

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Современная экономика является результатом взаимодействия рыночного механизма, элементов государственного регулирования и влияния общественных сил. Формы и масштабы взаимодействия, сферы влияния рынка, государства и общества в экономике меняются с развитием общества, науки, знаний и технологий.

В настоящее время в России взят курс на поддержку малого и среднего предпринимательства, а потому с каждым днем малых предприятий становится все больше.

Для того, чтобы начинающему предпринимателю выжить в конкурентной борьбе, необходимо разрабатывать качественную стратегию развития своей компании, только при этих условиях у компании есть шанс не только оставаться на плаву, но и увеличивать масштабы своей деятельности, и, соответственно, прибыль.

Стратегическое планирование и стратегическое управление – наиболее важные и глобальные задачи менеджеров предприятия.

Среди основных задач стратегического управления стоит выделить: видение компании на перспективу, тщательное планирование развития компании, а также планирование, которое направлено на достижение поставленных целей, формирования новой и коррекции старой стратегии.

Стратегическое развитие предприятия заключается в завоевании, удержании, а также укреплении рыночных конкурентных позиций предприятия в долгосрочной перспективе.

Для России вопрос обеспечения конкурентоспособности отечественных предприятий в новых условиях является особенно актуальным.

Складывается ситуация, когда наращивание объемов продаж российскими компаниями происходит одновременно с опережающим ростом поставок импортной продукции. В том числе это касается промышленных и торговых предприятий, которым конкуренция со стороны зарубежных предприятий не

позволяет в полной мере реализовать имеющийся потенциал.

Объектом исследования является компания ООО «Дельта».

Предметом исследования является управление конкурентоспособностью предприятия.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды классиков экономической теории, исследования ведущих отечественных и зарубежных ученых по изучаемой проблеме.

Методики оценки конкурентоспособности предприятия рассматриваются в работах зарубежных и отечественных авторов (М. Портер, Дж. Грейсон, Б. Голд, Т. Конно, И.М. Лифиц, В. Парето, Л.И. Кравченко, Т.И. Николаева и других), но в них не предложен комплексный подход к оценке, выбору критериев и показателей конкурентоспособности.

Цель дипломной работы состоит в разработке предложений и рекомендаций по совершенствованию управления конкурентоспособностью ООО «Дельта».

Для достижения цели необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить конкурентоспособность: сущность, понятия и факторы, ее определяющие;
- изучить управление конкурентоспособностью предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику компании;
- проанализировать конкурентоспособность компании ООО «Дельта»;
- выработать мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности компании;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Структура. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, а также списка использованных источников.

В первой главе рассматриваются теоретические основы конкурентоспособности современных компаний, в частности изучается понятие конкурентоспособности, ее происхождение и основные особенности.

Во второй главе производится анализ конкурентоспособности компании ООО «Дельта» среди ее основных конкурентов, в частности дается характеристика деятельности компании, финансовый анализ ее деятельности, анализ положения компании на рынке.

В третьей главе предлагаются мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности компании ООО «Дельта» и производится оценка эффективности предложенных мероприятий.

1. Теоретические аспекты конкурентоспособности компании

1.1 Конкурентоспособность: сущность, понятия и факторы, ее определяющие

Прежде чем появился такой термин, как конкурентоспособность, появился термин «конкуренция», именно от него произошло изучаемое нами понятие «конкуренция» восходит к латинскому «concurrentia», означающему «столкновение», «состязание».

[\[1\]](#)

Если сегодня большое количество ученых-теоретиков и практиков занимаются изучением конкуренции и конкурентоспособности, то родоначальником данного термина является Адам Смит. Именно им впервые была рассмотрена теория конкуренции в его авторской работе «Исследование о природе и причинах богатства народов».

Помимо рассмотрения самого понятия, А.Смит в своей работе также доказал, что именно конкуренция, уравнивая нормы прибыли, приводит к оптимальному развитию труда и капитала. По его мнению, основным методом конкурентной борьбы необходимо считать изменение цен, а свободная конкуренция, по его мнению, выступает в качестве силы, которая обеспечивает взаимодействие спроса и предложения.[\[2\]](#)

Следовательно, именно через соперничество нескольких продавцов, которые реализуют один и тот же или похожий товар, устанавливается общая цена. Следовательно, именно конкуренция позволяет обеспечить функционирование рыночного механизма ценообразования.[\[3\]](#)

Также важно обратить внимание на неоклассический вариант поведенческого толкования конкуренции, который был сформулирован А. Маршаллом. Суть подхода заключается в том, что большинство благ являются редкими в том смысле, что их количество меньше потенциальной потребности общества. Поэтому владельцы благ имеют возможность распределять их, руководствуясь своей выгодой.[\[4\]](#)

Также очень популярным стал структурный подход, который получил очень масштабное распространение, данный подход к конкуренции имеет очень много сторонников.

Если ранее в иных трактовках конкуренции основной упор делался на ценовую конкуренцию, при структурном подходе акцент смещается с самой борьбы конкурентов друг с другом на анализ структуры рынка, на котором она происходит.

Прежде всего, речь идет о несовершенной конкуренции и ее разновидностях – монополистической конкуренции, олигополии и чистой монополии.[\[5\]](#)

Данный аспект конкуренции стал очень популярен, и фактически являлся олицетворением теории конкуренции.

Еще один подход на который необходимо обратить внимание, это функциональный подход к определению сущности конкуренции.

Данный подход рассматривает роль конкуренции в экономике.

Говоря о конкурентоспособности организации важно отметить, что, что это возможности субъекта хозяйствования по достижению поставленных целей в условиях зачастую жесткой конкуренции.[\[6\]](#)

Для того, чтобы в современных условиях компания смогла добиться успеха ей необходимо эффективно и грамотно выстраивать политику развития компании, при этом в обязательном порядке необходимо учитывать факторы, которые оказывают влияние на конкурентоспособность, а именно (рис.1).

