b>48</b>

По общей оценке видно, что конкурентная сила ООО «Нефтехим» выше, чем у основных конкурентов. Тем не менее, предприятие ООО ПКФ «Боцман» имеет

равные позиции в таких ключевых факторах успеха как «производственные возможности», «издержки в сравнении с конкурентами» и «освоение новых видов продукции». В свою очередь ООО ПКФ «Боцман» превосходит ООО «Нефтехим» в таких позициях как реклама и «взаимодействие с клиентами».

ООО ПКФ «Грап» отстает от ООО ПКФ «Боцман». Равные позиции занимает только по такому ключевому фактору успеха как финансовое положение. Результаты стратегического анализа позволяют нам построить матрицу Мак-Кинзи (рис. 4).

ООО «Нефтехим»

ООО ПКФ «Дизель»

100 -

ООО ПКФ «Боцман»

Рыночная привлекательность

-

ООО ПКФ «Грап»

-

68,5 -

-

-

-

-

-

-

0 69 73 75 78 100

Относительные преимущества в конкуренции

**Рисунок 4 - Матрица Мак-Кинзи**



Проведенный конкурентный анализ и матрица Мак-Кинзи выявили, что ООО «Нефтехим» является лидером топливного рынка в Астраханской области. Основными характеристиками по которым выигрывает ООО «Нефтехим» по отношению к своим конкурентам являются качество и ассортимент услуг, технологии.

Предприятие ООО ПКФ «Боцман» является лидером по цене, наравне с ООО «Нефтехим», ООО ПКФ «Дизель». Его ценовая политика направлена на получение прибыли за счет наращивания объемов реализации топлива, путем установления нормальных норм рентабельности.

Основной рынок сбыта ООО ПКФ «Боцман» – г. Астрахань и Астраханская область.

Соотношение различных товарных групп в ассортименте ООО ПКФ «Боцман» представлено на рисунке 5.

#### **Рисунок 5 - Удельный вес реализуемых видов топлива ООО ПКФ «Боцман» в количественном выражении, %**

Наличие договоров с крупнейшими производителями нефтепродуктов такими, как ООО «Газпромнефть - Региональные продажи», ООО «Лукойл-Бункер», ООО «РН-Бункер», ООО «Башнефть» и др. позволяют Обществу закупать и реализовывать потребителям качественное топливо в объемах, удовлетворяющих нужды контрагентов.

Основные контрагенты Общества-поставщики нефтепродуктов, произведенных по ГОСТу, представлены на рисунке 6.

#### **Рисунок 6 - Удельный вес контрагентов ООО ПКФ «Боцман» - основных поставщиков нефтепродуктов, произведенных по ГОСТу, %**

Качественный продукт, удовлетворяющий требованиям ГОСТа, реализуется по более дорогой цене, чем аналогичные продукты, произведенные по разработанным техническим условиям. Основными крупными потребителями качественных нефтепродуктов, поставляемых Обществом, являются Росморпорт, ФГУП, организации г. Астрахани и др.

При необходимости накопления необходимого объема нефтепродуктов по заявке потребителя менеджеры по продажам координируют процесс перевалки и хранения нефтепродуктов на соответствующих базах.

В таблице 6 представлен анализ внутреннего конкурентного потенциала предприятия ООО ПКФ «Боцман».

**Таблица 6**

**Анализ внутреннего конкурентного потенциала  
ООО ПКФ «Боцман»**

Ось	Бальная оценка			Расхождение	Аргументы	Приоритет приложения усилий
	Факти- ческая	Опти- мальная*				
1	2	3	4	5	6	
Маркетинг	2	3	1		Нет анализа поставщиков и клиентов. Отсутствие досье конкурентов. Нет маркетинговой стратегии. Отсутствует стимулирование сбыта.	Выстраивание маркетинга
Сбыт и продвижение	2,5	3	0,5		Отсутствие положения по скидкам. Квалификация недостаточно высокая	База постоянных клиентов.
Производство и технологии	2	2	-			

Стратегическое управление	1,5	2,5	1	Нерегулярность анализа и корректировки стратегии	Обучение управленцев и делегирование полномочий
Оперативное управление	2	3	1	Отсутствие формализации технологии изменений в организации. Большое количество звеньев принятия УР. Низкая скорость принятия решений. Отсутствие документального ограничения полномочий.	

### Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6
Система качества	1,9	2,5	0,6	Не определена ответственность для исполнителей.	

Финансы	2	3	1	Отсутствие механизмов оперативной корректировки планов движения денежных средств. Нет документа «Ценовая политика». Планирование краткосрочное (1 год)	Переход у автоматизированному управленческом учету
Персонал	1,5	2	0,5	Отсутствует программы развития персонала. Численность не оптимизирована. Отсутствие системы стимулирования труда.	

\* результат деятельности предприятия, при котором будет, достигнут наилучший результат.

Как видно из таблицы 6, наиболее перспективными направлениями конкурентного развития ООО ПКФ «Боцман» являются маркетинг, финансы и оперативное управление.

Итак, подводя итог вышесказанному, можно отметить, что сильными сторонами ООО ПКФ «Боцман» являются: качество управления и возможность развития обслуживания, а слабыми высокая зависимость от потребителей и ненадежность поставщиков.

Далее проведем анализ конкурентоспособности ООО ПКФ «Боцман» по методике Хасанова Р.Х. Согласно данной методике, требуется провести экспертную оценку параметров конкурента.

Методика анализа конкурентоспособности Хасанова Р.Х. предполагает использование ценностной цепи предприятия в качестве основы для конкурентного анализа. В результате, получаем возможность оценить реальное положение дел на предприятии, определить точки возможного роста, блоки неэффективного использования капитала, ценностные действия, которые определяют конкурентное лицо компании и ее конкурентные преимущества. Графическое представление ценностной цепи совместно с количественными экспертными оценками позволяет предприятию найти свое собственное конкурентное преимущество. Анкета, разработанная Хасановым Р.Х, представлена

в Приложении 1.

Исследование конкурентоспособности, проведенного совместно с директором ООО ПКФ «Боцман» выявило следующие результаты.

### **Таблица 7**

#### **Общие выводы по ценностным блокам ООО ПКФ «Боцман»**

Ценностный блок	Средний балл
Входящая логистика	4,1
Производство	3,3
Исходящая логистика	4,2
Маркетинг и продажи	2,7
Обслуживание	4
Итого средний балл по основной деятельности	3,66
Снабжение	3,8
Развитие технологии	2,9
Управление персоналом	4
Инфраструктура	3,25
Итого средний балл по вспомогательной деятельности	3,48

Полученные результаты занесем в рисунок 7, отражающий ценностную цепь предприятия ООО ПКФ «Боцман».



**Рисунок 7 - Оценка конкурентоспособности ООО ПКФ «Боцман» по методике Хасанова Р.Х**

- оценка от 1 до 2- кризис,
- оценка от 2 до 3- положение сложное, близко к критическому;
- оценка от 3 до 4- есть проблемы, нет конкурентного преимущества;
- оценка от 4 до 5- стабильное положение, блок приносящий конкурентное преимущество.

Полученные результаты интересны тем, что оценки колеблются от низкой - 2,7 до высокой - 4,2. Высокие оценки в логистических блоках обусловлены требованиями

технологии.

Полученные результаты по блоку управление людскими ресурсами так же объясняются тем, что для выполнения сложных и опасных работ требуются высококвалифицированные работники, которых, как было сказано выше, и удалось сохранить. В то же время настораживает тот факт, что низкие оценки получила квалификация высшего менеджмента и его способность наладить эффективные связи с окружением.

Наиболее низкие оценки получили блоки «Маркетинг и продажи» и «Развитие технологии», что с одной стороны объяснимо, а с другой представляет серьезную опасность. Оценка 2,9 для блока «Развитие технологии» говорит о том, что предприятие продолжает жить на старом технологическом багаже, практически не вводятся технологические нововведения, оценка была бы еще ниже, если бы не высокие оценки технологии хранения и транспортировки.

Для блока «Маркетинг и продажи» оценка 2,7 объясняется совершенным отсутствием маркетинга как такового, однако промышленный маркетинг мог бы успешно применяться на ООО ПКФ «Боцман».

На основании выше изложенного, можно сделать вывод, что ООО ПКФ «Боцман» необходимо проводить более активную политику привлечения новых клиентов, используя методы маркетинга, уникально позиционировать свою продукцию, развивать долгосрочные клиентские отношения.

