

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)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА ( БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА )

на тему Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия  
(на примере ООО «Металл-Комплект»)

Обучающийся

М.Ю. Кулагин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Е.Г. Смышляева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврская работа написана на тему: «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «Металл-Комплект»»).

Актуальность темы исследования заключается в том, что появление на рынке достойных конкурентов и изменение подходов к деловой предприимчивости поводят к необходимости поиска новых вариантов развития конкурентоспособности организации.

Объект исследования – ООО «Металл-Комплект».

Предмет исследования – пути повышения конкурентоспособности предприятия.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Краткие выводы по работе: управление конкурентоспособностью ООО «Металл-Комплект» отвечает ожиданиям руководства не в полной мере. В связи с планами организации расширить рынок сбыта, управление конкурентоспособностью ООО «Металл-Комплект» требует совершенствования.

Мероприятие №1. Разработка рекламной кампании в сети Интернет на сайтах предприятий-партнеров

Мероприятие № 2. Разработка новой скидочной политики.

Мероприятие № 3. Проведение выставки. Выставка позволит увеличить продажи бренда ООО «Металл-Комплект» на территории России к концу года на 25%; достичь уровня знания товара ООО «Металл-Комплект» среди молодой аудитории на уровне 51% через 3 года, после запуска товара на рынок; завести бренд компании ООО «Металл-Комплект» в количестве 3 SKU в ТОП-10 ключевых торговых сетей до июля 2022 года. Экономические показатели проекта: NPV= 1 152 922,79р.; IRR= 118,37%; PI= 5,44; PP= 2,8 (2 год 10 месяц).

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия .....	6
1.1 Сущность и основные составляющие конкурентоспособности предприятия.....	6
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия .....	12
2 Анализ конкурентоспособности ООО «Металл-Комплект» .....	20
2.1 Техничко-экономическая характеристика организации.....	20
2.2 Анализ конкурентоспособности организации .....	25
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Металл-Комплект».....	30
3.1 Пути повышения конкурентоспособности организации.....	30
3.2 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий .....	35
Заключение .....	40
Список используемой литературы .....	43

## Введение

Актуальность темы исследования объясняется серьезными аспектами существования любой компании в условиях рынка: повышение конкурентоспособности позволяет предприятию сохранять позиции на рынке и завоевывать новые. Жизнедеятельность компании, имеющего слабую конкурентоспособность, убыточна – она будет уступать долю рынка своим конкурентам. Это влияет на получение прибыли и потоке клиентов. Такое обстоятельство ведет к необратимым последствиям, при которых существование организации окажется под угрозой.

Объект исследования – ООО «Металл-Комплект».

Предмет исследования – пути повышения конкурентоспособности предприятия.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Для решения указанной цели требуется решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ конкурентоспособности ООО «Металл-Комплект»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Металл-Комплект».

Теоретической основой исследования бакалаврской работы, являются современные, отечественные и зарубежные теории авторов по исследуемым вопросам.

Для написания работы были использованы труды отечественных и зарубежных авторов: Н.Г. Агеевой, И.М. Анисимова, В.А. Быкова, Е.П. Голубкова, Е.Н. Горбашко, А.П. Дурович, И.М. Лифиц, Р.А. Фатхутдинова, А.А. Томпсон и т.д.

Практическая значимость исследования заключается в представленной авторской стратегии и рекомендациях по улучшению деятельности, которые

могут быть использованы в работе организации.

В работе был использован следующий методологический инструментарий: непосредственное наблюдение за производственной и экономической деятельностью предприятия, анализ теоретических источников по теме, анализ финансово-экономических показателей и другие.

Информационной базой исследования послужили научная литература по данной тематике, нормативно-правовые акты, отчётность предприятия ООО «Металл-Комплект» за 2019-2021 г, профильные издания периодической печати и отраслевые Интернет-ресурсы.

Структура работы. Цели и задачи исследования, используемые методы анализа и состав источников информации, предопределили структуру работы, которая состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы.

