

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день столкновение интересов производителей услуг в борьбе за получение прибыли - естественный процесс в конкурентной среде. Конкуренция, как основополагающая характеристика рынка, оказывает значительное влияние на хозяйственную деятельность предприятия, заставляет его стремиться к превосходству над конкурентами, следовательно, обладать конкурентоспособностью.

В сфере услуг, получившей бурное развитие в последнее время, ключевая роль отводится человеческому фактору. Успех в сервисе зависит от него напрямую: растёт количество сервисных предприятий, обостряется конкуренция. Значительную роль приобретает сервис, качество оказываемых услуг, которое, в свою очередь, напрямую зависит от персонала компании.

Количество предоставляемых услуг играет роль, но чтобы клиент остался доволен своим обслуживанием, вернулся туда не раз и рекомендовал ее всем своим знакомым – необходимо обеспечить и должное качество этих услуг.

Оценка конкурентоспособности фирмы может прояснить сложившуюся ситуацию, определить его положение на рынке, выдвинуть решения назревших проблем в производстве, менеджменте или сбыте. Поэтому актуальность темы данной работы не вызывает сомнения.

Объект исследования – ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ».

Предмет исследования - процесс управления конкурентоспособностью ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ».

Целью работы является исследование процесса управления конкурентоспособностью ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- рассмотрение понятия конкурентоспособности и факторов, её определяющих;
- рассмотрение теоретических основ оценки конкурентоспособности фирмы;

- оценка конкурентоспособности фирмы на примере ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ»;
- выработка практических рекомендаций для ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ» по повышению конкурентоспособности.

В работе использованы следующие методы исследования: теоретический анализ литературных источников, системный анализ, графические методы отображения данных.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком используемой литературы приложением.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ФИРМЫ

1.1 Понятие конкурентоспособности и факторы, её определяющие

Понятие конкуренции и конкурентоспособности - одно из центральных в современной теории и практике стратегического управления.

Конкуренция-это процесс борьбы организаций друг с другом за потребителей своей продукции. Этот процесс зависит от того, какова структура рынка. Если имеется много мелких конкурентов, барьеры входа на рынок низки и все участники в равной степени обладают необходимой информацией, то это совершенная конкуренция. Если же имеется лишь несколько конкурентов на рынке, то это олигополистическая конкуренция. Эти два вида конкуренции сильно отличаются друг от друга. Если в условиях совершенной конкуренции все определяется уровнем качества и эффективности выпуска продукции, то в условиях олигополии основными инструментами конкуренции становятся сговор, выстраивание барьеров входа, ограничение доступа к информации и пр. Большинство практических ситуаций можно отнести либо к первому, либо ко второму типу. В последнее время во всем мире, в том числе и в России, все чаще встречаются случаи олигополистической конкуренции. Именно этот вид конкуренции становится доминирующим в отечественной и зарубежной хозяйственной практике.

Конкурентоспособность - это способность конкурировать, а конкурентные преимущества - это те преимущества, которые позволяют конкурировать. Другими словами, конкурентные преимущества - это проявляющиеся у конкурентных субъектов факторы конкурентоспособности[1].

Понятие «конкурентоспособность» в процессе развития мировой экономики, затоваривания рынка и усиления конкуренции между производителями товаров и услуг, стало ключевым словом наряду с понятием «эффективность», а проблема достижения конкурентных преимуществ - одной из главных в деловой, управленческой, экономической и политической жизни.

Методологические основы конкурентоспособности как категории заложили такие основоположники экономической науки как: А. Смит[2], К. Маркс, Ф. Энгельс, Дж. Кейнс и другие[3]. Поведенческий подход стал первым подходом к определению конкуренции.

В современном мире конкурентоспособность стала одним из ключевых понятий, определяющих успешность хозяйствующего субъекта на внешнем рынке, однако современная мировая экономическая наука до сих пор не дала как единой общепринятой трактовки содержания категории "конкурентоспособность", так и единого общепринятого подхода к методам ее оценки и формирования[4].

В российскую экономику понятие "конкурентоспособность" пришло вместе с развитием рыночных отношений, заменив понятие "социалистическое соревнование", используемое в плановой экономике для описания процесса конкурентной борьбы. Одной из первых книг на тему конкурентоспособности была книга "Конкурентоспособность российской промышленности", выпущенная Экспертным институтом и Торгово-промышленной палатой Российской Федерации в 1996 году. С тех пор слово конкурентоспособность можно видеть и слышать каждый день в средствах массовой информации, на конференциях, симпозиумах, совещаниях.

Исследованию сущности категории «конкурентоспособность» посвящены работы таких современных авторов, как Г.Н. Бобровников, М.Г. Долинская, Соловьев Н.А., В.Я. Маштабей, Л.А. Желудкова, Р. Уотерман, В.М. Мишин, А.В. Кочетков и других[5].

В настоящее время понятие «конкурентоспособность» чаще всего используется в системе маркетинга, как области деятельности, направленной на достижение конкурентных преимуществ. Из зарубежных авторов к классикам данного направления можно отнести, прежде всего, П. Дракера, Ф. Котлера, Дж. Эванса, и

Б. Бермана[6].

Среди авторов последних лет необходимо отметить М. Портера, родоначальника современной теории конкуренции и конкурентоспособности. Он разработал основы многих современных представлений о сущности конкуренции и соответственно конкурентоспособности[7].

В ходе развития рыночных отношений объективно обозначилась потребность в управлении конкурентоспособностью. В настоящее время система принципов, методов и способов изучения конкурентоспособности окончательно не сложилась, что делает необходимыми обоснование конкурентоспособности как интегрированной экономической категории и определение специфических подходов и инструментов управления конкурентоспособностью.

Следует иметь в виду, что ни один из подходов к управлению конкурентоспособностью нельзя рассматривать как единственно верный и самый эффективный. В зависимости от конкретных условий эффективными могут быть разные схемы управления. Выбор того или иного подхода должен базироваться на учете постоянно меняющихся реальных условий. Это требует создания систем, обеспечивающих повышение адекватности прогноза и скорости реакций людей на те или иные изменения внешнего (искусственного и естественного) мира[8]. Меняется и сам человек, — его знания, умения, навыки и другие поведенческие характеристики.

Можно сказать, что в современных условиях управление конкурентоспособностью — это эффективное управление процессом перемен, происходящих как на организационном, так и индивидуальном уровнях.

Предприятие сферы услуг действует в рыночной среде и испытывает воздействие каждого из компонентов этой среды. Каждый из контрагентов является реальным или потенциальным поставщиком ресурсов для упрочения позиции предприятия на рынке услуг и достижения искомых целей.

Исходя из рассмотренной нами выше концепции конкурентоспособности предприятия и критического анализа представленных классификаций, предлагается всю совокупность факторов, определяющих отношение потребителя к самому субъекту хозяйствования и его продукции или услуге, разделить на **внутренние** и **внешние** по отношению к нему (табл.1.1).

Таблица 1.1

Внутренние и внешние факторы конкурентоспособности[9]

Классификация факторов	Признаки факторов	Характеристика
Основные	Природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила, дебетный капитал.	Существуют объективно либо для их создания требуются незначительные государственные и частные инвестиции. Создаваемое ими преимущество нестойко, а прибыль от использования низка. Не являются надежным источником конкурентного преимущества
Развитые	Современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры (специалисты с высшим образованием, специалисты в области ЭВМ и ПК) и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными, высокотехнологичными дисциплинами.	Факторы более высокого порядка. Для их развития необходимы значительные, часто продолжительные по времени вложения капитала и человеческих ресурсов. Необходимое условие создания развитых факторов - использование высококвалифицированных кадров и высоких технологий. Они являются неременным условием инновационной деятельности предприятия. Часто строятся на базе основных факторов

Общие	Система автомобильных дорог, дебетный капитал, персонал с высшим образованием	Дают конкурентные преимущества ограниченного характера
Специализированные	Узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных отраслях знания, другие факторы, применяемые в одной или в ограниченном числе отраслей.	Порой основываются на общих, образуют более солидную, долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности
Естественные	Природные ресурсы, географическое положение	
Искусственные	Созданы человеком	Факторы более высокого порядка, обеспечивающие конкурентоспособность более высокую и стойкую.

Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Факторы - это то, что способствует превращению возможностей в действительность. Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Но наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности фирмы

В процессе маркетингового исследования для оценки конкурентоспособности предприятия пользуются некоторыми численными показателями, которые

свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом на рынке и обеспечивающую предприятию получение намеченных и стабильных конечных результатов.

Наиболее известные на сегодняшний день модели и методы оценки конкурентоспособности товара и предприятия можно разделить на две группы[10]: *аналитические* и *графические методы*. Данное деление на методы оценки конкурентоспособности товара и методы оценки конкурентоспособности предприятия достаточно условны, так как они во многом совпадают, меняется только объект исследования. Классификация методов оценки конкурентоспособности товара и предприятия представлена на рисунке 1.1.

