

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)

38.03.06 Торговое дело
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «Столица»)

Студент

Е.С. Андреяшина
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

доцент, С.Ю. Данилова
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Андреяшина Елизавета Сергеевна.

Тема работы: Разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «Столица»).

Научный руководитель: Данилова Светлана Юрьевна.

Цель выпускной квалификационной работы: Разработка практических мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Столица».

Объектом исследования выступает предприятие ООО «Столица».

Предмет исследования – конкурентоспособность ООО «Столица».

Методы исследования: факторный анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов.

Краткие выводы по бакалаврской работе: были проанализированы технико-экономические показатели предприятия, разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Столица».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами для исследуемого предприятия.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка используемой литературы из 22 источника.

Общий объем работы составляет 44 страницы, в том числе таблиц – 18, рисунков – 11.

Abstract

The bachelor's work was performed by the student Andreiashina Elizaveta Sergeevna.

The title of the bachelor's thesis is "Development of measures aimed at increasing the competitiveness of an enterprise (using the example of LLC «Stolitsa»)".

The aim of the work is to develop practical measures to improve the competitiveness of the enterprise LLC «Stolitsa».

The object of the thesis is LLC «Stolitsa».

The subject is the competitiveness of LLC «Stolitsa».

The applied methods are factor analysis, forecasting, statistical processing of results.

Brief conclusions on the bachelor's thesis: technical and economic indicators of the enterprise were analyzed, measures were developed to increase the competitiveness of LLC «Stolitsa».

The practical significance of the work lies in the fact that its individual provisions from subsections 2.2, 3.1 can be used by specialists for the enterprise under consideration.

The bachelor's thesis consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of 22 references.

The total volume of the work is 44 pages, including tables - 18, figures – 11.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия .	7
1.1 Теория и сущность конкурентоспособности.....	7
1.2 Факторы и методы повышения конкурентоспособности предприятия .	11
2 Оценка конкурентоспособности ООО «Столица».....	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Столица»	17
2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия.....	25
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Столица».....	33
3.1 Мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности ООО «Столица»	33
3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий.....	36
Заключение	39
Список используемой литературы	41

Введение

В настоящее время на рынке преобладает большая конкуренция. Это связано с тем, что в мире много компаний, которые завоевали доверие покупателей, поэтому Российским предприятиям сложно расположить к себе потенциальных клиентов.

Одним из важных критериев успешного ведения бизнеса является конкурентоспособность организации. Конкурентоспособность предприятия – это умение предприятия превзойти другие организации этой сферы деятельности и достичь поставленных целей.

В наше время на рынке присутствует достаточно большое количество организаций, поэтому начинающим предпринимателям довольно трудно противостоять в борьбе с конкуренцией. Однако применение новых технологий в производстве и подходов к управлению поможет стать предприятию конкурентоспособным. Также важным аспектом конкурентоспособности является использование новых тенденций, следование инновациям и подбор стратегии конкуренции.

Майкл Портер писал: «Правила конкуренции заключаются в пяти движущих конкурентных силах: выход на рынок новых конкурентов, угроза со стороны субститутов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, соперничество между действующими на рынке конкурентами. Совместное действие этих пяти сил определяет способность компании получать в среднем прибыль на вложенный капитал, превышающую стоимость капитала» [8].

Высокая конкурентоспособность проявляется в желании потребителей повторно приобрести продукт данной фирмы, в отсутствии претензий к фирме со стороны общественности и партнёров, а также высоким уровнем престижа работы на данном предприятии. Стоит отметить, что на эти факторы могут повлиять и сотрудники предприятия. Примером может

послужить цитата Джона Шоула: «Люди хотят от сотрудников компании вежливости, знания продукта, помощи и энтузиазма».

Цель выпускной квалификационной работы: Разработка практических мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Столица».

Объектом исследования выступает ООО «Столица».

Предмет исследования – конкурентоспособность ООО «Столица».

Для достижения поставленной цели в бакалаврской работе поставлены задачи:

- изучить теорию и сущность конкурентоспособности;
- исследовать факторы и методы повышения конкурентоспособности;
- провести анализ конкурентоспособности предприятия;
- разработать методы повышения конкурентоспособности предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части и заключения. Во введении обосновывается актуальность темы, определяются цель, объект и предмет исследования. Основная часть посвящена раскрытию поставленной проблемы. В заключении сформулированы основные результаты исследования.

1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия

1.1 Теория и сущность конкурентоспособности

Конкурентоспособность – это способность компании завоевать больший сегмент рынка, путём удовлетворения потребностей потенциальных покупателей за счет привлекательной цены и свойств товара в отличие от других производителей аналогичного товара.

Ф. Котлер писал: «Конкурентоспособность – это свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с ситуацией для аналогичных объектов, представленных на данном рынке» [4].

Основными элементами конкурентоспособности являются цена и потребительские свойства товаров. Но также существуют и нетоварные факторы, которые могут играть роль в борьбе с конкурентами. К ним можно отнести рекламную деятельность, позиционирование, уровень обслуживания покупателей, способность осваиваться в меняющихся условиях конкуренции.

М. Л. Калужский писал, что «конкурентная среда – это условия осуществления хозяйственной деятельности однородных хозяйствующих субъектов».

Конкуренция – это соперничество фирм между собой с целью получения наибольшей прибыли среди остальных участников рынка.

Существует два вида конкуренции по степени свободы:

- совершенная конкуренция;
- несовершенная конкуренция.

К совершенной конкуренции относят чистую конкуренцию.

Чистая конкуренция – это рыночная ситуация, когда большое количество продавцов предлагают одинаковую продукцию. По словам

Чемберлина: «Чистая конкуренция означает «конкуренцию без элементов монополии»».

К несовершенной конкуренции относят монополистическую конкуренцию, олигополию и чистую монополию.

Монополистическая конкуренция существует в отрасли, в которой многие конкуренты могут полностью или частично дифференцировать свое рыночное предложение. Ряд конкурентов сосредоточены на выбранный сегмент рынка, где они наилучшим образом могут удовлетворить потребности клиентов, у которых они взимают соответственно более высокую цену.

Олигополистическая конкуренция состоит из нескольких компаний, производящих одинаковые или частично дифференцированный продукт. Это разнообразие может влиять на уровень качества, особенности, стиль. Компания, которая производит тот же продукт, не может определить цены их продукты на более высоком уровне, чем рынок, если он не хочет привлекать клиентов.

Чистая монополия возникает, когда одна компания обеспечивает все производство товаров или услуги в данной стране или области. Монополия такого типа может быть следствием правового регулирования, патента, лицензии и других факторов.

Также, отмечают два вида конкуренции по степени осуществления:

- ценовая;
- неценовая.

Ценовая конкуренция — это конкурентная борьба за счет снижения цен до более низкого относительно конкурентов уровня. При этом за счет улучшения с точки зрения потребителя соотношения цена/качество повышается конкурентоспособность продукта на рынке.

Неценовая конкуренция представляет собой метод борьбы с конкурентами, в основу которого входит не ценовое превосходство, а совершенствование потребительских свойств товара.

В виды конкуренции по отраслевой принадлежности входят:

- внутриотраслевая конкуренция;
- межотраслевая конкуренция.

Внутриотраслевая конкуренция – это конкуренция между предприятиями одной и той же отрасли, производящие и реализующие аналогичные товары и услуги, но различающиеся по цене и качеству продукции.

Межотраслевая конкуренция – это конкуренция между представителями разных отраслей.