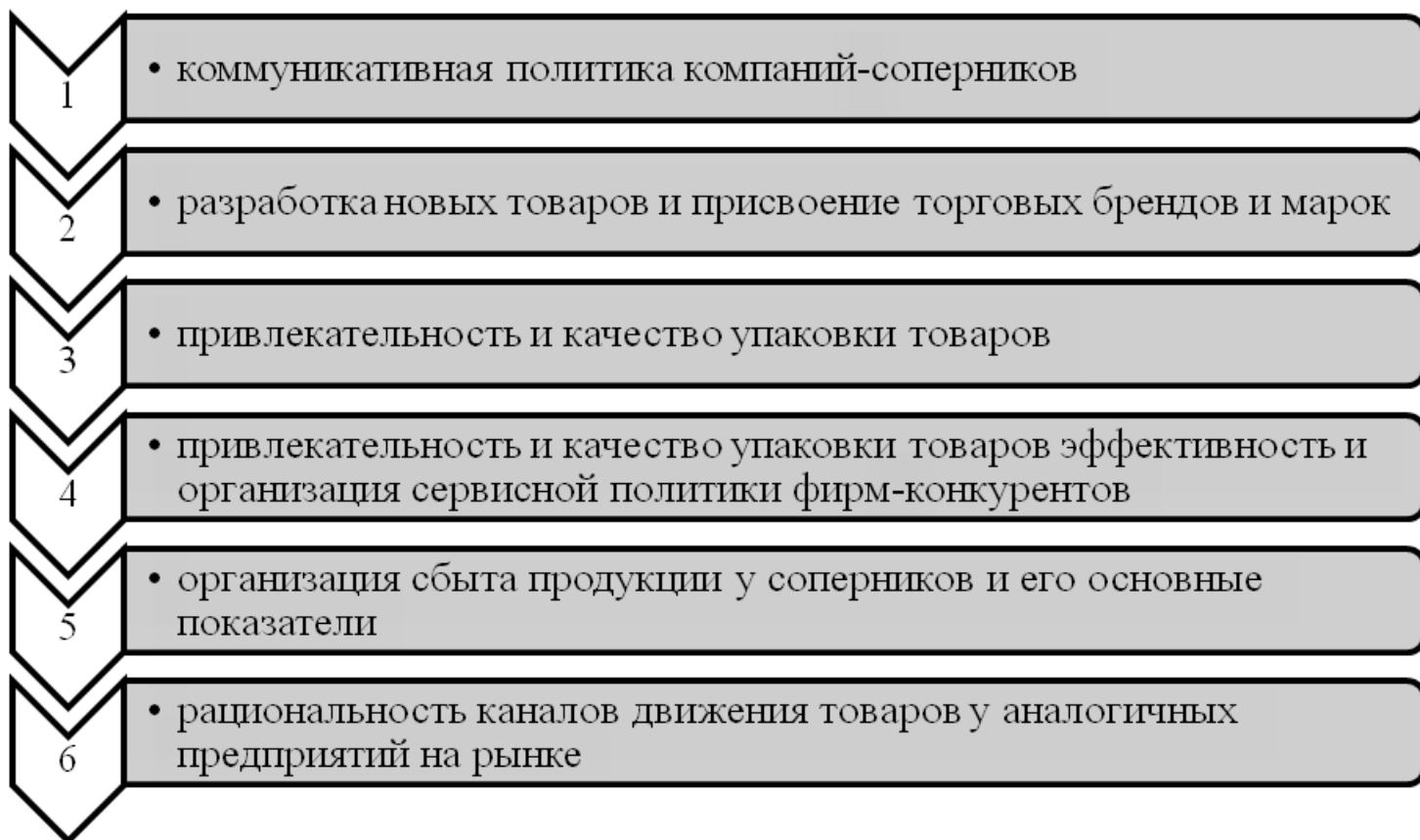


Рис.1. Факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность

Источник: Составлено самостоятельно на основе Захаров А. Н., Зокин А. А. Конкурентоспособность организации: сущность, методы оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. — 2016. — № 1-2. С.78.

Отметим также, что конкурентоспособность сопряжена с огромным количеством спорных вопросов, в первую очередь, это определение степени адекватности всей производственно-технической структуры требованиям в сфере маркетинга, оценки возможности эффективного ресурсосбережения при выпуске качественной и экономической продукции.[\[7\]](#)

Во-вторых, повышение уровня соперничества предприятий может влиять на степень осознания сотрудниками стратегии организации и ее целей.

В-третьих, повышение конкурентоспособности нормативной базы зависит от регламентных актов, технологической и методической документации, а также различных качеств готовой продукции.

В-четвертых, соперничество в сфере информационных ресурсов может выражаться в определенной практической применимости, системности и доверенности.[\[8\]](#)

Таким образом, конкурентоспособность на сегодняшний день является одним из самых важных показателей деятельности предприятия. Если компания, независимо от ее размеров, организационно-правовой формы и направления деятельности не будет анализировать свое положение на рынке, а также следить за деятельностью конкурентов, то она станет менее конкурентоспособна.

Кроме того, в сегодняшних реалиях конкурентоспособность компании зависит не только от качества продукции (услуг) компании и цен на нее, но и от имиджа компании, лояльности клиентов и много другого, а потому, компания должна осуществлять эффективную и грамотную деятельность по всем фронтам и только тогда она сможет претендовать на высокое положение на в своей нише.

1.2 Управление конкурентоспособностью предприятия

Главная цель всякой организации – победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий организации. Достигается она или нет – зависит от конкурентоспособности товаров и услуг организации и от конкурентоспособности самой организации.[\[9\]](#)

Конкурентоспособность является критерием, наиболее полно отражающим эффективность деятельности экономического субъекта. Как показывает практика, решение задачи повышения конкурентоспособности вызывает значительные затруднения, а для некоторых из современных предприятий в нынешних экономических условиях оно стало проблемой вследствие отсутствия у организаций четкой стратегии, финансово-экономических целей и критериев.

На сегодняшний день проблема конкурентоспособности является одной из самых центральных в экономической политике нашего государства. В условиях рынка добиться успеха в предпринимательстве не рассчитывая эффективности развития рынка, а также анализ конкурентоспособности своей фирмы и конкурентов, просто не представляется возможным.[\[10\]](#)

В сложившейся ситуации для успешной конкурентной борьбы предприятиям необходимо не только обновлять технологии и технологическое оборудование, изучать внутренний и внешний рынок и вести маркетинговые исследования, также выявлять свои возможности, слабые стороны и уязвимые места конкурентов, но и оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность и определять ее основные направления.[\[3\]](#)

Когда предприятие имеет высокую конкурентоспособность, это сопровождается удовлетворенностью и желанием потребителей повторно приобретать продукцию данной компании, отсутствие претензий к компании, как со стороны государства, в лице налоговых органов, так и общества в целом.[\[11\]](#)

Также важно отметить, что на конкурентоспособность предприятия влияют не только качественные и ценовые параметры, но и уровень менеджмента, система управления денежными потоками, состояние рынка, степень внедрения инноваций, мотивация и квалификация рабочего профессионала. Но, не смотря на все эти условия, важнейшую роль занимает маркетинг. [\[12\]](#)

Управление конкурентоспособностью предприятия – «деятельность, направленная на формирование управленческих решений, которые, в свою очередь, должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям и достижение лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями».[\[6\]](#)

Рассмотрим основные задачи управления конкурентоспособностью[\[12\]](#):

- изучение рынка сбыта;
- изучение национальных и международных требований к выпускаемой продукции;
- разработка методов и средств воздействия на процессы исследования, проектирования и производства;
- сбор, анализ, хранение информации о качестве продукции.

Выработка управленческих решений и их последующая поэтапная реализация – это и есть сущность управления. Данные управленческие решения, как правило, направлены на определенный объект.

Что касается управления конкурентоспособностью предприятия, то непосредственными объектами здесь выступают процессы, от которых напрямую зависит качество выпускаемой продукции, финансы компании, персонал, а также производственные возможности.

Субъектом же управления являются управляющие органы, т.е. ответственные лица, в обязанность которых входит обеспечение достижения результата.[\[13\]](#) Ну и, конечно же, нельзя не сказать о цели управления конкурентоспособностью, которая заключается в том, чтобы наладить обеспечение выпуска продукции,

которая будет отвечать требованиям и будет конкурентоспособна на рынке. Такая продукция должна отвечать, как требованиям рынка, так и требованиям потребителей.

Существует определенная система обеспечения конкурентоспособности предприятия. В теории вопрос обеспечения конкурентоспособности выпускаемой продукции рассматривается одновременно как процесс и как структура. [\[13\]](#)

Обеспечение конкурентоспособности как процесс представляет собой реализацию научных подходов, методов и принципов, связанных между собой, а также разрабатываемых по всем критериям управления и стадиям жизненного цикла управляемых объектов и нацеленных на обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции. [\[8\]](#)

Подытожив, отметим, что под системой управления конкурентоспособностью предприятия понимается способ эффективного управления всех подразделений и сотрудников организации, которые участвуют в создании продукции или оказании услуги, а также в обслуживании клиентов, с целью удовлетворить потребности и запросы клиентов при минимальном расходовании существующих ресурсов.

2. Анализ конкурентов и определение собственной конкурентоспособности на примере ООО «Дельта»

2.1 Организационно-экономическая характеристика компании

В настоящее время большое количество совершаемых преступлений связано с хищением имущества с какого-либо объекта, в том числе и частного. Для создания надлежащего уровня безопасности, на подконтрольном периметре устанавливаются индивидуальные охранные системы или интегрированные комплексы. Наличие таких защитных линий позволяет своевременно оповестить заинтересованное лицо о возникновении нештатной ситуации в помещении и незамедлительно принять соответствующие меры реагирования.

Устанавливаемые российской фирмой Дельта системы безопасности обеспечивают круглосуточный мониторинг охраняемой территории. [\[14\]](#) Компания существует на отечественном рынке около восьми лет. За это время охранный подразделение зарекомендовало себя исключительно с положительной стороны. Предлагаемые фирмой Дельта системы безопасности постоянно совершенствуются: в охранный

процесс внедряются новейшие научные и технические достижения. Сотрудниками предприятия являются высококвалифицированные лица. Уже длительное время данная фирма удерживает лидирующие позиции на рынке защитных и охранных услуг.

