

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Повышение конкурентоспособности организации на основе  
эффективного сервисного обслуживания (на примере ООО «Марс»)»

Студент

М.С. Суходеева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

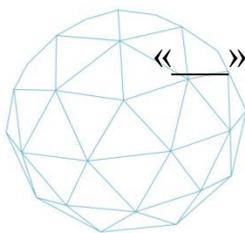
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«    »

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: М.С. Суходеева

Тема «Повышение конкурентоспособности организации на основе эффективного сервисного обслуживания (на примере ООО «Марс»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент О.М. Сярдова.

Конкуренция - важное звено в рыночной экономике. Методы и модели конкурентного поведения предприятий видоизменяются под влиянием институциональных и законодательных нововведений, которые происходят в развивающейся экономике России.

Целью данной работы выступает повышение конкурентоспособности организации на основе эффективного сервисного обслуживания ООО «Марс».

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) Изучить теоретические основы конкурентоспособности.
- 2) Провести анализ конкурентоспособности продукции «Марс».
- 3) Разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности организации на основе эффективного сервисного обслуживания ООО «Марс».

Объектом выпускной квалификационной работы является «Марс».

Предмет исследования - повышение конкурентоспособности организации на основе эффективного сервисного обслуживания.

Для решения поставленных перед исследованием задач будут использованы такие общенаучные методы, как наблюдение, сравнение, детализация, а также методы сравнительного анализа, методы социального исследования и т.п.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы конкурентоспособности.....	6
1.1 Сущность, содержание и роль конкурентоспособности продукции .....	6
1.2 Методы конкурентоспособности продукции .....	18
2 Анализ конкурентоспособности продукции ООО «Марс» .....	25
2.1 Общая характеристика ООО «Марс».....	25
2.2 Оценка конкурентоспособности продукции .....	28
3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности продукции ООО «Марс» .....	43
3.1 Мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности продукции ООО «Марс» на основе эффективного сервисного обслуживания..	43
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий .....	46
Заключение .....	49
Список используемых источников.....	56
Приложения .....	58

## Введение

Конкуренция - важное звено в рыночной экономике. Методы и модели конкурентного поведения предприятий видоизменяются под влиянием институциональных и законодательных нововведений, которые происходят в развивающейся экономике России.

Изменение темпов роста потребительского спроса, присутствие на рынке иностранных предприятий вынуждают разрабатывать конкурентную стратегию для компаний. Западный опыт различных сфер бизнеса говорит нам о важности формирования конкурентной стратегии и для крупных предприятий, и для средних, даже мелких компаний, которые изготавливают разные товары и оказывают различные услуги.

Успех фирмы на конкурентном рынке во многом зависит от того, удалось ли разгадать маркетинговую политику конкурента, предвидеть его действия на рынке. Маркетинговая деятельность немыслима без оценки конкурирующих предприятий, формы и интенсивности конкуренции.

В комплексе контролируемых сил и факторов микросреды маркетинга конкуренты занимают особое место, так как контроль проявляется в форме конкурентной борьбы. Поэтому удачная разработка конкурентной стратегии предприятия очень важна для наиболее эффективной деятельности предприятия в условиях рынка. Конкурентная стратегия - это стремление организации занять конкурентную рыночную позицию в отрасли - то есть на главной арене, где сражаются противники.

Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей организации противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли путем укрепления конкурентных преимуществ перед соперниками на рынке. Конкурентный рынок стимулирует производителей выпускать товары с минимальными издержками, формирует условия для выпуска только тех товаров, которые

необходимы обществу, пользуются спросом. Конкурентоспособность связана с двумя очень важными показателями, такими как - уровень цен и уровень качества производимой продукции. Качество производимой продукции является основным фактором конкуренции между фирмами. Таким образом, анализ конкурентоспособности предприятия является одним из главных критериев рыночного успеха. Именно это и определило выбор темы выпускной квалификационной работы.

Целью данной работы выступает повышение конкурентоспособности организации на основе эффективного сервисного обслуживания ООО «Марс».

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 4) Изучить теоретические основы конкурентоспособности.
- 5) Провести анализ конкурентоспособности продукции «Марс».

6) Разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности организации на основе эффективного сервисного обслуживания ООО «Марс».

Объектом выпускной квалификационной работы является «Марс».

Предмет исследования - повышение конкурентоспособности организации на основе эффективного сервисного обслуживания.

Для решения поставленных перед исследованием задач будут использованы такие общенаучные методы, как наблюдение, сравнение, детализация, а также методы сравнительного анализа, методы социального исследования и т.п.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы и ее результатов заключается в возможности использовать разработанные мероприятия в организации «Марс» с целью улучшения положения рассматриваемого предприятия на рынке, обеспечения его конкурентоспособности и его дальнейшего развития.

# 1 Теоретические основы конкурентоспособности

## 1.1 Сущность, содержание и роль конкурентоспособности продукции

Организациям, осуществляющим свою деятельность в настоящее время на рынках товаров и услуг, повсеместно приходится соперничать с другими участниками этого рынка.

Каждая организация хочет реализовать как можно больше своего товара, предложить, как можно больше своих услуг и не только занять лидирующее положение на рынке, но и захватить максимально возможную долю рынка. Такое соперничество также можно назвать конкуренцией.

Конкуренция (от лат. *concurrere* - сталкиваться) - это механизм соперничества на рынке товаров, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность продать свой товар на наиболее выгодных условиях и, следовательно, получить желаемую прибыль.

Поскольку от конкуренции организации никуда не деться, важно, чтобы организация была конкурентоспособной, иначе с рынка, на котором она осуществляет свою деятельность, она будет вытеснена.

Конкурентоспособность - это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

Определение конкурентоспособности Н.Е. Симионовой звучит следующим образом: «Это особая зона, к которой в известных пределах интересы производителей и потребителей сходятся» [1, с.72].

К.А. Раицкий отмечает, что конкурентоспособность – это, прежде всего, лишь сравнительная, относительная оценка потребительских свойств товара. Иными словами, если на рынке не будет конкурентов, с товарами которых покупатель сравнивает товар производителя, то нельзя было бы говорить и о его конкурентоспособности [2, с.277].

Одним из самых полных является определение доктора экономических наук, профессора Азоева Геннадия Лазаревича: «Конкурентоспособность товара отражает его способность более полно отвечать запросам покупателей в сравнении с аналогичными товарами, представленными на рынке. Она определяется конкурентными преимуществами: с одной стороны, качеством товара, его техническим уровнем, потребительскими свойствами, с другой - ценами, устанавливаемыми продавцами товаров.

Высокий уровень конкурентоспособности товара свидетельствует о целесообразности его производства и возможности выгодной продажи. Вместе с тем конкурентоспособность товара - это не только высокое качество и технический уровень, это и умелое маневрирование в рыночном пространстве и во времени, а главное, максимальный учет требований и возможностей конкретных групп покупателей» [4, с. 61].

Перечень факторов конкурентоспособности компании:

- конкурентоспособность товаров фирмы, как на внешнем рынке, так и на внутреннем;
- тип изготавливаемого товара или предоставленной услуги;
- ёмкость рынка (объем годовых продаж), доля на рынке;
- доступность рынка (тяжело или легко войти на рынок); однородность рынка;
- конкурентные позиции компаний, уже функционирующих на этом рынке; конкурентоспособность отраслевой составляющей;
- возможность технических инноваций в отрасли;
- конкурентоспособность на территориальном уровне (регион, страна).

Конкурентоспособность - сложное структурное определение, включающее многообразие составляющих:

- качество товара;
- уровень сервиса;
- экономическая устойчивость предприятия;

- сопровождение деятельности фирмы маркетинговым обеспечением;
- имидж предприятия и так далее.

Потребитель является лучшим оценщиком производимой организацией продукции или услуги, следовательно, и ее конкурентоспособности. Для того чтобы у потребителей товаров и услуг не возникло сомнения в отношении любого из их положительных свойств, важно, чтобы все составляющие конкурентоспособности продукции или услуги были предсказуемыми для потенциального потребителя.

Когда создается «комплекс конкурентоспособности», в рекламе довольно важно учесть факторы личного характера, а именно специфика психологического воспитания и уровень интеллекта покупателей.

Широко распространён тот факт, что всегда рынок определяется «своим» потребителем. Именно поэтому является неправомерной идея касательно абсолютной конкурентоспособности, которая не связана с конкретным рынком [5, с.26].

Таким образом, конкурентоспособность представляет из себя не просто показатель, характеризующий организации на рынке, это работа в условиях жесткой конкуренции, опирающаяся на ориентацию понимания нужд покупателя и перспективы развития, знание поведения и силы конкурентов, знание состояния и возможных способов развития рынка, изучение маркетинговой среды, умение создать уникальную продукцию и довести ее до конечного потребителя, чтобы покупатель предпочел его товар, а не конкурента.

Когда оцениваешь разные варианты конкретных действий на конкурентном рынке, то зачастую можно руководствоваться правилом - концентрация своих сил там, где конкуренты показывают свою слабость.

Конкурентные преимущества рассматриваются В.А. Бариновым как определенные характеристики, свойства и особенности товара или же марки, которые создают им некое превосходство над аналогичными товарами

различных изготовителей. Такие характеристики могут относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, а также к формам организации производства, сбыта, продаж и т.п. [5, с.27-28].

Другими словами, конкурентные преимущества - это все то, что обеспечивает фирму лучшими условиями ведения бизнеса относительно других «игроков» рынка, в том числе преимущества по эффективности применения всех видов ресурсов.

Создание конкурентоспособных товаров в установленные сроки является одним из условий эффективной деятельности любого предприятия [6, с.272].

Невозможно добиться преимущества над соперниками рынка по всем коммерческим характеристикам, свойствам продукции и способам продвижения товара на рынке сбыта.

Требуется выбрать приоритеты и разработать соответствующие им стратегии конкуренции, которые учитывали бы сильные стороны компании. Конкурентная стратегия обеспечивает преимущества в долгосрочной перспективе, которая оценивается продолжительностью в 3-5 лет.

М. Портер выделяет пять факторов, которые определяют состояние конкуренции, а именно:

- угроза вхождения на рынок новых участников;
- угроза появления субститутов;
- рыночная власть потребителей;
- рыночная власть поставщиков;
- соперничество между действующими конкурентами [10, с.39-40].

Принято считать, что конкурентами являются соперничающие друг с другом организации, желающие продать один и тот же товар или занять соответствующую нишу на рынке, но перечисленные выше пять конкурентных сил опровергают давно сложившееся мнение.