В условиях конкуренции каждое предприятие старается превзойти в качестве выпускаемого продукта по приемлемой для потребителей цене.

Конкурентное преимущество - это набор уникальных характеристик компании и ее продуктов, которые воспринимаются целевым рынком как существенные и превосходящие конкуренцию. Это причина лояльности к бренду и почему вы предпочитаете один продукт или услугу другому. Существует три различных типа конкурентных преимуществ, которые компании могут реально использовать. Это стоимость, дифференциация продукта / услуги и нишевые стратегии.

Конкурентоспособность товара – это способность продукции быть привлекательнее, чем аналогичная продукция данного вида товаров, благодаря соответствию характеристик к требованиям потребителей и данному рынку товаров.

Конкуренция является ключевым инструментом и основным аспектом экономической жизни. Его важность происходит от слова «конкурировать» и означает «искать вместе», таким образом, это стимулирует уровень человеческих устремлений, позволяющих достичь самых высоких результатов, а также быть движущей силой технологических инноваций и роста производительности.

Выделяют следующие основные методы оценки конкурентоспособности предприятий:

- продуктовые методы;
- матричные методы;
- операционные методы;
- комбинированные методы;
- методы оценки стоимости бизнеса;
- динамические методы;
- графические методы.

Для определения сильных и слабых сторон предприятия используют матрицу SWOT-анализа.

Аббревиатура SWOT расшифровывается с английского языка как:

- Strengths — сильные стороны;
- Weakness — слабые стороны;
- Opportunities — возможности;
- Threats — угрозы.

Как правило, конкуренция обеспечивает рыночный механизм ценообразования. Со времен А. Смита в экономической теории утверждается концепция исхода конкуренции. Она становится силой, возвращающей рынок через взаимодействие спроса и предложения к точке равновесия.

Радар конкурентоспособности (Многоугольник конкурентоспособности) — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

В этом методе для оценки ключевыми свойствами объекта являются:

- ассортимент продукции и ее стоимость;
- эффективность и результат;
- внешний вид продукта;
- срок хранения;
- дистрибуция;

- уровень рекламной активности;
- уникальность торгового предложения;
- уровень знания бренда целевыми аудиториями;
- степень лояльности к марке;
- качество квалификации и работы персонала.

Для построения многоугольника создается шкала, оси которой соответствуют конкретным выделенным критериям. Каждый критерий оценивается по системе от 1 до 10 баллов, где 10 – максимальное значение. Затем, в соответствии с проведенным анализом, определяются точки-показатели, которые соединяются между собой. Одновременно выстраивается многоугольник свойств аналогичного продукта конкурента.

1.2 Факторы и методы повышения конкурентоспособности предприятия

В своей статье В. Д. Русу отметила: «Важным макроэкономическим фактором, рассматриваемым в качестве потенциального определяющего фактора конкурентоспособности, является уровень инфляции, выраженный в виде потребительских цен, годового процента. Влияние инфляции на конкурентоспособность можно рассматривать с двух точек зрения. Таким образом, с одной стороны, если инфляция возрастет, это может быть увеличение возможностей для бизнеса, поскольку более высокий уровень цен на товары и услуги может привести к повышению ожиданий в отношении доходов предпринимателей, развития бизнеса и поддержания конкурентоспособности. С другой стороны, инфляция может оказать негативное влияние, поскольку она увеличивает затраты на открытие бизнеса и все затраты на рынке. Поэтому связь между инфляцией и конкурентоспособностью может быть как негативной, так и позитивной».

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности предприятия:

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

Одно из направлений повышения конкурентоспособности – рост объемов реализации продукции. Следует учитывать, что повышение объемов реализации не принесет желаемых результатов, так как при этом не учитываются такие показатели, как величина расходов предприятия, его прибыль и т.д. При организации производственного процесса и планировании объемов в соответствии с данным методом необходимо решить ряд задач, одной из которых является определение объема реализации продукта, при котором будет обеспечена безубыточная производственная деятельность.

Еще одно направление – это улучшение качества выпускаемого продукта, что окажет влияние на: ускорение НТП, освоение новых рынков, увеличение экспорта, процветание. Решение проблемы качества продукта поднимет имидж предприятия у покупателей, станет залогом выхода на внешний рынок, а также будет являться основой для получения максимальной прибыли.

Третьим путём повышения конкурентоспособности является уменьшение расходов. В данном случае в выигрышном положении будет находиться то предприятие, которое поведя определенный комплекс мер достигло меньших затрат, чем конкуренты. Следует отметить, что в современных условиях удержать такое преимущество очень трудно. Предприятия, выбирающие путь усиления конкурентных затрат, постоянно анализируют затраты на всех стадиях проектирования, выпуска и реализации продукта. Важную роль здесь играют маркетологи, которые должны непрерывно заниматься мониторингом рынка, проводить функционально-

стоимостной анализ, отслеживать новейшие технологии, а также расходы предприятий-конкурентов.

Еще один эффективный инструмент повышения конкурентоспособности предприятия – бенчмаркинг.

Бенчмаркинг – это систематический, непрерывный поиск и изучение передового опыта конкурентов и игроков смежных отраслей, постоянное сравнение желаемых результатов и изменений бизнеса с разработанной эталонной моделью. На основании полученных сведений необходимо обеспечить поддержку системы постоянных улучшений результативности деятельности.

Эффективной стратегией может быть та, которая базируется на детальном конкурентном анализе. Возможна формализация критериев результативности стратегических мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Таким образом, количественная оценка эффективности стратегического мероприятия по повышению конкурентоспособности субъекта может осуществляться по формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{\Delta K}{Z}, \quad (1)$$

где \mathcal{E} – эффективность стратегического мероприятия,

ΔK – изменение уровня конкурентоспособности субъекта в результате осуществления мероприятия,

Z – затраты на реализацию стратегических мероприятий.

В список стратегий по повышению конкурентоспособности предприятия относят:

- усиление контроля качества продукции с целью снижения рекламаций и повышения лояльности покупателей;
- открытие новых точек продаж с целью расширения торговой сети и увеличение объемов реализации продукции;

- сокращение кредиторской задолженности с целью снижения зависимости от поставщиков;
- развитие взаимоотношений с потребителями.

Важным в процессе реализации стратегии развития взаимоотношений предприятия с клиентами, является проведение анализа сегментации рынка, работающего на нем. С данной целью предприятие устанавливает задачи в каждом выбранном сегменте и выявляет как действия, которые необходимо совершить, так и действия, которые совершать не следует.

Расчёт коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле:

$$K = K_r \cdot K_l, \quad (2)$$

где K - коэффициент конкурентоспособности предприятия;

K_r - коэффициент операционной эффективности;

K_l - коэффициент стратегического позиционирования.