### 2.3. Пути повышения конкурентоспособности ООО ПКФ «Боцман»

Для любой компании на начальном этапе своей деятельности необходимо определить пути повышения конкурентоспособности, чтобы успешно функционировать на рынке.

В управлении важным пунктом является разработка и реализация конкурентной стратегии компании, потому что верно выбранные пути повышения конкурентоспособности позволяет улучшить как относительные, так и абсолютные показатели деятельности компании и, следовательно, повысить конкурентоспособность ООО ПКФ «Боцман».

Стимулирование сбыта будет осуществляться с помощью стратегии низких цен на топливо, рекламных акций и стратегией отличной организации обслуживания, а именно:

- постоянное изучение требований и пожеланий потребителей;
- высококвалифицированное техническое консультирование.

Ценовая стратегия компании. Стратегия прочного внедрения на рынке предполагает низкие цены на продукцию, с целью привлечения большого числа покупателей и завоевания большой доли рынка, путем сокращения коммерческих расходов.

Тактика предприятия: установление психологически привлекательных цен: в цене присутствуют только благоприятные для восприятия цифры 7, 9, 3 и 0.

Планируется использование следующих скидок для покупателей:

- количественная 10%,
- специальная скидка (для особых покупателей) – 10-15%,
- бонусная скидка до 20% предоставляется постоянным покупателям,
- акционная скидка – 20%.

Уровень затрат на маркетинг. Затраты на маркетинг не должны превысить 4,5% прибыли от продаж: реклама, стимулирование сбыта и маркетинговые исследования.

Для выявления неэкономических факторов, влияющих на спрос конечных потребителей мы провели опрос среди тех, кто отказался от услуг или передумал совершать заказ. Таким образом, было опрошено 20 оптовых покупателей.

Причины приведены на рисунке 8.

### **Рисунок 8 - Причины отказа от оптовых покупок в ООО ПКФ «Боцман» в 2018 году, %**

Как видно на рисунке 8, основной причиной является отсутствие доставки. При этом предприятие располагает транспортом, позволяющим осуществлять доставку по городу и области.

Для стимулирования увеличения закупок должна предоставляться скидка за заказ доставки сразу большой партии товара.

Схема скидок представлена в таблице 8.

### **Таблица 8**



## Предлагаемая схема скидок для клиентов ООО ПКФ «Боцман»

Объем заказа, тыс. руб. 30 40 50 60 70 80 Более 80

Скидка, % 5 7 10 12 15 17 20

Как видно из таблицы 8, скидка прогрессивная. Это позволит предлагать клиенту увеличить заказ. Средний размер скидки 10%.

Для продвижения ООО ПКФ «Боцман» необходимо провести рекламную компанию.

Рассчитаем затраты на мероприятие по внедрению системы скидок, см. таблицу 9.

### Таблица 9

#### Затраты на реализацию мероприятия, тыс. руб.

	Цена	Кол-во	Стоимость
ЗП водителя	25	12	300
Социальные отчисления	7,5	12	90
Топливо	4	12	48
ГСМ	0,2	12	2.4
Амортизация	1.3	12	15.6
Скидка	Среднее значение – 10% от стоимости		45,6
Всего			501,6

Как уже было сказано выше, подобные меры способны удвоить количество закупщиков из разряда конечных потребителей вдвое, а значит, увеличить объем выручки на 10%, поскольку конечные потребитель покупают 20% от общего объема продаж предприятия.

Рассчитаем экономическую эффективность от применения системы скидок.

### **Таблица 10**

#### **Расчет экономической эффективности от применения системы скидок с целью повышения конкурентоспособности ООО ПКФ «Боцман»**

	<b>До мероприятия</b>	<b>Мероприятие</b>	<b>После мероприятия</b>	<b>Динамика, %</b>
Выручка	160210	16021	176231	110
Себестоимость	136246	501,6	136747,6	100,4
Прибыль	23964	15519,4	36213,4	163,6

Как видно из таблицы 10, предложенное мероприятие позволит увеличить прибыль на 63,6%, про том, что затраты вырастут на 0,4%, а выручка на 10%. Это дает нам право утверждать, что предложенное мероприятие эффективно.