# **1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия**

## **1.1 Сущность и основные составляющие конкурентоспособности предприятия**

«Конкурентоспособность на уровне организации представляет собой важный вопрос для практиков в целях создания и развития способностей, надлежащего использования ресурсов и управления факторами, влияющими на результаты на рынке. Если организация хочет выжить и добиться превосходства, крайне важно получить устойчивые конкурентные преимущества и превосходящие показатели по сравнению с конкурентами.

Исследования устанавливают конкурентоспособность как динамическую конструкцию, на которую влияет несколько факторов. Факторы могут быть контролируемыми и неконтролируемыми фирмой и представлять сложность этой конструкции» [4, с. 25].

Для того, чтобы добиться успеха, каждая компания вынуждена эффективно использовать свой реальный капитал, финансы или потенциал сотрудников и анализировать среду, в которой она работает. Это делает растущие компании постоянно эволюционирующими, адаптируя функции, цели и задачи организации и методы управления к изменяющимся условиям ведения бизнеса [19, с. 194].

Стоит отметить, что «конкурентоспособность является фундаментальным комплексным показателем и имеет много измерений. Многие ученые высказывают свое мнение о том, что такое конкурентоспособность, как ее оценивать, и существует множество рекомендаций, как ее повысить. Тем не менее, в научной литературе отсутствует единое определение конкурентоспособности, что затрудняет выбор показателей для ее оценки и анализа» [10].

В.В. Прохорова дает следующее определение конкурентоспособности: «это способность конкурировать и, следовательно, действовать и выживать в

конкурентной среде. Конкурентоспособность означает способность достигать или поддерживать конкурентное преимущество и, как таковая, может рассматриваться как синоним конкурентоспособности компании» [21, с. 181].

И.Б. Гурков считает, что «конкурентоспособность предприятий рассматривается как процесс, в ходе которого участники рынка стремятся преследовать свои интересы, стремясь сделать лучшие предложения по цене, качеству или другим характеристикам, которые более благоприятны, чем другие, для их торговых решений» [11, с. 91].

С.Р. Борисов в своей работе говорит о том, что «конкурентоспособность – это способность компании проектировать, производить и продавать лучшие продукты и услуги, чем те, которые предлагают ее конкуренты, учитывая при оценке ценовые и неценовые критерии качества» [6, с. 20].

О.Н. Беленов дает следующее определение конкурентоспособности: «конкурентоспособность малых и средних предприятий – это способность принимать быстрые и адекватные меры для эффективного управления ресурсами» [3, с. 75].

Под конкурентоспособностью организации, Д.П. Жумабаева понимает «ее способность в опережении конкурентных предприятий, поддержании достойного уровня конкуренции с аналогичными организациями, совершении конкурентных действий и т.д. При этом конкурентоспособность включает в себя не только параметры ценообразования и качества товаров, но и особенности менеджмента организации, эффективность управления финансами, способность к внедрению инноваций. Помимо этого, следует понимать, что конкурентоспособность оценивает не саму выбранную организацию, а ее, в сравнении с подобными компаниями одной рыночной ниши» [13, с. 18].

«Представленные определения конкурентоспособности показывают, что авторы рассматривают конкурентоспособность в различных аспектах, как признак, навык, процесс, способность. Конкурентоспособность, как микроэкономическая, многогранная категория, рассматривается во

взаимосвязи принимающего субъекта и его потенциала, возможностей и навыков, а также структуры рынка и стратегических возможностей» [3].

Конкурентоспособность – это взвешенная и субъективная характеристика организации. Она показывает, насколько организация готова бороться с аналогичными компаниями на своем рынке и насколько у нее это получается.

Если бизнес известен в пределах страны или города, о нем говорят и к нему регулярно обращаются покупатели и клиенты, то он конкурентоспособен. Если организация не может оплатить аренду и сидит без клиентов, то наоборот - неконкурентоспособен.