К «конкурентам» можно смело отнести и поставщиков, и покупателей, и потенциальных участников рынка. Так можно сделать, поскольку в их

возможностях более или менее повлиять на предприятие или ситуацию на рынке в зависимости от конкретных обстоятельств [7, с.39-40].

Стратегия конкуренции - это стратегия взаимодействия предприятия с конкурентами на конкретном сегменте. Данное определение дает четко понять, что стратегия конкуренции не предполагает исключительно конкурентную борьбу как метод ведения бизнеса. Такое рассмотрение стратегии конкуренции является односторонним. Также необходимо сделать акцент на уточнении, что взаимодействие с конкурентами происходит именно на конкретном сегменте, то есть конкуренция характеризуется определенной территориальной областью. Благодаря такой трактовке стратегии конкуренции мы можем определить ее специфические черты, заключающиеся в следующих положениях:

- стратегии конкуренции весьма разнообразны, что связано с обилием рынков, на которых функционирует фирма;

- на одном и том же рынке могут применяться различные стратегии конкуренции, поскольку на одном рынке могут присутствовать совершенно разные группы конкурентов, с одними из которых конкретная организация будет сотрудничать, с другими будет вести активную борьбу, а по отношению к третьей выберет тактику игнорирования);

- стратегия конкуренции может затрагивать внутренние бизнес-процессы (как, например, стратегия лидерства в издержках), но проявляется на рынке через стратегию маркетинга и комплекс маркетинговых действий;

- трудность формирования стратегии конкуренции для компании и сложность выявить аналогичные стратегии у конкурентов.

Вообще, стратегию конкуренции можно наблюдать через систему тактических шагов.

Корпоративная стратегия.

Самой главной стратегией является именно она. Она представляет собой общий план управления организацией, который охватывает всю фирму, каждое подразделение и отдел организации, затрагивает все сферы ее деятельности.

Важно понимать, что корпоративная стратегия - это не сумма всех стратегий компании, а стратегия, включающая в себя все важнейшие элементы развития организации, тем самым она всеобъемлюще захватывает весь хозяйственный портфель компании.

Деловая стратегия.

Деловая стратегия, воплощающаяся обычно в бизнес-планах (другими словами, бизнес-стратегия), направлена на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ конкретного хозяйственного подразделения организации. Эта стратегия показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке

Функциональная стратегия. Данная стратегия определяет управление текущей деятельностью какого-то обособленного подразделения или функционального отдела. В число функциональных стратегия входят стратегия маркетинга, производственная стратегия, финансовая и т.д. [8, с.15].

Операционная стратегия. Данный тип стратегии подразумевает определенные подходы к руководству оперативными единицами предприятия, то есть это такие стратегии, которые применяются во время решения ежедневных оперативных задач.

Все эти стратеги между собой взаимосвязаны. Обоснование и реализация стратегий на любом управленческом уровне является самым важным условием успешной работы компаний на рынке. Особое внимание стоит уделить деловым стратегиям, поскольку они являются наименее изученными в теории и практике стратегического управления.

На этапе усиления конкуренции практический интерес со стороны коммерческих организаций к этим стратегиям увеличивается, поэтому необходимо понять, что сейчас проблемы, которые связаны с разработкой и реализацией конкурентных стратегий, являются актуальными.

В соответствии с классификацией стратегий М. Портера, классификацией Ф. Котлера и классификацией Раменского-Фризевинкеля, сформируем

классификационную модель конкурентных стратегий предприятия, которая представлена в Приложении А.

Один из базовых подходов к выбору конкурентных стратегий опирается на оценку конкурентоспособности фирмы и планирования ее конкурентного положения. Этот подход был разработан М. Портером [7, с.73-80]. Он выделил три основные конкурентные стратегии, которые обладают универсальной применимостью, с их помощью фирма обеспечивает себе конкурентные преимущества.

Стратегия лидерства по издержкам, являющаяся первой базовой конкурентной стратегией.

Данная стратегия позволяет добиваться уменьшения себестоимости товара по сравнению с конкурентом с помощью внутренних преимуществ и применения организационных и производственных «ноу-хау».

Стратегия дифференциация продукции является второй базовой конкурентной стратегией. Она ориентирована на потребителей, которые готовы заплатить больше денежных средств, но за лучшее качество или за широкий набор потребительских свойств продукта.

Стратегия фокусирования. Эта стратегия, являясь третьей базовой конкурентной стратегией, предполагает сосредоточение усилий на конкретной потребительской нише (другими словами, в сегменте рынка), характеризующейся особыми потребностями для лучшего удовлетворения покупателей по сравнению с конкурентами. Стоит отметить, что данный вид стратегии в пределах целевого сегмента рынка может быть основан как на первом виде стратегии, так и на втором.

Стоит сделать оговорку, что для успешного функционирования предприятия, для обеспечения конкурентных преимуществ нельзя основываться на всех стратегиях одновременно.

Организация должна обратить свое внимания на одну базовую конкурентную стратегию и реализовывать именно ее. По М. Портеру

руководители совершают самую большую стратегическую ошибку, когда пытаются использовать все базовые стратегии одновременно.

		Способ конкуренции	
		Затраты	Уникальность в восприятии клиента
Сфера конкуренции	Весь рынок	Ценовой лидер	Дифференцирование
	Ниша	Фокус на затратах	Фокус на дифференциации

Рисунок 1.1- Базовые варианты типовых стратегий по М. Портеру

На политике дифференциации продукции базируется продуктивное лидерство, тем самым создается ценность для потребителей. Безусловно, без маркетинга данный процесс невозможен.

Чтобы достичь своих целей пристальное внимание необходимо уделить не только модернизации и обновлению продукции, но и приданию ей большей потребительской полезности. Нельзя забывать о том, что необходимо тщательно продумывать дизайн, развивать марочную продукцию, а также создавать привлекательный имидж как товара, так и предприятия в целом.

Когда товар или услуга начинают характеризоваться повышенной ценностью для покупателей и потребителей, то они готовы приобретать то, что им нужно, за более высокую цену.

Поскольку организация обычно имеет издержки при производстве и поддержании элемента дифференциации, то необходимо понимать, что с повышением цен будут расти и сами издержки.

Так, «рыночную силу» продукции формирует сочетание высокой полезности и высокой цены. Благодаря «рыночной силе» товара или услуги организация становится защищенной от конкурентов, обеспечивает стабильное положения на рынке.

Именно в постоянном и систематическом отслеживании предпочтении покупателей, в контроле их «ценностей» и желаний заключается задача маркетинга. Помимо этого, маркетологи должны отслеживать срок жизни элемента дифференциации, который соответствует установленным ценностям потребителей.

Необходимо понимать, что с дифференциацией, на которой базируется продуктивное лидерство, связаны соответствующие риски:

- конкуренты могут существенно уменьшить издержки (по отношению к компании) и предложить рынку свой ассортимент по более низким ценам;
- может значительно сократиться потребность покупателей в дальнейшей дифференциации продукции;
- конкуренты начнут копировать товар лидера.

В литературе довольно распространен и «биологический» подход к классификации конкурентных стратегий [12, с.37-48]. Существуют следующие четыре стратегии конкуренции на товарном рынке:

Виолентная стратегия («силовая») - стратегия превосходства над другими на рынке. Она в основном ориентируется на высокую степень производительности и снижение затрат производства, и тем самым, и уменьшения цены для потребителя.

Пациентная стратегия (нишевая) базируется на выпуске ограниченного количества товара отличного качества. Предприятия, которые придерживаются этой стратегии, стараются воздержаться от конкуренции с ведущими предприятиями и пытаются занять на рынке собственную нишу, которая будет недоступна для виолентов.

Коммутантная стратегия («приспособительная») направлена на стремительное удовлетворение мелких по объему, быстротечных, часто меняющихся потребностей. Исследователи в маркетинге считают, что именно коммутантная стратегия является преобладающей среди новых российских коммерческих компаний.

Эксплерентная (пионерская) стратегия ориентируется на глобальные новшества и создание новых потребностей и спроса на принципиально новую продукцию. Такую стратегию можно наблюдать в постиндустриальной эпохе и реакции у частных предпринимателей на динамику изменений на самом рынке.

Применять могут такую стратегию предприятия, которые имеют в своем арсенале хороший научно-технический потенциал и предпринимательский стержень.

Другим значимым критерием, с помощью которого могут быть классифицированы конкурентные стратегии, является доля рынка, принадлежащая предприятию. Ф. Котлер [9, с.292-299] подразделяет все конкурентные стратегии на четыре вида:

- стратегии лидера рынка;
- стратегия «бросающего вызов»;
- стратегия «следующего за лидером»;
- стратегия аутсайдера («нишера»).

Доминирующую позицию на рынке занимает лидер рынка. В своей работе лидер рынка может применять определенный набор стратегий:

- расширение первичного спроса;
- оборонительную;
- наступательную;
- стратегию демаркетинга.

Те организации, которые еще не занимают доминирующей позиций на рынке, обычно используют стратегии «бросающего вызов».

Организации, которые имеют малую долю рынка, как правило, выбирают адаптивное поведение и согласовывает свои решения с решениями, принятыми конкурентами, то есть придерживаются стратегии «следующий за лидером». Так обычно ведут себя, когда возможности дифференциации малы, а перекрестная эластичность по ценам довольно высока. Таким образом, каждый

конкурент пытается избежать борьбы, которая может нанести ущерб всем компаниям.

«Специалист» (аутсайдер, «нишер») выступает преимущественно на одном или нескольких сегментах, но не на всем рынке. Данная конкурентная стратегия похожа с одной из базовых стратегий бизнеса - стратегией концентрации.

Таблица 1.1 - Матрица конкурентных преимуществ

Позиция на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
Лидеры рынка	«Захват», «Защита» «Блокировка»	«Перехват»
Преследователи лидеров рынка	«Атака в лоб» «Прорыв» «Окружение»	«Следование по курсу»
Предприятия, избегающие прямой конкуренции	«Сосредоточение сил на выгодных участках» «Обход»	«Сохранение позиций»

Согласно матрице конкурентных преимуществ Ф. Котлера (табл. 1.1), лидер рынка, который на рынке занимает привилегированное положение, вносит самый большой вклад в развитие данного рынка.

Можно сказать, что своеобразной «точкой отсчета» для конкурентов является именно лидер, потому что в зависимости от него конкуренты и принимают решения об использовании той или иной стратегии в своей деятельности, то есть они решают будут ли они нападать, подражать или избегать лидера. Фирма-лидер имеет в своем арсенале значительные стратегические возможности.