## **Заключение**

Повышение конкурентоспособности достаточно длительный процесс, во время которого предприятие должно развиваться и реализоваться во всех возможных сферах, при этом учитывая все изменения, происходящие на рынке и изменения, происходящие внутри самого предприятия.

Конкуренция ведет к постоянному росту эффективности производства. Она заставляет предприятия все время и во всех этапах производства повышать свою конкурентоспособность, т.е. изменяться, модифицироваться. Предприятия

начинают совершенствовать качество и расходы, связанные с производством своих товаров. Лишь конкурентоспособное предприятие способно сохранить свой товароборот в необходимых объемах.

На основании, приведенных данных, можно сделать следующие выводы.

Заинтересованность предприятий в результатах своей деятельности усиливает необходимость повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции (услуг), что требует совершенствования работы всех служб и подразделений хозяйствующего субъекта. Конкурентное преимущество выступает важнейшим фактором обеспечения безопасности объекта, т.е. его выживания в «суровых условиях действительности» и его последующего эффективного развития.

Изучение потребительского рынка, конкурентов, условий конкуренции дает предприятию возможность определить свои преимущества и недостатки перед конкурентами. Также это позволяет разработать успешные конкурентные стратегии и поддержать конкурентные преимущества. Менеджмент предприятия должен быть осведомлен о том, насколько оно конкурентоспособно по отношению к другим участникам этого рынка и стремиться к достижению такого уровня конкурентоспособности, при котором предприятие было бы жизнеспособно в условиях жесткой конкуренции.

Высокий уровень производства конкурентоспособных услуг гарантирует высокие экономические и финансовые показатели. В современной России актуальность проблемы конкурентоспособности услуг как никогда высока для национальной экономики, так как для поддержания требования экономической безопасности предприятий и всей страны на необходимом уровне важна высокая конкурентоспособность.

Диагностика и оценка конкурентоспособности позволяет своевременно принять меры по сохранению конкурентных преимуществ, а также развить новые. Более того, при качественной оценке возможно заимствование новых преимуществ у конкурентов, что может привести к более инновационному процессу организации, улучшению качества продукции, повышению уровня организации бизнеса, а в конечном итоге и уровня жизни.

## **Список использованной литературы**

1. Антасюк В.И. Анализ применения метода GAP – анализа в исследованиях // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 6. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2015/06/11934> (дата обращения: 23.03.2020)
2. Аристархова Т.С., Истомина С.Ю. Конкурентоспособность продукции и ее оценка // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XL междунар. студ. науч.-практ. конф. № 3(40). URL: [https://sibac.info/archive/economy/3\(40\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/3(40).pdf) (дата обращения: 23.03.2020)
3. Баурина С. Б. Современный процесс производства: понятие, разновидности, управление с позиций качества // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2017. – № 4. – С. 18-22.
4. Безруков И. С., Шпехт Л. С. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятий // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2019. – № 1 (10). – С. 7-15.
5. Боровских Н. В., Паскевич Е. В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. — 2017. — №3.
6. Бурдюгова О.В., Кузембаева Ж.Т. Современные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2019. – № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2019/02/16420> (дата обращения: 25.03.2020).
7. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2017. – 96 с.
8. Гапоненко А. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций // Проблемы прогнозирования. – 2018. – № 5. – С. 88.
9. Голокова Г.В. SWOT-анализ как способ оценки деятельности предприятия // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. LXXII междунар. студ. науч.-практ. конф. – 2018. – № 12(72). [Электронный ресурс]. URL: <https://sibac.info/studconf/econom/lxxii/124237> (дата обращения: 25.09.2019).
10. Жердецкая А.М., Просвирин А.А. Анализ современных подходов к оценке конкурентоспособности предприятий // Международный научный журнал «Символ науки». – 2017. – № 01-1. – С. 30-32.
11. Казяева И.А. Факторы, оказывающие влияние на качество продукции // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/06/68914> (дата обращения: 25.09.2019).