Рассмотрим несколько подходов к управлению конкурентоспособностью предприятия, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия

Подход	Характеристика
Инновационный	Ориентирован на активизацию инновационной деятельности предприятия.
Логический	В основе такого подхода лежат принципы диалектической и формальной логики.
Воспроизводственно-эволюционный	Подход ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими (по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке) совокупными затратами на единицу полезного эффекта. То есть каждая модель должна быть заменяема новой улучшенной моделью.
Маркетинговый	Предусматривает ориентацию на потребителя управляющей подсистемы при

Продолжение таблицы 1

	решении любых задач. При применении маркетингового подхода приоритетами выбора критериев управления будут следующие: повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей; экономия ресурсов потребителей за счет повышения качества продукции, сервиса.
Комплексный	При использовании такого подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические аспекты управления и их взаимосвязи. Если упустить один из аспектов управления, проблема не будет решена полностью.
Эксклюзивный	Сущность этого подхода заключается в приобретении субъектом управления исключительного права на пользование по своему усмотрению новшеством в любой области деятельности или конкурентным преимуществом. Объектом для реализации эксклюзивного подхода являются: конкурентный персонал, патент, торговая марка, новые информационные технологии. Эксклюзивная ценность может быть сформирована за счет применения современных научных подходов, методов и технологий управления различными объектами.
Процессный	Рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Наиболее значимые из них: планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование.
Структурный	По отношению к проблеме управления конкурентоспособностью заключается в определении значимости приоритетов среди факторов конкурентоспособности с целью установления рациональности соотношения и повышения обоснованности распределения ресурсов. Прежде чем применить структурный подход, необходимо произвести структуризацию проблемы, выявить элементы, которые данную структуру образуют.
Ситуационный	Концентрируется на том, что применение различных методов управления определяется конкретной ситуацией
Поведенческий	Базируется на оказании помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, способностей на основе

Продолжение таблицы 1

	применения концепций поведенческих наук. Целью такого подхода является повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов.
Нормативный	Сущность нормативного подхода заключается в установлении нормативов управления в рамках подсистем системы управления конкурентоспособностью предприятия. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам подсистем: целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей и отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности и перспективности применения по масштабу

Лорд Фокленд отметил: «Важным резервом повышения эффективности функционирования организации является повышение качества принимаемых управленческих решений, которое достигается совершенствованием процесса обоснования решения. Под решением понимают выбор наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов.

Выбор решений может происходить в условиях определенности, риска и неопределенности. Решения в условиях неопределенности принимаются тогда, когда из-за недостатка информации невозможно количественно оценить вероятность его результатов. Такая ситуация встречается при решении новых, нетипичных задач, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что о них невозможно получить достаточно информации. Неопределенность характерна и для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся ситуациях. И, как следствие, вероятность определенной альтернативы невозможно оценить с достаточной степенью достоверности».

В данной главе проведен анализ понятия «конкурентоспособность предприятия», а также «смежных» с ним понятий, таких как «конкуренция», «конкурентная среда». Предложены авторские трактовки этих понятий и пути повышения уровня конкурентоспособности в условиях рынка.

2 Оценка конкурентоспособности ООО «Столица»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Столица»

Объектом исследования бакалаврской работы является общество с ограниченной ответственностью «Столица» (сокращенное название ООО «Столица»).

ООО «Столица» было основано 5 апреля 2012 года.

Юридический адрес: 446021, Самарская область, город Сызрань, Шахтная улица, 34.

Согласно данным ЕГРЮЛ учредителем ООО «Столица» является 1 физическое лицо: Корчагин Иван Павлович.

Среднесписочная численность сотрудников: 6 человек.

Уставный капитал 20000 рублей.

Основным видом деятельности предприятия является торговля розничная бывшими в употреблении товарами в магазинах.

Организация также зарегистрирована в такой категории ОКВЭД как:

- торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах;
- торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами прочая;
- торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами за вознаграждение или на договорной основе;
- торговля розничная прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, в специализированных магазинах;
- торговля розничная прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, прочая;

- торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, за вознаграждение или на договорной основе;
- торговля розничная мотоциклами, их деталями, составными частями и принадлежностями в специализированных магазинах;
- торговля розничная мотоциклами, их деталями, узлами и принадлежностями прочая;
- торговля розничная аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах;
- торговля розничная бытовыми электротоварами в специализированных магазинах;
- торговля розничная часами в специализированных магазинах;
- торговля розничная прочая в специализированных магазинах.

Целью организации является получение прибыли.

Состоит в реестре малого и среднего предпринимательства.

Рассмотрим организационную структуру ООО «Столица», которая приведена ниже на рисунке 1



Рисунок 1– Организационная структура ООО «Столица»

Одну из важных ролей в компании играет генеральный директор. Он относится к категории руководителей и выполняет следующие функции:

- осуществление общего руководства деятельностью;
- разработка миссии и цели компании;
- организация работы всех подразделений;
- лицензирование деятельности.

Обязанности отдела маркетинга включают в себя следующее:

- планирование , бюджетирование маркетинга компании;
- контроль и координация выполнения плана маркетинговых мероприятий;

- общее руководство структурой отдела маркетинга и рекламы;
- анализ результатов, полученных в ходе исследования;
- подготовка отчетов;
- оперативная связь с отделом продаж.

Должностная инструкция администраторов магазинов заключается в следующем:

- организация комплекса мероприятий для увеличения объёма продаж;
- разработка стратегии продаж;
- переговоры с целевыми клиентами;
- анализ продаж;
- управление персоналом в отделе продаж.

В ООО «Столица» большой ассортимент товаров, который представлен ниже:

- ювелирные украшения (кольца, колье, браслеты и т.д.);
- смартфоны и аксессуары для них;
- ноутбуки и моноблоки;
- телевизоры;
- наушники, колонки, усилители;
- принтеры;
- бытовая техника;

- строительные инструменты (дрель, сварочный аппарат);
- видеорегистраторы;
- часы.

Компания имеет 6 торговых точек:

- Ул. Московская, 14, модуль 17 (территория Автовокзала);
- Ул. Гоголя, 34;
- Ул. 50 лет Октября, 4а;
- Ул. 50 лет Октября, 26;
- Ул. Жуковского, 25а;
- Ул. Советская, 6.

Рассмотрим технико-экономические показатели ООО «Столица» за 2016-2018 годы, приведённые в таблице 2.

Таблица 2 – Технико-экономические показатели ООО «Столица»

№ п/п	Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. откл. (+/-)		Темп роста, %	
					2016/2017	2017/2018	2016/2017	2017/2018
1	Выручка от продаж, тыс. руб.	1078	1967	5708	889	3741	182,00	290,20
2	Полная себестоимость товаров в т.ч. издержки обращения, тыс. руб.	958	1802	5254	844	3774	154,50	355,00
3	Валовый доход, тыс. руб.	120	487	454	-367	33	405,83	93,22
4	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	120	487	454	-367	33	405,83	93,22
5	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	25	27	29	2	2	108,00	145,00
6	Основные средства, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0,0	0,0
7	Оборотные активы, тыс. руб.	100	248	439	148	191	248,0	177,0
8	Численность персонала, чел.	5	5	6	0	1	100,0	120,0
9	Фонд оплаты труда работающих, тыс. руб.	936	1000	1570	70	1070	107	156
10	Среднегодовой товарооборот 1 работника, тыс. руб.	215,60	393,40	951,33	177,80	557,90	182,46	241,82

Продолжение таблицы 2

11	Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	187	192	312	5	120	102,67	162,50
12	Фондоотдача, руб.	-	-	-	-	-	-	-
13	Оборачиваемость оборотных активов, раз.	10,78	7,93	13	-2,85	5,07	73,56	163,93
14	Рентабельность оборота, %	2,32	1,37	0,51	-0,95	-0,86	-	-
15	Затраты на рубль товарооборота, коп	90	75	92	-15	17	83,33	122,67
16	Уровень валового дохода, %	11,13	8,39	7,95	-2,74	-0,44	-	-

Приведенные данные в таблице говорят нам о том, что предприятие на протяжении всего исследуемого времени наращивало уровень реализации продукции.

Анализируя показатели, можно отметить, что наблюдается высокий рост реализованной продукции за период 2017-2018 гг. Благодаря этому происходит рост выручки в 2017-2018 годах, в отличие от 2016-2017 гг, что видно на рисунках 2 и 3, приведенных ниже.