Устанавливаемые компанией Дельта системы безопасности в работе проявляют высокую эффективность. Правильное и бесперебойное функционирование оборудования напрямую зависит от качества выполнения монтажных работ. Фирма производит монтаж и настройку оборудования в кратчайшие сроки.

Основным защитным комплексом, который используется описываемой компанией, является система охранной сигнализации. Оборудование подбирается согласно индивидуальным особенностям подконтрольного объекта. После выполнения монтажных работ сотрудники проводят ознакомление пользователя с работой механизмов. Преимуществом устанавливаемого оборудования является беспроводной способ подключения.

Фирма за долгие годы работы имеет только положительные отзывы сотрудников и клиентов. Все отзывы находятся на официальном сайте компании и различных форумах. Изучив разносторонние мнения, можно выделить преимущества сотрудничества с отечественной охранной компанией.

К ним относятся:

- Быстрое реагирование после получения сигнала о возникновении тревожной ситуации.
- Между сторонами заключается договор, который предусматривает материальную ответственность работников за задержку прибытия на подконтрольную территорию.
- Фирмой устанавливается материальная ответственность (до 10 млн. руб.) за все последствия, которые наступают в результате несанкционированного проникновения или хищения имущества (в случае ненадлежащего реагирования работников предприятия).
- Для комплектации защитных линий используется только современное беспроводное оборудование.
- Быстрота монтажных работ (установка комплекса выполняется в течение нескольких часов).

- Наличие менеджера по работе с индивидуальными клиентами.
- Предоставление консультаций пользователям круглосуточно.
- Возможность создания на официальном сайте личного кабинета для проверки состояния счета и всех проводимых операций.

Услуги компании ООО «Дельта» указаны в таблице 2.1. [\[15\]](#)

Таблица 2.1

Услуги компании ООО «Дельта»

№ Наименование

Охрана квартир

- 1 Тревожная кнопка
- 2 Охранная сигнализация
- 3 Комплексная защита

Охрана коттеджа

- 4 Тревожная кнопка
- 5 Охранная сигнализация
- 6 Комплексная защита

Охрана бизнеса

7 Тревожная кнопка

8 Охранная сигнализация

9 Комплексная защита

10 Охрана офиса

11 Охрана магазина

12 Охрана ресторана

Источник: Составлено самостоятельно на основе официального сайта компании.

Компания «Дельта» — успешно проводит работы по установке и осуществляет технологическую поддержку тревожной сигнализации на высоком профессиональном уровне. Устройства имеют пожизненную гарантию. Даже при самом минимальном размере абонентской платы в нее входит неограниченное количество выездов групп быстрого реагирования.

Организационная структура компании «Дельта» представлена на рис.2.

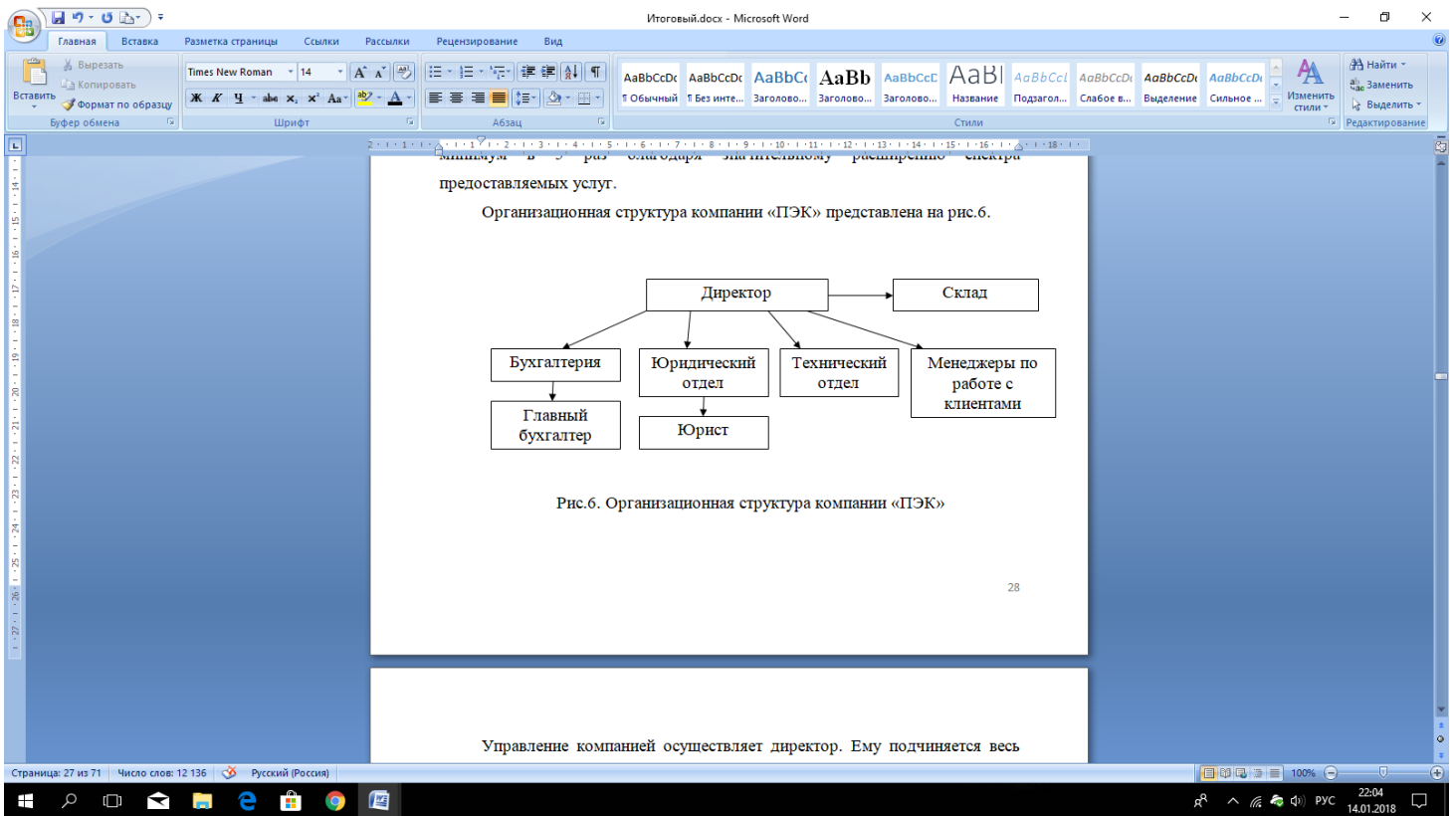


Рис.2. Организационная структура компании «Дельта»

Источник: Составлено самостоятельно на основе данных компании ООО «Дельта».

Управление компанией осуществляет директор. Ему подчиняется весь персонал.

Бухгалтерия в лице главного бухгалтера занимается всеми финансовыми вопросами компании, а также взаимодействует с налоговой относительно сдачи отчетности.

Юридический отдел занимается юридическими вопросами, участвует в судах, при необходимости. Занимается полным сопровождением всех юридически важных документов компании.

Технический отдел занимается полной поддержкой сайта, посредством которого и происходит вся деятельность компании.

Менеджер по работе с клиентами занимается полным сопровождением клиента от звонка до завершения сотрудничества.

Для того, чтобы узнать насколько финансово устойчива компания не сегодняшний день, необходимо проанализировать ее финансовое положение. Бухгалтерский баланс компании представлен в приложении 1.

Структура активов организации в разрезе основных групп представлена ниже на диаграмме (рис.3)



Рис.3. Структура активов организации в разрезе основных групп

Источник: Составлено самостоятельно на основе Приложения 1.