Преследователь лидера рынка - это компания, не занимающая сейчас доминирующего положения, но желающая «победить» лидера с помощью накопления большего набора конкурентных преимуществ. Компании, которые

избегают прямой конкуренции с игроками на рынке, готовы жить мирно с лидером и согласны со своим рыночным положением.

Когда фирма занимает определенное положение на рынке, то она обычно прибегает к применению активных или пассивных стратегии для того, чтобы обеспечить свои конкурентные преимущества.

«Захват рынка» - повышение спроса на товары компании за счет применения лидерства (будь то продуктивное или ценовое), поиска новых покупателей, повышения интенсивности потребления и др.

«Защита рынка» - воздействие на «своих» покупателей для того, чтобы удержать их в сфере деятельности компании, к примеру, с помощью рекламных кампаний, сервиса, стимулирования и др.

«Блокировка рынка» - не давать возможности преследователям рынка добиваться больших успехов в таких маркетинговых областях, как продукция, распределение, ценовое решение и т.д. «Перехват» – реакция на модификацию товаров или услуг преследователей для снижения эффективности.

«Атака в лоб» («Фронтальная атака») - при фронтальном наступлении атакуются и товар конкурента, и реклама, и цены, и система сбыта. В качестве альтернативы можно отметить ценовую войну.

«Прорыв» («Фланговая атака») - в случае фланговой атаки выбирается направление: географическое (действия в том регионе, где конкурент «дремлет») или сегментационное (удовлетворение тех нужд потребителей, которые пока не покрыты конкурентом). Можно отметить, что фланговая атака более эффективна, по сравнению с фронтальной атакой.

«Окружение» - обозначает резкую попытку захвата большей части территории конкурента при наступательных действиях на нескольких фронтах. Попытка окружения имеет смысл в том случае, когда захватчик имеет значительные ресурсы и уверен, что молниеносные действия отобьют желание защищаться у обороняющихся.

«Следование по курсу» - сокращение уровня риска ответных действий лидера, к примеру, в ценовом сегменте. «Сосредоточение сил на выгодных участках» - выбор той рыночной ниши, которая не будет привлекательна для серьезных конкурентов.

«Обход» - цель: напасть на самые доступные рынки и увеличить ресурсную базу компании. Эта стратегия имеет три компонента: диверсификация продукции; географическая диверсификация рынков; внедрение новых технологий.

«Сохранение позиций» - поддержание постоянной позиции в рыночной деятельности, которая не вызывает внимания конкурентов (статус-кво).

Таким образом, приведенные конкурентные стратегии необходимо применять в соответствии с размером предприятия и от занимаемой доли на рынке, а также в зависимости от конкурентной среды в целом.

## 1.2 Методы конкурентоспособности продукции

В экономических условиях применяют различные конкурентные стратегии. Конечно, выбор наиболее подходящей для фирмы стратегии не базируется на случайном переборе, а требует максимально объективного и комплексного подхода. Надо детально рассматривать организацию или мероприятия такой работы. С целью анализа внутреннего состояния предприятия, своевременного учета изменений конкурентной среды необходимо со стороны руководства компании и соответствующих подразделений должны регулярно проводиться оценка и анализ конкурентоспособности организации.

Это также необходимо, чтобы своевременно учитывать изменения стратегических задач повышения конкурентоспособности других участников рынка. Именно оценка и анализ конкурентоспособности могут служить основой

для комплексного подхода по дальнейшей разработке и построению модели управления конкурентными преимуществами предприятия [13, с.479-484].

Оценить конкурентоспособность организации можно на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его основных конкурентов к возможным рискам на рынке. Если рассматривать риски только как негативные проявления среды, то подобный анализ выявляет требования к деятельности предприятий отрасли, а более высокая устойчивость предприятия свидетельствует о более высокой конкурентоспособности [15, с.23].

В настоящее время встречается множество разнообразных методик оценки и анализа конкурентоспособности. Среди наиболее популярных методик находится SWOT-анализ, 4P-методика, методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия, методика Ж.Ж. Ламбена, матричная методика оценки конкурентоспособности и так далее.

Хотелось бы немного остановить свое внимание на SWOT-анализе, который сейчас является одним из основных методов оценки конкурентоспособности организации [16].

Аббревиатура SWOT в традиционном толковании означает: S - Strengths - сильные стороны; W - Weakness - слабые стороны; O - Opportunities - возможности; T - Threats - угрозы. Данный метод заключается в анализе сильных и слабых сторон организации, выявляющий перспективы ее развития, а также имеющихся возможностей и надвигающихся угроз со стороны внешней среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и сопоставляются элементы, относящиеся к «S», «W», «O» и «T».

Благодаря данному сопоставлению становится возможным определение будущих шагов для дальнейшего развития организации, а также определение проблем, требующих немедленного решения.

Благодаря использованию методу SWOT-анализа, удастся качественно проанализировать и сбалансировать внутренние сильные и слабые стороны организации с теми благоприятными возможностями и факторами угрозы, с которыми придется столкнуться организации. Данный анализ помогает определить не только возможности организации, но и все доступные преимущества перед конкурентами [16].

Таблица 1.2 - Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

Потенциальные внутренние сильные стороны (S)	Потенциальные внутренние слабости(W)
Четко проявляемая компетенция	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):	Потенциальные внешние угрозы (T):
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей,	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушные конкурентов	Ожесточение конкуренции

### Продолжение таблицы 1.2

Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков

Теперь перейдем к рассмотрению двух методов на которых основаны почти все способы оценки конкурентоспособности [17, с.90]:

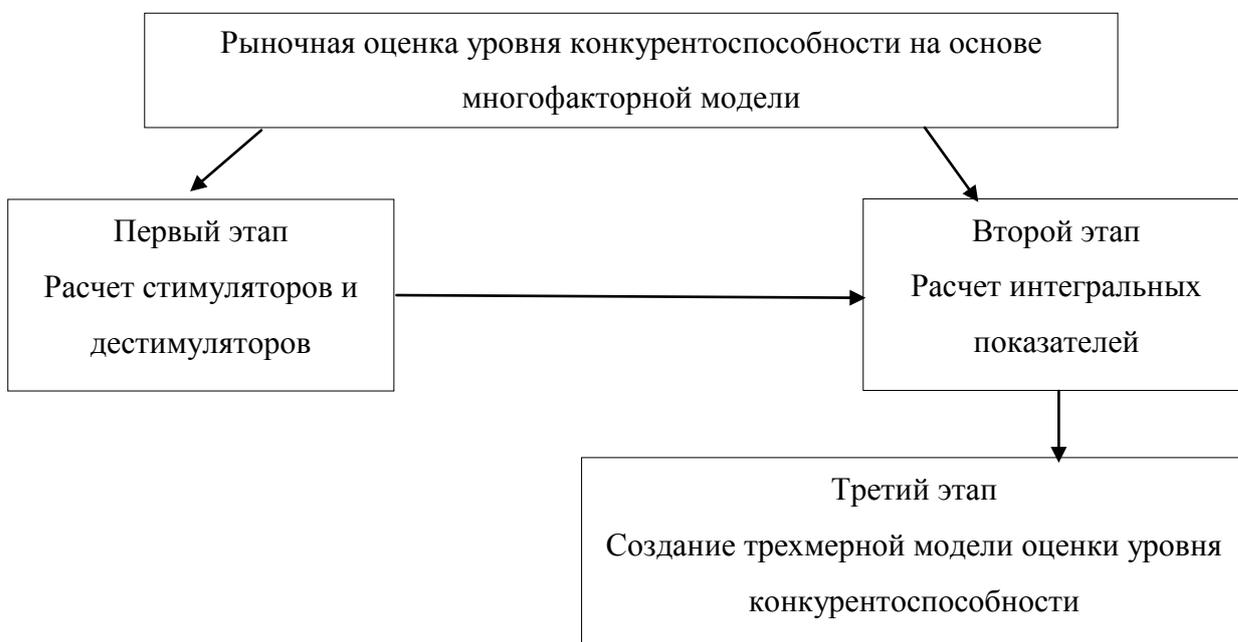


Рисунок 1.2 - Этапы проведения оценки конкурентоспособности на основе многофакторной модели

Первый метод оценки конкурентоспособности - это рыночная оценка уровня конкурентоспособности на основе многофакторной модели. На рисунке 1.2 продемонстрировано три этапа, по которым осуществляется оценка по рассматриваемому методу.

Итак, оценка конкурентоспособности проводится в три этапа, а именно сначала производится расчет стимуляторов и дестимуляторов, далее расчет интегральных показателей, а затем создание трехмерной модели оценки уровня конкурентоспособности.

Рассматриваемый метод оценки конкурентоспособности основан на сравнении уровня конкурентоспособности предприятия с нормативными значениями [20, с.27].

На первом этапе на основе многофакторной модели осуществляется разделение всех оценочных показателей работы организации на три группы:

- организационно-экономические;
- организационно-технические;
- финансово-экономические.

Далее рассчитываются значения данных показателей в динамике за исследуемый период с учетом разделения их на стимуляторы и дестимуляторы;

– в качестве стимуляторов выступают показатели, которые должны стремиться к увеличению, т.к. это будет улучшать общую оценку работы фирмы (например, «рентабельность» «производительность труда», «фондоотдача»);

– дестимуляторами являются показатели, величина которых должна стремиться к уменьшению, так как именно такая их динамика приведет к улучшению оценки работы предприятия (например, трудоемкость, текучесть кадров и т. п.).

Второй метод оценки, на котором основываются почти все способы оценки конкурентоспособности - это ее оценка по отдельным элементам комплекса маркетинга.

Данная методика предполагает, что критерии конкурентоспособности организации должны группироваться по отдельным элементам комплекса маркетинга: продукт; цена; доведение продукта до потребителя; продвижение продукта (маркетинговые коммуникации).

Для расчетов по перечисленным элементам используются количественные показатели. Кроме того, используются показатели деловой активности и эффективности деятельности предприятия. По результатам расчетов определяется положение предприятия на рынке: лидер, претендент на роль лидера, последователь, занявший рыночную нишу, банкрот.

На рисунке 1.3 продемонстрированы четыре этапа, согласно которым осуществляется оценка уровня конкурентоспособности [21, с.88].