Как любое предприятие в состоянии кризиса может улучшить свои показатели благодаря эффективной стратегии развития, так же и вполне успешное предприятие нуждается в оптимизации существующей стратегии, так как оно существует на конкурентном рынке. Для того, чтобы успешно вести свою деятельность в современном мире, компания должна быть гибкой и своевременно адаптироваться под реалии окружающей ее среды – законы, финансы, спрос, конкуренты, запасы. Ритм современной жизни и изменчивость внешних факторов приводит руководителей предприятий к развитию конкурентной стратегии управления своим бизнесом.

Конкурентная среда окружает все компании, которые существуют в условиях рынка, потому что только в редких ситуациях нет конкурентов, например, когда компания выводит на рынок инновационный продукт.

Во многих случаях каждый новый продукт считается модификацией уже существующего на рынке. Следовательно, он вступает в конкурентные отношения. Для того чтобы правильно спланировать маркетинговую составляющую компании, необходимо провести детальный анализ конкурентной среды [1, с. 37].

«Конкуренцию в экономической сфере можно определить следующим образом - конкуренция субъектов рыночных отношений за лучшие условия коммерческой деятельности.



Если учитывать более глобальные обстоятельства, то можно сформулировать концепцию конкуренции как борьбы за покупателя. Где все аспекты конкурентной среды и конкурентные преимущества являются основными показателями, которые отличают одну компанию от других и позволяют ей привлекать внимание клиентов» [1, с. 37].

Для того чтобы рассмотреть виды конкуренции, необходимо рассмотреть типы рынков, выделяют следующие: чистая конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, чистая монополия [13, с.55].

Чистая конкуренция – ситуация на рынке, когда организации продают одинаковые товары, и никто не оказывает заметного влияния на цену товара, складывающуюся исключительно под воздействием совокупного спроса и предложения.

Свободная экономическая модель, идеализированное состояние, когда покупатели и продавцы не влияют на цену, но формируют её вкладом спроса и предложения.

«Рынок чистой конкуренции тот, на котором устанавливается одна и та же цена на один и тот же продукт, что для этого необходимо:

- неограниченное число участников и свободная конкуренция между ними;
- свободный доступ к любой деятельности всех членов общества;
- неограниченная свобода передвижения капитала;
- информированность рынка о норме спроса, предложения, прибыли;
- однородность товаров;
- ни один участник конкуренции не в состоянии оказать влияние на решение другого неэкономическими методами;
- стихийное установление цен в ходе свободной конкуренции;
- отсутствие монополии, монополии и невмешательство государства» [12].

Монополистическая конкуренция – рынок с достаточно большим числом организаций, выпускающих дифференцированный продукт и конкурирующих друг с другом.

Монополия – существование в отрасли только одной фирмы, производящей товар, не имеющей заменителей, и отсутствие возможности появления в отрасли других фирм.

«Если компания не учитывает анализ конкурентной среды (а их много), то при принятии различных видов решений возникают вопросы. Подобная ошибка типична, например, для стартапов. При анализе конкурентной среды существуют две важные аксиомы, которые используются для всех типов компаний:

- знание потенциального потребителя, его стоимости и анализа;
- знание конкурентов, в частности их слабых и сильных сторон» [9].

Чистая монополия – ситуация, когда существует единственный продавец товара [18, с. 43]..

Как правило вход на такой рынок имеет следующие барьеры входа:

- экономия от масштаба;
- правовые ограничения;
- высокие издержки входа;
- реклама, доверие покупателей к существующему производителю;
- контроль монополистом источников сырья;
- высокие транспортные расходы.

Олигополия – рынок, на котором несколько крупных компаний контролируют производство и сбыт.

Характерные черты олигополии:

- немногочисленность фирм в отрасли;
- высокие барьеры для вступления в отрасль;
- всеобщая взаимозависимость.

Противники на рынке не всегда находятся в состоянии конфронтации друг с другом, но они всегда должны иметь четкое представление о том, есть

ли на рынке кто-то, кто близок к другой компании. Оценка и анализ конкурентной среды позволит составить схему роста компании, определить ее цели и ориентиры.