Рост величины активов организации связан, главным образом, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- дебиторская задолженность – 56 718 тыс. руб. (42,5%)
- запасы – 46 091 тыс. руб. (34,5%)
- краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) – 29 916 тыс. руб. (22,4%)

Одновременно, в пассиве баланса прирост наблюдается по строкам:

- кредиторская задолженность – 121 767 тыс. руб. (83,7%)
- краткосрочные заемные средства – 23 652 тыс. руб. (16,3%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить "денежные средства и денежные эквиваленты" в активе и "нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" в пассиве (-847 тыс. руб. и -13 479 тыс. руб. соответственно).

На 31.12.2016 собственный капитал организации составил -9 702,0 тыс. руб. За весь анализируемый период собственный капитал организации очень сильно снизился (-13 479,0 тыс. руб.).

Чистые активы организации на 31 декабря 2016 г. меньше уставного капитала в 970,2 раза. Это отрицательно характеризует финансовое положение и не удовлетворяет требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации (рис.4).

В случае, если стоимость чистых активов общества останется меньше его уставного капитала по окончании финансового года, следующего за вторым финансовым годом или каждым последующим финансовым годом, по окончании которых стоимость чистых активов общества оказалась меньше его уставного капитала, общество не позднее чем через шесть месяцев после окончания соответствующего финансового года обязано уменьшить уставный капитал до размера, не превышающего стоимости его чистых активов, либо принять решение о ликвидации.

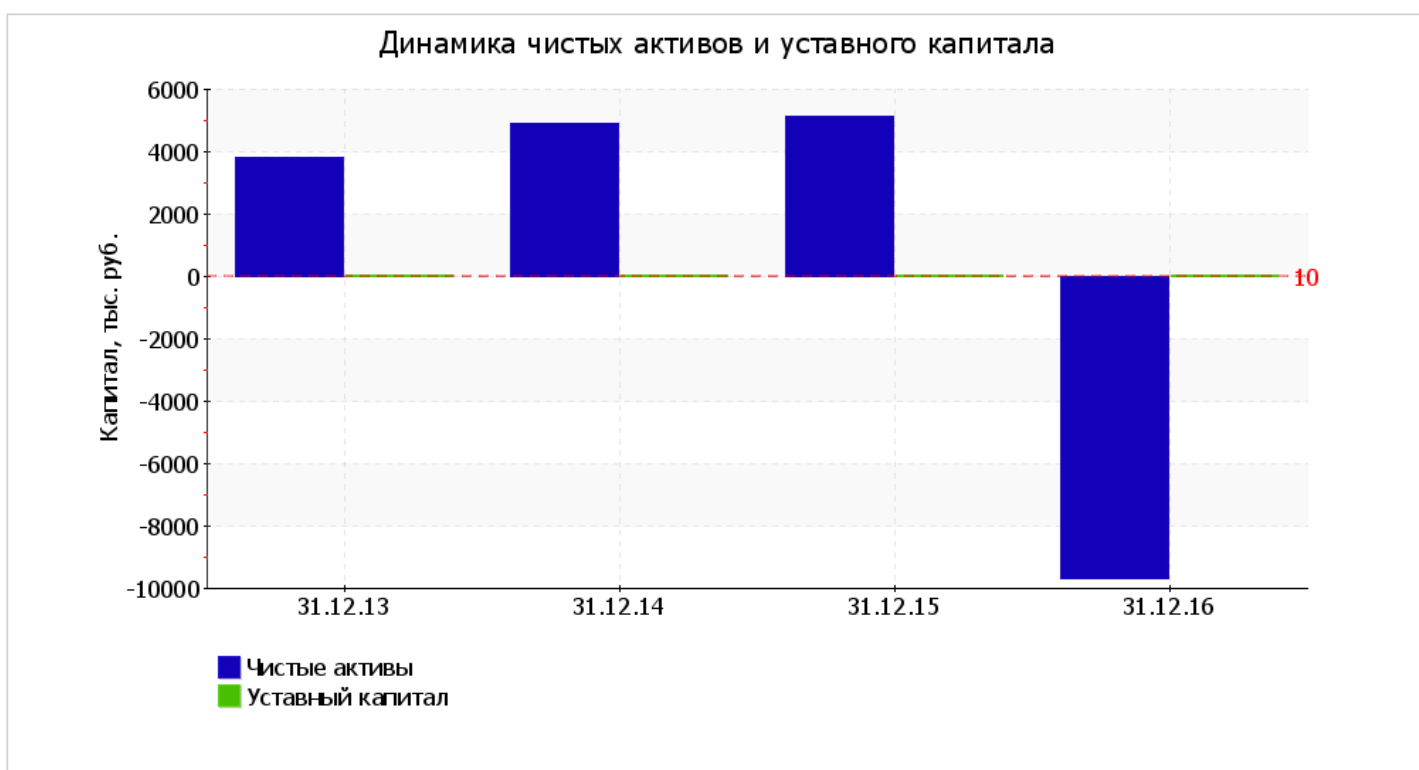


Рис.4. Динамика чистых активов и уставного капитала

Источник: Составлено самостоятельно на основе приложения 1.

Ниже на графике представлено изменение основных показателей финансовой устойчивости ООО "Дельта" за весь рассматриваемый период (рис.5).

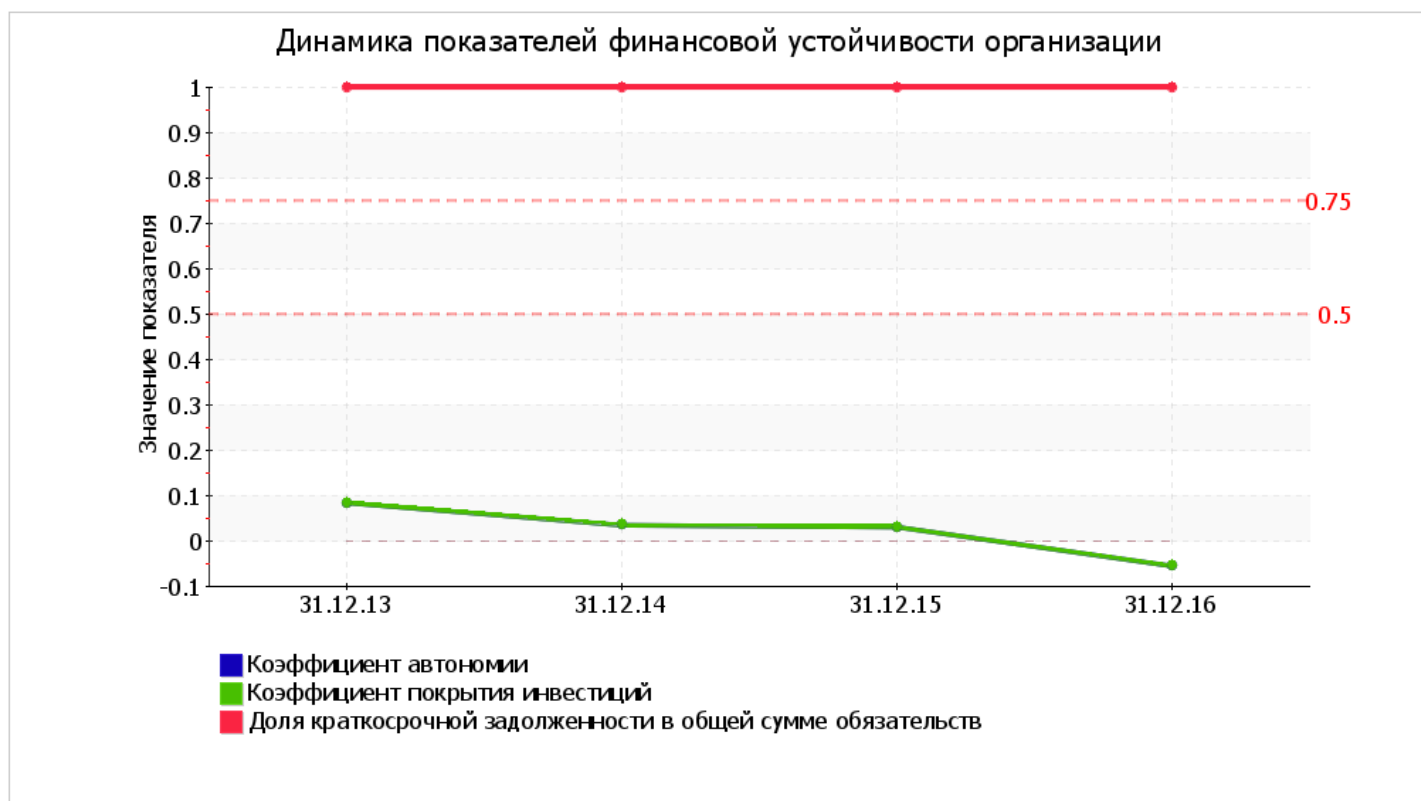


Рис.5. Изменение основных показателей финансовой устойчивости

Источник: Составлено самостоятельно на основе приложения 1.