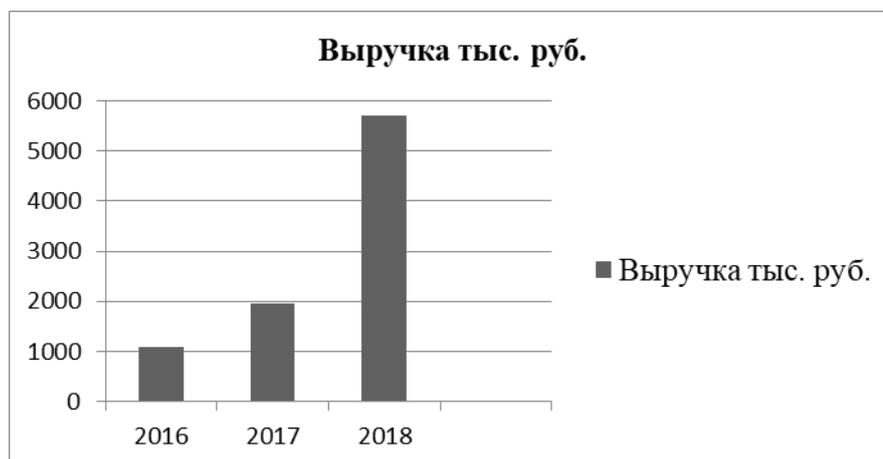


Рисунок 2 – Уровень выручки от продаж ООО «Столица» в 2016-2018гг



Рисунок 3 – Уровень полной себестоимости реализованной продукции ООО «Столица» за 2016-2018 гг

Следует отметить, что рентабельность продаж за 2016-2018 гг понизилась. (Рисунок 4)

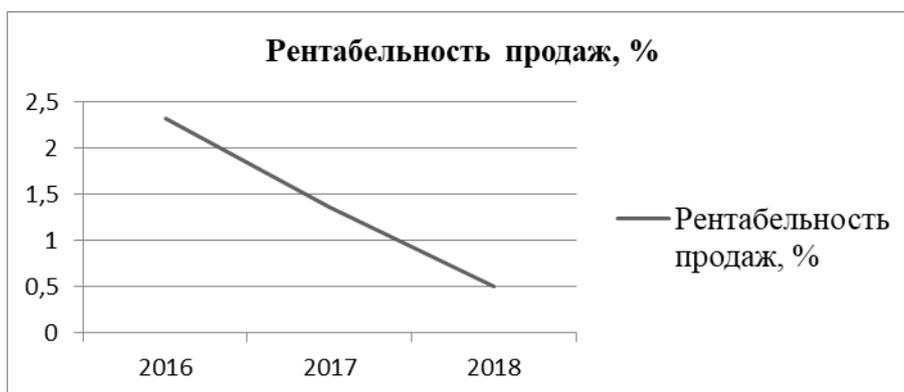


Рисунок 4 - Уровень рентабельности продаж ООО «Столица» в 2016-2018 гг

Также проанализируем чистую прибыль за данный период деятельности предприятия. Изменения представлены на рисунке 5

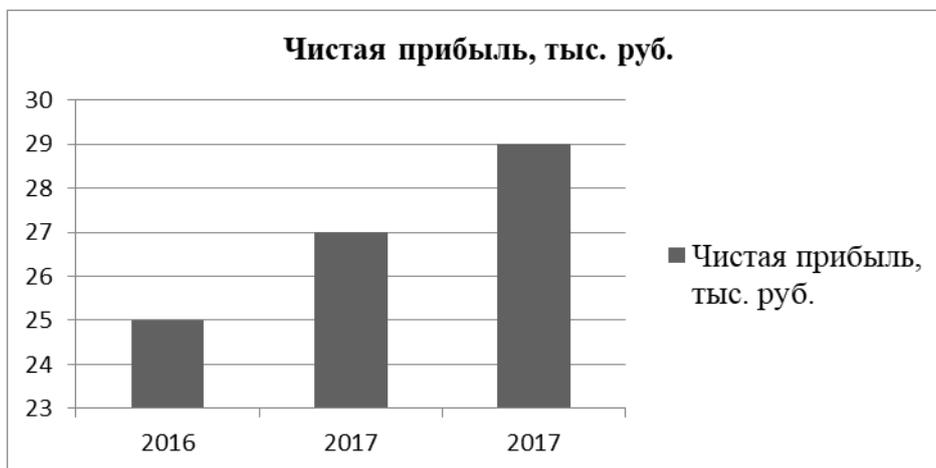


Рисунок 5 – Уровень чистой прибыли ООО «Столица» за 2016-2018 гг.

Одним из важных показателей, с помощью которого оценивают эффективность сбытовой деятельности предприятий, является показатель затрат на рубль выручки.

В ООО «Столица» в 2016 году затраты на рубль выручки составляют 90 к., в 2017 году – 75 к., в 2018 году – 92 к. (Рисунок 6). Также следует отметить, что рост затрат на рубль выручки может привести к падению прибыли ООО «Столица», снижению рентабельности продаж и эффективности в целом.

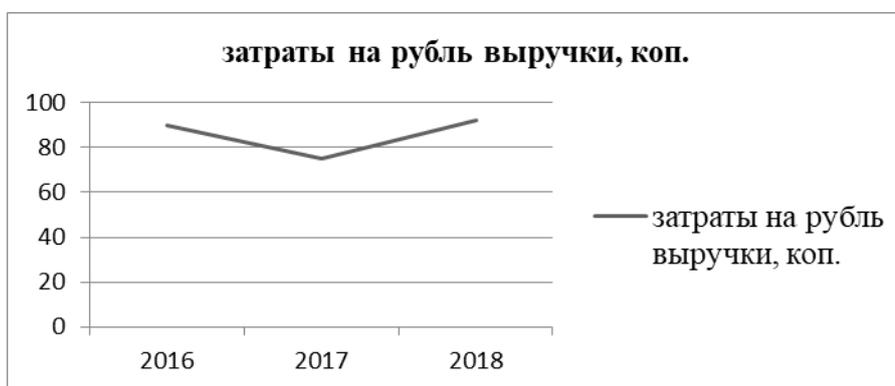


Рисунок 6 – Затраты на рубль выручки ООО «Столица»

Исходя из приведенных данных в таблице, показатели среднегодовой заработной платы на 1 работника с каждым годом возрастают, то есть за 2016-2017 гг показатель вырос на 5 т. р., за 2017-2018 гг – на 120 т. р. Следовательно возрастают показатели фонда оплаты труда работающих, то есть за 2016-2017 гг – на 70 т. р., за 2017-2018 гг – на 1070 т. р. Это можно наблюдать на графике, который приведен ниже (Рисунок 7).