«Факторы, влияющие на состояние организации, и множество особенностей, которыми обладает организация, определяют выбор показателей для оценки и анализа конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия определяется множеством факторов, которые можно объединить в три большие группы: качество товара и его ценовые характеристики; ассортимент товаров, его широта, глубина и насыщенность; качество товара» [6], как представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на рост конкурентоспособности предприятия

Наименование товаров	Характеристика
Качество товара	Торговая организация, реализующая качественный товар имеет высокую конкурентоспособность и наоборот.
Уровень цен	«При установлении цен на товары ниже, чем у конкурентов, делает торговую организацию наиболее конкурентоспособным, но тогда торговая организация может нести потери по прибыли» [5].
Ассортимент товаров	«Торговая организация должно стремиться предложить такой набор товаров, который будет максимально соответствовать запросам целевой группы потребителей с учетом желаемой глубины и широты ассортимента» [5].
Качество послепродажного обслуживания	Послепродажное обслуживание покупателей (ремонт, установка и монтаж и прочее) повышает конкурентоспособность торгового предприятия.

«Под факторами конкурентоспособности понимается совокупность факторов, которые определяют формальные и неформальные «правила игры» на рынке, определяют ту внешнюю среду, в которой, предстоит работать торговому предприятия, и те моменты, которые оно должно учитывать при разработке конкурентоспособной стратегии своего развития. Внутренние факторы конкурентоспособности торгового предприятия свидетельствуют о наличии возможностей самого предприятия в сложившихся условиях на данном рынке, с учетом внешнего окружения (внешние факторы)» [26, с. 22].

Итак, после изучения сущности и составляющих конкурентоспособности предприятия подведем общий итог. «Конкурентоспособность представляет собой относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития предприятия от организационных конкурентов как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной потребности, так и по эффективности хозяйственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия можно определить, как вектор экономического статуса хозяйствующего субъекта относительно конкурентов, как его способность противостоять их действиям. В качестве средств в конкурентной борьбе для улучшения своих позиций на рынке предприятия используют, например, качество товаров, цену, сервисное обслуживание, ассортимент, информацию через рекламу, послепродажное обслуживание и т.д.» [10].

## **1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия**

«Конкурентная среда – текущая ситуация, в которой производители товаров и услуг находятся в состоянии борьбы за потребителей, поставщиков, партнеров и доминирующее положение на рынке.

Конкурентная производственная среда не остается неизменной. Как правило, малые и средние производители имеют более одного конкурента на данной доле рынка. Потребитель обычно не видит разницы между товарами конкурирующих компаний.

Количество конкурирующих компаний зависит от степени развития рынка. Этап реализации характеризуется небольшим количеством компаний, продвигающих новую продукцию. Расширение рынка определяет увеличение числа конкурирующих компаний до тех пор, пока рынок не достигнет зрелости» [11]. После этого начинается активное выдавливание конкурентов. И этот процесс заметно прогрессирует, когда рынок насыщен.

Объективный анализ конкурентных позиций является ключом к успеху на рынке. Оценивается рыночная стратегия, реакция на изменение стратегического курса Вашего предприятия, сравнение товаров и всех категорий товаров с продукцией конкурентоспособных фирм, виды организационных структур. Наиболее эффективными методами конкурентного анализа будут по отношению к лидеру рынка, так как они позволяют выяснить те факторы, на основании которых ваше предприятие признает лидирующие позиции.

Информация о возможных действиях постоянных и будущих конкурентов очень важна для стратегической безопасности предприятия.

Анализ конкурентных позиций, например, рыночные позиции, стратегические цели, источники роста конкурентоспособных отраслей промышленности, квалификация менеджеров, информация о имеющемся оборудовании – все это должно быть подвергнуто тщательному анализу.

Информация о 3-5 компаниях-конкурентах используется для сравнения с персональным производством.

Всякий раз, «когда происходят изменения в деятельности компании, будь то в ценовой политике, рекламных кампаниях, внедрении новых направлений, товаров или услуг, инновационной деятельности, необходимо анализировать внешнюю конкурентную среду и прогнозировать, какие изменения на рынке последуют за этими нововведениями.