12. Кибалов Е.Б. Транссиб и БАМ: системный взгляд на проблему повышения конкурентоспособности // ЭКО. – 2016. – № 1. – С. 5-25.
13. Киселева И.А. Конкурентоспособность предприятия в условиях глобализации общества: влияние корпоративной культуры // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2017. – № 11. – С. 41.
14. Комиссаров К. Конкурентный анализ: подробное руководство // Блог о маркетинге ActualMarketing. – 2017. – [Электронный ресурс]. URL: <https://actualmarketing.ru/competition/konkurentnyiy-analiz-podrobnoe-rukovodstvo/> (дата обращения: 25.03.2020).
15. Лакеенко С.А. Конкурентоспособность продукции и услуг: сущность и задачи // Студенческий: электрон. научн. журн. 2018. № 8(28). URL: <https://sibac.info/journal/student/28/103646> (дата обращения: 10.09.2019).
16. Литвинова Н.П. К вопросу об истории управленческой мысли. Наука Красноярья. – 2017. Т.6. – № 1-2. – С 352-356.
17. Марченко Е.Ю., Лымарева О.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия: Экономика устойчивого развития. 2016. – № 2 (26). – С. 224-228.
18. Меньшикова К.И. Конкурентоспособность товара / Научное сообщество студентов: Междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. XXXVIII междунар. студ. науч.-практ. конф. – 2018. – № 2(38). URL: [https://sibac.info/archive/meghdis/3\(38\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/3(38).pdf) (дата обращения: 23.03.2020)
19. Мушкеева Д. М. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XLVI междунар. студ. науч.-практ. конф. – 2017. – № 9(46). URL: <https://sibac.info/studconf/econom/xlvi/60451> (дата обращения: 22.03.2020)
20. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. – М.: Маркет ДС, 2016. – 608 с.
21. Савич Е. О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 11. – С. 2241-2245. URL: <http://e-koncept.ru/2016/86477.htm>. (дата обращения: 22.03.2020)
22. Севостьянова О.Г. Актуальные проблемы оценки конкурентоспособности бренда // Мир экономики и управления. – 2016. – № 1. – С. 116-125.
23. Селиверстов А. С., Постнов В. В., Уткин Д. Ю., Семидотченко А. Р., Николаева К. А. TQM как система для повышения качества процессов / Экономическая наука и практика: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2018 г.). – Чита: Молодой ученый, 2018. – С. 42-44. – URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/265/14016/> (дата обращения: 23.03.2020)

24. Сервис SWOT-анализ online – Электрон. дан. – [Б.м., 2016]. – Режим доступа: <http://www.masterplans.ru/swot-analysis.html> (дата обращения: 23.03.2020).
25. Солод О.В. Специфика конкурентного анализа современной компании // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. LXXXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. – 2017. – № 11(83). URL: [https://sibac.info/archive/economy/11\(83\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/11(83).pdf) (дата обращения: 22.03.2020)
26. Стаценко Е.В., Терехова Н.А. Механизм определения уровня конкурентоспособности предприятия // Международный научный журнал «Символ науки». – 2016. – № 4. – С. 223-225.
27. Темякова Т.В. Модель управления конкурентоспособностью предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т.13. – С. 2481. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/85497.htm>. (дата обращения: 23.03.2020)
28. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: Учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2016. – 192 с.
29. Чебыкина М.В., Грачева Е.С. Оптимизация оценки конкурентоспособности предприятий (фирм)» // Вестник Самарского Экономического университета – 2017. № 12. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17263547> (дата обращения: 23.03.2020)
30. Шелудько Е. Б. Конкурентоспособность предприятия: сущность, факторы и принципы // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № S6. – С. 100-105. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/76080.htm>. (дата обращения: 23.03.2020)
31. Якушков Д.Ю. Повышение конкурентоспособности предприятия // Наука в цифрах. – 2018. – № 3 (8). – С. 16-18.

Приложение

Приложение 1

### **Анкета разработанная Хасановым Р.Х.**

Исследуемое предприятие: \_\_\_\_\_

Основная деятельность

**Входная логистика**

Ценностное действие

Оценка 1,  
2, 3,4,5

Эффективность переработки грузов (учитывать обеспеченность специальным оборудованием, навыки персонала).

Используется система доставки сырья и материалов "точно в срок".  
(используется, не используется, используется частично)

Оцените размер затрат на хранение продукции

Размер запасов (оптимальный, перерасход, недостаточный)

Условия доставки товара отвечают требованиям конкурентной стратегии (сроки, скорость, стоимость)

Большие объемы закупок позволяют экономить на затратах.