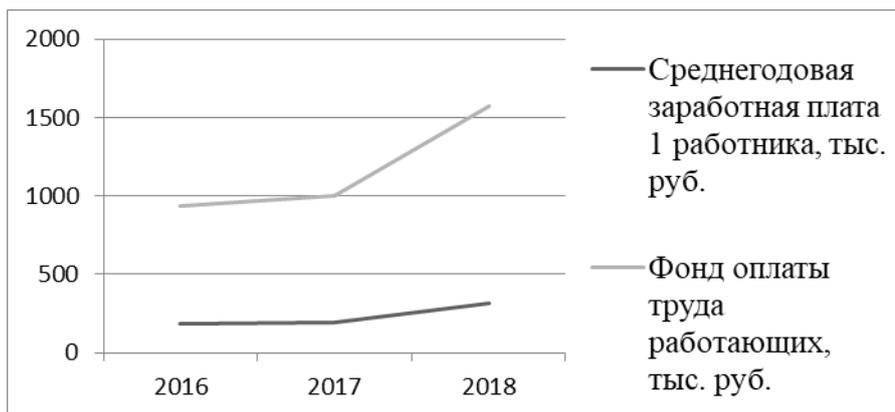


Рисунок 7 – Фонд оплаты труда и среднегодовая заработная плата работников ООО «Столица» за 2016-2018 гг

Подводя итоги приведенных технико-экономических показателей ООО «Столица» за 2016-2018 гг. можно сделать вывод, что в целом предприятие функционирует хорошо, достигнув высокого уровня выручки от продаж. Но есть ряд показателей, которые могут вызывать риск для компании в будущем. Такими показателями являются снижение рентабельности продаж и чистая прибыль, которая значительно понизилась за 2017-2018 гг.

Перечислим несколько конкурентов ООО «Столица»:

- ломбард «Земский плюс»
- ломбард «Аметист»
- ломбард «Победа»
- союз ломбардов
- ломбард «Энергия»
- ломбард «Пионер»

2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия

С целью определения конкурентоспособности ООО «Столица» следует провести PEST-анализ. Для этого приведем несколько факторов, влияющих на деятельность фирмы в таблице 3

Таблица 3 – PEST-анализ

Политические факторы	Экономические факторы
1) Налоговая политика 2) Прогноз политических изменений	1) Инфляция 2) Уровень располагаемых доходов населения 3) Уровень развития бизнес-среды
Социокультурные факторы	Технологические факторы
1) Численность населения 2) Отношение к импортным товарам 3) Культура формирования накоплений и кредитование	1) Развитие Интернета и мобильных устройств 2) Инновации и методы защиты в проведении безналичных расчетов

Следующий этап PEST-анализа включает в себя детальное исследование посредством оценки влияния, веса и важности факторов (Таблица 4).

Таблица 4 – Анализ макросреды ООО «Столица»

Фактор влияния	Знак влияния	Степень влияния	Вес фактора	Важность фактора
Политические факторы				
Налоговая политика	-	6	0,5	-3,0
Прогноз политических изменений	-	4	0,3	-1,2
Экономические факторы				
Инфляция	-	4	0,5	-2,0

Продолжение таблицы 4

Уровень располагаемых доходов населения	+	6	0,6	+3,2
Уровень развития бизнес-среды	-	2	0,2	-0,4
Социокультурные факторы				
Численность населения	+	4	0,3	+1,2
Отношение к импортным товарам	+	2	0,4	+0,8
Культура формирования накоплений и кредитование	+	6	0,2	+1,2
Технологические факторы				
Развитие Интернета и мобильных устройств	+	2	0,3	+0,6
Инновации и методы защиты в проведении безналичных расчетов	+	4	0,5	-2,0

Исходя из данных, указанных в таблице 4, можно отметить, что наиболее негативное влияние на деятельность предприятия ООО «Столица» оказывают возможные изменения налоговой политики. При этом наиболее положительное влияние оказывает уровень располагаемых доходов населения (Рисунок 8).

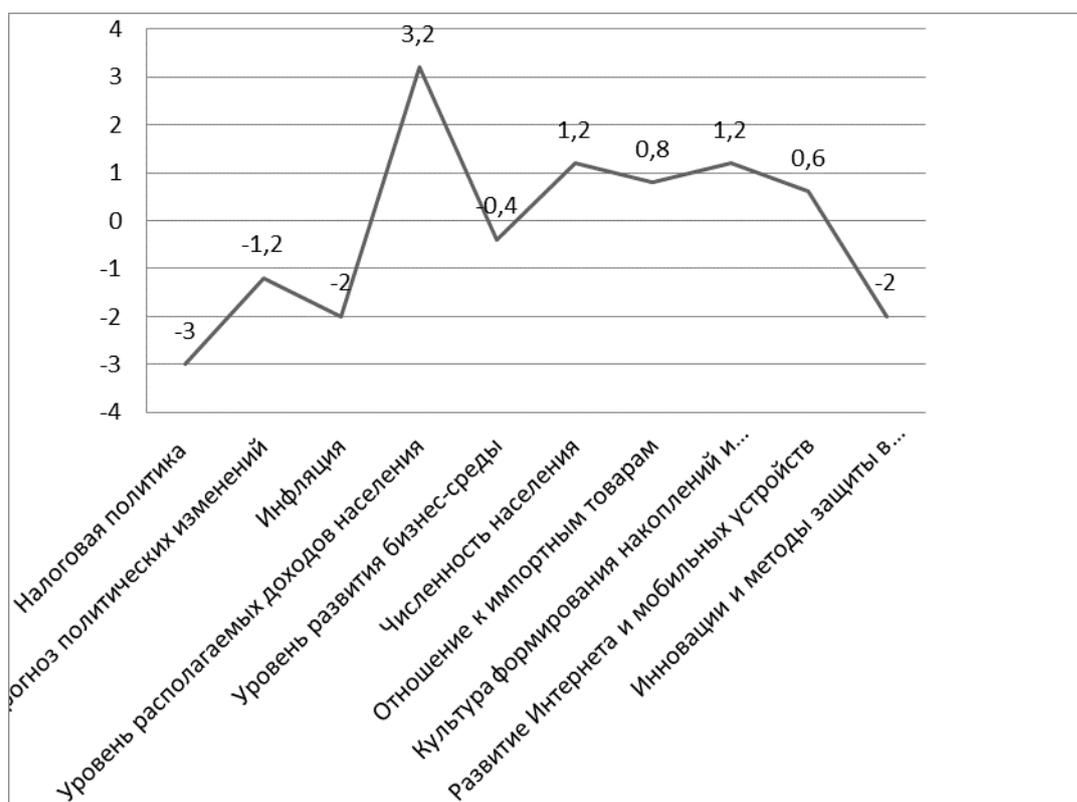


Рисунок 8 – Результаты анализа макросреды ООО «Столица»

Следовательно, анализ макросреды предприятия показал, что наиболее значимыми факторами являются:

- изменение налоговой политики (-);
- уровень располагаемых доходов (+).

Чтобы наглядно увидеть конкурентоспособность компании, следует рассмотреть микросреду предприятия. Это позволит выделить сильные и слабые стороны предприятия ООО «Столица». Проведем SWOT-анализ, который будет представлен в таблице 5.

Продвижение в социальных сетях играет важную роль для ООО «Столица» на фоне конкурентов. Предоставление скидок постоянным покупателям является главным преимуществом для потребителей, так как это помогает сэкономить на покупках и даёт возможность приобрести товар людям с низким доходом. Широкий ассортимент поможет увеличить предложение, тем самым удовлетворяя спрос, который соответствует различным запросам и ожиданиям покупателей.

Рассмотрим три категории людей, которые приобретают товары в «Столичном»:

- клиенты с высоким доходом;
- клиенты со средним доходом;
- клиенты с низким доходом.