Недостаточно просто следить за деятельностью конкурентов, нужен полный сравнительный анализ конкурентной среды, который позволит сформировать схему привлечения потребителей и спрогнозировать развитие ситуации на рынке и в компании» [2, с. 51].

Суть стратегического управления - ответы на три вопроса:

- Каково положение компании или фирмы сегодня?
- На какую позицию стремится компания или фирма через 3, 6, 12 месяцев?
- Что необходимо сделать, чтобы достичь желаемой позиции?

Информация, содержащая производственные данные для анализа прошлого, настоящего и будущего, поможет решить первый вопрос. Вторым вопросом отражает такую важную особенность, как ориентация компании на будущее, когда руководство должно определить свои цели.

Третий вопрос касается осуществления уже выбранной стратегии, и на этом этапе можно скорректировать два предыдущих этапа. Основными компонентами этой фазы являются: имеющиеся ресурсы, система управления, организационная структура и люди, которые будут реализовывать выбранную стратегию [2, с. 21].

Возможные ситуации, в которых необходимо проанализировать конкурентную среду:

- создание маркетинговой политики;
- прогноз плана продаж;
- подготовка схемы ассортиментной и продуктовой политики;
- определение цены товара;
- разработка продукта: выбор характеристик продукта и показателей эффективности в контексте конкурентной среды;
- разработка программы продвижения продукции в конкурентной среде.

Эксперты советуют рассмотреть такие правила конкурентного анализа рынка:

- точная формулировка цели анализа конкурентной среды на рынке.
- определение границ конкуренции и выявление критических конкурентов для анализа;
- маркетинговый анализ деятельности конкурентов.

Создание грамотной и эффективной схемы деятельности компании в условиях конкурентной среды, а также предварительная разработка маркетинговой политики облегчается рабочей программой по сбору данных о конкурентах [2, с. 73].

Внешняя среда состоит из всех внешних факторов или влияний, оказывающих давление на работу компании. Компания должна реагировать на все что происходит за ее пределами, чтобы поддерживать поток операций.

Внешнюю среду можно разделить на два типа: микросреду и макросреду.

Микросреда состоит из факторов, которые напрямую влияют на работу компании. К таким факторам можно отнести поставщиков, с которыми компания сотрудничает, клиентов, пользующихся услугами, маркетинговые посредники, кредиторы, конкуренты, общественное мнение и др., все они тесно объединены и активно влияют друг на друга [13, с.25].

Макросреда состоит из общих факторов, которые компания обычно не контролирует (политику, мировые экономические тенденции, социальные издержки). Успех компании зависит от ее способности быстро адаптироваться к продиктованным ей условиям.

Внутренняя среда – это компонент бизнес-среды, который состоит из различных элементов, присутствующих внутри организации, которые могут влиять или могут быть затронуты выборами, действиями и решениями организации. Он включает в себя климат, корпоративную культуру, оборудование, рабочие процессы, сотрудников, систему менеджмента и методы управления. Диагностика внутренней среды организации должна проводиться с позиций маркетингового управления организации по факторам.

«Анализ конкурентоспособности организации представляет собой комплексную задачу, решение которой требует выбора методов и методологии, подходящих для вида деятельности соответствующей компании.

Выбранная методология должна учитывать ключевые показатели компании, все ее особенности. Для этого необходимо выбрать наиболее важные, с точки зрения анализа, показатели.

Поэтому оценка конкурентоспособности организации зависит от целей анализа; умения собирать необходимые данные и выбирать правильную методологию» [12].

«Оценка и анализ конкурентоспособности организации также могут быть использованы для:

- разработки мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности различных функций компании;
- подбор контрагентов для совместных операций;
- подготовка увеличения доли рынка;
- определение реакции компании на изменение внешней среды (например, нормативные изменения, кризисы и т. д.)» [5].

Существуют различные подходы к оценке и анализу конкурентоспособности организации. «Для того, чтобы эффективно управлять конкурентоспособностью предприятия, требуется проводить периодически оценку ее конкурентоспособности. Для этого требуется выбрать методику, позволяющую в комплексе оценить конкурентоспособность предприятия по выбранным критериям. На сегодняшний день существует большое количество методик, позволяющих оценить конкурентоспособность предприятия» [22], часть из них представлено в таблице 2. Причем каждая методика имеет свои преимущества и недостатки.