Квалификация складского персонала

Оцените ваши взаимоотношения с поставщиками

Оцените месторасположение складов

Оцените количество персонала

Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)

Итого средняя оценка:

## Производство

Ценностное действие

Оценка 1, 2,  
3,4,5

Оборудование отвечает современным требованиям (хуже, на том же уровне или лучше, чем у конкурентов)

Применяемая технология производства (соответствует требованиям времени, передовая, отсталая)

Уровень квалификации работающих

Размер объема производства (относительно объема рынка)

Оцените количество работающих

Каково качество выпускаемых изделий (желательно сравнивать с продукцией конкурентов)

Соответствуют ли цели руководителей и цели вашей фирмы (не соответствуют, соответствуют, соответствуют частично)

Оцените производственные нововведения в Вашей фирме (их количество, качество, объем инвестиций)

Имеется ли план развития производства (не имеется, имеется, как выполняется)

Имеется ли программа повышения качества продукции



Ваше производство способно перестраиваться на другие типы продукции

Насколько упаковка содействует продажам, привлекая внимание ?

Оцените дизайн продукции, насколько он соответствует современным вкусам потребителей, продукция узнаваема

Размер производственных затрат ( оптимальны, могут быть снижены, высокие)

Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)

Итого средняя оценка:

Исходящая логистика.

Ценностное действие

Оценка 1, 2,  
3,4,5

Оцените обеспеченность фирмы складами готовой продукции

Условия хранения готовой продукции

Оцените затраты на хранение готовой продукции

Оцените оборудование складов

Оцените численность складского персонала

Нет затоваривания

Каковы Ваши связи с покупателями

Физическое распространение товара по каналам распределения

Применяется отгрузка "с колес" минуя склад

Потери продукции при хранении и транспортировке. (минимальные, большие, могут быть снижены)

Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)

Итого средняя оценка:

Маркетинг и продажи.

Ценностное действие

Оценка 1, 2,  
3,4,5

Оцените знания и опыт фирмы в области маркетинга

Квалификация работников отделов маркетинга и сбыта

Проводятся маркетинговые исследования, их качество, системность, использование результатов.

Насколько Вы знаете своего покупателя (поло- возрастной состав, уровень доходов и др.)

Насколько покупатели осведомлены о достоинствах продукции фирмы

Объем рекламы ниже, одинаков или выше чем у конкурентов

Вы знаете и отслеживаете изменения в своей рыночной доле

Оцените эффективность каналов распределения продукции

Цены на продукцию ниже, одинаковы или выше чем у конкурентов

Клиентам предоставляются скидки в виде купонов или в определенные дни

Существует ли у фирмы программа маркетинга

(да, нет, не явно)

Оцените образ фирмы и ее продуктов

Оцените известность и популярность торговой марки ( в сравнении с конкурентами)

Проводятся ли мероприятия по стимулированию сбыта (лотереи, распродажи, продажи в рассрочку)

Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)

Итого средняя оценка:

Обслуживание

Ценностное действие

Оценка 1, 2,  
3,4,5

Расположение сервисных пунктов

Срок гарантии по сравнению с конкурентами

Квалификация сервисных работников

Существует ли обратная связь с потребителями

Обеспеченность сервисных пунктов запасными частями

Известно ли потребителю об уровне сервиса

Имеются ли дополнительные типы сервиса, отличающие Вашу фирму от конкурентов

Уровень послепродажного обслуживания

Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)

Итого средняя оценка:

Вспомогательная деятельность.

Снабжение.

Ценностное действие

Оценка 1, 2,  
3,4,5

Оцените надежность системы доставки входных материалов

Качество сырья

Качество сборочных компонентов

Расположение складов

Доставка продукции клиентам минимизирует затраты

Качество запасных частей

Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)

Итого средняя оценка:

Развитие технологии.

Ценностное действие

Оценка 1, 2,  
3,4,5

Технология обеспечивает уникальные качества продукции

Оцените технологию хранения и транспортировки

Количество патентов

Технология обеспечения качества

Специальные компьютерные программы для обеспечения продаж

Технология исследования рынка

Технология снабжения запасными частями

Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)

Итого средняя оценка:

Управление людскими ресурсами.