	Описание	Сильные стороны			Слабые стороны	
		Хорошее продвижение в социальных сетях	Открытие магазинов за пределами города	Широкий ассортимент	Зависимость от доходов населения	Отношение населения к б/у товарам
1	2	3	4	5	6	7
Возможности	Расширение ассортимента	Продвижение новых товаров		Возможность выхода на новые рынки	Предоставление потребителю товар, соответствующий его доходу	Предоставление потребителям новых товаров
	Увеличение спроса	Позиционирование повлияет на повышение спроса	Возможность увеличения выручки	Предприятие способно подстраиваться под регулярно меняющиеся предпочтения потребителей	Рост уровня доходов населения	Предоставление товаров, соответствующих ожиданиям потребителя
	Конкуренты	За счет узнаваемости фирма имеет конкурентные преимущества	Увеличение охвата рынка	Ассортимент шире, чем у конкурентов		Наличие товаров, которых нет у конкурентов
Угрозы	Выход на рынок новых конкурентов	Предложение более качественных товаров, чем конкуренты	Открытие магазинов с целью подавления конкуренции	Увеличение конкуренции		
	Снижение спроса	Реклама товаров, чтобы поднять уровень спроса	Повышение спроса		Изменение вкусов покупателей	Повышение количества качественной продукции

На рисунке 9 рассмотрим структуру потребителей компании в соответствии с социальным статусом.

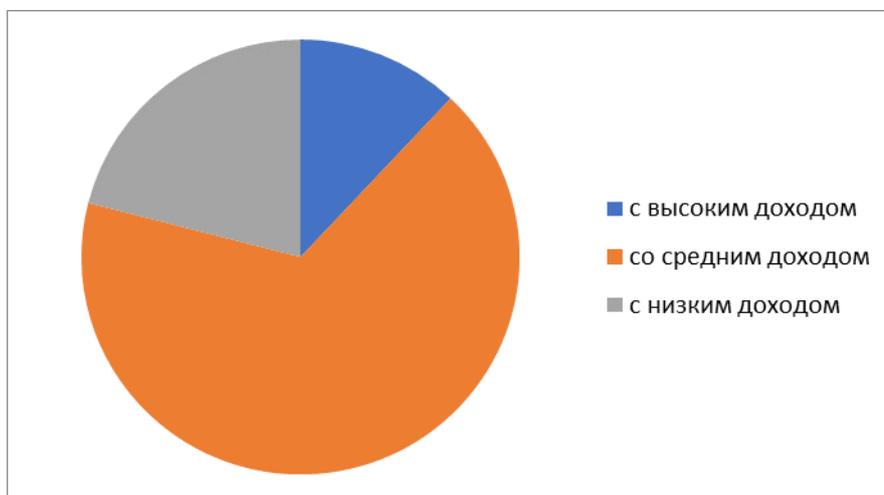


Рисунок 9 – Структура потребителей в соответствии с социальным статусом

Чтобы наглядно увидеть конкурентоспособность продукции ООО «Столица» в сравнении с продукцией, предоставляемой конкурентами, нужно сделать радар конкурентоспособности.

Для этого предложим ряд параметров, по которым будет проводиться опрос десяти потенциальных покупателей продукции.

Возьмем 5 ступеней для оценки конкурентоспособности:

1 – очень плохо;

5 – очень хорошо.

Составим анкеты для опроса посетителей магазина:

- 1) Устраивают ли вас цены на товары?
- 2) На какой балл вы оцениваете широту ассортимента?
- 3) Устраивает ли вас качество обслуживания?
- 4) Часто ли вы слышали о данной фирме?
- 5) Есть ли сайт у компании? Если есть, то удобен ли он при использовании?

б) Нравится ли вам качество продукции?

Теперь сводим все данные опросов в таблицы по каждому предприятию отдельно и высчитываем среднее значение каждого параметра.

Таблица 6 – Ответы на вопросы по ломбардам «Столичный»

Параметры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Средняя оценка
Цена	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4,6
Широта ассортимента	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4,6
Качество обслуживания	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4,7
Узнаваемость	4	3	4	3	3	4	4	3	5	4	3,7
Сайт	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Качество товаров	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,8

У «Столичного» лидирующий показатель – это качество товаров. Сайт у компании отсутствует, поэтому этот показатель является самым низким.

Таблица 7 – Ответы на вопросы по ломбардам «Победа»

Параметры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Среднее значение
цена	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4,7
Широта ассортимента	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,9
Качество обслуживания	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,8
Узнаваемость	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Сайт	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4,4
Качество товаров	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4,6

Лидирующим показателем у ломбардов «Победа» является узнаваемость, а самым низким – оформление и удобность сайта.

Таблица 8 – Ответы на вопросы ломбардам «Аметист»

Параметры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Средняя оценка
Цена	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4,5
Широта ассортимента	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4,6
Качество обслуживания	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4,5
Узнаваемость	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3,3
Сайт	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Качество товаров	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4,6

Лидирующими показателями являются широта ассортимента и качество товаров, но у ломбардов «Аметист» отсутствует сайт.

Основным показателем является цена, которая соответствует ожиданиям потребителей

Таблица 9 – Ответы на вопросы по ломбардам «Энергия»

Параметры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Средняя оценка
Цена	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4,5
Широта ассортимента	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4,4
Качество обслуживания	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4,6
Узнаваемость	3	4	3	3	4	3	4	3	5	4	3,6
Сайт	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Качество товаров	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4,6

Самые высокие баллы в анкете набрали такие показатели как: качество обслуживания и качество товаров. Также отсутствие сайта у ломбардов «Энергия» является низким показателем в анкете.

Теперь составим диаграмму, где будет вся статистика опросов по конкурентам.

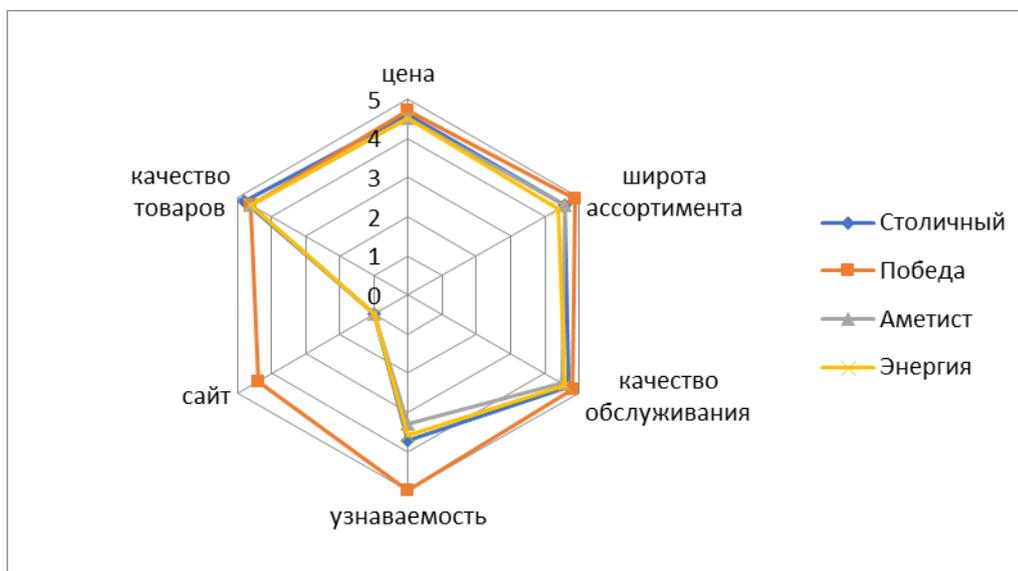


Рисунок 10 – Радар конкурентоспособности

Таким образом, на основе данных таблиц и радара конкурентоспособности можно сделать вывод, что основными конкурентами для ООО «Столица» является сеть ломбардов «Победа», филиалы которых есть в большом количестве городов. Также одним из приоритетов сети ломбардов «Победа» считается сайт, который удобен для посетителей сайта. На сайте можно увидеть количество товара в наличии, ассортимент и цену товара. К хорошим показателям можно отнести и позиционирование ломбардов «Победа», так как узнаваемость всегда играет большую роль.