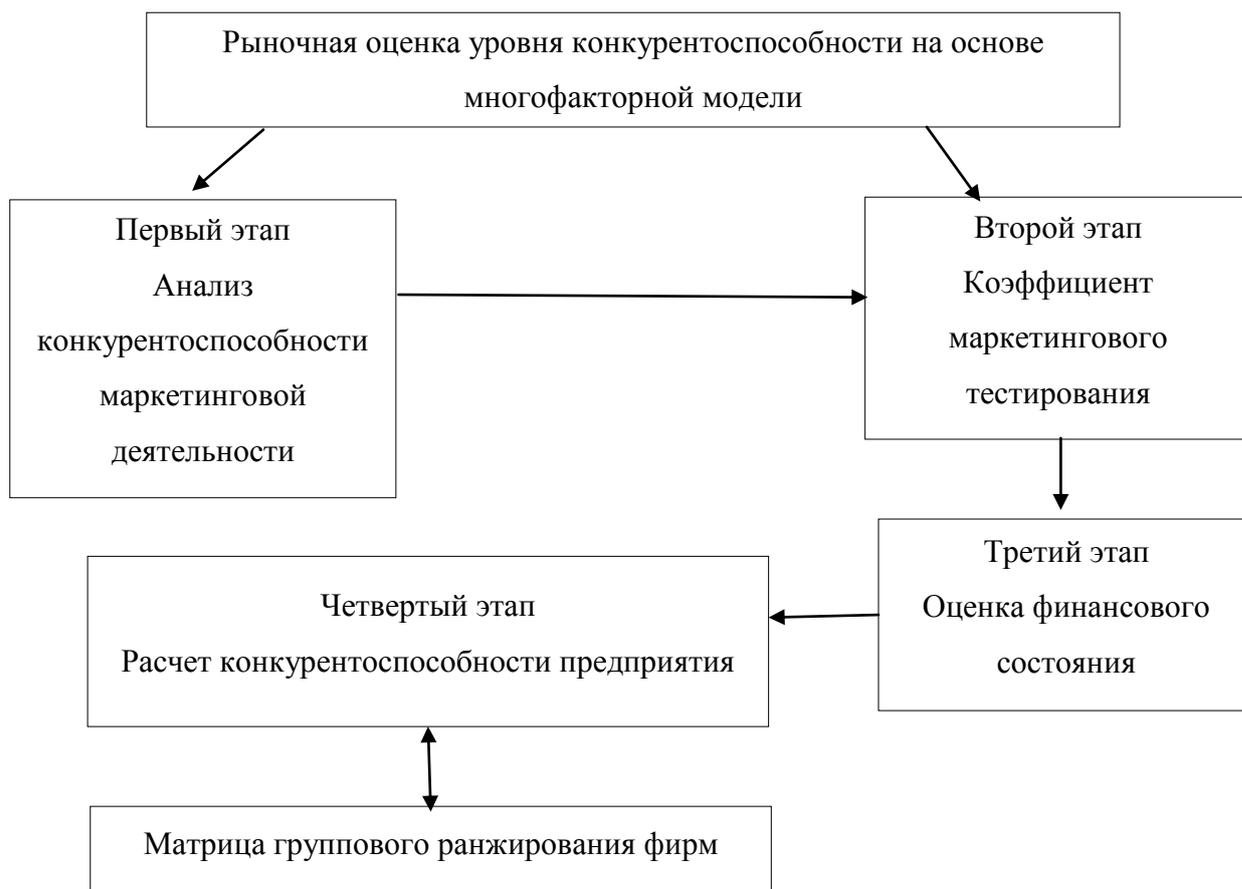


Рисунок 1.3 - Этапы проведения оценки конкурентоспособности предприятия по отдельным элементам комплекса маркетинга

Оценка возможностей предприятия позволяет построить многоугольник конкурентоспособности. По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов. Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных организаций, легко

провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная компания-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

По результатам исследований, проведенных по рассмотренным направлениям изучения конкурентоспособности, проводится сравнительный анализ уровня отдельных атрибутов (параметров), достигнутого компаниями-конкурентами. На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям и разрабатываются мероприятия по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест [13, с. 479-484].

В заключении можно констатировать о том, что в системе формирования конкурентоспособности организаций определяющая роль принадлежит аналитической составляющей процесса управления конкурентоспособностью.

Только на основе глубокого анализа конкурентной среды отраслевых рынков услуг, постоянного мониторинга конкурентоспособности организаций можно получить достоверную оценку уровня конкурентоспособности организаций и как следствие и выработать наиболее целесообразную стратегию обеспечения конкурентоспособности организаций.

## 2 Анализ конкурентоспособности продукции ООО «Марс»

### 2.1 Общая характеристика ООО «Марс»

ООО «Марс» - один из крупнейших производителей и поставщиков алюминиевого профиля. Многолетний опыт работы на рынке металлоконструкций позволяет гарантировать нашим партнерам наивысшее качество поставляемой продукции и долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество. Приоритетные направления деятельности:

- 1) Алюминиевое производство - прессование алюминиевых профилей.
- 2) Прессовое производство - изготовление автокомпонентов методом тонколистовой штамповки.

В состав алюминиевого производства входит следующее оборудование:

- 1) Пресс с усилием 1100 тс производства компании Aluminium Trevisan Cometal SpA.
- 2) Пресс с усилием 1320 тс производства компании Aluminium Trevisan Cometal SpA.
- 3) Пресс с усилием 3300 тс производства компании Aluminium Trevisan Cometal SpA.

На данном оборудовании производится более 1500 наименований профилей весом от 0,068 до 14 кг/метр и диаметром описанной окружности от 10 мм до 400 мм. Алюминиевый профиль изготавливается из сплавов АД0, АД1, АД31(Т), АД33(Т), АД35(Т), 6060, 6061, 6063, 6082 и др. Производственная мощность до 1500 т. в месяц. Сопутствующие направления - изготовление и ремонт матричных комплектов

Прессовое производство специализируется на холодной средней тонколистовой штамповке толщиной до 5 мм, площадью детали от 0,2 до 0,6 м<sup>2</sup> и массой детали от 0,3 до 3,5 кг. Основной материал для штамповки - прокат

тонколистовой холодно и горячекатаный из низкоуглеродистой, углеродистой, оцинкованной стали. Используется рулонный металл, полоса, лист.

Имеется возможность средней штамповки из алюминиевого листа толщиной до 5 мм. Производственная мощность до 800 тыс. шт. в месяц.

На предприятии собственное инструментальное производство, а также вертикальная и горизонтальная линии покраски, как алюминиевых профилей, так и штампованных изделий. Осуществляется штамповка алюминиевых профилей, контактная сварка и сборка узлов.

В настоящее время предприятие сертифицировано на соответствие требованиям международного стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2016 (ISO 9001-2016). Организация прошла сертификацию ASES, в результате которого имеет ранг В. ООО «Марс» под руководством квалифицированных специалистов, работает над совершенствованием качества предоставляемых услуг.

Однако, как было отмечено, одной из самых слабых сторон компании на сегодняшний день является острая нехватка специалистов в регионе, поэтому руководству приходится нанимать специалистов для реализации проектов удаленно, это намного дороже обходится.

Организационная структура предприятия представлена в Приложении Б.

Для оценки текущего состояния ООО «Марс» была рассмотрена динамика основных показателей деятельности данного предприятия за 2016 - 2018 гг. (см. таблицу 2.1) на основе данных Бухгалтерского баланса и Отчета о финансовых результатах за 2018 год (Приложения В, Г). За 2016 - 2018 гг. наблюдается снижение выручки. В 2018 году выручка от реализации товаров, продукции, работ и услуг составила 910734 тыс. руб., что на 414260 тыс. руб. или 31,3% меньше прошлого года. Снижение выручки вызвано уменьшением спроса со стороны покупателей, в следствии ухудшения их финансового положения.

Таблица 2.1 - Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Марс» за 2016–2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017г. / 2016г.	2018г. / 2017г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж, тыс. руб.	943146	1324994	910734	381848	-414260	140,5	68,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	874347	1242676	892392	368329	-350284	142,1	71,8
Валовая прибыль, тыс. руб.	68799	82318	18342	13519	-63976	119,6	22,3
Управленческие расходы, тыс. руб.	65142	78667	68067	13525	-10600	120,8	86,5
Коммерческие расходы, тыс. руб.	22911	36430	26080	13519	-10350	159,1	71,6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-27017	-32779	-75805	-5762	-43026	121,3	231,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	4014	-4721	-142689	-8735	-137968	117,6	3022,4
Основные средства, тыс. руб.	615985	621633	616008	5648	-5625	100,9	99,1
Оборотные активы, тыс. руб.	1295864	1309839	1242852	13975	-66987	101,1	94,9
Численность ППП, чел.	288	267	259	-21	-8	92,71	97,00
ФОТ ППП, тыс. руб.	57542	54343	53728	-3199	-615	94,4	98,9
Производительность труда, тыс.руб./чел.	559,93	548,54	554,67	-11,39	6,13	97,97	101,12
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	16649,8	16961,0	17287,0	311,20	326,00	101,87	101,92

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Фондоотдача	1,53	2,13	1,48	0,6	-0,65	139,2	69,5
Оборачиваемость активов, раз	0,7	1,0	0,7	0,3	-0,3	142,9	70,0
Рентабельность продаж, %	2,9	2,5	8,3	-0,4	5,8	-	-
Рентабельность производства, %	2,8	2,4	7,7	-0,4	5,3	-	-
Затраты на 1 рубль выручки	35,62	41,4	13,0	5,78	-28,4	116,2	31,4

В 2018 году по сравнению с 2016 годом себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг уменьшилась на 350284 тыс. руб. (2,35%) и составила 892392 тыс. руб.

Снижение себестоимости продукции в ООО «Марс» обеспечивается прежде всего за счет повышения производительности труда.

Прибыль от продаж за 2018 год сложилась в размере -75805 тыс. руб. Чистая прибыль ООО «Марс» за 2018 г. составила -142689 тыс. руб., что на 137968 тыс. руб. меньше значения чистой прибыли 2017 года.

Снижение прибыли от продаж на предприятие произошло в результате увеличения издержек на изготовлении продукции.

В 2018 году произошло уменьшение чистой прибыли по сравнению с предыдущими годами, это связано с ростом доли себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг.

## 2.2 Оценка конкурентоспособности продукции

Изучив хронологию сертификаций на ООО «Марс», было выяснено, что в декабре 2012 г. на предприятие была внедрена и функционировала система

менеджмента качества, соответствующая требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2008. Затем, спустя меньше года, в ноябре 2013г. ООО «Марс» прошел сертификацию на соответствие стандарту ISO/TS 16949:2009 и вел активную деятельность в течение 5 лет. Предприятие двигалось в сторону развития СМК, и поэтому заменой международному стандарту ISO/TS 16949. Новый документ также тесно связан со стандартом систем менеджмента качества ISO 9001:2016 и содержит множество дополнений к нему.

Внедрение нового стандарта IATF 16949:2017 на предприятие было необходимо по причине выпуска нового требования к производствам, ведущих свою деятельность.