Ценностное действие

Оценка 1, 2,  
3,4,5

Квалификация персонала

Существуют программы переобучения

Стабильная политика в области управления персоналом

Текучесть кадров

Лучшие инженеры и ученые работают в исследуемой фирме

Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)

Итого средняя оценка:

Инфраструктура фирмы.

Ценностное действие

Оценка 1, 2,  
3,4,5

Высший менеджмент обеспечивает эффективные связи с окружением

Оцените эффективность внутрифирменных связей

Имидж фирмы

Значения коэффициентов финансовой устойчивости (соответствуют норме, выше, намного выше, банкротство)

Оцените организационную структуру фирмы

Квалификация высшего менеджмента

Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)

Итого средняя оценка:

1. Бурдюгова О.В., Кузембаева Ж.Т. Современные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2019/02/16420> (дата обращения: 25.03.2020). [↑](#)
2. Севостьянова О.Г. Актуальные проблемы оценки конкурентоспособности бренда // Мир экономики и управления. – 2016 г. – № 1. – С. 118. [↑](#)

3. Кибалов Е.Б. Транссиб и БАМ: системный взгляд на проблему повышения конкурентоспособности // ЭКО. – 2016 г. – № 1. – С. 7. [↑](#)
4. Жердецкая А.М., Просвирин А.А. Анализ современных подходов к оценке конкурентоспособности предприятий // Международный научный журнал «Символ науки». – 2017. – № 01-1. – С. 30. [↑](#)
5. Жердецкая А.М., Просвирин А.А. Анализ современных подходов к оценке конкурентоспособности предприятий // Международный научный журнал «Символ науки». – 2017. – № 01-1. – С. 31. [↑](#)
6. Комиссаров К. Конкурентный анализ: подробное руководство // Блог о маркетинге ActualMarketing. – 2017. – [Электронный ресурс]. URL: <https://actualmarketing.ru/competition/konkurentnyiy-analiz-podrobnoe-rukovodstvo/> (дата обращения: 25.03.2020). [↑](#)
7. Солод О.В. Специфика конкурентного анализа современной компании // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. LXXXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 11(83). URL: [https://sibac.info/archive/economy/11\(83\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/11(83).pdf) (дата обращения: 22.03.2020) [↑](#)
8. Савич Е. О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 11. – С. 2241-2245. URL: <http://e-koncept.ru/2016/86477.htm>. (дата обращения: 22.03.2020) [↑](#)
9. Комиссаров К. Конкурентный анализ: подробное руководство // Блог о маркетинге ActualMarketing. – 2017. – [Электронный ресурс]. URL: <https://actualmarketing.ru/competition/konkurentnyiy-analiz-podrobnoe-rukovodstvo/> (дата обращения: 25.03.2020) [↑](#)
10. Солод О.В. Специфика конкурентного анализа современной компании // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. LXXXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 11(83). URL: [https://sibac.info/archive/economy/11\(83\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/11(83).pdf) (дата обращения: 22.03.2020)



[↑](#)

11. Солод О.В. Специфика конкурентного анализа современной компании // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. LXXXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 11(83).  
URL: [https://sibac.info/archive/economy/11\(83\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/11(83).pdf) (дата обращения: 22.03.2020)  
[↑](#)
12. Якушков Д.Ю. Повышение конкурентоспособности предприятия // Наука в цифрах. – 2018. – № 3 (8). – С. 16. [↑](#)
13. Мушкеева Д. М. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XLVI междунар. студ. науч.-практ. конф. 2017. № 9(46). URL: <https://sibac.info/studconf/econom/xlvi/60451> (дата обращения: 22.03.2020). [↑](#)
14. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: Учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2016. – С. 92.  
[↑](#)
15. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2017. – С. 26. [↑](#)
16. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. – М.: Маркет ДС, 2016. – С. 60. [↑](#)
17. Якушков Д.Ю. Повышение конкурентоспособности предприятия // Наука в цифрах. – 2018. – № 3 (8). – С. 16. [↑](#)
18. Якушков Д.Ю. Повышение конкурентоспособности предприятия // Наука в цифрах. – 2018. – № 3 (8). – С. 18. [↑](#)