В этой главе представлена информация об ООО «Столица», приведены технико-экономические показатели, перечислены адреса магазинов и названы конкуренты компании. Также в главе содержится анализ конкурентоспособности данной фирмы на основе радара конкурентоспособности, PEST-анализа и SWOT-анализа, выявлены проблемы на основе опроса потребителей всех фирм.

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Столица»

3.1 Мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности ООО «Столица»

Во второй главе бакалаврской работы представлен анализ, в ходе которого выявлены некоторые проблемы по конкурентоспособности компании ООО «Столица». Потенциальные пути решения проблем представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Проблемы и их решения

Проблемы	Пути решения
1) Отсутствие сайта	Создание сайта, удобного для потребителей
2) Низкая узнаваемость	Разработка рекламных мероприятий
3) Слабая маркетинговая деятельность	Выбор эффективных площадок рекламы
4) Низкий показатель обслуживания	Улучшение обслуживания, повышение квалификации персонала
5) Зависимость от доходов покупателей	Установление приемлемых цен для граждан с низким доходом, предоставление скидок и акций.

Первое мероприятие, которому стоит уделить большое внимание – это сайт компании. Он является лицом компании, поэтому его следует сделать удобным в использовании и приятным для зрительного восприятия. Рассчитаем расходы на создание web-сайта, приведенные в таблице 11.

Таблица 11 - Расходы на создание сайта компании, р.

Показатель	Расходы
Заработная плата программиста	30000
Страховые взносы	20960
Оформление дизайн-макета сайта	5000

Продолжение таблицы 11

Первичная регистрация доменного имени	2000
Итого	57960

Чтобы повысить узнаваемость предприятия, было решено разработать ряд рекламных мероприятий. Целесообразно будет использовать социальную сеть Instagram, наружную рекламу (баннер) в городе Сызрань и транзитную рекламу на автобусах. Рассчитаем затраты на каждый вид рекламы.

Таблица 12 – Затраты на рекламу в Instagram, р.

Цель	Затраты
Заказать рекламу в ленте на месяц	7000
Бесплатные розыгрыши для подписчиков	20000
Итого	27000

Таблица 13 – Затраты на баннеры, р.

Цель	Затраты
1 баннер	1400
5 баннеров	7000

Таблица 14 – Затраты на транзитную рекламу, р.

Цель	Затраты
1 автобус	1000
10 автобусов	10000

Для улучшения качества обслуживания стоит принять во внимание квалификацию и уровень знаний и умений применять свои профессиональные навыки сотрудниками нашей фирмы, ведь от этого напрямую зависит авторитет предприятия и ведение дальнейшего бизнеса. В наше время продажи зависят от того, насколько сотруднику удалось прорекламировать тот или иной товар потребителю лично. Поэтому

рационально будет отправить наших сотрудников на специальные тренинги и курсы по повышению квалификации. Рассчитаем затраты на проведение этого мероприятия.

Таблица 15 – Затраты на повышение квалификации работников, р.

Цель	Затраты
1 человек	5000
5 человек	25000

Опираясь на то, что цены на товары не всегда соответствуют доходам покупателей, следует провести некоторые изменения в ценовой политике. Постоянным покупателям предоставить скидку 15 % на каждый второй товар в нашем ломбарде. Также целесообразно будет сделать акции на товары каждый четверг. Предоставить скидки в размере 10 % на любую технику и 5% на любые ювелирные украшения. Тем самым возможно будет поднять спрос на нашу продукцию и повысить лояльность клиентов.

Все потребители делятся на возрастные категории. Проводя возрастной анализ потребителей, выяснилось, что меньше всего ломбард посещает категория людей, которые старше 55 лет.

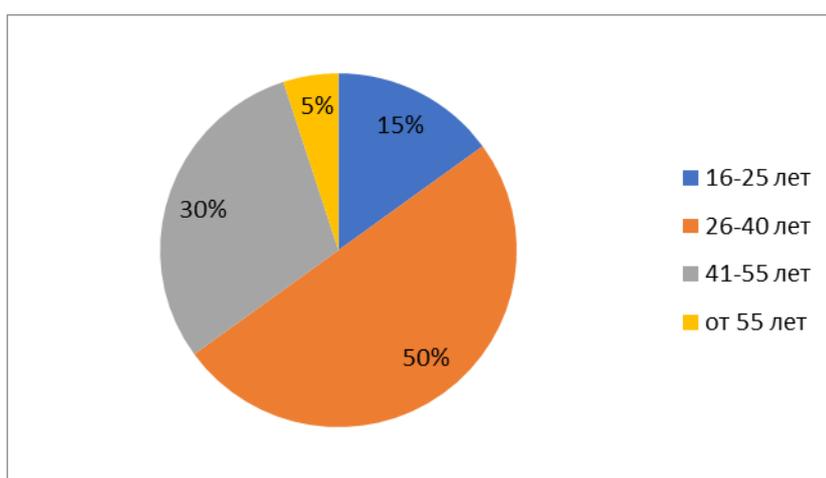


Рисунок 11 – Структура возрастных категорий потребителей

Для того, чтобы уделить небольшое внимание для потребителей старше 55 лет, которые составляют 5 % от общего числа потребителей, стоит задуматься о предоставлении им скидок на покупки в ломбардах «Столичный». Таким образом, можно дарить им скидки 10 % на вторую покупку при выборе двух товаров одной марки.

Подведем итоги затрат на все мероприятия, предложенные в качестве повышения конкурентоспособности и увеличения лояльности потенциальных потребителей. Отообразим полную сводку в таблице 16.

Таблица 16 – Общие затраты компании на предложенные мероприятия, р.

Цель	Затраты
Сайт компании	57000
Раскрутка в инстаграм	27000
Баннеры	7000
Транзитная реклама	10000
Повышение квалификации персонала	25000
Итого	126000

Таким образом, общие затраты ООО «Столица» на все мероприятия составляют 126000 рублей.

3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий

Предложенные мероприятия могут способствовать увеличению показателей спроса, объема продаж и производительности труда, тем самым благоприятно повлиять на показатели выручки предприятия.

Чтобы рассчитать эффективность предложенных мероприятий, представим прогнозируемые данные в таблице 17.

Таблица 17 – Данные для расчета эффективности мероприятий

Показатель	Обозначение	Значение показателя
Выручка от продажи, тыс. руб.	Выр	5708
Планируемый прирост выручки, тыс. руб.	Ппр	1321
Численность персонала, чел.	Чис	6
Производительность труда, тыс. руб.	Пр	951,33
Себестоимость товаров, тыс. руб.	Себ	5254
Рост себестоимости продаж, тыс. руб.	Рост_себ	23
Расходы на оплату труда работников, тыс. руб.	Тр	1570
Чистая прибыль, тыс. руб.	Чп	29
Затраты на мероприятия, тыс. руб.	Мер	126

В таблице 17 приведены данные, которые будут использоваться для расчета эффективности предложенных мероприятий. Эти расчеты представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет эффективности предложенных мероприятий

Показатели	Формулы для расчета	Расчет показателя
Планируемый объем выручки, тыс. руб.	$Пл_выр = Выр + Ппр$	7029
Планируемая производительность труда, тыс. руб.	$Пл_пр = Пл_выр / Чис$	1171,5
Рост производительности труда, %	$Рост_пр = ((Пл_пр - Пр) / Пр) \cdot 100$	23
Планируемый объем валовой прибыли, тыс. руб.	$Пл_вал = Пл_выр - (Себ + Рост_себ) - Пос - Тр$	182