При переходе на новый стандарт перед высшим руководством, а в частности перед отделом контроля качества стояло множество задач по реструктуризации управления организацией, так как внедрение IATF 16949 повлекло за собой массу нововведений.

В результате этого был составлен план перехода, включающий перечень пунктов, которые необходимо пересмотреть и обновить, согласно внесенным изменениям в стандарт.

Так, например, в соответствии с разделом 7.5 «Документированная информация», пунктом 7.5.1.1 «Документация системы менеджмента качества» руководство по качеству должно содержать: документированные процессы, установленные для системы менеджмента качества, или ссылки на них». В связи с чем первоначально в оборот переработки вступили документированные процедуры (ДП) совместно с картами процессов организации.

Как уже было сказано ранее, одним из пунктов политики в области качества предприятия ООО «Марс» является постоянное повышение эффективности и результативности системы менеджмента качества. Одно из требований стандарта IATF обращает внимание на то, что организация должна вести свою деятельность согласно одному из 8 принципов системы менеджмента качества - процессному подходу.

Его суть заключается в том, что желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Значит, для высокой эффективности работы на производстве должно быть налажено управление множеством взаимосвязанных процессов, каждый из которых состоит из целенаправленных операций, превращающих входы процесса в выходы со своими поставщиками и потребителями. ООО «Марс» не стал исключением, т.к. на предприятии успешно функционирует система процессов, направленных на эффективную работу производства.

Ниже в таблице 2.2 представлен чек-лист внутреннего аудита с выявленными несоответствиями по новым пунктам.

Таблица 2.2 - Чек-лист внутреннего аудита СМК предприятия с выявленными несоответствиями

Пункт стандарта IATF 16949	Формулировка несоответствия	Свидетельство несоответствия	Возможные причины несоответствия
1	2	3	4
8.5.4.1	Значительное несоответствие п. 8.5.4.1 стандарта IATF 16949:2017: «Организация должна обеспечить, что устаревшая продукция управляется способом, подобным тому, которым управляется несоответствующая продукция»	На складе готовой продукции рядом с упакованным товаром, ожидающим свою очередь на отгрузку, были обнаружены тары в количестве 4 штук с устаревшей продукцией	1) Сотрудники складского помещения не оказали должного внимания наблюдению за зоной склада; 2) Нерегулярная инвентаризация; 3) Неосведомленность сотрудников в работе процесса по управлению несоответствующей продукцией

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4
8.5.4	<p>Значительное несоответствие п.8.5.4 стандарта IATF 16949:2017: «Сохранность должна включать идентификацию, обращение, контроль загрязнения, упаковку, хранение, передачу или транспортировку и защиту»</p>	<p>На пункте входного контроля обнаружены 47 контрольных образцов внешнего вида, которые хранятся в картонной коробке в беспорядке, поэтому их сложно идентифицировать</p>	<p>1) Неисполнение должностных обязанностей по уборке рабочего места; 2) Незнание требований по хранению КИиМ</p>
7.3.2	<p>Значительное несоответствие п. 8.5.4.1 стандарта IATF 16949:2017: «Организация должна обеспечить, что устаревшая продукция управляется способом, подобным тому, которым управляется несоответствующая продукция»</p>	<p>Значительное несоответствие п.7.3.2 стандарта IATF 16949:2017: «Организация должна поддерживать документированный процесс мотивации сотрудников достигать цели в области качества, делать постоянные улучшения и создавать условия для содействия инновациям».</p>	<p>1) Бюджетом предприятия не предусмотрены денежные поощрения для рабочего персонала; 2) Непонимание высшим руководством связи между персоналом и стремительным развитием компании; 3) Несоответствие деятельности высшего руководства политике в области качества на 2019г., а именно невыполнение пункта: «Персонал - главная ценность нашего предприятия»</p>

Далее рассмотрим несоответствия, выявленные в процессе аудита, более подробно. Обнаружение на складском помещении тар в количестве 4 штук с устаревшей продукцией рядом с упакованным товаром, ожидающим свою очередь на отгрузку, можно отметить как критическое замечание.

Под устаревшей продукцией понимают продукцию, товары и оборудование, больше не соответствующие современным требованиям и по причине этого теперь уже не пригодные для использования, либо требующие замены или обновления [8].

В тарах были размещены жгуты системы управления с колодками и блоки управления. Вид найденных моделей жгутов считается устаревшим, так как ООО «Марс» постоянно стремится к обновлению и усовершенствованию выпускаемой им продукции.

Поэтому, согласно пункту 8.5.4 стандарта IATF 16949:2017, отвечающему за «Сохранность» продукции, дополнение к которому гласит: «Организация должна обеспечить, что устаревшая продукция управляется способом, подобным тому, которым управляется несоответствующая продукция» данное требование считается несоблюдаемым. В таблице 2.3 представлены результаты проверки.

Таблица 2.3 - Результаты проверки знаний работников склада

Вопрос	Ответ
1	2
Знаете ли вы должностную инструкцию, по которой вы работаете и ознакомлены ли вы с ней под роспись?	Со слов работников, они ее не читали
Какие требования предъявлены к работнику в период прохождения испытательного срока?	Оформлять приходы и расходы комплектующих и материалов, делать выпуски, реализации, перемещения и приходы в программе. Фиксировать температуру в помещении

Продолжение таблицы 2.3

1	2
Как вы определяете, в какую секцию склада, какой груз можно складировать?	Мужчины объясняют, что ориентируются на грузоподъемность и габариты коробок. Где прописаны требования, они не знают
Как поступать с несоответствующей продукцией? Если такая продукция выявляется при поступлении от поставщика, согласно какой инструкции или ДП ей распоряжаться?	Со слов кладовщика, нужно вызвать контролера и изолировать продукцию. Документ, содержащий инструкции, назвать затрудняется
Как оформляется и в каких случаях используется желтая бирка «доработка», согласно какой процедуре?	Работники объясняют случаи оформления бирок и правила оформления правильно, но не знают в какой процедуре это прописано

Исходя из опроса, можно сделать следующие выводы:

1. С ДП 8.05.07 «Управление поступлениями комплектующих на склад, запасами комплектующих и готовой продукцией» сотрудников под роспись не ознакомили.

2. У сотрудников нет четких требований по порядку выполнения работы. Например, на вопрос: «Как часто нужно фиксировать температуру на складе?» они отвечают, что ежедневно, но, где это правило прописано, им не известно.

3. В инструкции «по складированию и хранению материалов на складе» есть требования по размещению продукции по секциям, но так как инструкция объемная и сложная для восприятия, персонал найти это требование не смог.

4. Оба работника в теории правильно описывают свои действия при обнаружении несоответствующей продукции, но не могут сослаться ни на какой документ. С ДП «Управление несоответствующей продукцией» они ознакомлены не были, хотя это - одна из обязательных процедур, которую должны знать все работники предприятия.

5. Персонал работает только на основе знаний, полученных при личной беседе с руководителем. Учитывая человеческий фактор, знания, которые негде подтвердить, теряются.

Далее проводится исследование на примере диаграммы Исикавы. Техника предназначена для первоначального ранжирования воздействующих на исследуемую проблему факторов. Это результат аналитической работы. Конечные цели аналитического метода Исикавы:

- выявление всех факторов, повлиявших на возникновение проблемы;
- визуализация связей между проблемой и возможными причинами;
- расстановка акцентов для анализа и решения проблемы.

Диаграмма Исикавы на примере предприятия ООО «Марс» представлена на рисунке 2.1.

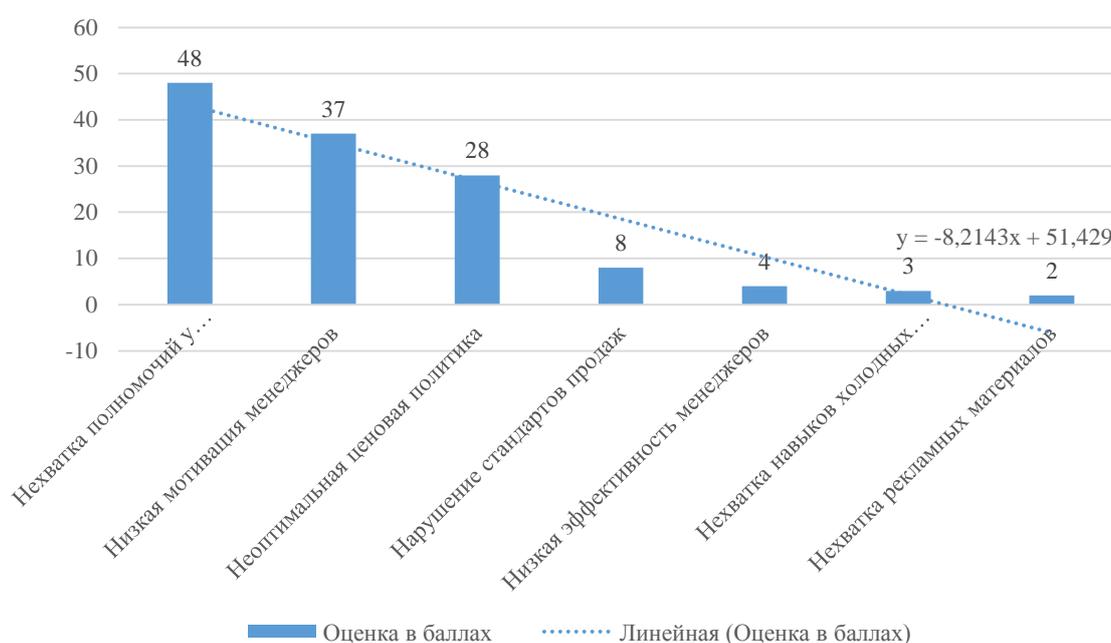


Рисунок 2.1 - Диаграмма Исикавы на примере предприятия ООО «Марс»

Таким образом, проанализировав это несоответствие, можно сделать вывод о том, что процесс управления запасами комплектующих изделий является неэффективным. Проведение периодической оценки состояния

продукции на складе также не подтверждено. Вторая выявленная проблема была связана с неправильностью хранения комплектующих изделий. На пункте входного контроля располагаются контрольные образцы внешнего вида. Суть проблемы заключается в том, что:

1) Образцы лежат все вместе в одной большой картонной коробке, не рассортированные по видам, размеру и дате поступления, поэтому их сложно идентифицировать в считанные секунды.

2) Контролерам отдела контроля качества такое расположение жгутов приносит большие неудобства, так как образцы по своему размеру достаточно громоздкие, а провода постоянно путаются между собой, вследствие чего могут повредиться и стать непригодными к использованию, к тому же отнимают много времени и сил работников.