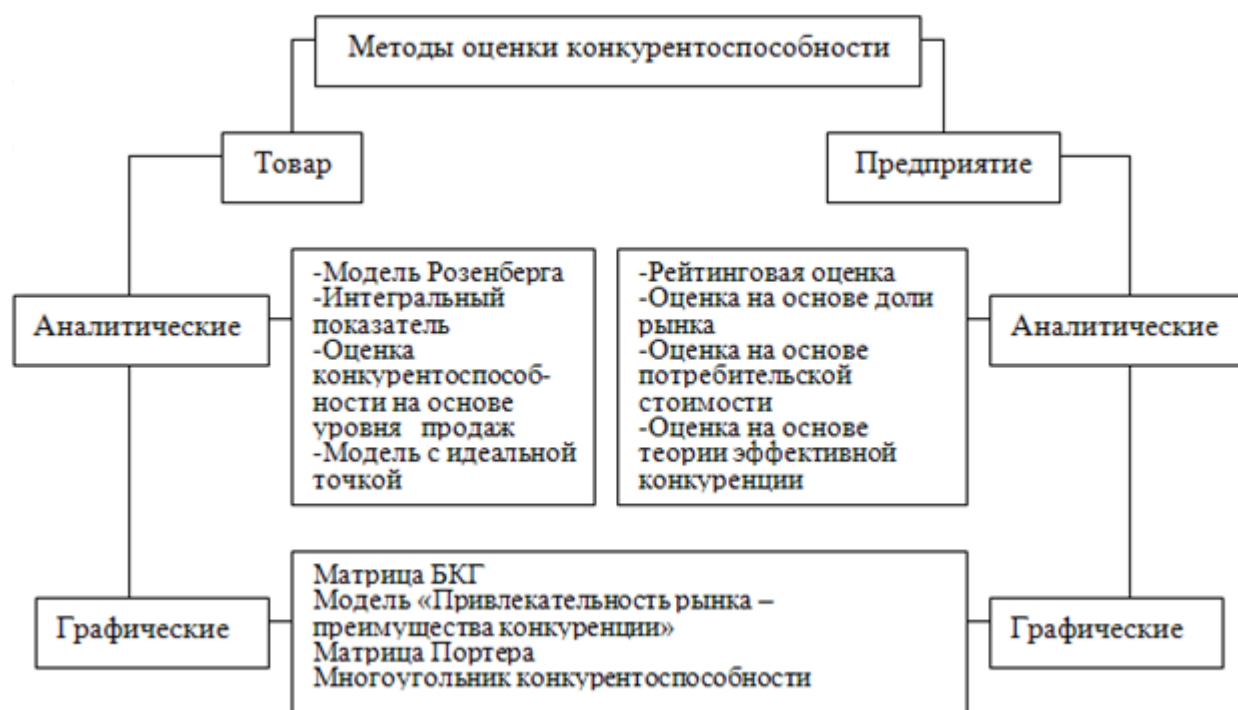


Рис.1.1. Иерархия методов оценки конкурентоспособности[11]

Конкурентоспособность предприятия может достигаться при выборе соответствующей конкурентной стратегии.

Успешная стратегия - это:

- 1 - знание направления движения компании
- 2 - понимание пути, который ведет в желаемое будущее.

Процесс разработки стратегии предприятия с целью достижения конкурентоспособности включает:

- определение конкурентоспособного стратегического положения предприятия на рынке
- оценку взаимодействия внутренних и внешних факторов;
- определение стратегических альтернатив поведения предприятия на рынке и его развития;
- выработку конкурентоспособной стратегии, отвечающей сложившейся ситуации и целям предприятия.

Сущность формулирования конкурентной стратегии состоит в сопоставлении компании и ее окружения[12]. На рисунке 1.2 представлены пять сил конкуренции, оказывающих влияние на предприятие (*модель Портера*):

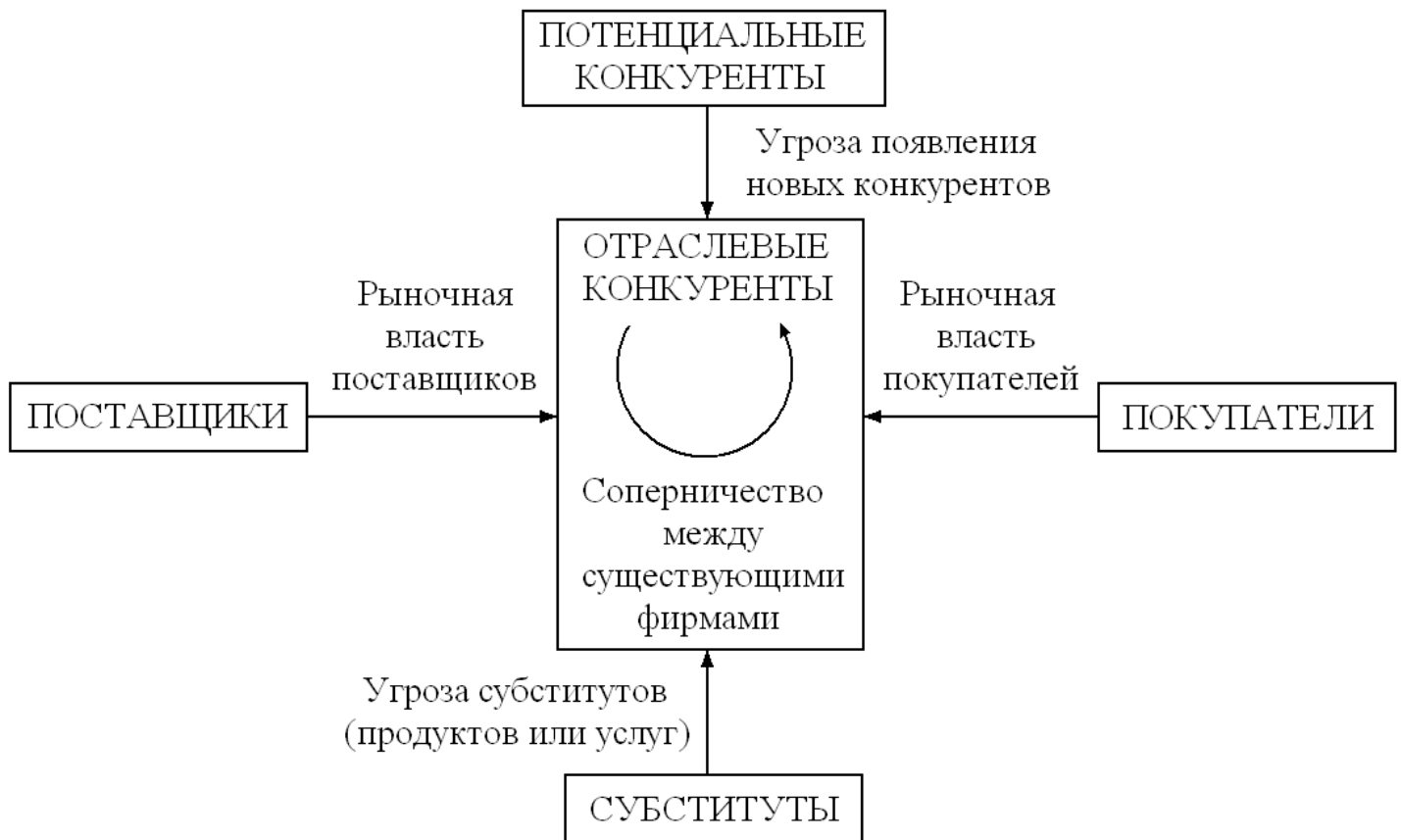


Рис.1.2. Модель Портера[13]

Для противодействия пяти конкурентным силам и достижения лучших показателей по сравнению с другими фирмами отрасли необходимо выделить следующие три потенциально успешных базовых стратегических подхода:

- 1) Абсолютное лидерство в издержках (стремление иметь самые низкие в отрасли издержки, т.е. стратегия руководящей роли в области издержек);
- 2) Дифференциация (поиск путей дифференциации реализуемой продукции от продукции конкурентов);
- 3) Фокусирование (фокусирование на узкой части, а не на всём рынке; стратегия фокуса, или ниши)[\[14\]](#).

Наглядно конкурентные стратегии можно представить на табл.1.2.

Таблица 1.2

Три базовых варианта стратегии[\[15\]](#)

		СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	
		Уникальность продукта, воспринимаемая потребителем	Позиция низкого уровня издержек
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ	В рамках всей отрасли	ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ	АБСОЛЮТНОЕ ЛИДЕРСТВО В ИЗДЕРЖКАХ
	В рамках отдельного сегмента	ФОКУСИРОВАНИЕ	

Принятие решения об использовании той или иной конкурентной стратегии может базироваться на модели Портера. Организация будет пытаться превратить средние предприятия в выигравшие или же рассмотрит вариант изъятия вложений[\[16\]](#).

Определение понятия «потенциал» по К. Фримену звучит примерно так: «возможности, средства и запасы, которые могут быть приведены в действие и использованы для решения определенных задач»[\[17\]](#). Исходя из этого определения, под научно-техническим потенциалом следует понимать возможности и средства

для решения, технологических задач, способствующих созданию и расширению выпуска наукоемкой продукции в целях увеличения продаж в определенном секторе рынка. Однако в реальной жизни руководители предприятий и НИИ, как правило, не связывают научно-технический потенциал ни с рыночной средой, ни с учетной политикой, ни с финансово-экономическим состоянием руководимых ими фирм. Одни отождествляют научно-технический потенциал с НИОКР. С другой стороны под научно-техническим потенциалом понимают основные средства предприятия, в частности зданиями, сооружениями, высокотехнологичным оборудованием и другое. При этом не учитываются нематериальные активы и специалисты, способные реализовать научно-технический потенциал[18].

Существует более точное определение.

Научно - технический потенциал - это обобщенная характеристика уровня развития науки, инженерного дела, техники предприятия, возможностей и ресурсов, которыми располагает предприятие[19].

Научно-технический потенциал включает в себя:

- материально-техническую базу;
- научные кадры;
- информационную составляющую;
- организационно-управленческую структуру.

Средства труда в сфере научно-технического прогресса можно разделить на четыре группы.

Первая включает научные приборы, оборудование и измерительную аппаратуру, служащие для получения новой научной информации (специфические средства научного труда, которые изготавливаются в индивидуальном или мелкосерийном порядке применительно к задачам конкретных исследований и отличаются быстрыми сроками морального износа).

Ко второй группе относятся электронно-вычислительные машины, которые используются для полунатурного моделирования объектов систем, автоматизированного конструирования, планирования экспериментов и регистрации их результатов, поиска информации, частных инженерных и планово-экономических расчетов, управление ходом научно-производственного цикла[20].

Третья группа - опытно-производственное оборудование, играющее особую роль в процессе разработок и освоение нововведений. От аналогичного производственного оборудования оно отличается универсальным характером, меньшими масштабами установок, использованием специальных измерительных систем и так далее.

В четвертую группу входят средства механизации исследований и разработок (копировальные, множительные, вычислительные устройства, оргтехника и так далее), которые служат для снижения трудоемкости научно-вспомогательных работ, интенсификации научно-производственного цикла. Кроме того, научно-технические организации располагают зданиями, сооружениями, передаточными устройствами, транспортными средствами, инвентарем и тому подобное.

Предметы труда в сфере научно-технического прогресса составляют всего несколько процентов общего объема потребляемых в народном хозяйстве материальных ресурсов. Для них характерны особые требования к качеству материалов, многообразие номенклатуры, быстрые темпы морального старения, небольшой объем партии поставок, неравномерность спроса, большая доля непредвиденных заказов, потребность в изделиях специального назначения, имеющих ограниченное применение.