Основные финансовые результаты деятельности ООО "Дельта" за 2013-2016 года приведены ниже в таблице.

Таблица 2.2

Основные финансовые результаты деятельности ООО "Дельта" за 2013-2016

| Показатель | Значение показателя, тыс. руб. | | | Изменение показателя тыс. руб. (гр.4 - гр.2) | Средне-годовая величина, тыс. руб. |
|------------|--------------------------------|---------|---------|--|------------------------------------|
| | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | | |
| | | | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|--------------|------------|----------------|----------------|---------------|
| 1. Выручка | 299 431 | 264 915 | 178 050 | -121 381 | 247 465 |
| 2. Расходы по обычным видам деятельности | 297 357 | 266 580 | 191 960 | -105 397 | 251 966 |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2) | 2 074 | -1 665 | -13 910 | -15 984 | -4 500 |
| 4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате | -287 | 2 518 | 1 248 | +1 535 | 1 160 |
| 5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4) | 1 787 | 853 | -12 662 | -14 449 | -3 341 |
| 6. Проценты к уплате | 20 | 33 | 2 162 | +2 142 | 738 |
| 7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее | -649 | -592 | - | +649 | -414 |
| 8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7) | 1 118 | 228 | -14 824 | -15 942 | -4 493 |
| Справочно: Совокупный финансовый результат периода | 1 118 | 228 | -14 824 | -15 942 | -4 493 |

Изменение за период
нераспределенной прибыли
(непокрытого убытка) по 1 118 228 -14 825 х х
данным бухгалтерского
баланса (измен. стр. 1370)

Источник: Составлено самостоятельно на основе финансовой отчетности компании.

За 2016 год значение выручки составило 178 050 тыс. руб. За 3 последних года годовая выручка уменьшилась на 121 381 тыс. руб., или на 40,5%.

За последний год убыток от продаж равнялся -13 910 тыс. руб. Наблюдалось весьма значительное падение финансового результата от продаж за анализируемый период (с 31 декабря 2013 г. по 31 декабря 2016 г.) – на 15 984 тыс. руб.

Таким образом, финансовое положение компании ООО «Дельта» на сегодняшний день неудовлетворительное. У компании практически отсутствуют собственные оборотные активы, не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.

2.2 Анализ конкурентоспособности компании ООО «Дельта»

Состояние компании во многом определяется тем, насколько успешно она способна реагировать на различные воздействия извне. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы.

Взаимосвязанное рассмотрение этих факторов с возможностями компании позволяет решать возникающие проблемы. При решении разного уровня задач необходимо также четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны компании.

Являются ли они внутренними или внешними, поддающимися изменениям усилиями компании или это внешние события, на которые компания влиять не в состоянии.

Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании можно назвать SWOT-анализ.

SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов.

Таблица 2.3

SWOT-анализ ООО «Дельта»

| Сильные стороны компании (strengths) | Слабые стороны компании (weakness) |
|---|---|
| | Большая сосредоточенность конкурентов |
| Расположение в высокоразвитом городе | Низкий уровень автоматизации рабочих мест |
| Сильное программное и информационно-правовое обеспечение | Высокая текучесть кадров |
| Наличие плана стратегического развития | Отсутствие маркетинговых исследований |
| | Нечеткое планирование потребности в персонале |
| Благоприятные возможности во внешней среде (opportunities) | Угрозы во внешней среде (threats) |

| | |
|---|---|
| Создание программы мотивации персонала | |
| Разработка стратегического продвижения предприятия и его реализация | Увеличение рыночной доли конкурентов |
| Финансирование рекламы и маркетинга | Усиление конкурентной борьбы |
| Развитие отрасли для продвижения | Усиление коммуникативной политики со стороны конкурентов |
| Привлечение высококвалифицированных кадров | Невозможность прогнозирования реальной потребности клиентов к услугам |
| Отвоевать доли рынка, захваченные конкурентами. | Уменьшение потребности основных клиентов |
| Снизить текучесть кадров и повышать квалификацию сотрудников | |

Проведя SWOT-анализ компании, можно сформулировать следующие выводы.

Действующая стратегия фирмы не в полной мере соответствует ключевым факторам успеха отрасли в будущем. Очень слабыми сторонами деятельности компании являются: неквалифицированные кадры и высокая текучесть персонала.

В рамках темы работы необходимо осуществить анализ основных конкурентов компании ООО «Дельта».

При анализе конкурентов, очень важным является конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру (рис.6), который помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.



Рис.6. Пять движущих сил конкуренции по М. Портеру

Источник: Портер М.Э. Конкуренция: Учеб.пос. / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильяме», 2016. С. 347.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

Анализ по М.Портеру, позволил сделать следующие выводы (таблица 2.3).

Таблица 2.3

| Параметр | Значение | Описание | Направление работ |
|-------------------------------|----------|--|---|
| Угроза со стороны заменителей | Средний | Компания обладает уникальным предложением, аналогов которому на рынке мало | Поддерживать и совершенствовать уникальность услуг. |

| | | | |
|---|---------|---|---|
| Угрозы внутриотраслевой конкуренции | Средний | Рынок компании высококонкурентный и перспективный. Отсутствует возможность полного анализа услуг конкурентов. | Проводить регулярный мониторинг товаров и услуг конкурентов. |
| Угрозы со стороны новых игроков | Высокий | Высокий риск появления новых игроков на рынке. | Проводить акции, для того, чтобы удерживать клиентов. |
| Угрозы потери текущих клиентов | Высокий | При потере крупных постоянных клиентов происходит падение продаж | Разработка программ для постоянных клиентов. |
| Угроза нестабильности поставщиков | Низкий | Стабильность со стороны поставщиков | Оставить все без изменений |

Источник: Составлено самостоятельно на основе Портер М.Э. Конкуренция: Учеб.пос. / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильяме», 2016. С. 347.

Компания ООО «Дельта» на сегодняшний день работает достаточно стабильно. Однако у компании имеются конкуренты, которые со временем могут стать серьезной угрозой.

Таблица 2.4

Анализ конкурентов по выбранным показателям

Показатель ООО «Дельта»

Цезарь сателлит

Гольфстрим

| | | | |
|---------------------|---|---|---|
| | Защита квартиры | Защита квартиры | Защита квартиры |
| | Защита дома | Защита дома | Защита дома |
| Ассортимент | Защита бизнеса | Защита бизнеса | Защита бизнеса |
| | Сигнализация | Сигнализация | Сигнализация |
| | Тревожная кнопка | Тревожная кнопка | Тревожная кнопка |
| | Текучка кадров | Высококвалифицированный персонал | Высококвалифицированный персонал |
| Персонал | Неквалифицированный персонал | | |
| | Качественное обслуживание | Негативные отзывы о качестве обслуживания | Негативные отзывы о качестве обслуживания |
| Сервис | | | |
| | Узнаваемый имидж, тщательно разработанный фирменный стиль | Узнаваемый имидж, тщательно разработанный фирменный стиль | Узнаваемый имидж, тщательно разработанный фирменный стиль |
| Имидж | | | |
| | Средний | Средний | Высокий |
| Уровень цены | | | |

Источник: Составлено самостоятельно на основе Портер М.Э. Конкуренция: Учеб.пос. / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильяме», 2016. С. 347.