Продолжение таблицы 18

Планируемое значение налоговых и страховых взносов, тыс. руб.	$Пл_налог = (Пл_выр \cdot 0,06)/2 + (Тр \cdot 0,3)$	36,4
Планируемое значение чистой прибыли, тыс. руб.	$Пл_чп = Пл_вал - Пл_налог$	145,6
Прирост значения чистой прибыли, тыс. руб.	$Прирост_чп = Пл_чп - Чп$	116,6
Прогнозное значение рентабельности продаж, %	$Пл_рент = (Пл_чп / Пл_выр) \cdot 100$	1,7
Рентабельность предложенных мероприятий, у.е.	$Рент_мер = Прирост_чп / Мер$	0,93
Срок окупаемости, лет	$Ср_ок = 1 / Рент_мер$	1,08

Делая вывод по таблице 18, можно сказать, что предложенные мероприятия по повышению конкурентоспособности играют положительную роль для предприятия ООО «Столица», так как значение производительности труда работников увеличилось на 23 %, что выгодно для фирмы. Тем самым увеличился объем выручки и рентабельность продаж. Полная окупаемость этих мероприятий составит 1 год и 1 месяц.

Заключение

Современный мир бизнеса предполагает высокую борьбу между конкурентами, в которой может победить тот, кто хорошо анализирует внешние факторы. На этапе выхода на рынок каждое предприятие старается максимально превзойти своих конкурентов и завоевать позиционирование у потребителей.

В качестве инструментов конкурентоспособности предприятия могут использовать увеличение качества продукции, рекламные мероприятия и т.д.

Одним из наиболее важных для потребителей показателей является имидж фирмы, поэтому каждая компания старается вывести себя на новый уровень в сознании покупателей и стать лидером на рынке. Давид А. ААкер писал: «В любом бизнесе важно понять, как создать видение бренда (также называемое «идентичностью бренда»), реализовать его, поддерживать бренд перед лицом агрессивных конкурентов и динамично развивающихся рынков, максимально использовать итоговую силу бренда и эффективно управлять портфелем брендов, обеспечивая синергию, четкость и выгодное их использование, однако готовность компаний принять идею «бренд как актив» и, главное, их способность реализовать новые перспективы неуклонно растут с течением времени, тем самым доказывая, что это не какая-то случайная мода управления».

Среди факторов внутренней среды предприятия наиболее важными являются квалификация персонала и ценовая политика. Среди внешних факторов важную роль играет налоговая политика.

Крейчман Ф.С. в своей книге подчеркнул «Эффективное управление предприятием на основе демократизации собственности отмечает, что отсутствие реальной оценки роли кадровых служб не позволяет в полном объеме использовать потенциал персонала, а следовательно, и получить конкурентное преимущество, которое обеспечивается эффективно выстроенной кадровой стратегией» [6].

В данной бакалаврской работе была исследована тема: «Разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «Столица»)».

Предметом работы выступали внешняя и внутренняя среда предприятия.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности и методы ее повышения.

Во второй главе представлен полный анализ конкурентоспособности ООО «Столица». Были проведены PEST-анализ, составлена матрица SWOT-анализ предприятия, составлен радар конкурентоспособности, выявлены слабые стороны и проблемы конкурентоспособности компании.

В третьей главе были разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Столица».

Были предложены мероприятия по рекламе данной фирмы, чтобы повысить узнаваемость, различные акции, розыгрыши и скидки для постоянных покупателей. Финансовые вложения в эти мероприятия составляют 126 000 рублей, которые могут окупиться за 1 год и 1 месяц.

Список используемой литературы

1. Дермот М. Экономика бизнеса : конкуренция, макростабильность и глобализация / Макализ Дермот; перевод О. А. Самошкина. — 4-е изд. Москва : Лаборатория знаний, 2020. 696 с.
2. Дианова В. А. Управление конкурентоспособностью организации: практикум для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «Менеджмент» / В. А. Дианова Н. С. Безуглая. Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, 2018. 76 с.
3. Князева И. В. Актуальные вопросы проведения анализа состояния конкуренции на товарных рынках (методологический комментарий) : монография / И. В. Князева, С. Н. Чирихин. Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС, 2018. 291 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. [Электронный ресурс]. URL : <https://www.litres.ru/filip-kotler/osnovy-marketinga/chitat-onlayn/> (дата обращения: 15.03.2020).
5. Крайнова О. С. Методология оценки конкурентоспособности потребительских товаров: учебное пособие / О. С. Крайнова. Саратов : Вузовское образование, 2018. 130 с.
6. Крейчман Ф. С. Эффективное управление предприятием на основе демократизации собственности. [Электронный ресурс]. URL : <https://bookmix.ru/quotes/index.phtml?id=88227> (дата обращения: 08.05.2020).
7. Криворотов В. В., Калина А. В., Ерыпалов С. Е. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем. Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика», 2017. 351 с.
8. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. [Электронный ресурс]. URL : <https://www.litres.ru/maykl-porter/konkurentnoe-preimuschestvo-kak-dostich->

обращения: 05.03.2020).

9. Мазилкина Е. И. Основы управления конкурентоспособностью. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью. [Электронный ресурс]. URL : <https://info.wikireading.ru/253586> (дата обращения: 03.04.2020).

10. Мельникова Т. Ф., Куприянова В. С., Денисюк С. Я. Конкурентоспособность предприятия: основные методы обоснования экономической сущности, 2017. С. 431-435.

11. Орлова М. В. Модели неценовой конкуренции в современной экономике. [Электронный ресурс]. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-netsenovoy-konkurentsii-v-sovremennoy-ekonomike> (дата обращения: 09.03.2020).

12. Рындина Ю. С. Пути повышения конкурентоспособности предприятия. Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. С. 1401–1405.

13. Тарануха Ю. В. Конкуренция и конкурентоспособность : монография / Ю. В. Тарануха. Москва : Русайнс, 2017. 336 с.

14. Философова Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика» / Т. Г. Философова, В. А. Быков; под редакцией Т. Г. Философовой. — 2-е изд. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 295 с.

15. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 799 с.

16. Чуркина В. Сухова О. В. Применение метода SWOT-анализа в исследовании системы управления организации. [Электронный ресурс]. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metoda-swot-analiza-v-issledovanii-sistemy-upravleniya-organizatsii> (дата обращения: 15.03.2020).

17. Яхшиева З. Ш. Разработка стратегии проведения урока на основе SWOT-анализа, 2017. С. 311-314.
18. Lombardo J. Types of Competitive Advantage : Cost, Product, Niche & Sustainable Advantages. [Электронный ресурс]. URL : <https://study.com/academy/lesson/types-of-competitive-advantage-cost-product-niche-sustainable-advantages.html> (дата обращения: 24.01.2020).
19. Zelga K. The importance of competition and enterprise competitiveness. Faculty of Law, Administration and Management, Jan Kochanowski University, Kielce, Poland, 2017. P. 302-306.
20. Voinescu R., Moisoiu K. Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches. Towards a More Competitive EU. [Электронный ресурс]. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115002488> (дата обращения: 16.03.2020).
21. Siudek T., Zawojcka A. Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. Warsaw University of Life Sciences – SGGW. [Электронный ресурс]. URL : http://www.oeconomia.actapol.net/pub/13_1_91.pdf (дата обращения: 10.03.2020).
22. Rusu D. V. Roman A. An empirical analysis of factors affecting competitiveness of C.E.E. countries. [Электронный ресурс]. URL : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2018.1480969> (дата обращения: 12.02.2020).