Информационная составляющая в научно-техническом потенциале играет особую роль. В качестве специфического предмета труда здесь выступает информация об итогах предшествующих исследований, разработок и освоение нововведений. Ее носителями являются тематические карты о начатых, и отчеты о законченных исследованиях и разработках, публикации и диссертации, содержащие новые теории, гипотезы, рекомендации, описания, формулы, схемы, чертежи[21].

Анализ скрытых технологических ресурсов. Для такой оценки целесообразно использовать SWOT-анализ.

Анализ диффузии сил, вектор действия которых направлен на увеличение реальных и скрытых научно-технологических ресурсов. Величина научно-технологических ресурсов зависит от интенсивности развития процессов создания, производства и внедрения инноваций, непрерывной модернизации производства и сферы услуг на базе современных высоких технологий, направлений реструктуризации предприятий[22].

Система критериев оценки научной, научно-технической и инновационной деятельности в целом предполагается адекватной общему вектору

цивилизованного развития. Параметры системы "КУБ" (конкурентоспособности, устойчивости и безопасности) выступают в качестве направлений формирования системы показателей и индикаторов для оценки эффективности функционирования научного, научно-технического и инновационного потенциала [23].

Вектор конкурентоспособности характеризует наличие научного, научно-технического и инновационного эффектов, обусловленных развитием научных школ и приоритетных научно-технологических направлений, наукоемкостью ВВП (ВРП), численностью работников, занятых научно-технической деятельностью, производительностью труда в научно-инновационной сфере, рентабельностью научно-технической и инновационной деятельности.

2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ»

2.1 Общая характеристика фирмы

ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ» — фирма, специализирующаяся на создании, продвижении и эксплуатации крупных интернет-проектов.

Компания существует с 1991 года. Российское представительство основано в 1998 году и сейчас насчитывает более 250 сотрудников, которые являются профессионалами в области ИТ, управления проектами, бизнес-анализа, проектирования пользовательских интерфейсов, веб-маркетинга и работы с иностранными клиентами.

На международном рынке компания создает, поддерживает и продвигает сайты, на которых люди из разных стран могут расширять свои социальные и деловые связи: знакомиться, общаться, искать работу, друзей, повышать свои профессиональные навыки.

На российском рынке для корпоративных клиентов компания предлагает обучение в области ИТ, услуги по разработке интерфейсов и юзабилити тестированию и платежные решения для e-commerce проектов.

В ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ» входят такие компании, как Careerlab, UsabilityLab, PayOnlineSystem.

UsabilityLab — лидер Российского рынка юзабилити-услуг. Компания широко известна не только в своей нише, но и в таких областях как: маркетинговые исследования, телеком, web-разработка, контроль качества. Оказывает значительное влияние на формирование юзабилити-профессии в России.

Клиенты компании — как крупные, так и небольшие компании — от нефтяных корпораций до сайтов знакомств: банки, мобильные операторы, платежные системы, социальные сети и многие другие. Высокое качество работы подтверждается их отзывами и тем имиджем, который компания сформировала на рынке и которым очень дорожит.

Количество и объём выполненных проектов на сегодняшний день составляет более 50% российского рынка юзабилити услуг.

Среди услуг компании: обучение, юзабилити-тестирование, проектирование пользовательских интерфейсов, экспертная оценка интерфейсов, анализ пользователей, повышение эффективности интернет-магазина, повышение эффективности сайта госучереждения, оценка accessibility, фокус-группы.

Компания работает с широко известными российскими и зарубежными заказчиками, предоставляя им услуги, на базе полного цикла методов юзабилити:

- исследование потенциальных/существующих пользователей продукта
- юзабилити-тестирование продукта/прототипа
- проектирование пользовательских интерфейсов
- аудит качества пользовательских интерфейсов.

CareerLab — это центр профессионального роста, организующий обучающие мероприятия для IT специалистов любого уровня.

Развитие отрасли информационных технологий в целом и программного направления в частности предъявляет все более высокие требования к специалистам в области разработки программного обеспечения.

В сотрудничестве с ведущими экспертами в программной инженерии команда CareerLab разрабатывает уникальные учебные программы, которые охватывают все аспекты и стадии проекта разработки ПО: от инициации и разработки требований до его завершения, запуска в эксплуатацию и сопровождения.

Не секрет, что успех любого проекта в первую очередь зависит от команды, поэтому особое внимание в своих образовательных программах тренеры Careerlab уделяют людям и вопросам профессионального роста, мотивации, управления и координации действий всех участников процесса.

Тренинги и семинары построены таким образом, чтобы дать импульс для развития новых идей, принятия новых решений и пересмотра некоторых старых, и включают в себя большое количество практических примеров, разбора конкретных ситуаций, демонстраций и игровых элементов.

PayOnline System — это самая современная из российских систем интернет-платежей.

Молодая и амбициозная команда PayOnline System, собранная в 2008 году из числа лучших специалистов отрасли, обладает всеми навыками и знаниями для того, чтобы обеспечить сайт заказчика надежным и удобным инструментом по оплате товаров и услуг — возможность принимать к оплате банковские карты.

Программисты и бизнес-аналитики проекта разработали инновационную скоринговую систему мониторинга транзакций, способную минимизировать риски по всем видам мошенничества, свойственным различным видам бизнеса. Эта система непрерывно обновляется и совершенствуется.

Скоринговая система мониторинга транзакций PayOnline System была отмечена на конкурсе инновационных проектов в научно-технической сфере Microsoft Бизнес-Старт-2009, в котором проект PayOnline System стал одним из победителей среди 185 других проектов.

Благодаря богатому опыту ведения международных интернет-проектов (с 1991 года), приобретенному за время работы фирмы, специалистам PayOnline System удалось оформить сотрудничество с зарубежными операторами, на весьма выгодных, для клиентов процессинговых центров, условиях.

Процесс подключения к процессинговому центру PayOnline System занимает не более 2-х недель. Система легко интегрируется с сайтом клиента и не требует глубоких знаний в области программирования.

Революционная скоринговая система мониторинга транзакций PayOnline System позволяет клиентам минимизировать риски связанные с действиями недобросовестных плательщиков, минуя жесткие и длительные проверки.

Качество услуг PayOnline System соответствует высоким требованиям американских стандартов. В работе с системой клиентам доступна как русская, так и английская версии интерфейсов платежной формы, для максимально удобной работы по всему миру.

Команда PayOnline System стремится сделать интернет-платежи по банковским картам доступным и привычным инструментом для всех без исключения компаний и пользователей рунета.

По объему трафика и рентабельности некоторые сайты компании равны крупным Интернет-порталам в Рунете, таким как, например Ozon.ru, и даже Yandex.ru. Однако клиенты находятся в основном в Западной Европе или в Америке, поэтому в Рунете эти проекты не так известны. Активная клиентская база составляет более 200000 человек западной аудитории и около 20000 из стран СНГ. Действует два офиса: в России и в США, штат Мейн.

Компания обладает редкой на Российском рынке квалификацией в области Веб-аналитики и Веб-маркетинга с ориентацией на западные поисковые системы (Google, Yahoo). Работники компании являются экспертами в области Эргономики для Интернет-приложений (Usability), а также обладают эксклюзивными компетенциями в сфере нагрузочного тестирования, удаленного администрирования и мониторинга серверов.

Среди партнеров компании — Microsoft, Google, Yandex, IBM, Intel, 1С и другие.

Миссия компании — создать в Интернет среду для эффективного межличностного общения, в которой люди разных культур получают ощущение собственной востребованности, индивидуальности, успешности.

Компания нацелена на инновационную деятельность — она создает новые продукты, реализует новые идеи, изучает новые области.

Менеджмент ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ» осуществляет стратегическое руководство компанией, управляет разработкой и развивает бизнес-направления, решает финансовые, административные и HR вопросы, отвечает за результативность всех проектов. Профессионализм, амбициозность и целеустремленность — основные качества руководителей компании.

ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ» является коммерческой организацией. Основными потребителями ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ» являются корпоративные заказчики.

Среди потребителей как региональные, так и международные покупатели. Это офисы, гостиницы, крупные региональные компании, желающие произвести компьютеризацию в своей фирме, ввести систему он-лайнной оплаты услуг, организовать интернет-магазин.

Специфика предполагает большое использование интернет и медиатехнологий.

Таблица 2.1

Основные технико-экономические показатели компании

Показатели	2016г. 2017г.	
	2	3
1		
1.Товарная продукция, млн. руб.	2988	3406
2.Реализованная продукция (объем продаж), млн. руб.	2988	3406
3.Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн. руб	320,45	320,45
4.Численность промышленно-производственного персонала, чел.	261	250
5.Фонд оплаты труда. млн.руб.	140,9	135
6.Себестоимость товарной продукции, млн.руб.	562,3	585,3
7.Прибыль от реализации продукции (стр.2-стр.6), млн.руб.	2425,7	2820,7

Данные, представленные в таблице 2.1 показывают, что темп роста продаж в 2017г., по сравнению с 2016 г., увеличился на 408 млн. руб. (на 12%). Этот рост

обусловлен частичным выходом на новые рынки сбыта. Это связано с ростом благосостояния нашего населения, расширением зон обслуживания сети Интернет, проведением информатизации и компьютеризации практически во всех предприятиях и организациях.

Таблица 2.2

Расходы компании за 2016-2017 год, в млн. рублей

Статья расходов	2016	2017
Зарплата	140,9	135
Покупка расходных материалов	230,0	230,0
Оплата научных разработок	180,5	210,5
Прочие расходы	10,9	9,8
Итого:	562,3	585,3

$$P_{\text{общ}} = \text{доходы} / \text{расходы} * 100\% [24], (1),$$

Где,

$P_{\text{общ}}$ - общая рентабельность предприятия за год

$$P_{\text{общ}2016} = 2425,7/562,3 * 100\% = 431\%.$$

Деятельность предприятия рентабельна, в 2009 году на 1 рубль расходов приходится 4,31 рублей дохода.

$$P_{\text{общ}2017} = 2820,7/585,3 * 100\% = 482\%.$$

Для более точного анализа следует рассчитать рентабельность продаж.

$$P_{\text{пр}} = \text{«условный финансовый результат»} / \text{доходы} [25] (2),$$

Где,

$R_{пр}$ – рентабельность продаж

Условный финансовый результат = доходы – расходы.

$$R_{пр2016} = (2425,7 - 562,3) / 2425,7 * 100\% = 76,8\%.$$

В 2016 году на 1 рубль дохода приходилось 0,76 рубля прибыли.

$$R_{пр2017} = (2820,7 - 585,3) / 2820,7 * 100\% = 79,2\%.$$

В 2017 году на 1 рубль дохода приходилось 0,79 рубля прибыли.