3) Данный вид хранения является неприемлемым согласно пункту стандарта IATF 16949: «Сохранность должна включать идентификацию, обращение, контроль загрязнения, упаковку, хранение, передачу или транспортировку и защиту».

Исходя из вышеперечисленных обоснований проблемы, можно судить о том, что такая проблема требует ее немедленного устранения путем усовершенствования места хранения контрольных образцов внешнего вида.

Кроме того, существуют узкие места в процессе «Развитие персонала», появившиеся в связи с низким уровнем мотивации персонала. Низкий уровень мотивации персонала напрямую действует на его работоспособность.

Возникновение вышеперечисленных ситуаций оправдывается переходом компании на новый международный стандарт автопрома IATF 16949:2017. Благодаря подробному анализу выявленных несоответствий путем проведения внутреннего аудита, был сформирован перечень значительных проблем. Их ликвидация возможна с помощью разработки целенаправленных мероприятий.

Решение проблемы для каждого предприятия различно, в зависимости от его размеров, сферы деятельности, имеющегося программного обеспечения и

квалификации сотрудников, а также от узких мест работы склада. Поэтому подход для увеличения скорости комплектации является индивидуальным для каждой компании и направлен на устранение проблемных мест её работы.

На рынке города алюминиевого производства и цветного металлопроката существуют следующие конкурирующие между собой предприятия, о которых ранее уже шла речь:

- ООО «Металлика»;
- ООО «НордМеталл»;
- ООО «Титан» (Металл-Бест);
- Группа компаний «ЛИГ»;
- ООО «Цветпром» и ряд других.

Все перечисленные организации являются серьезными конкурентами для организации ООО «Марс». Для того, чтобы выявить сильные и слабые стороны данных компаний, был произведен сбор информации о них, были изучены их web-сайты, содержащие основную информацию о деятельности данных предприятий. Помимо этого, были проанализированы статьи в специализированных газетах и журналах, в которых упоминались вышеперечисленные организации.

Начнем рассмотрение фирм-конкурентов с фирмы «Металлика», которая специализируется на поставках цветных металлов в городе от 1 кг до крупных оптовых поставок.

Организация «Металлика» наряду с продажами алюминия, бронзы, латуни, меди и др. металлов, оказывает такие сопутствующие услуги, как резку и доставку материала, изготовление втулок, перфорированных листов, пружинной проволоки, уголков и притопочных листов из латуни.

Доставка осуществляется в день поступления денежных средств на расчетный счет. Для постоянных клиентов производится доставка по платежному поручению или с отсрочкой платежа. Стоимость доставки малогабаритных грузов - 700 рублей. Стоимость доставки крупногабаритных

грузов рассчитывается индивидуально от 1500 руб. Срок доставки грузов - 1 день. Далее дадим общую характеристику компании ООО «Титан» («Металл-Бест»), осуществляющую свою деятельность с 2009 года. Оптовая и розничная торговля изделий из цветного металлопроката является основным профилем компании. Ассортиментный перечень изделий включает в себя цветной металлопрокат из титана, алюминия, бронзы, латуни, меди, свинца, а также нержавеющей и прочих сталей.

За время работы фирма расширила географию поставок, которая включает в себя многие регионы России, Казахстан и Республику Беларусь.

Доставка по городу осуществляется собственной курьерской службой. Стоимость доставки в пределах города - от 500 руб., в зависимости от общего веса заказа. Также компания сотрудничает со многими транспортными компаниями, поэтому перевозку груза до клиента можно произвести с помощью «Автотрейдинг», «Деловые линии», «ПЭК». Стоимость доставки устанавливается непосредственно самой транспортной компанией.

Компания «НордМеталл». Долгосрочное сотрудничество с ведущими предприятиями ОЦМ дало возможность выполнять крупные комплексные заказы заводов в максимально короткие сроки, по конкурентоспособной, рыночной цене. Предприятие располагает широким ассортиментом металлопроката, сплавов и цветных металлов отечественного производства из наличия на складе компании.

Компания производит дефицитные позиции, которые не выпускаются на территории РФ, минуя ценовую монополию отечественных заводов и производственные очереди, в связи с перегруженностью предприятий ОЦМ. «НордМеталл» реализует большой ассортимент бериллиевых бронз Балхашского ОЦМ (Казахстан), которые являются крайне дефицитными на российском рынке, так же предприятие сотрудничает с украинскими предприятиями, такими как Артемовский ОЦМ, и предприятиями Дальнего Зарубежья, Сербии, Германии.

Сама компания считает успешное сотрудничество с таможней, так как может осуществлять таможенную очистку продукции в трехдневный срок. Благодаря этому продукция с Дальнего Зарубежья поступает к потребителю в недельный срок.

Истоки группы компаний «ЛИГ» идут с середины 90-х годов. Тогда компания занималась реализацией цветного металлопроката, а с 2001 года механической обработкой металлов.

В настоящий момент предприятие оказывает такой комплекс услуг, охватывающий такие сферы, как: разработка, производство и торговля. Постоянным и приоритетным клиентам предприятия существует возможность предоставления отсрочки платежа. При заказе продукции от 100 кг, компания готова осуществить бесплатную доставку до места клиента в пределах города. ГК «ЛИГ» является крупным оптовым поставщиком металлопроката медной группы на всей территории России.

Компания выполняет следующие виды работ:

- 3D моделирование деталей, узлов, агрегатов;
- изготовление пресс-форм, штампов, оснастки;
- литье алюминиевых сплавов под давлением;
- литье сплавов медной группы;
- металлообработка на токарных, фрезерных, электроэрозионных станках;
- изготовление деталей, узлов, механизмов;
- осуществление сварочных операций;
- нанесение гальванических покрытий и порошковой окраски.

Последняя компания-конкурент, которую мы рассмотрим, это ООО «Цветпром». Данная организация была основана в 2002 году. Основными направлениями деятельности компании являются: алюминиевый прокат, латунный прокат, бронзовый прокат, медный прокат, а также титановый прокат. Предприятие осуществляет оптовые, мелкооптовые и розничные

поставки указанной металлопродукции в городе. Сформировать заказ можно независимо от объема и суммы товара. Для того чтобы комплексно оценить конкурентоспособность была создана экспертная комиссия. В состав комиссии входили 15 человек: представители союза предпринимателей, представители регионального бизнес – инкубатора, члены маркетинговых консалтинговых агентств. Комиссии предложено выбрать параметры, по которым целесообразно оценить конкурентоспособность предприятий цветного металлопроката города. В результате проведенного брейнсторминга были выявлены следующие параметры:

- цена товара;
- место расположения;
- известность предприятия;
- ассортимент;
- дополнительные услуги;
- консультация менеджера по продажам;
- график работы;
- процесс обслуживания клиента;
- информативность web - сайта.

Была разработана форма экспертной оценки конкурентоспособности предприятий цветного металлопроката, отражающая степень важности по выбранным параметрам конкурентоспособности (Приложение Д).

В соответствии с данными параметрами были получены и скорректированы показатели степени важности, измеряемые в баллах (Приложение Е).

Как мы видим, наиболее важными показателями являются:

- цена товара,
- ассортимент,
- дополнительные услуги, информативность web-сайта.

В соответствии с полученными результатами членами экспертной комиссии была произведена оценка конкурентоспособности каждой организации по соответствующим параметрам. С помощью данных оценок были рассчитаны взвешенные значения показателей конкурентоспособности, которые, в свою очередь, распределили рейтинговую оценку (табл. 2.4 и 2.5).

Таблица 2.4 - Оценка конкурентов по основным параметрам

Параметры	ООО «Марс»	Конкуренты				
		Металлика	ЛИГ	Титан	Цветпром	Норд-Металл
Цена товара	8	8	9	8	5	5
Информативность web-сайта	4	9	10	8	7	6
Известность предприятия	6	10	10	10	8	8
Ассортимент	8	8	8	6	9	8
Инструменты маркетинговых коммуникаций	2	9	6	8	7	7
Дополнительные услуги	4	6	7	7	7	6
Консультация менеджера по продажам	9	9	8	7	7	7
График работы	8	7	8	8	7	7
Процесс обслуживания клиента	8	8	6	6	7	7
Место расположения	9	8	8	6	8	8
Итого	66	82	80	74	72	69

Таблица 2.5 - Взвешенные значения показателей конкурентоспособности предприятий алюминиевого производства и цветного металлопроката

Параметры	ООО «Марс»	Конкуренты				
		Металлика	ЛИГ	Титан	Цветпром	Норд-Металл
Цена товара	1,68	1,68	1,89	1,68	1,05	1,05
Информативность web-сайта	0,52	1,17	1,3	1,04	0,91	0,78
Известность предприятия	0,06	0,1	0,1	0,1	0,08	0,08
Ассортимент	1,44	1,44	1,44	1,08	1,62	1,44
Инструменты маркетинговых коммуникаций	0,02	0,09	0,06	0,08	0,07	0,07
Дополнительные услуги	0,6	0,9	1,05	1,05	1,05	0,9
Консультация менеджера по продажам	0,72	0,72	0,64	0,56	0,56	0,56
График работы	0,72	0,63	0,72	0,72	0,63	0,63
Процесс обслуживания клиента	0,32	0,32	0,24	0,24	0,28	0,28
Место расположения	0,9	0,8	0,8	0,6	0,8	0,8
Итого	6,98	7,85	8,24	7,15	7,05	6,59

ООО «Марс» уделяет большое внимание показателям уровня сервиса в логистике и для этого проводятся еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные и ежегодные встречи всех подразделений предприятия.

Существует разделение ключевых показателей эффективности уровня сервисной логистики в зависимости от канала распределения продукции. Так, для каналов распределения «DSD» и «3PL» существует показатель уровня сервиса DIFOTAL.

В таблице 2.6 представлены целевые значения показателей для всей компании в целом за 2018 год.

Таблица 2.6 - Целевые значения показателей уровня сервиса, действующие в 2018 году для компании в целом

Показатель	Целевое значение
DIFOTAI, %	93
IF, %	96
OT, %	97
AI, %	100

Один из проектов ООО «Марс» - мобильное приложение для водителей. Данное приложение имеет несколько назначений:

GPS-слежение. Мобильное приложение является альтернативным способом считывания GPS-данных о передвижении водителя и является инновационным продуктом, который позволяет заменить GPS-датчики, а также сократить издержки в обслуживании и ремонте GPS-датчиков.

GPS-мониторинг для логиста. При входе в специальный интерфейс логист сможет проконтролировать статус выполнения рейса водителя, выявить потенциально возможные опоздания и вести статистику по исполнению маршрутов.