Как правило, результаты могут быть полезны при выборе приоритетных направлений деятельности руководства компании при разработке стратегии.



Таблица 2 – Методики оценки конкурентоспособности предприятия

Наименование методики	Авторы	Недостатки	Преимущества
Методы, основанные на оценке конкурентоспособности товаров, услуг	Р.А. Фатхутдинов	Не оцениваются факторы конкурентоспособности предприятия	Простота. Возможность использования для оценки реализации конкурентного потенциала предприятия
Оценка конкурентного статуса предприятия на основе его стратегических потенциалов	Л.Н. Чайников	Сложная в практическом применении, трудности с подбором экспертов, ориентированных на длительный промежуток времени; включает ретроспективу и перспективу предприятия, сложные формулировки	Подход теоретически дает возможность оценить конкурентный статус предприятия и его перспективы.
Метод создания рейтинга с помощью ряда показателей	А.С. Головачев	Не все показатели, характеризуют финансовое положение предприятия	Простота в применении.
Матричный метод анализа	Е.Н. Горбашко	Некоторые взаимосвязи между основными показателями остаются без внимания	Является универсальным инструментом для оперативного проведения расчетов
Метод бальных оценок	О.И. Никитина	Оценки являются субъективным предположением экспертов	Позволяет выявить сильные и слабые стороны каждого предприятия
Метод сравнительной рейтинговой оценки	Е.Н. Иванова	Трудоемкое проведение расчетов	Оценка производится на базе данных публичной отчетности предприятия.

«Управление конкурентоспособностью организации происходит с помощью формирования, сохранения и увеличения конкурентных преимуществ. Их можно определить в нескольких сферах: экономической, технической и организационной. Данные сферы являются, своего рода, фундаментом, на котором строятся финансовые и стратегические показатели деятельности организации» [9, с. 15].

«Особенности, которые определяют конкурентные преимущества организации, можно охарактеризовать следующим образом:

- положение организации, в отношении лидирующего на рынке

предприятия-конкурента;

- проявление результатов деятельности организации на рынках, определяемых географически, в процессе конкретного временного промежутка;
- степень, в которой организация зависит от различных факторов организационной среды» [5].

«К одному из условий повышения конкурентоспособности организации стоит отнести разработку стратегии ее развития, являющейся одной из значимых функций менеджмента, в то же время стратегия определяется, как образ организационных действий и управляющих подходов, которые используются для достижения поставленных целей и задач организации по повышению ее конкурентоспособности» [14].

«Существует группа, так называемых, «матричных методов» оценки конкурентоспособности предприятия. К ним относятся следующие инструменты оценки конкурентоспособности:

- матрица Boston Consulting Group (BCG) – это теоретически обоснованный метод, основанный на маркетинговой оценке продукции;
- матрица McKinsey, представляющая собой систему координат, которая используется для принятия стратегических решений: решения принимаются на основе взаимосвязи двух параметров: «конкурентоспособность предприятия» и «привлекательность отрасли»;
- матрица Ансоффа предназначена для разработки возможных стратегий действий компании в рамках условий растущего рынка;
- SWOT-анализ – самый распространенный и универсальный метод, применимый во многих областях» [17].

STEP-анализ – это «описательная модель стратегического анализа, предназначенная для изучения внешней макросреды предприятия. Она заключается в последовательном описании четырех групп факторов:

социальных, технологических, политических и экономических. Данный метод позволяет оценить влияние внешних факторов макросреды, хотя и не учитывает внутренний потенциал предприятия, и не дает четкой количественной оценки, которая могла бы дать информацию о конкурентоспособности предприятия» [9, с. 17].

При оценке конкурентоспособности часто используются экспертные методы оценки. Главное преимущество такого подхода заключается в его универсальности, а также в возможности просто и быстро получить необходимую оценку конкурентоспособности предприятия.