В целом, по итогам 2010 года, деятельность предприятия можно оценить как рентабельную. Годовой денежный поток имеет положительное значение, выручка от реализации обеспечивает осуществление предприятием текущей деятельности и выполнения обязательств перед поставщиками и персоналом.

Таблица 2.3

Обобщенные данные экономического анализа

Показатели			Темп роста в
	2016г.	2017г.	% (гр. 2/гр. 3)
1	2	3	4
1.Товарная продукция, млн. руб.	2988	3406	+13,9
2.Реализованная продукция (объем продаж), млн. руб.	2988	3406	+13,9
3.Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн. руб	320,45	320,45	0

4. Реализованная продукция в расчете на один рубль стоимости основных производственных фондов (фондоотдача), руб	9,3	10,6	+13,9
5. Численность промышленно-производственного персонала, чел.	261	250	-4,3
6. Реализованная продукция в расчете на одного работающего (производительность труда), млн.руб.	11,4	13,6	+19
7. Среднемесячная оплата труда, тыс. руб.	45	45	0
8. Себестоимость товарной продукции, млн.руб.	562,3	585,3	+4
9. Прибыль от реализации продукции, млн.руб.	2425,7	2820,7	+16
10. Рентабельность продукции, %	531	581	+9

Предприятие находится на стадии ускоренного роста. Объем потребления услуг, предоставляемых ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ», постоянно растет, расширяется номенклатура предоставляемых услуг.

Несмотря на активную деятельность ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ», существует жесткая конкуренция на рынке ИТ-услуг.

ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ» — единая команда. Успех отдельно взятого сотрудника — составляющая часть успеха и процветания всей компании в целом.

Организационная структура управления ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ» представлена на рис.2.1.

Рис.2.1. Организационная структура управления ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ»[\[26\]](#)

В корпоративной культуре ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ» объединяются достоинства различных культур: американское трудолюбие с русской искренностью и

заботливостью, американскую организованность и целеустремленность с русским интеллектом и образованностью. Сочетание этих достоинств в организационном плане и сотрудничество людей с яркой индивидуальностью внутри коллектива — главные составляющие корпоративной культуры.

Реализация ценностей: востребованности, индивидуальности и успешности — для сотрудников и коллег компании не менее важна, чем для клиентов. Те, кто работает в компании, реализуют эти возможности.

Основой политики компании в отношении сотрудников является создание условий для максимальной реализации их способностей, профессиональных и личностных компетенций.

Индивидуальность сотрудников ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ» — основной нематериальный капитал компании.

Все, что делает любой сотрудник, носит его собственный Trademark, его собственный знак качества.

Многие из сотрудников, начинавших свою деятельность в качестве исполнителей, добились успеха на управленческих позициях, некоторые сейчас являются руководителями дочерних предприятий.

Компания более 10 лет стабильно работает на российском рынке информационных технологий. В развитии бизнеса участвуют высококлассные специалисты, многие из которых закончили и даже преподают в таких престижных ВУЗах, как МГУ, МГТУ им. Баумана, обладают степенями МВА, выступают на российских конференциях и семинарах, обладают разнообразными профессиональными сертификатами. Все эти профессионалы готовы поделиться своими знаниями и опытом. Кроме того, каждый сотрудник может расширять сферу своих компетенций, участвуя в образовательных программах, проектных группах и brainstorming-ах.

С первого дня работы сотрудников применяются программы мотивации, разработанные индивидуально в каждом подразделении. На фирме проводят регулярный мониторинг эффективности, благодаря чему можем четко оценить вклад каждого сотрудника в достижение бизнес-целей компании и обеспечить ему достойное вознаграждение. Особое внимание компания уделяет программе поощрения сотрудников, проработавших продолжительное время: годовые премии, оплачиваемое обучение по специальности и так далее.

2.2 Анализ конкурентной среды фирмы

Интернет — место с жесткой конкуренцией, которую не сдерживают естественные барьеры, такие как расстояние или необходимость для клиентов преодолевать преграды, например, дойти до магазина в дождь или успеть до закрытия.

Конкурирующие проекты в интернете находятся фактически на расстоянии пары кликов, и в борьбе за внимание потенциального клиента побеждает тот, кто знает больше и использует доступную информацию о рынке в свою пользу. Поэтому для онлайн-проектов особенно важно знать своего конкурента в лицо.

Метод конкурентного анализа позволяет успешно справиться с этой задачей. Конкурентный анализ в контексте интернет-проектов — это исследование сайтов и действий конкурентов, которое предполагает изучение тех сторон их деятельности, которые прямо или косвенно затрагивают твой бизнес. Анализ включает в себя исследование внешней и внутренней среды конкурента, от которых зависит его стратегическое поведение и его возможности. Благодаря изучению конкурентов можно избежать серьезных ошибок при запуске онлайн-проекта, эффективнее поддерживать его деятельность и конкурентоспособность когда проект активно работает, а также быстрее реагировать на изменения на рынке и корректировать своё предложение в соответствии с ними.

Конкурентный анализ может проводиться как в начале — перед запуском проекта, так и позже — в период “зрелости”, поскольку недостаточно знать, с кем придется иметь дело сразу после запуска сайта, важно еще и понимать, каковы будут их действия в дальнейшем. То, какой курс ты выберешь для своего проекта, во многом зависит от того, каким путем пойдут твои конкуренты. В целом можно выделить три типа анализа конкурентов в сети:

1. Анализ конкурентной среды перед запуском проекта
2. Постанализ конкурентов — обновление данных о конкурентах после запуска/перезапуска сайта
3. Регулярный мониторинг конкурентов с помощью программного обеспечения

Анализ конкурентной среды на начальном этапе позволит определить стратегию запуска проекта и, при необходимости, вовремя внести необходимые корректировки. С помощью этого способа можно оценить, насколько рынок загружен продуктами, которые составляют конкуренцию твоему, и какими характеристиками обладают твои потенциальные конкуренты. Но как изначально

определить, с кем именно придется “сражаться” за клиентов?

Для начала следует обозначить ключевые характеристики твоего проекта — продукт, целевая аудитория, ценовая категория и т.д. (для упрощения и повышения качества анализа желательно отобрать только самые основные), затем в игру вступают поисковые системы. Представим, что ты владелец московского интернет-магазина, специализирующегося на ноутбуках. Учитывая, что конкурент — это сайт, который обладает качествами, услугами/товарами и ценами, похожими на твои, на точно сформулированный поисковый запрос, например, “интернет-магазин ноутбуков, Москва”, поисковик выдаст информацию о компаниях, которые потенциально могут составить тебе конкуренцию.

Постанализ — это обновление данных начального исследования конкурентов. Он проводится, к примеру, в случае введения каких-то радикальных изменений на сайте или если запуск проекта по какой-то причине был на время приостановлен.

Регулярный мониторинг — это метод исследования активности конкурентов, когда сайт уже активно работает. Мониторинг включает в себя исследование появления информации о конкурентах в прессе, на форумах, в социальных сетях, отслеживание изменений на их сайтах. Мониторинг позволяет постоянно оставаться в курсе текущих изменений и, таким образом, повышает эффективность твоих бизнес-решений.

Прежде чем приниматься за анализ конкурентов, следует определить, по каким ключевым критериям будет оцениваться сайт конкурента. Ниже представлены рекомендуемые критерии для мониторинга:

Способы общения с клиентами — какими способами конкурент доносит свою информацию до потенциальных клиентов, как клиенты выходят на сайт конкурента.

1. Поисковая оптимизация — насколько сайт конкурента “видим” для поисковых систем, как часто на него ссылаются другие интернет-ресурсы. Поисковики Яндекс и Google предоставляют свои характеристики для оценки “значимости” сайта. Для Яндекс это тематический индекс цитирования (ТиЦ) — количество и авторитетность ссылок на данный сайт с других ресурсов; Google в свою очередь использует PageRank (PR), определяющий “значимость” сайта по 10-ти бальной шкале. Не менее важно и количество ссылающихся страниц, а также количество контента (страниц) на сайте. Для определения данных параметров можно использовать сервис pr-cy.ru, а также Яндекс.Вебмастер и Google Инструменты

Вебмастера.

2. Реклама — регулярно анализировать контекстную рекламу конкурентов вручную — слишком затратно, тех же результатов можно добиться с помощью сервисов spywords.ru и advse.ru. С помощью этих программ можно обозначить список сайтов потенциальных конкурентов по поисковым запросам, а также просмотреть, в ответ на какие запросы можно встретить их рекламу.

3. Упоминания — упоминания о компании конкурента в прессе, можно ли его найти в тематических каталогах, таких как Яндекс.Маркет, товары@mail.ru и др., встречаются ли заметки о конкуренте в блогах, статьях и т.д.

Оценка сайта — в первую очередь — качество дизайна, удобство навигации, ясность и доступность контента, отсутствие текстового нагромождения, насколько просто пользователю выполнить целевые действия на сайте — заполнить форму заказа, просмотреть корзину и т.д.

Технические инструменты для мониторинга конкурентов

Существуют различные сервисы, упрощающие мониторинг сайтов, такие как:

- для мониторинга социальных медиа — youscan.ru и iqbuzz.ru
- для мониторинга онлайн-СМИ — semanticforce.net
- для определения внешних ссылок — ahrefs.com
- для определения технических составляющих сайта — builtwith.com
- для мониторинга изменений информации на сайте — sorge.pro

Веб-сервис **SORGE** — один из инструментов для мониторинга сайтов. Он позволяет отслеживать интересующие изменения на сайтах конкурентов или партнеров. **SORGE** собирает информацию о структурных изменениях сайта — какие страницы были удалены или добавлены, о том, где и как был изменен текст и заголовки страниц, предоставляет данные о домене — когда истекает срок пользования и были ли изменения в WHOIS-информации домена, а также о пеленгации — периоде времени, когда сайт был закрыт. Эта информация может пригодиться для выявления нововведений конкурента как области контента, так и в техническом плане.