Помощник на маршруте. При выполнении рейса – приложение отображает водителю точки, которые необходимо посетить и какие он уже посетил. Позволяет построить навигацию от точки отправления до точки отправки.

Таким образом, проанализировав деятельность компании, оценив сильные и слабые стороны, исследовав предпочтения потребителей при выборе продукции и предприятия, выявив основных конкурентов на рынке металлоизделий, следует переходить к разработке конкурентной стратегии.

Безусловно, формирование конкурентной стратегии опирается на собранный и проанализированный материал, поэтому необходимо учесть все факторы и параметры ООО «Марс» для выбора конкурентной стратегии и ее дальнейшей реализации.

### 3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности продукции ООО «Марс»

#### 3.1 Мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности продукции ООО «Марс» на основе эффективного сервисного обслуживания

Совершенствование сервисной логистики, в том числе в ООО «Марс», может осуществляться по ряду направлений:

- ведение и поддержание оптимальной коммуникации с крупными клиентами;
- оптимизация способа расчета уровня сервиса в логистике;
- прогнозирование и поиск оптимального способа доставки путем рационального выбора канала распределения продукции;
- предоставление клиенту оптимального уровня сервиса и улучшение его путем внедрения «GPS-подтверждения» доставки;
- усовершенствование систем маршрутизации требуемых к исполнению заявок;
- централизация и оптимизация системы планирования, прогнозирования и учета информационных и материальных потоков в логистике;
- усовершенствование схемы согласования и пересмотра графиков доставки продукции крупным клиентам и др.

Логистические системы, как и любые другие системы реализуются в условиях неопределенности окружающей среды. Большинство факторов, влияющих на поведение логистической системы имеют случайный характер. В таких условиях создание аналитической модели функционирования складской логистики, которая определит точные количественные соотношения между всеми компонентами процессов, может оказаться либо слишком дорогим, либо абсолютно невозможным. Альтернативным решением построения аналитической модели является имитационная модель. Она отображает связи

между звеньями логистической системы, позволяет спрогнозировать альтернативные варианты развития событий, помогает выявить непредвиденные ситуации, решение которых требует особого внимания специалистов, создает отчетность, позволяющую понять, как функционирует логистическая система компании.

Мероприятия по увеличению набора дополнительных услуг компании, расширению ассортимента.

Возвращаясь к полученным результатам по методике модели Канно, следует учесть выявленные одномерные характеристики услуг. Программа по реализации дополнительных услуг представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Программа расширения пакета дополнительных услуг

Дополнительная услуга	Мероприятия
1	2
Доставка	Бесперебойная работа автопарка компании ООО «Марс»
Применение наглядных пособий (брошюры, каталоги, справочные издания)	Выделение специально отведенного места для размещения печатных изданий
Создание комнаты отдыха в ожидании заказа	Оборудование комнаты или отведенного места для отдыха клиентов в ожидании заказа: мягкая мебель, журнальный стол, телевизор, кулер, чай, кофе, сахар, одноразовая посуда
Сверловка листового проката	Приобретение специализированного оборудования: стоимость станка - 280 000 руб.
Гибка и рубка листового проката	Приобретение специализированного оборудования: стоимость станка - 450 000 руб.
Загрузка/разгрузка товара	Обеспечение данной услуги в удобное время для клиента
Газовая и плазменная резка металла	Приобретение специализированного оборудования: стоимость станка - 390 000 руб.

Продолжение таблицы 3.1

1	2
Оцинкование	Приобретение специализированного оборудования: стоимость станка - 150 000 руб.
Поставка товара под заказ от производителя	Проведение переговоров с поставщиками, партнерами, заводами о возможности единичного заказа; заключение договора поставки с указанием данных условий

Из данных таблицы 3.1 можно обратить особое внимание на затратные услуги со стороны предприятия. А именно это касается инвестиций в оборудование - специальные станки для металла с различными функциональными характеристиками. Вложения в оборудование значительные и составляют около 1 270 000 рублей.

Услуги по металлу являются огромным преимуществом для компании, которая реализуют металлопрокат.

И если в настоящее время компания не имеет должного оборудования, то необходимо задуматься о приобретении следующими способами: в кредит, лизинг или с рассрочкой платежа. Это решение принимается непосредственно руководителем предприятия.

Создание комнаты не представляется возможным по техническим требованиям здания компании, поэтому следует выделить место в зале отдела продаж для отдыха клиентов.

Для оборудования комнаты отдыха следует закупить: диван, журнальный стол, чай, кофе, одноразовую посуду, сахар. Кулер и телевизор имеются в арсенале предприятия.

Касательно вопроса о расширении ассортимента, следует сказать следующее. Менеджера по закупкам заинтересовать в расширении ассортиментных ликвидных позиций, то есть добавить товар, который пользуется хорошим спросом.

Исходя из результатов, полученных с помощью маркетинговых исследований, следует углубить ассортиментные группы - лист, пруток, проволока. Обратить особое внимание на то, что велик спрос на такие металлы, как медь, латунь и нержавеющая сталь.

Попытаться установить договорные отношения с заводами - изготовителями на эксклюзивных или дилерских условиях.

Таким образом, из вышеприведенных предложений затратным является лишь создание комнаты для отдыха клиентов и значительные инвестиции в станки по металлу.

### 3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Проект модернизации сервисной логистики ООО «Марс» предполагает наличие команды проекта, состоящей из: руководителя проекта, заказчика (ведет переговоры с арендодателем и субарендаторами, утверждает рекомендации по модернизации), двух специалистов по внедрению 1С, участника проекта.

Основными затратами проекта является оплата труда участников.

В таблице 3.2 представлены затраты на оплату работы команды проекта. Количество рабочих часов команды проекта взято из разработанного плана реализации MS Project. Почасовые ставки команды проекта составлены исходя из среднего размера ставок по указанным должностям.

Таблица 3.2 - Затраты на работу команды проекта

Участник команды	Почасовая ставка	Количество рабочих часов	Число сотрудников
1	2	3	4
Руководитель проекта	250 руб.	360	1

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4
Специалист по внедрению 1С	200 руб.	410	2
Специалист по сервисной логистике	190 руб.	782	1
Заказчик (генеральный директор)	300 руб.	120	1
Итого	357 000 руб.		

Для выполнения перестановки оборудования и размещения товаров по новой схеме расположения потребуется привлечь дополнительный персонал - 4-х сотрудников ООО «Марс». Затраты на оплату труда сотрудников - 20 000 руб. Итого: 372 000 руб.

Отчисления в фонд заработной платы:

- в ПФР - 22 % от начисленной заработной платы;
- в ФСС РФ - 2,9 %;
- в ФФОМС - 5,1 %.

Итого с отчислениями в фонд заработной платы: 489 000 руб. Затраты на покупку лицензий и оборудования представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Затраты на внедрение предложенных мероприятий

Наименование статьи расходов	Цена за шт., руб.	Количество	Сумма
ПК	20 700	1 шт.	20 700
1С: Предприятие.8. 1С-Логистика	49 000	1 шт.	49 000
1С-Логистика. Доп. лицензия на 1 рабочее место	29 500	1 шт.	29 500
Клиентская лицензия на 1 рабочее место 1С: Предприятие.8. 1С-Логистика	6 300	1 шт.	6 300
Клиентская лицензия на 1 рабочее место 1С: Предприятие.8. 1С-Логистика	6 300	1 шт.	6 300
Модуль Управление ресурсами и подключение радиотерминала сбора данных для конфигурации 1СЛогистика, 10 рабочих мест	44 500	1 шт.	44 500
Итого	156 300 руб.		

Суммарные затраты на проект:

Заработная плата сотрудникам с отчислениями – 489 000 руб.

Затраты на оборудование, лицензии и аренду – 153 300 руб.

Итого: 645 300 руб.

Рассчитанный бюджет превышает запланированный, т. к. изначально учитывалось покупка меньшего числа лицензий и не планировалось обучение работе в 1С сотрудников предприятия. Дополнительные средства для реализации проекта будут предоставлены заказчиком.

Выгода от реализации проекта будет получена следующими способами:

1) Сокращение 2 сотрудников (исходя из низкой загруженности персонала): 61 000 руб. с учетом отчислений в мес.

2) Сокращение выплат по неустойкам за просроченные заказы: 2 000 руб. в мес.

Итого за год: 530 300 руб., следовательно, срок окупаемости проекта при текущем количестве заказов составляет примерно 1,5 года.

Все вышеперечисленные рекомендации являются резервами улучшения логистического сервиса и открывают возможность значительно улучшить финансовое положение предприятия.

## Заключение

Становление рыночной экономики на территории Российской Федерации сопровождается кардинальными изменениями в хозяйственной деятельности компаний.

Быстротечные перемены технологий, борьба за покупателя и качество товаров и услуг, повышение конкуренции приводит, в итоге, к тому, что предприятия должны по-новому оценить ряд вопросов, касающихся формирования и развития стратегий их деятельности.

Также развитие экономики в России пошагово приводит к тому, что меняется «рынок продавцов» на «рынок покупателей». При этом предприятия часто реагируют на такие изменения рыночных условий только активной позицией в сфере сбыта.

Но все же одним из условий долгосрочной конкурентоспособности фирмы, ее стабильного положения на рынке в современной ситуации, является осознание компанией необходимости разработки конкурентной стратегии. Каждая компания, работающая в той или иной отраслевой сфере, имеет конкурентную стратегию, которая заранее сформулирована или стихийно согласно обстоятельствам рынка. Такая стратегия может сформироваться на плановой основе или возникнуть стихийно в связи с деятельностью разных подразделений предприятия.

Когда решают поставленные задачи, каждое функциональное подразделение использует подходы согласно его профессиональной специфике и мотивацией руководителя, отвечающего за это подразделение.

Конкурентная стратегия предприятия является эффективным инструментом развития компании в условиях, когда ограничены ресурсы фирмы и присутствует на рынке жесткая конкуренция.

Стратегия конкуренции разрабатывается на основе определения стратегических целей и способов их достижения, которые, в свою очередь,

позволяют определить долговременные конкурентные преимущества и обеспечить устойчивое повышение конкурентоспособности.

Грамотно сформулированная конкурентная стратегия - это талисман успешной торговли в руках опытных руководителей и маркетологов, связанный с развитием рыночных отношений. Качественные решения в области маркетинга - вот формула будущего для развивающегося предприятия.