Группа компаний «Цезарь Сателлит», созданная в 2000 году, является основателем и ключевым поставщиком рынка телематических услуг и комплексной безопасности на территории России. Более 150 000 частных клиентов и собственников бизнеса доверили компании самое дорогое: личную безопасность, защиту автомобиля, дома и офиса.

Использование новейших спутниковых (ГЛОНАСС/GPS) и мобильных (GSM) технологий, собственные патентованные разработки, развитая мониторинговая

инфраструктура, уникальные технологии розыска и тесное взаимодействие с полицией – все это позволяет нам идти на опережение и противостоять современным методам угона.

«Цезарь Сателлит» сегодня – это 18 лет на рынке, отказоустойчивых 3 центра безопасности, выполняющих мониторинг тревожных сигналов в режиме 24/7/365, самый значительный состав групп быстрого реагирования – более 5 000 собственных и партнерских экипажей, готовых выехать по первому сигналу тревоги.

Клиентами компании являются лидеры автомобильной промышленности, такие как BMW Russland Trading, Toyota Motor, Jaguar Land Rover, Mazda Motor Rus, Ford Sollers и крупнейшие автодилеры по всей стране. Под охраной «Цезарь Сателлит» находится значительная доля банковского сектора (Сбербанк, Райффайзенбанк, Ситибанк, Абсолют банк, Росбанк, БинБанк), ключевые сети розничной торговли (X5 Retail Group, «Азбука вкуса», «Магнит», «Дикси»).

Гольфстрим – это компания, занимающаяся охранной системой с 1994 года. Компания обеспечивает защиту собственности и бизнеса в 21 городе России. Единая Центральная станция мониторинга принимает и обрабатывает сигналы с объектов по всей стране.

В сотрудничестве с ведущими мировыми производителями оборудования компания создаёт и внедряет прогрессивные решения для безопасности и технологии умного дома. Датчики движения с фотоподтверждением позволяют определить причину тревоги и увидеть фотоснимки происходящего.

Мобильное приложение даёт возможность управлять всеми функциями охранной системы со смартфона. Умные розетки, устройства управления климатом и другие инновации сделают дома наших клиентов не только безопасными, но и умными. В перспективе компанию ждёт ещё много открытий.

Таким образом, все три компании оказывают одинаковый спектр услуг. При этом весь рынок телематических услуг и комплексной безопасности на территории России представлен именно данными тремя компаниями.

Каждая из компаний прочно закрепила позиции на рынке, однако анализируемая компания «Дельта» в последнее время имеет ряд проблем в своей деятельности, которые необходимо решать. Самая главная проблема, которая мешает компании совершенствоваться и завоевывать все больший процент рынка – это текучесть

кадров.

В следующей главе нами будут даны рекомендации по улучшению деятельности компании ООО «Дельта».

3. Совершенствование конкурентоспособности компании ООО «Дельта» на рынке

3.1 Мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности компании ООО «Дельта»

Анализ конкурентоспособности компании ООО «Дельта» среди ее основных конкурентов, проведенный во второй главе, показал, что компания конкурентоспособна среди конкурентов, однако использует не все свои возможности, и, исправив некоторые недочеты в организации деятельности, у компании есть все шансы занять большую долю рынка.

Проанализировав деятельность компании, и ее положение среди конкурентов, нами предлагаются следующие мероприятия по повышению конкурентоспособности компании среди основных конкурентов (рис.7).

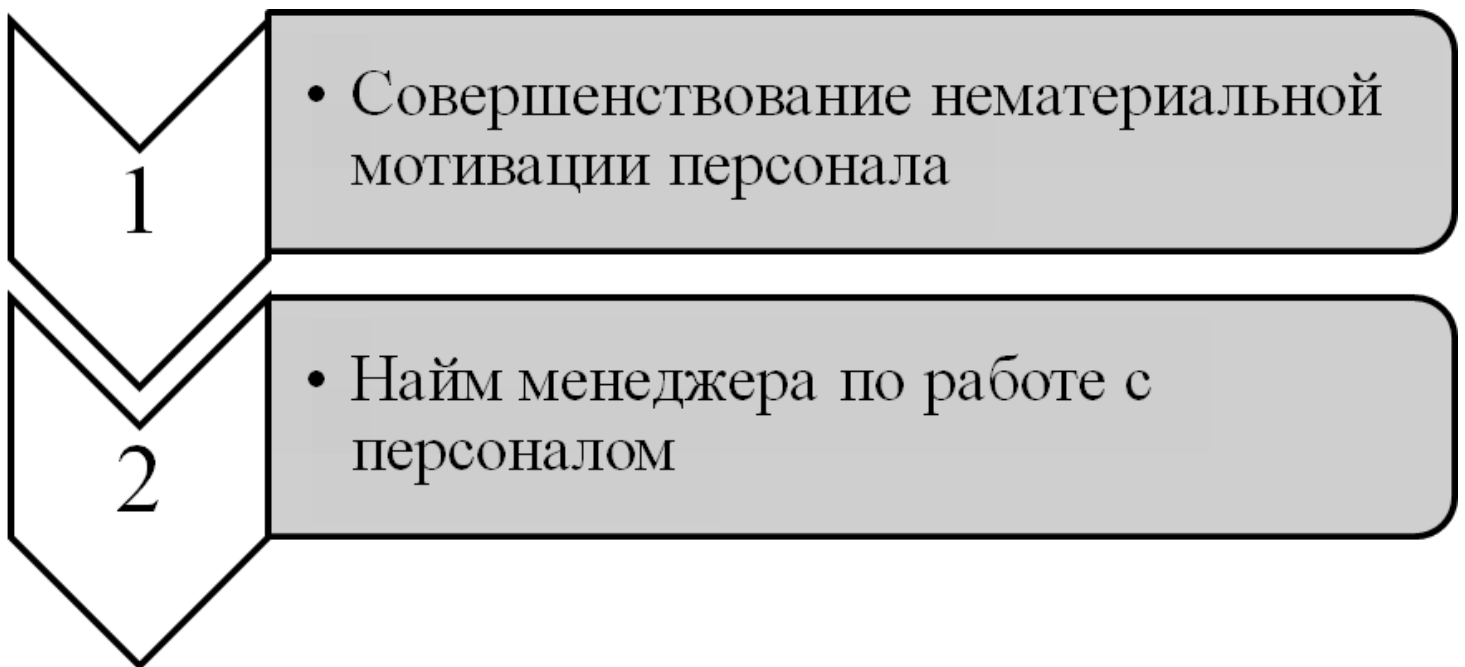


Рис.7. Мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности ООО «Дельта»

Основная проблема компании – текучесть кадров и отсутствие мотивации персонала. Причем первая проблема вытекает из второй.

Проблема текучести возникает ввиду того, что сотрудники не удовлетворены заработной платой и условиями труда. Окладная часть минимальна, а премиальная часть зарплаты не всегда доступна сотрудникам, особенно новым, т.к. они еще не знакомы со спецификой деятельности компании, а также не наработали свою клиентскую базу.

На данном этапе компания не имеет финансовой возможности повышать заработную плату без сокращения штата, а потому компании необходимо начать с нематериальной мотивации сотрудников, которая позволит снизить текучесть кадров и при этом не потребует привлечения финансовых средств.

Таким образом, необходимо разработать эффективную систему нематериального стимулирования, ведь оно, как одно из направлений системы стимулирования, позволяет не только мотивировать сотрудников к труду, реализуя миссию организации, но также — формировать новое сознание и менталитет персонала.

В зависимости от специфики работы компании, индивидуальных особенностей каждой организации могут применяться разные методы нематериального стимулирования. Приемы данного подхода сводятся к обеспечению хорошей мотивации и комфортных моральных условий работы для каждого сотрудника и для команды в целом.