Когда анализ завершен, за ним следует ответственный этап подведения итогов: теперь у тебя есть список сайтов конкурентов, оценка их рекламной стратегии, знание их слабых и сильных сторон в плане коммуникации, устройства сайта и других значимых для твоего проекта параметров. Не нужно пытаться охватить всю информацию о конкуренте, на практике это бесполезно.

Для качественного анализа нужно концентрироваться только на ключевых параметрах — тех, которые могут оказать существенное влияние на твой проект. Эти данные помогут тебе выбрать наилучшую стратегию продвижения, которая будет использовать слабые стороны конкурентов, в то же время принимая во внимание и их возможности. Это позволит тебе удержать свою позицию на рынке, повысить прибыльность и избежать многих ошибок, которые иначе могли бы болезненно сказаться на твоём бизнесе.

2.3 SWOT-анализ деятельности фирмы

В качестве инструмента определения основных преимуществ и недостатков аутсорсинга воспользуемся SWOT-анализом, поскольку в целом этот инструмент для такого рода задач и предназначен.

Давайте рассмотрим подробнее:

Сильные стороны

- Контроль, оптимизация и планирование затрат

Общепринятым является тот факт, что аутсорсинг позволяет снизить постоянную часть затрат, поэтому его использование позволяет не только решить актуальную в кризис задачу сокращения бюджетов, но и создает механизм для дальнейшего снижения, ведь эффект от аутсорсинга сильнее проявляется с течением времени. Кроме этого, компания получает возможность выбора. Сопоставляя предложения от различных игроков на рынке по аспектам: стоимость, качество, портфель услуг, можно выбрать оптимальное предложение. Если вы выполняете работы сами - такого выбора нет. В целом процесс перехода на аутсорсинг требует тщательной оценки и подсчета расходов, что систематизирует эту область в принципе.

- Стандартизация инфраструктуры

Стандартизация не является прямым последствием аутсорсинга, но последний всячески способствует таковой. Например, по данным различных исследований, сегодня в большинстве компаний на одного сотрудника приходится от 1,1 до 1,8 персонального компьютера. Кроме того, в компаниях закуплено и установлено на компьютеры множество различных приложений, которые реально не используются конечными пользователями. Уменьшение парка обслуживаемых ПК до необходимого уровня и регламентация используемого ПО также являются стандартизацией.

Кроме этого, аутсорсер может заметить проблемы, на которые ранее в компании не обращали внимание. Возвращаясь к тому же парку ПК. Очень часто, компании покупают компьютеры разного производства у разных поставщиков. В результате огромные парки нестандартизированной техники, требуют больших затрат времени и сил на обслуживание просто потому что требуется чуть ли не индивидуальный подход к каждой машине.

- Реорганизация и улучшение процессов

Любому аутсорсинговому проекту предшествует стандартизация бизнес-процессов. После чего отбираются процессы, предполагающие поддержку ИТ, которые в свою очередь разделяют на инсорсинговые и аутсорсинговые. В ходе такой реструктуризации каждый процесс пересматривается, оптимизируется и оттачивается, как следствие повышается качество работы и мобильность ИТ-службы. Например, есть статистика, что в реактивном режиме работы ИТ-персонал используется всего на 30-40% , т.е. при стандартном восьмичасовом рабочем дне только четыре часа приходится на фактическую работу. Не сложно посчитать какие убытки при этом несет компания.

- Качество услуг

Для аутсорсера такого рода услуги являются основным видом бизнеса, следовательно, эффективность выполнения операций будет выше. К тому же, если вы пользуетесь услугами серьезной компании, она своим именем может гарантировать качество.

- Прозрачность оценки стоимости оказания услуг и их качества

Бизнес хочет понимать, на что он тратит деньги, поскольку для него важен конечный результат и то как он отразится на компании. Для того чтобы ИТ-бюджет содержал в себе подробный анализ эффективности и наглядно демонстрировал

суть всех финансовых расходов, компания, даже, если она не предполагает воспользоваться услугами аутсорсинга, все равно должна использовать сервисную модель при составлении бюджета. Что это дает? Сервисно-ориентированный подход основан на каталоге услуг, а ИТ-служба выступает как внутренний подрядчик для других подразделений. Соответственно каждая услуга прозрачно оценивается и контролируется. Используя все эти инструменты, можно расчетливо планировать и тратить, а также адекватно сравнивать собственные показатели с предложениями рынка и делать обдуманный выбор. Заказать расчет стоимости услуг аутсорсинга от компании Инком.

- Финансовая ответственность поставщика

Составляя SLA (Service Level Agreement/Договор об уровне сервиса) можно предусмотреть не только сервисы которые будет поставлять сервис-провайдер, требования к качеству сервисов, но и ответственность поставщика в случае нарушения условий договора, в том числе и финансовую.

Возможности

- Высвобождение ресурсов для основного вида деятельности

Передавая ИТ процессы на аутсорсинг компания не только сокращает/передает сервис-провайдеру свой основной персонал, но и менеджмент компании значительно сокращает трудозатраты на подбор, обучение, управление, сопровождение этого персонала. Отношения между компаниями переходят в формат управления проектом – цели, задачи, сроки, контрольные точки, коррективы, оценка результата. Таким образом, освободившийся ресурс менеджмента может быть использован для решения основных бизнес-задач.

- Оптимизация штата

Сегодня очень остро во многих компаниях стоит вопрос персонала. Малоприятные процессы оптимизации штатного расписания помимо чисто психологического дискомфорта увеличивают нагрузку на оставшихся специалистов, ведь количество задач не уменьшается, инфраструктура по-прежнему требует поддержки, а бизнес - развития. Да и психологически сотруднику непросто перестроиться и начать работать в X раз больше/эффективнее, в той же компании, на тех же условиях. С другой стороны, содержать большой штат наполовину загруженных сотрудников в условиях финансовой нестабильности нерационально. Если же привлекать аутсорсера, то у компании нет необходимости содержать большое количество

специалистов в штате. Все работы выполняет внешняя организация.

Еще один аспект, на который хотелось бы обратить внимание. Кризисные явления увеличивают риски в отношении собственного персонала. По оценкам аналитиков, 55% инцидентов в сфере информационной безопасности происходит по вине штатного персонала компании. Лояльность сотрудников зачастую падает вместе с ухудшением финансового положения или условий труда, а ценность корпоративной информации растет вместе с ужесточением конкуренции. Нейтральный персонал компании-аутсорсера с этой точки зрения может быть более безопасным и его легче контролировать.

- Перевод постоянных затрат в переменные

Постоянные затраты в персонал, организацию и аренду рабочих мест переходя в переменные затраты на потребляемые услуги.

- Масштабируемость услуг и стоимости

Высокая масштабируемость услуг аутсорсера и их стоимости достигается путем гибкого регулирования количества оборудования и потребляемых сервисов.

- Повышение эффективности бизнеса

- Повышение квалификации персонала

- Доступ к новым знаниям и технологиям

Слабые стороны:

- Отсутствие опыта применения на практике

Об аутсорсинге много говорят, мало, кто его делает и, наверно, еще реже, можно встретить того, кто является настоящим пользователем ИТ-аутсорсинговых услуг.

- Необходимость формализации бизнес-процессов, как следствие - дополнительные затраты

Пожалуй, еще год назад необходимость формализации бизнес-процессов могла стать серьезной преградой на пути перехода к аутсорсинговой модели. Однако кризис заставил всех задуматься об оптимизации и эффективности. Так или иначе, но хотя бы часть процессов все равно придется формализовать. И будет ли это в рамках внутреннего проекта по внедрению Service Desk либо в рамках подготовки

передачи задач в аутсорсинг, уже не важно.

- Отсутствие быстрых результатов

Иногда преимущества аутсорсинга с точки зрения экономии не очевидны, так как непрозрачны качество и стоимость IT-процессов внутри компании-заказчика. И, конечно, можно продолжать пытаться работать по-старинке. Но я думаю, что обострение конкуренции будет все настойчивее требовать правильного подхода к ведению бизнеса.

- Отсутствие оценки текущей реальной стоимости поддержки ИТ

Использование сервис-ориентированного учета затрат на ИТ, в котором услуги может оказывать как внешний подрядчик, так и собственная ИТ-служба, делает ИТ-подразделение равноправным партнером для бизнеса и демонстрирует бизнес-подразделениям реальные затраты на ИТ-сервисы.

Компании все больше и больше зависят от ИТ. Информационные технологии проникают во все аспекты бизнеса и в том числе влияют на себестоимость продукции (услуг). Политику ценообразования следует строить с учетом того, что ИТ-затраты нужно относить к затратам основного производства и использовать для их учета методики, применимые к затратам данного типа. Поэтому переход на сервис-ориентированную модель можно рассматривать и как подготовку к передаче части функций на аутсорсинг. В этом случае сопоставить стоимости реализации этого функционала собственной ИТ-службой и внешней организацией не составит труда.

- Саботаж со стороны собственного ИТ персонала

Во время перехода на аутсорсинговую модель важным становятся вопросы донесения, распространения информации по организации. Изменения неизбежно приводят к возникновению неопределенности и неуверенности, а эти ощущения вызывают отторжение на инстинктивном уровне у многих людей и последующее сопротивление изменениям. Однако существуют испытанные и проверенные психологические средства, применяемые при межличностном или групповом общении, которые позволяют восстановить уверенность персонала и уменьшить отрицательные реакции. Собrania, on-line конференции, разъяснения того, что такой процесс необходим для бизнеса способны помочь в решении этих вопросов. А также жесткая позиция в отношении неизбежности изменений со стороны топ менеджмента компании.

Угрозы

- Зависимость от аутсорсера, в том числе по вопросам безопасности

Аутсорсинг - это хороший повод систематизировать деятельность ИТ-службы. Разработанные и внедренные бизнес-процессы, будут являться достоянием компании-клиента. Эту модель при необходимости можно передать другому аутсорсеру. Минимизация рисков достигается, прежде всего, путем выстраивания правильных отношений с партнером. Риски качества выполнения услуг учитываются с помощью анализа деятельности аутсорсинговой компании. Необходимо оценить:

- Опыт предоставления подобных услуг
- Территориальное покрытие (= скорость реакции)
- Квалификацию специалистов
- Наличие методологии
- Репутацию компании на рынке
- Успешные реализации

После чего разработать прозрачные процессы взаимодействия между аутсорсером и клиентом. И, конечно, аутсорсинг надо использовать не в ущерб собственной безопасности для чего используются соответствующие регламенты. По оценкам экспертов, с передачей ИТ-инфраструктуры на аутсорсинг, информационная безопасность обеспечивается на более высоком уровне, чем силами штатного специалиста или отдела ИТ. В основном это достигается за счет комплекса мероприятий по анализу угроз, который проводит аутсорсер на старте проекта и четкому следованию бизнес-процессов в ходе сотрудничества. Аутсорсер обязательно обнаружит и укажет на те проблемы, которые существуют у клиента.