В современных условиях формирование конкурентной стратегии компании является «философией бизнеса». Это способность видения рынка, обладание объективной оценки преимуществ и недостатков деятельности своей компании в сопоставлении с действиями конкурентов, поиск пути разрешения возникших трудностей в конкурентной среде, преодоление данных барьеров с помощью комплексного усовершенствования работы предприятия для большего удовлетворения клиента предложенными товарами (предоставляемыми услугами) и повышения процента рентабельности фирмы.

Таким образом, разработка конкурентной стратегии заключается в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть задачи, средства и действия для достижения поставленных целей.

ООО «Марс» - один из крупнейших производителей и поставщиков алюминиевого профиля. Многолетний опыт работы на рынке металлоконструкций позволяет гарантировать нашим партнерам наивысшее качество поставляемой продукции и долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество.

За 2016 - 2018 гг. наблюдается снижение выручки. В 2018 году выручка от реализации товаров, продукции, работ и услуг составила 910734 тыс. руб., что на 414260 тыс. руб. или 31,3% меньше прошлого года.

Снижение выручки вызвано уменьшением спроса со стороны покупателей, в следствии ухудшения их финансового положения. В 2018 году по сравнению с 2016 годом себестоимость проданных товаров, продукции,

работ, услуг уменьшилась на 350284 тыс. руб. (2,35%) и составила 892392 тыс. руб. Снижение себестоимости продукции в ООО «Марс» обеспечивается прежде всего за счет повышения производительности труда.

Прибыль от продаж за 2018 год сложилась в размере -75805 тыс. руб. Чистая прибыль ООО «Марс» за 2018 г. составила -142689 тыс. руб., что на 137968 тыс. руб. меньше значения чистой прибыли 2017 года.

Снижение прибыли от продаж на предприятие произошло в результате увеличения издержек на изготовлении продукции.

В 2018 году произошло уменьшение чистой прибыли по сравнению с предыдущими годами, это связано с ростом доли себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг.

Основной целью разрабатываемой конкурентной стратегии «окружения» для ООО «Марс» является повышение конкурентоспособности до максимального уровня среди компаний-преследователей лидеров на петербургском рынке металлоизделий.

Совершенствование сервисной логистики, в том числе в ООО «Марс», может осуществляться по ряду направлений:

- ведение и поддержание оптимальной коммуникации с крупными клиентами;
- оптимизация способа расчета уровня сервиса в логистике;
- прогнозирование и поиск оптимального способа доставки путем рационального выбора канала распределения продукции;
- предоставление клиенту оптимального уровня сервиса и улучшение его путем внедрения «GPS-подтверждения» доставки;
- усовершенствование систем маршрутизации требуемых к исполнению заявок;
- централизация и оптимизация системы планирования, прогнозирования и учета информационных и материальных потоков в логистике;

– усовершенствование схемы согласования и пересмотра графиков доставки продукции крупным клиентам и др.

Предложенный комплекс услуг для компании ООО «Марс» потребитель не найдет ни в одной фирме, занимающейся цветным металлопрокатом в городе. Это будет являться значительным преимуществом перед конкурентами группы.

В результате исследования, была разработана комплексная программа по расширению пакета дополнительных услуг и предложено ее экономическое обоснование. Если прогнозируемые результаты совпадут с реальными, то предложенная конкурентная стратегия будет достаточно эффективной, позволит компании упрочить свое положение на рынке и привлечь новых клиентов.

## Список используемых источников

1. Аникин Б. А. Логистика производства: теория и практика : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. А. Волочиенко, Р. В. Серышев ; отв. ред. Б. А. Аникин. - М. : Издательство Юрайт, 2019. - 454 с.
2. Аренков И.А. Маркетинг и управление потребительской ценностью/ И.А. Аренков и др. СПб.: АМРОС, 2016. 656 с.
3. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы/ Г.Л.Азоев, А.П. Челенков. М.: Типография «НОВОСТИ», 2017. 176 с.
4. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебник/ В.А. Баринов, В.Л. Харченко. М.: ИНФРА-М, 2016. 237 с.
5. Богданова Т.А. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Т.А. Богданова. СПб.: Специальная литература, 2017. 310 с.
6. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития // Маркетинг. 2017. №2. С.37-48.
7. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник/ В.Р.Веснин. М.: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2017. 328 с.
8. Глухих Л.В. Рылов. Д.В. Методические аспекты определения экономической эффективности реализации конкурентной стратегии производственного предприятия// Экономика и предпринимательство. 2018. №7 (36). С. 320-322
9. Головачев А.С., Головачева М.А. Формирование конкурентных стратегий развития предприятия // Экономика и управление. 2018. №2. С.61-67.
10. Григорьев М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник для СПО / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач. - 3-е изд., испр. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 507 с.
11. Гугелев А.В. Инновационный менеджмент: учебник/ А.В.Гугелев. М.: Дашков и Ко», 2017. 183 с.

12. Дорофеева В. В. Методика оценки уровня конкурентоспособности предприятий/ В. В. Дорофеева // Известия ИГЭА. 2017. № 4. С. 89–94.
13. Конотопский В. Ю. Логистика : учебное пособие для вузов / В. Ю. Конотопский. - 4-е изд., испр. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 143 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф.Котлер. Пер. с англ. СПб: Питер, 2016. 800 с.
15. Лазаренко А. А. Этапы проведения анализа конкурентоспособности организации // Молодой ученый. 2018. №2. С. 479-484.
16. Левкин Г. Г. Коммерческая логистика : учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин. - 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. - 375 с.
17. Лежнева А.В. Формирование конкурентных преимуществ в условиях реализации инновационной стратегии компании// Стратегии бизнеса. 2016. №5(25). С.22-25.
18. Липсиц И.В. Маркетинговые стратегии для российских компаний: учеб. пособие// И.В. Липсиц. М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2017. 183 с.
19. Лукинский В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для СПО / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 359 с.
20. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник / Под ред. проф. В.А. Алексунина. М.: Дашков и К, 2017. 716с.
21. Мельников В. П. Логистика : учебник для академического бакалавриата / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонюк ; под общ. ред. В. П. Мельникова. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 288 с.
22. Неруш Ю. М. Логистика. Практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. - 2-е изд., пер. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 221 с.
23. Панов А.И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов, И.О. Коробейников. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 285 с.

24. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. 454 с.
25. Раицкий К.А. Экономика организации: учебник/ К.А.Раицкий. М.: Дашков и Ко», 2016. 1012с.
26. Сергеев В. И. Логистика снабжения : учебник для СПО / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич. - 3-е изд., пер. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 384 с.
27. Симионова Н.Е. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учеб. пособие// Н.Е.Симионова, Р.Ю Симионов. М.: ИКЦ «МарТ», 2017. 464с.
28. Столбов С.В. SWOT-анализ как инструмент оценки конкурентоспособности организации (на примере ООО «Пугачевский карьер»)// Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. X междунар. студ. науч.-практ. конф. – № 3(10). URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF\\_social/3\(10\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/3(10).pdf) (дата обращения: 26.01.2019)
29. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. СПб.: Питер, 2017. 496 с.
30. Тяпухин А. П. Логистика в 2 ч. Часть 1 : учебник для академического бакалавриата / А. П. Тяпухин. - 3-е изд., пер. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 386 с.
31. Фролова Н.В., Тепикина Е.И. Рыночная оценка уровня конкурентоспособности промышленной организации на основе многофакторной модели// Экономический анализ: теория и практика. 2018. № .20 (125) С.27-33.
32. Чернецова Г. М. Методы научных исследований в экономике: теоретические аспекты: учеб.пособие/ Г. М. Чернецова. Симферополь: АРИАЛ, 2017. – 356 с.

Классификация конкурентных стратегий



Организационная структура ООО «Марс»



## Бухгалтерский баланс ООО «Марс»

<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	170	179
Основные средства	1150	616 008	621 633
Отложенные налоговые активы	1180	40 991	6 625
Итого по разделу I	1100	657 169	628 437
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	50 729	61 604
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	5 004	6 842
Дебиторская задолженность	1230	1 000 992	1 030 162
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	181 189	180 954
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 467	400
Прочие оборотные активы	1260	471	29 877
Итого по разделу II	1200	1 242 852	1 309 839
<b>БАЛАНС</b>	1600	1 900 021	1 938 276
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10
Переоценка внеоборотных активов	1340	316 280	316 280
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-400 480	-227 767
Итого по разделу III	1300	-84 190	88 523
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	1 661 677	1 581 453
Отложенные налоговые обязательства	1420	639	113
Итого по разделу IV	1400	1 662 316	1 581 566
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	180 508	102 941
Кредиторская задолженность	1520	136 012	159 089
Оценочные обязательства	1540	5 375	6 157
Итого по разделу V	1500	321 895	268 187
<b>БАЛАНС</b>	1700	1 900 021	1 938 276

## Отчет о финансовых результатах ООО «Марс»

Выручка	2110	910 734	1 324 994
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.			
Себестоимость продаж	2120	(892 392)	(1 242 676)
Валовая прибыль (убыток)	2100	18 342	82 318
Коммерческие расходы	2210	(26 080)	(36 430)
Управленческие расходы	2220	(68 067)	(78 667)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	-75 805	-32 779
Проценты к получению	2320	163	63
Проценты к уплате	2330	(107 325)	(102 175)
Прочие доходы	2340	570 029	1 068 493
Прочие расходы	2350	(563 591)	(938 572)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	-176 529	-4 970
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-1 466	-745
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-526	-113
Изменение отложенных налоговых активов	2450	34 366	362
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	-142 689	-4 721
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	-9 259
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-30 024	-93 445
Совокупный финансовый результат периода	2500	-30 024	-93 445

Форма экспертной оценки конкурентоспособности предприятий  
алюминиевого производства и цветного металлопроката в городе

Уважаемые члены экспертной комиссии, необходима Ваша помощь для объективного представления конкурентоспособности предприятий алюминиевого производства и цветного металлопроката в городе.

I Расположите данные параметры по степени важности:

Место	Параметры конкурентоспособности	Степень важности
1	Цена товара	
2	Место расположения	
3	Известность предприятия	
4	Ассортимент	
5	Инструментарий маркетинговых коммуникаций	
6	Дополнительные услуги	
7	Консультация менеджера по продажам	
8	График работы	
9	Процесс обслуживания клиента	
10	Информативность web-сайта	
	Итого	100 %

II Вашему вниманию представлены основные предприятия алюминиевого производства и цветного металлопроката, параметры которых следует оценить по балловой системе (от 1 до 10):

Параметры	ООО «Марс»	Конкуренты				
		Металлика	ЛИГ	Титан	Цветпром	Норд-Металл

Важность параметров конкурентоспособности