«Графический метод, основанный на построении «гипотетического многоугольника», основан на анализе восьми факторов конкурентоспособности предприятия. Эти факторы представлены в виде многоугольников векторов.

Наложив полученные многоугольники конкурентоспособности различных предприятий друг на друга, мы можем визуально оценить сильные и слабые стороны предприятия, по отношению к конкурентам.

Главным преимуществом этого метода является наглядность полученных результатов. Недостаток касается возможной трудности определения фактической длины векторов, указывающих на статус определенного конкурентного фактора предприятия. В связи с этим, результаты, полученные с помощью этого метода, достаточно условны и требуют уточнения» [9].

Итак, существует группа методов оценки конкурентоспособности предприятия, дающих объективное описание оцениваемого объекта.

Таким образом, подводя итоги первого раздела исследования, можно сказать, что «в условиях рынка невозможно достичь уровня стабильного успеха в деятельности организации, если не планировать ее развитие и не собирать, и анализировать информацию о перспективах и потенциальных возможностях компании, о состоянии отрасли в целом и положении конкурентов в области деятельности организации» [2].

## 2 Анализ конкурентоспособности ООО «Металл-Комплект»

### 2.1 Технико-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Металл-Комплект» находится по адресу: 446001, Самарская область, г. Сызрань, ул. Пристанский Спуск, д. 21, цех 8 помещение 4.

Основным видом деятельности является аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом.

Дополнительные виды деятельности:

- производство строительных металлических конструкций и изделий;
- обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;
- обработка металлических изделий механическая;
- производство прочих готовых металлических изделий.

Данная организация обладает линейно-функциональной организационной структурой управления, представленной на рисунке 1.

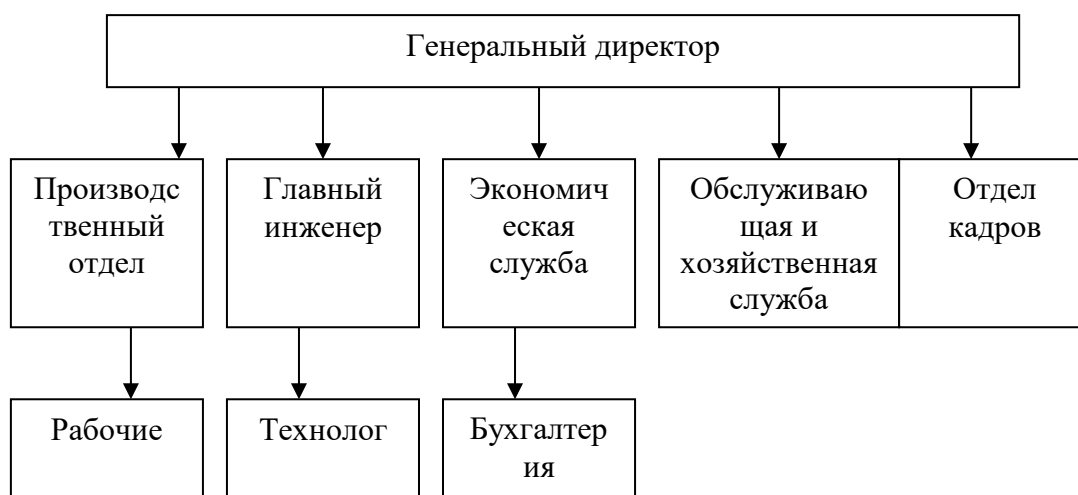


Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Металл-Комплект»

Основная идея такого типа организационной структуры заключается в

том, что управление производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами.

Основные финансовые результаты деятельности ООО «Металл-Комплект» за 3 последних года приведены ниже в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Металл-Комплект» за 2019-2021 гг.