Попытка рассматривать аутсорсинг как панацею от всех проблем. Этот аспект перекликается с вопросами безопасности. Конечно, отдать на аутсорсинг можно многие процессы. Однако сам факт передачи функций внешней организации не снимает ответственности за результат с фигуранта компании-клиента, который инициировал этот процесс. Равно как руководитель отвечает за работу своих подчиненных, заказчик аутсорсинговых услуг - отвечает за результативность их оказания. Другое дело, что риски в этом случае могут компенсироваться аутсорсером. В случае же штатного персонала, его можно либо уволить, либо взыскать штраф, зачастую несоизмеримый с потерями компании.

Любые задачи могут быть переданы на аутсорсинг. Вопрос лишь в эффективности такой передачи. Обычно окупается передача на аутсорсинг задач текущего обслуживания пользователей и систем, аренды и обслуживания оборудования и технических площадей, задач аудита и консалтинга.

А теперь построим матрицу SWOT-анализа для ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ» (табл.2.4)

Таблица 2.4

SWOT-анализ ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ»[\[27\]](#)

Сильные стороны

Хорошая диверсификация по вертикальным рынкам - компания представлена фактически во всех, наиболее сильные позиции в государственном, финансовом, нефтегазовом секторах.

Значительная доля оборота приходится на ИТ-услуги.

Большой портфель предлагаемых ИТ-услуг, в том числе по аутсорсингу, реальный опыт в оказании

Основные направления выделены в самостоятельные компании, что позволяет формировать «нужный» имидж для каждой из них.

Академия АйТи – сильный учебный центр на ИТ-рынке, проводит обучение по основным продуктам вендоров ПО и оборудования; усиленно развивает дистанционное обучение (в настоящее время доля составляет 15%).

Слабые стороны

Недостаточный контроль качества исполняемых проектов.

Недостаток квалифицированного персонала по некоторым направлениям.

Недостаточная узнаваемость на российском рынке

Возможности

Компания усиленно развивает аутсорсинга по всем направлениям:

Аутсорсинг для международных компаний;

Аутсорсинг кадрового аудита;

Аутсорсинг в области информационной безопасности;

Аутстаффинг, в частности, предоставление ИТ-персонала в помощь при переезде компаний.

Существенное расширение продуктового портфеля: разработка новых продуктов, получение новых компетенций.

Угрозы

Группа компаний одновременно развивает большое количество ИТ-направлений, что может привести к нехватке квалифицированного персонала и сказаться на качестве и сроках реализуемых проектов.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности компании необходимо работать над квалификацией персонала: постоянно проводить обучение и совершенствовать практические навыки сотрудников. А также провести ряд мероприятий по формированию имиджа компании на российском рынке. Это позволит не только удерживать свой сегмент рынка, но и привлечь новых клиентов.

2.4 Сущность метода оценки конкурентоспособности фирмы

Была проведена оценка конкурентоспособности компании с помощью SWOT-анализа, в ходе которого определяются сильные и слабые стороны компании по девяти направлениям оценки: «Свойства оказываемых услуг», «Имидж бренда», «Знание и лояльность», «Чувствительность к росту цен», «Широта ассортимента», «Себестоимость», «Технологии», «Инвестиции и развитие», «Персонал».

Среди сильных сторон компании стоит, прежде всего, отметить, что компания подходит к каждому клиенту индивидуально, стараясь удовлетворить потребности заказчика. Оказываемые компанией услуги обладают высоким качеством, что подтверждается многочисленными успешными проектами и оценкой клиентов. У исследуемой компании на российском рынке хороший имидж надежной компании с широким спектром предлагаемых услуг. Безусловно как и у любой компании у исследуемой компании есть и слабые стороны. Например, зачастую требования заказчика бывают недопоняты, временная ограниченность осуществления проектов часто приводит к снижению качества оказываемых услуг, увеличение в среднем себестоимости оказываемых услуг.

В ходе SWOT-анализа были найдены варианты возможностей по восьми направлениям и варианты угроз по трем направлениям. Наиболее интересной возможностью является поиск новых заказчиков и новых проектов в Европе. В связи со снижением стоимости оказываемых услуг в евровом эквиваленте компания может стать достаточно привлекательным исполнителем. В тоже время санкционная политика может отпугнуть многих европейских заказчиков, что является основной угрозой для компании.

В ходе проведения SWOT-анализа было разработано четыре стратегии, одну из которых необходимо выбрать компании для дальнейшего развития. Первая стратегия – это стратегия использования сильных сторон для получения выгод от имеющихся возможностей, вторая стратегия показывает, какие сильные стороны нужно использовать, чтобы преодолеть угрозы, третья стратегия определяет за счет каких возможностей можно сгладить слабые стороны и последняя стратегия демонстрирует от каких слабостей надо избавиться, чтобы предотвратить нависшие угрозы. Также компания может расширить спектр оказываемых услуг за счет применения передовых технологий.

Оценка конкурентоспособности компании была также проведена с помощью метода Ж.Ж. В анализе были рассмотрены 11 IT-компаний. Настоящие названия компаний не раскрыты в данном исследовании. Условно компаниям были присвоены номера от 1 до 11. Исследуемая компания получила номер 10. Отобранные компании являются ведущими поставщиками IT-услуг российского рынка. Конкурентоспособность была оценена по 5 критериям, а именно: относительная доля рынка, отличительные свойства услуг, издержки, степень освоения технологии и имидж. В исследовании приняли участие независимые эксперты, которые являются сотрудниками европейской консалтинговой компании в сфере ИТ, которая не входила в исследуемую группу. Каждому эксперту был

предоставлен пакет актуальной информации о текущем состоянии дел каждой из исследуемой ИТ-компании, а также динамика развития компании за последние 10 лет. Базируясь на полученной информации, а также многолетнем опыте работы в ИТ-сфере каждый эксперт оценивал по пятибалльной шкале предложенные критерии, затем рассчитывался средний балл по каждому индикатору конкурентоспособности.

В результате каждой компании был присвоен суммарный балл конкурентоспособности по всем критериям. В результате был выявлен абсолютный лидер, которым является компания под номером один, обладающая сильным имиджем, уникальными услугами, полностью освоенными технологиями, низкими издержками и занимающая лидирующую позицию по доле рынка.

Таким образом, компания один, как лидеру, был присвоен коэффициент, равный 1. Коэффициенты остальных исследуемых компаний были получены путем соотнесения суммы баллов каждой из них к сумме баллов лидера. Согласно применимому методу оценки конкурентоспособности Ж.Ж. Ламбена высокий уровень конкурентоспособности достигается при коэффициенте от 0,9 до 1. При коэффициенте от 0,7 до 0,9 компания обладает средним уровнем конкурентоспособности, при коэффициенте ниже 0,7 компания оценивается, как слабый конкурент с низким уровнем конкурентоспособности. В итоге было выявлено, что только компания под номером два из десяти рассмотренных обладает высоким уровнем конкурентоспособности с коэффициентом 0,91.

Шесть компаний из оставшихся обладают средним уровнем конкурентоспособности по отношению к выявленному лидеру компании под номером один. Далее приводятся компании со средним уровнем конкурентоспособности и рассчитанными коэффициентами: компания под номером пять – 0,79; компания под номером три – 0,74; компания под номером четыре – 0,75; компания под номером девять – 0,78; исследуемая компания – 0,75 и компания под номером одиннадцать – 0,75. Следующие компании обладают низким уровнем конкурентоспособности: компания под номером восемь – 15,5; компания под номером шесть – 15,4; компания под номером семь – 16,5.

Таким образом, можно сделать вывод, что согласно проведенному анализу оценки конкурентоспособности методом Ж.Ж. Ламбена исследуемая компания не является лидером на российском рынке ИТ-услуг, занимая среднюю позицию с точки зрения конкурентоспособности.

На последнем этапе был проведен анализ конкурентоспособности ИТ-компаний с помощью метода оценки сильных и слабых сторон. В ходе анализа с помощью метода сильных и слабых сторон были изучены отзывы и мнения заказчиков, которые использовали услуги рассматриваемых ИТ-компаний. Прежде всего, были выявлены наиболее важные по мнению заказчиков критерии, которые получили максимальную относительную значимость. Затем были выявлены второстепенные и наименее значимые характеристики. В общей сложности были оценены шесть ИТ-компаний по одиннадцати характеристикам. Названия компаний не раскрыты в данном исследовании.

Были рассмотрены такие критерии, как «Качество оказываемых услуг», «Спектр услуг», «Репутация», «Использование последних технологий», «Наличие сертификации», «Партнеры с которыми сотрудничает фирма», «Количество сотрудников», «Лояльность кадров», «Ориентация на заказчика», «Степень лояльности клиентов», «Доля рынка». Абсолютным лидером является компания под номером один, которая получила максимальные оценки практически по всем характеристикам. Стоит отметить, что та же компания была лидером при проведении анализа конкурентоспособности методом Ж.Ж. Ламбена. Компания под номером два также является достаточно сильным игроком на рынке ИТ-услуг. В то время как исследуемая компания (компания под номером четыре) не является лидером. Взвешенная сумма по всем рассмотренным критериям для исследуемой компании составляет 3,25, что значительно отделяет ее от лидеров. Результаты исследования по каждой компании представлены ниже в таблице.