Главные методы нематериального стимулирования сотрудников, используемые сегодня в большинстве эффективных компаний, и рекомендуемые компании ООО «Дельта» для внедрения, следующие:

- удовлетворение требований сотрудников по графику работы, предоставление гибкого графика, простого оформления отгулов;
- демонстрация признательности компании за выполненную сотрудником работу, разработка внутренней системы поощрения званиями, дипломами, уровнями;
- проведение корпоративных мероприятий, командных соревнований, спортивных событий между сотрудниками фирмы;
- разработка и развитие командного духа, который базируется на основах и принципах философии компании, на личностном росте.

Для человека, который выполняет физическую или умственную работу в команде других людей, важно получить ту обстановку, в которой он будет чувствовать важность своего труда. Большинство сотрудников, выполняющих сложную физическую работу, быстро начинают чувствовать себя винтиками в огромном двигателе, от работы которых немного зависит. Необходимо предоставить сотруднику ощущение важности, необходимости и ценности той работы, которую он выполняет.

Прибавка к заработной плате мотивирует человека в течение нескольких недель или месяцев, пока эта прибавка не станет привычным делом. Моральная же обстановка, созданная руководителями компании, будет окружать сотрудника каждую минуту его пребывания на работе.

Продуктивность и настроение сотрудников будет зависеть исключительно от качества этой обстановки. Именно нематериальные способы поощрения персонала делают возможным создание качественной обстановки, в которой каждый сотрудник будет ощущать невероятную ценность своего труда и получать должное моральное вознаграждение наряду с работой в приятном коллективе.

В качестве примеров можно рассматривать деятельность многих компаний, но разработать необходимо собственную стратегию нематериального поощрения сотрудников. Создание командного духа и приятных условий труда, а также умеренного соперничества – вот основные принципы современного нематериального поощрения. Приемы для достижения этих целей могут быть разные:

- ежемесячное подведение итогов рабочего процесса, награждение лучших сотрудников;
- перераспределение труда на предприятии в зависимости от умений и предпочтений работников;
- предоставление большого количества самостоятельной ответственности за работу;
- отсутствие многоуровневого контроля, создание возможностей роста и развития.

Таким образом, каждому человеку неизбежно хочется расти морально и материально. Компания ООО «Дельта» должна создавать ощущение возможности карьерного роста, что также является нематериальным фактором стимулирования. Истории успеха сотрудников, тренинги и предоставление возможностей для

личностного роста также сыграют важную роль в нематериальном стимулировании.

Для того, чтобы разрабатывать программы мотивации и стимулирования персонала, а также осуществлять эффективный подбор кадров, необходимо нанять менеджера по управлению персоналом, который будет заниматься подбором, расстановкой, обучением персонала в компании ООО «Дельта».

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Если мероприятие по введению нематериального стимулирования не требует финансовых вложений, то организация новой должности в компании, а также организация рабочего места данного специалиста, потребует некоторых трат.

Целями внедрения мероприятия по введению в штат должности менеджера управления персоналом является:

- повышение кадрового потенциала;
- делегирование полномочий, т.к. на сегодняшний день отбором и наймом персонала занимается директор компании;
- совершенствование процедуры найма и отбора персонала;
- обучение персонала;
- специалист может взять на себя введение всей кадровой документации.

Таблица 3.1

Состав затрат на организацию должности менеджера по работе с персоналом и расходы на оборудование его рабочего места

Таблица 3.5
Состав затрат на организацию должности менеджера по качеству и расходы на оборудование его рабочего места

| № п/п | Содержание записи | Сумма, руб. |
|-------|---|-------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 2 | Оргтехника – компьютер, принтер, сканер, ксерокс | 20 000 |
| 3 | Средства связи: факс, телефонный аппарат | 400 |
| 4 | Мебель (30 000 руб.) | 30 000 |
| 5 | Расходные материалы, затраты на информационные ресурсы (БД, справочно-информационные системы) | 13 000 |
| 6 | Заработная плата с начислениями за год 30 000х12х1= 360 000руб. | 360 000 |
| 7 | Итого ожидаемых затрат | 423 400 |
| 8 | Ожидаемое повышение выручки от оказываемых компанией услуг | 1 236 321 |
| 9 | Ожидаемая себестоимость | 1 000 000 |
| 10 | Ожидаемые налоги | 200 000 |
| 11 | Единовременные затраты на организацию должности менеджера | 18 000 |

47

Анализируя приведенные в таблице 3.1 данные, отметим следующее.

Для осуществления полноценной деятельности новому сотруднику необходимо рабочее место, соответственно его нужно оборудовать. Приобрести всю необходимую мебель, компьютер и иную необходимую технику.

Все затраты, которые связаны с использованием данных ресурсов, можно совершенно обоснованно отнести к затратам на содержание сотрудника.

Итак, в ООО «Дельта» ожидаемые затраты на создание должности и её оборудование по предварительным расчетам составят 423 400 рублей. В данную сумму входят расходы на расходные материалы, затраты на информационные ресурсы (БД, справочно-информационные системы), мебель, средства связи, оргтехнику, а также заработную плату за год.

Экономический эффект от введения в штат должности менеджера по качеству определим по формуле:

где $\Delta \text{Э}$ — ожидаемый экономический эффект от введения должности руководителя службы управления персоналом;

Ц_T - прогноз выручки в соответствующем году;

C_T - прогноз себестоимости в соответствующем году;

H_T - прогноз налогов в соответствующем году;

$Z_{пр}$ - единовременные затраты на введение в штат должности менеджера по управлению персоналом в ООО «Дельта».

Итак, ожидаемый экономический эффект от введения в штат должности менеджера составит:

$$1\ 236\ 321 - 1\ 000\ 000 - 200\ 000 - 18\ 000 = 18\ 321 \text{ (рублей)}$$

Рассчитаем коэффициент эффективности введения в штат должности менеджера по управлению персоналом в ООО «Дельта».

$$K_{э} = 18321/18000=1,02.$$

Таким образом, из расчетов видим, что мероприятие по введению должности руководителя службы управления персоналом в компании экономически обосновано и целесообразно.

При условии внедрения запланированных мероприятий, повысится эффективность производства, и улучшатся финансовые показатели, а, следовательно, сохраниться, и даже увеличиться, конкурентоспособность компании на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкуренция является ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений. В экономической сфере конкуренция проявляется в соперничестве за заключение сделок и доли на рынке.

Конкурентоспособность – относительная величина, базой для сравнения выступают аналогичные показатели конкурентов; Конкурентоспособность продукции и предприятия соотносятся как часть и целое.

Компания может пройти острейший путь: может прийти фирма от «редчайшей услугой до гиганта мирового масштаба. Для менеджера это судья, работающий на ком-либо, до контроля сальдо у клиента по разработке и реализации и маркет-управлению их программ.

В качестве объекта исследования выбрана компания «Дельта», которая является одной из лидирующих компаний на систем безопасности.

Анализ конкурентоспособности компании показал, что она является конкурентоспособной среди конкурентов, однако имеет некоторые недостатки, в частности – это текучка кадров и неквалифицированный персонал, все это происходит по причине того, что в компании отсутствует нематериальное стимулирование, а также менеджер по работе с персоналом.

Предложены следующие мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности компании:

- Совершенствование нематериальной мотивации;
- Введение в штат должность менеджера по управлению персоналом.

Из расчетов видно, что мероприятие по введению должности руководителя службы управления персоналом в компании экономически обосновано и целесообразно.

При условии внедрения запланированных мероприятий, повысится эффективность производства, и улучшатся финансовые показатели, а, следовательно, сохраниться, и даже увеличиться, конкурентоспособность компании на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Захаров А. Н., Зокин А. А. Конкурентоспособность организации: сущность, методы оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. — 2016. — № 1-2.
2. Зиннуров У.Г., Ильясова Л.Р. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей// Экономика и управление. — 2015. — № 4. — с. 47—52.
3. Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: Инфра-М, Новое знание, 2014. - 192 с.
4. Кохно П.А., Миркюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2015. – С. 236.
5. Криворотов В. В. Механизм повышения конкурентоспособности отечественных предприятий. — Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2013.
6. Кузубов А.А. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12-5. – С. 1028-1031.

7. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. - М.: Высшее образование, Юрайт, 2016. - 464 с.
8. Максимов И. Оценка конкурентоспособности предприятия// Маркетинг. — 2017. — № 3. — с. 33—39.
9. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. — М.: Издательство «Альфа-Пресс». -2015. — 160с.
10. Никитина Е. А. Управление конкурентоспособностью предприятия // Научные ведомости БелГУ. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. 2014. №8.
11. Портер М.Э. Конкуренция: Учеб.пос. / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2016. С. 347.
12. Парамонова, Т. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли. Учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. - М.: КноРус, 2016. - 120 с.
13. Совместные инновационные проекты - залог конкурентоспособности // Областная газета. - Екатеринбург, 2010. - 7 сент. - С. 1.
14. Томпсон А.А. мл., Стрикленд А.Дж. III. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации: Учебник для вузов. - М.: Инфра-М, 2014. - С. 153.
15. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2014. - 312 с.
16. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т.Г. Философова, В.А. Быков. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 296 с.
17. Фидельман, Григорий Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности / Григорий Фидельман , Сергей Дедиков , Юрий Адлер. - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 192 с.
18. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие. 2-е изд. М.: Гном-Пресс, 2015. С. 128.

Приложение 1

Бухгалтерская отчетность за 2013-2016 гг.

1. Бухгалтерский баланс

Тема 7. Анализ конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности (на примере конкретной организации).docx - Microsoft Word

Главная Вставка Разметка страницы Ссылки Рассылки Рецензирование Вид

Вырезать Вставить Копировать Формат по образцу Буфер обмена

Times New Roman 14 Шрифт

АаВвСс АаВвСс АаВвСс АаВвСсДд АаВвСс АаВвСс АаВвСсДд АаВвСс АаВвСс АаВвСсДд АаВвСсДд Название Т.Названи... Изменить стили... Редактирование

Приложение 1

Бухгалтерская отчетность за 2013-2016 гг.

I. Бухгалтерский баланс

| Наименование показателя | Код | 31.12.16 | 31.12.15 | 31.12.14 | 31.12.13 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| АКТИВ | | | | | |
| I. НЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | |
| Основные средства | 150 | 268 | 401 | 581 | 942 |
| Отложенные налоговые активы | 180 | 12 | 12 | 12 | 6 |
| Прочие внеоборотные активы | 190 | = 17 | 222 | = | = |
| Итого по разделу I | 100 | 280 | 430 | 815 | 948 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | |
| Запасы | 210 | 53 619 | 57 044 | 42 057 | 7 528 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 220 | 315 | 400 | 23 | = |
| Дебиторская задолженность | 230 | 89 810 | 42 210 | 11 711 | 33 092 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 240 | 29 916 | 39 900 | 15 750 | = |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 250 | 2 305 | 5 563 | 7 508 | 3 152 |
| Прочие оборотные активы | 260 | 497 | 359 | 188 | 82 |

37

| | | | | | |
|--|------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Итого по разделу II | 200 | 176 462 | 161 490 | 119 214 | 41 814 |
| БАЛАНС | 600 | 176 742 | 165 926 | 140 079 | 44 802 |
| ПАССИВ | | | | | |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 310 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 370 | (9 712) | 5 113 | 4 885 | 3 767 |
| Итого по разделу III | 300 | (9 702) | 5 123 | 4 895 | 3 777 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | |
| Заемные средства | 510 | 24 552 | 4 500 | = | 900 |
| Кредиторская задолженность | 520 | 161 892 | 156 367 | 135 178 | 40 125 |
| Итого по разделу V | 500 | 186 444 | 160 867 | 135 178 | 41 025 |
| БАЛАНС | 700 | 176 742 | 165 926 | 140 079 | 44 802 |

38

Страница: 37 из 38 Число слов: 5 852 Русский (Россия)

Тема 7. Анализ конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности (на примере конкретной организации).docx - Microsoft Word

Главная Вставка Разметка страницы Ссылки Рассылки Рецензирование Вид

Вырезать Вставить Копировать Формат по образцу Буфер обмена

Times New Roman 14 Шрифт

АаВвСс АаВвСс АаВвСс АаВвСсДд АаВвСс АаВвСс АаВвСсДд АаВвСс АаВвСс АаВвСсДд АаВвСсДд Название Т.Названи... Изменить стили... Редактирование

Приложение 1

Бухгалтерская отчетность за 2013-2016 гг.

I. Бухгалтерский баланс

| Наименование показателя | Код | 31.12.16 | 31.12.15 | 31.12.14 | 31.12.13 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| АКТИВ | | | | | |
| I. НЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | |
| Основные средства | 150 | 268 | 401 | 581 | 942 |
| Отложенные налоговые активы | 180 | 12 | 12 | 12 | 6 |
| Прочие внеоборотные активы | 190 | = 17 | 222 | = | = |
| Итого по разделу I | 100 | 280 | 430 | 815 | 948 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | |
| Запасы | 210 | 53 619 | 57 044 | 42 057 | 7 528 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 220 | 315 | 400 | 23 | = |
| Дебиторская задолженность | 230 | 89 810 | 42 210 | 11 711 | 33 092 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 240 | 29 916 | 39 900 | 15 750 | = |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 250 | 2 305 | 5 563 | 7 508 | 3 152 |
| Прочие оборотные активы | 260 | 497 | 359 | 188 | 82 |

37

| | | | | | |
|--|------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Итого по разделу II | 200 | 176 462 | 161 490 | 119 214 | 41 814 |
| БАЛАНС | 600 | 176 742 | 165 926 | 140 079 | 44 802 |
| ПАССИВ | | | | | |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 310 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 370 | (9 712) | 5 113 | 4 885 | 3 767 |
| Итого по разделу III | 300 | (9 702) | 5 123 | 4 895 | 3 777 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | |
| Заемные средства | 510 | 24 552 | 4 500 | = | 900 |
| Кредиторская задолженность | 520 | 161 892 | 156 367 | 135 178 | 40 125 |
| Итого по разделу V | 500 | 186 444 | 160 867 | 135 178 | 41 025 |
| БАЛАНС | 700 | 176 742 | 165 926 | 140 079 | 44 802 |

38

Страница: 37 из 38 Число слов: 5 852 Русский (Россия)

1. Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: Инфра-М, Новое знание, 2014. С.59. [↑](#)

2. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. - М.: Высшее образование, Юрайт, 2016. С.87. [↑](#)
3. Там же. С.90. [↑](#)
4. Захаров А. Н., Зокин А. А. Конкурентоспособность организации: сущность, методы оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. — 2016. — № 1-2. С.50. [↑](#)
5. Портер М.Э. Конкуренция: Учеб.пос. / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2016. С. 347. [↑](#)
6. Кузубов А.А. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ // Фундаментальные исследования. - 2015. - № 12-5. - С. 1028-1031. [↑](#)
7. Совместные инновационные проекты - залог конкурентоспособности // Областная газета. - Екатеринбург, 2010. - 7 сент. - С. 1. [↑](#)
8. Фидельман, Григорий Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности / Григорий Фидельман , Сергей Дедиков , Юрий Адлер. - М.: Альпина Паблишер, 2012. С.114. [↑](#)
9. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т.Г. Философова, В.А. Быков. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 296 с. [↑](#)
10. Криворотов В. В. Механизм повышения конкурентоспособности отечественных предприятий. — Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2013. [↑](#)
11. Парамонова, Т. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли. Учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. - М.: КноРус, 2016. - 120 с. [↑](#)
12. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2014. - 312 с. [↑](#)

13. Максимов И. Оценка конкурентоспособности предприятия// Маркетинг. — 2017. — № 3. — с. 33—39. [↑](#)
14. Официальный сайт компании Дельта - <https://www.delta.ru/> [↑](#)
15. Официальный сайт компании Дельта - <https://www.delta.ru/> [↑](#)