Таблица 2.5

Итоговая таблица сильных и слабых сторон компаний

Характеристики	Относительная значимость	Компания				
		1	2	3	4	5
Качество оказываемых услуг	0,15	0,75	0,6	0,45	0,45	0,6
Спектр услуг	0,15	0,75	0,6	0,6	0,45	0,45

Репутация	0,15	0,75	0,6	0,6	0,6	0,45
Использование последних технологий	0,075	0,375	0,3	0,375	0,225	0,3
Наличие сертификации	0,075	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375
Партнеры, с которыми сотрудничает фирма	0,075	0,375	0,3	0,225	0,15	0,225
Количество сотрудников	0,05	0,25	0,15	0,1	0,2	0,05
Лояльность кадров	0,05	0,15	0,25	0,15	0,1	0,15
Ориентация на заказчика	0,15	0,75	0,75	0,75	0,45	0,6
Степень лояльности клиентов	0,05	0,25	0,2	0,2	0,2	0,15
Доля рынка	0,025	0,125	0,075	0,05	0,05	0,05
Взвешенная сумма	1	4,9	4,2	3,875	3,25	3,4

Таким образом, в ходе исследования было выявлено, что исследуемой компании необходимо подстраиваться под меняющиеся экономические условия, использовать свои сильные стороны для привлечения клиентов. Комплексный анализ конкурентоспособности показал, что есть ряд других аутсорсинговых ИТ-компаний, которые на данный момент являются лидерами.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ»

3.1 Проект мероприятий по повышению конкурентоспособности

Повышение конкурентоспособности любого объекта - эволюционный процесс, обусловленный невозможностью принятия эффективных управленческих решений только на основе предшествующего опыта или его экстраполяции, требующий создания специфических моделей и механизмов мобилизации научно-технического, производственно-технологического, финансово-экономического, социального и организационного потенциалов предприятий. Отсюда необходимость активизации исследований в направлении формирования механизма устойчивого процесса повышения уровня конкурентоспособности как самих отечественных предприятий, так и их продукции, глубокого теоретического и методического анализа сущности экономической категории «конкурентоспособность продукции», ее основных факторов и методов оценки.

Как следствие, появляется острая потребность в обосновании эффективных инструментов и методов управления конкурентоспособностью продукции, способных обеспечить выработку оптимальных управленческих решений, что обуславливает необходимость глубокого исследования и экономической категории конкурентоспособности продукции, и оценочных механизмов в реальном временном и пространственном измерении.

На основе анализа конкурентоспособности были выявлены проблемы, которые могут негативно сказаться на развитии компании на рынке ИТ-аутсорсинга. В связи с чем был разработан проект мероприятий по повышению конкурентоспособности

ООО «СПЕЦТЕХНОЛОГИИ» (рис.3.1)

Рис.3.1. Проект мероприятий по повышению конкурентоспособности[28]

1. Повышение уровня квалификации персонала.

Усложнение информационной инфраструктуры предприятий / организаций уже привело к увеличению штата собственных IT-специалистов, и расходов на сервисное обслуживание. При этом расходы на создание и поддержание необходимого уровня сервиса одной информационной системы сравнимы с расходами на поддержание работоспособности десятка подобных систем. Закономерный выход из ситуации – аутсорсинг, когда информационная система предприятия/организации передается на обслуживание/развитие специализированной IT-компании. В мире это явление – не редкость.

В связи с проводимой постоянной модернизацией ИТ-сферы понадобится повышение квалификации и обучение сотрудников. Для этого необходимо провести обучение сотрудников, непосредственно участвующих в обслуживании нового оборудования.

Также, необходимо повышение квалификации технологического персонала: менеджеров по маркетингу, по развитию, по работе с клиентами.

Обучение проводится по группам специальностей. Для каждой специальности необходимо выделить штат персонала, который непосредственно пойдет на повышение квалификации, или переобучение.

2. Совершенствование рекламной политики

В настоящее время мало должного внимания уделяется проведению маркетинговых исследований собственно компаниями – субъектами рынка ИКТ. "Анализ" компаний нередко заключается в ведении базы данных клиентов, учете их пожеланий, и – даже – исследовании предпочтений и жизненных ценностей руководителей заказчика.

Как вывод можно отметить следующее:

- маркетинг в IT-компаниях сегодня – это действия, направленные на поддержку сложившейся системы личных продаж;
- маркетинговые действия IT-компаний носят волонтаристский характер, с оглядкой на пожелания заказчиков, на характер аналогичных действий

конкурентов, и нередко проводятся под давлением вендоров, и на их средства;

- как таковой маркетинговой службы у большинства IT-компаний просто нет, - их заменяет совет топ-менеджеров и отдел продаж;
- маркетинговая "поддержка" вендоров нередко ограничивает маркетинговые возможности IT-компаний, сковывает инициативу, и, - в конечном итоге, - снижает ее конкурентоспособность;
- маркетинг в IT-компаниях – это, как правило, только реклама и – редко - PR;
- маркетинг носит вспомогательный характер, подчиненный к практике продаж;
- маркетинг в IT зачастую подменяется шаманством: отсутствие достоверных результатов анализа рынка ИКТ подрывает основы маркетинга и позволяет говорить о некоей "интуиции менеджера" - как одном из важнейших факторов успеха IT-компаний. Такая "интуиция" - не более чем знание рынка и опыт руководителя, трудно поддающиеся формализации.

Для формирования позитивного имиджа среди клиентов и партнеров необходимо над ним работать.

Проведение PR-акций и внедрение в методы работы событийного маркетинга позволит не только поддерживать сформировавшее представление о предприятии, но и продвигать его позиционирование среди конкурентов. Основными мероприятиями в данном случае являются PR-акции, проводимые в рамках каких-либо событий, связанных с историей развития предприятия или календарными праздниками (рис.3.2).

Рис.3.2. Некоторые PR-акции компании[\[29\]](#)

3. Совершенствование ценовой политики.

Чтобы обеспечить необходимое устойчивое положение на рынке компания должно учитывать не только рыночную ситуацию, но и потребительские предпочтения относительно предлагаемых услуг. В такой ситуации, когда многие предприятия предлагают разные варианты своей продукции, различные акции, скидки, бесплатную доставку, необходимо учитывать и то, что покупатель заинтересован приобрести услугу у того производителя, который может предоставить большее количество льгот. Успех предприятия зависит от потребителя, и то, на сколько предприятие заботится о своём потребителе, влияет и на прибыль в целом.

Одним из методов ценовой политики является обвал цен и максимальное количество разнообразных скидок и бонусов.

Каждый клиент в обязательном порядке получит скидку в зависимости от величины покупки (табл.3.1), существует возможность получения фиксированной скидки по дисконтной карте.

Таблица 3.1

Система скидок

Сумма покупки Процент скидки

70000 2%

100000 3%

130000 5%

160000 7%

200000 8%

250000 9%

320000 и выше 12%

Таким образом, система скидок имеет большую градацию и позволяет индивидуально подойти к обслуживанию клиента.

3.2 Экономическая и социальная эффективность предложенных мероприятий

Рассчитаем эффект от проведения данных рекламных мероприятий.

Прирост объема реализации продукции можно определить по формуле:

, [30] (3.1)

$$\Delta V = \frac{V_{\text{ср.дн}} * \beta * Д}{100}$$

Где

$V_{\text{ср.дн}}$ -среднедневной объем выручки до рекламного периода,

β - относительный прирост среднедневного объема выручки за рекламный период в сравнении с дорекламным, %

$Д$ - количество дней учета в рекламном периоде.

$$V = 9,56 \text{ млн.руб} * 1,2 * 356 / 100 = 40,84 \text{ млн.руб}$$

$$\text{Прирост прибыли составит: } 40,84 * 0,2 = 8,1 \text{ млн.руб}$$

Для расчета годового экономического эффекта рассчитаем затраты на проведение PR-акций (табл.3.2)

Таблица 3.2

Затраты на развитие рекламной деятельности

Направление рекламной деятельности	Сумма затрат, тыс.руб
Распространение юзабилити-услуг	240
Привлечение тренеров и лекторов для дистанционного и он-лайн обучения	2580
Оплата хостинга	500
Контекстная реклама	200
Итого:	3520

Годовой экономический эффект составит:

8,1 млн.руб – 3,52 млн.руб =4,58 млн.руб

Рентабельность рекламирования товаров составит: $Pp=8,1/3,52*100=230\%$

Рассчитаем эффективность от внедрения системы скидок (табл.3.3)

Таблица 3.3

Исходные данные для расчета эффективности от внедрения системы скидок

Наименование продукции	Скидка, %	Кол-во ед.продукции		Цена ед.продукции, тыс.руб		Прибыль на 1 руб выручки, руб
		Базовый год	Планируемый год	Базовый год	Планируемый год	
А	2%	100	130	70	68,6	0,2
Б	3%	57	65	100	97	0,1
В	5%	40	49	130	123,5	0,14
Г	7%	42	52	160	148,8	0,13
Д	8%	35	47	200	184	0,2
Е	9%	25	36	250	227,5	0,24
Ж	12%	12	20	320	281,6	0,3

Прирост выручки можно рассчитать по формуле:

[31], (3.2)

$$\Delta V = \sum^n (Ц1 * O1 - Ц2 * O2) \Delta V = \sum^n (Ц1 * O1 - Ц2 * O2)$$

Где - прирост выручки,

$$\Delta V = \sum^n (C1 * O1 - C2 * O2)$$

C1 - цена базовая

C2 - цена планируемая

O1 - объем продаж базовый,

O2 - объем продаж планируемый

N - количество произведенных продуктов.

Прирост прибыли можно рассчитать по формуле:

$$P = V * P_{1p} \quad [32] \quad (3.3),$$

Где P_{1p} - прибыль на 1 рубль

Таким образом, прирост выручки составит:

$$= (7000 + 5700 + 5200 + 6720 + 7000 + 6250 + 3840 - 8918 - 6305 - 6051,5 - 7737,6 - 8648 - 8190 - 5632) = 9772,1 \text{ тыс.рублей}$$

$$\Delta V = \sum^n (C1 * O1 - C2 * O2)$$

Прирост прибыли составит

$$P = 9772,1 * 0,2 = 1954,4 \text{ тыс.руб}$$

Весьма выгодно один раз совершить покупку на крупную сумму, а затем пользоваться фиксированной скидкой, соответствующей достоинству дисконтной карты. При этом скидки по дисконтным картам периодически увеличиваются, о чем постоянные клиенты получают уведомление в любой удобной для них форме.

Необходимо отметить, что дисконтные карты не являются именными, что дает возможность пользоваться ими любому клиенту, т. е. заказ можно сделать коллективный, получить дисконтную карту и пользоваться ей совместно. Скидки не суммируются, большая скидка поглощает меньшую.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность предприятия рассматривается в трудах отечественных и зарубежных экономистов, однако однозначного подхода к ее определению в литературе не дано.

Конкурентоспособность является одной из важнейших интегральных характеристик, используемых для анализа экономической ситуации как в целом в народном хозяйстве России, так и отдельного предприятия. Как правило, её применяют в качестве критерия оценки и эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов.

Особенностью конкурентоспособности фирмы сферы продаж является тот, факт, что результатом её функционирования выступает не создание продуктов, а удовлетворение спросу клиентов, оказание услуг, а также то, что эффект проявляется не только в сфере обращения, но и за её пределами.

Следовательно, конкурентоспособность предприятия - это интегральная характеристика, представляющая собой степень организации и выполнения торговых функций предприятием сферы услуг, характеризующееся уровнем реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Компания существует с 1991 года. Российское представительство основано в 1998 году и сейчас насчитывает более 250 сотрудников, которые являются профессионалами в области ИТ, управления проектами, бизнес-анализа, проектирования пользовательских интерфейсов, веб-маркетинга и работы с иностранными клиентами.

Предприятие находится на стадии ускоренного роста. Объем потребления услуг, предоставляемых ООО "СПЕЦТЕХНОЛОГИИ", постоянно растет, расширяется номенклатура предоставляемых услуг.

В группу входят такие компании, как Careerlab, UsabilityLab, PayOnlineSystem.

Каждая компания имеет свою специализацию, что дает дополнительные преимущества на ИТ-рынке.

UsabilityLab — проводит маркетинговые исследования, продвигает услуги телеком, занимается web-разработкой, помогает организовать и внедрить контроль качества на производстве, в организации.

CareerLab — организует обучающие мероприятия для IT специалистов любого уровня. В настоящее время используются интерактивные формы, такие как вебинар, практический тренинг, которые позволяют не просто получить набор знаний, а решить реальные проблемы и ответить на конкретные вопросы специалистов в режиме реального времени.

PayOnline System — это самая современная из российских систем интернет-платежей. Компания предлагает клиенту не только внедрение платежной системы, но и интеграцию ее с существующими платежными и банковскими системами, защиту от мошенничества, безопасный интерфейс для клиентов и множество других услуг по запросу клиента.

Несмотря на активную деятельность ООО "СПЕЦТЕХНОЛОГИИ", существует жесткая конкуренция на рынке ИТ-услуг.

Проведенный анализ финансово-экономической деятельности компании свидетельствует о том, что в настоящее время предприятие находится на стадии ускоренного роста. Объем потребления услуг, предоставляемых ООО "СПЕЦТЕХНОЛОГИИ", постоянно растет, расширяется номенклатура предоставляемых услуг.

Темп роста продаж в 2017г., по сравнению с 2016 г., увеличился на 408 млн. руб. (на 12%). Этот рост обусловлен частичным выходом на новые рынки сбыта. Это связано с ростом благосостояния нашего населения, расширением зон обслуживания сети Интернет, проведением информатизации и компьютеризации практически во всех предприятиях и организациях.

Исходя из особенностей организационной культуры компании, в ней оптимально сочетаются американское трудолюбие с русской искренностью и заботливостью, американскую организованность и целеустремленность с русским интеллектом и образованностью. Корпоративные ценности компании складываются из положительного опыта взаимодействия в российской и американской ИТ-среде. Основные ценности – востребованность, индивидуальность и успешность – являются важными не только для работников компании, но и для ее клиентов.

Так как компания работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее лучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на реализацию своих конкурентных преимуществ и направленная на глубокое проникновение и географическое развитие российского рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх. Необходимо уделить внимание проблеме увеличения продаж и

постоянного совершенствования уровня образования и квалификации сотрудников.

Проведенный SWOT-анализ внешней среды показал, что компании присущи многие положительные качества.

Однако, для повышения конкурентоспособности компании необходимо работать над квалификацией персонала, так как он является основным ресурсом компании.

Для конкурентоспособности компании необходимо обратить внимание, в первую очередь, на три направления деятельности: повышение квалификации персонала, совершенствование ценовой политики, совершенствование рекламной политики компании.

Внедрение предлагаемых мероприятий позволяет говорить об их экономической целесообразности.

Рекламные мероприятия приносят прирост выручки в 40,84 млн.рублей, система скидок приносит прирост выручки в 9,8 млн.рублей.

Кроме того, принося экономическую прибыль данные мероприятия будут способствовать повышению конкурентоспособности компании на российском ИТ-рынке аутсорсинга.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. - 2017. - №4. - С.25-38.
2. Абрамова Н. А. Как рассчитать экономическую эффективность скидки//Планово-экономический отдел. - 2011. - №3. - С.12-14.
3. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Модели управления: учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
4. Бест М. Новая конкуренция. Институты промышленного развития. – М.: ТЕИС, 2017. – С.59
5. Базаров Т.Ю., Еремен Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М., 2013
6. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования/ Ю.К. Балашов // Кадры предприятия. - 2016. -№1. - С.3

7. Бочарова Т. Как повысить конкурентоспособность организации? // Управление персоналом. - 2017. - №4. - С.38-39.
8. Гольман И.А. Рекламное планирование. Рекламные технологии. Организация рекламной деятельности. - М.: Изд-во «Гелла-принт», 2006.
9. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. И доп. - М.: Инфра-М, 2013. - 352 с.
10. Захаров А.Н. Экономическая сущность и механизмы повышения конкурентоспособности предприятия. (Мировой опыт) // Внешнеэкономический бюллетень. - 2017. - №4. - С.11-20.
11. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2017.
12. Инновационный менеджмент. Справочное пособие / под ред. П. Н. Завлина и др. М.: Центр исследований и статистики науки, 2015. - С.118
13. Кочетков Г.Б., Супян В.Б. Корпорация. Американская модель. - СПб.: Питер, 2017. - 320 с.
14. Кудрявцева Е.И. Проблемы управления персоналом на предприятиях и в организациях малого и среднего бизнеса / Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. - 2107. -№4. - С.7
15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 304 с.
16. Лебедева О.А., Лыгина Н.И. Маркетинговые исследования рынка: Учебник. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
17. Мишин Ю.В. Инвестиции в конкурентоспособное производство. -М., 2015.
18. Маркетинговые исследования. - <http://www.subscribe.ru>.
19. Марченко И. Мотивация персонала// Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2017. - № 3. - С.35
20. Панов А.Н. Как победить в конкурентной борьбе. Гармоничная система качества — основа эффективного менеджмента. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2015.
21. Портер М. Конкуренция: Уч. Пособие. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2013. - С.77.
22. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 454 с.
23. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. СПб., 2012. - С.12
24. Семикова Н.С. Методы изучения социальной среды организации // Управление персоналом. - 2017. -№6. - С.11

25. Соловьев Б.А. Управление маркетингом. 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. – М.: ИНФРА, 2016
 26. Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентные стратегии (в структурно-логических схемах): учеб.-метод. пособие. — М.: Изд-во «Дело и сервис», 2015.
 27. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2013. - С.172
 28. Черкасов В.А. Теоретические основы конкурентоспособности: Препринт. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015. - С.23
 29. Чертко Н.Т. Инвестиции – важнейший фактор национальной конкурентоспособности. // Вопросы статистики. - 2017. - № 7. - С. 50–57.
 30. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 2017.
-
1. Черкасов В.А. Теоретические основы конкурентоспособности: Препринт. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015. - С.23 [↑](#)
 2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. СПб., 2012. – С.12 [↑](#)
 3. Цит. по: Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. - 2017. - №4. - С.25-38. [↑](#)
 4. Бест М. Новая конкуренция. Институты промышленного развития. – М.: ТЕИС, 2017. – С.59 [↑](#)
 5. Соловьев Б.А. Управление маркетингом. 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. – М.: ИНФРА, 2016; Мишин Ю.В. Инвестиции в конкурентоспособное производство. -М., 2015.; Кочетков Г.Б., Супян В.Б. Корпорация. Американская модель. – СПб.: Питер, 2017. – 320 с. [↑](#)
 6. Маркетинговые исследования. - <http://www.subscribe.ru>. [↑](#)

7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 454 с. [↑](#)
8. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Модели управления: учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. [↑](#)
9. Составлено самостоятельно [↑](#)
10. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. - 2017. - №4. - С.25-38. [↑](#)
11. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. - 2017. - №4. - С.26 [↑](#)
12. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - С.38. [↑](#)
13. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - С.38. [↑](#)
14. Захаров А.Н. Экономическая сущность и механизмы повышения конкурентоспособности предприятия. (Мировой опыт) // Внешнеэкономический бюллетень. - 2017. - №4. - С.11-20. [↑](#)
15. Портер М. Конкуренция: Уч. Пособие. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2013. - С.77. [↑](#)
16. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2017. [↑](#)
17. Цит. по: Чертко Н.Т. Инвестиции – важнейший фактор национальной конкурентоспособности. // Вопросы статистики. - 2017. - № 7. - С. 50–57. [↑](#)

18. Базаров Т.Ю., Еремен Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М., 2013 [↑](#)
19. Инновационный менеджмент. Справочное пособие / под ред. П. Н. Завлина и др. М.: Центр исследований и статистики науки, 2015. - С.118 [↑](#)
20. Лебедева О.А., Лыгина Н.И. Маркетинговые исследования рынка: Учебник. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. - 192 с. [↑](#)
21. Лебедева О.А., Лыгина Н.И. Маркетинговые исследования рынка: Учебник. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. - 192 с. [↑](#)
22. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. - 2017. - №4. - С.25-38. [↑](#)
23. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - С.31 [↑](#)
24. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. - М.: ИНФРА-М, 2017. [↑](#)
25. Там же. - с.187 [↑](#)
26. Составлено самостоятельно [↑](#)
27. Составлено самостоятельно [↑](#)
28. Составлено самостоятельно [↑](#)
29. Составлено самостоятельно [↑](#)
30. Гольман И.А. Рекламное планирование. Рекламные технологии. Организация рекламной деятельности. - М.: Изд-во «Гелла-принт», 2006. [↑](#)

31. Абрамова Н. А. Как рассчитать экономическую эффективность скидки//Планово-экономический отдел. - 2011. - №3. - С.12-14. [↑](#)

32. Там же. - С.13 [↑](#)