Показатель	Значение показателя, т. р.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, т. р.
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	т. р. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2): 2)	
1	2	3	4	5	6	7
1 Выручка	13 701 303	11 145 316	11 938 694	-1 762 609	-12,9	12 261 771
2 Расходы по обычным видам деятельности	13 026 828	11 695 320	11 972 742	-1 054 086	-8,1	12 231 630
3 Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	674 475	-550 004	-34 048	-708 523	↓	30 141
4 Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-176 573	2 123 950	-1 679 059	-1 502 486	↓	89 439
5 ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	497 902	1 573 946	-1 713 107	-2 211 009	↓	119 580
6 Проценты к уплате	–	–	–	–	–	–
7 Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	-123 497	120 238	75 549	+199 046	↑	24 097
8 Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	374 405	1 694 184	-1 637 558	-2 011 963	↓	143 677

Годовая выручка за 2021 год составила 11 938 694 т. р. В течение анализируемого периода годовая выручка заметно снизилась (-1 762 609 т. р.). Убыток от продаж за последний год составил -34 048 т. р. Финансовый результат от продаж за весь анализируемый период очень сильно снизился на 708 523 т. р.

«Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на счет реализации» [4].

Анализ рентабельности ООО «Металл-Комплект» за 2019-2021 гг.

представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ рентабельности ООО «Металл-Комплект» за 2019-2021 гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	коп., (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2): 2)
1	2	3	4	5	6
1 Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 4% и более.	4,9	-4,9	-0,3	-5,2	↓
2 Рентабельность продаж по ЕВИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	3,6	14,1	-14,3	-17,9	↓
3 Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 2% и более.	2,7	15,2	-13,7	-16,4	↓
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	5,2	-4,7	-0,3	-5,5	↓
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	–	–	–	–	–

Таким образом, за 2021 год организация получила убыток как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило отрицательные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности за данный период.

В таблице 5 представлена оценка эффективности использования рекламы ООО «Металл-Комплект».

Таблица 5 – Оценка эффективности рекламной деятельности ООО «Металл-Комплект» за 2021 год

Вид рекламы	Разновидности	Фактически применяется/не применяется	Оценка в баллах
Телевизионная реклама	Рекламные ролики, рекламные объявления, бегущая строка, телерепортажи, телепередачи и прочее, размещение баннера.	Данный вид рекламы применяется, в частности рекламные ролики. Заказ рекламы осуществляется на местном ТВ	1

Продолжение таблицы 5

Вид рекламы	Разновидности	Фактически применяется/не применяется	Оценка в баллах
Печатная реклама (реклама в прессе, в частности в газетах, в журналах)	Рекламные объявления, публикации обзорно-рекламного характера, рекламные листовки	Применяется следующая реклама: реклама в прессе; печатная реклама (плакаты, листовки)	3
Транспортная реклама	Реклама в городском наземном транспорте, в поезде	Данный вид рекламы не применяется	1
Наружная реклама.	Брандмауэры, баннеры, призматроны, вывески, лайтбоксы, панели – кронштейны, билборды, суперсайты, световые панели, штендеры, пилоны, навигационные указатели, табличка, объемные буквы, роллерный дисплей	Не применяется данный вид рекламы.	1
Прямая почтовая реклама	Письма, листовки, буклеты, каталоги	Не применяется данный вид рекламы	1
Реклама в местах продаж (реклама на месте продаж)	Устная, текстовая, графическая и мультимедийная реклама, либо иную информацию рекламного характера, которая размещается в местах продажи товаров	Буклеты с лучшими предложениями, ценники и указатели	5
Интернет-реклама	Размещение рекламы на своем Интернет-сайте, e-mail реклама, баннерная, контекстная реклама	Применяется данный вид рекламы	5
Реклама на радио	Радиородики, реклама спонсора	Совсем не применяется данный вид рекламы.	1
Всего			18

Таким образом, анализируемое предприятие использует следующие виды рекламы: рекламу в прессе; печатную рекламу, буклеты, плакаты, листовки). Оценка рекламы проводится по пятибалльной шкале, где: 5 баллов (отличная оценка); 4 балла (хорошая оценка); 3 балла (средняя оценка).

Всю рекламную деятельность предприятия можно оценить на среднюю оценку 2,25 балла (18 балл / 8 критериев). Недостатком рекламной деятельности является то, что предприятие использует не все виды реклам, что

оценивается отрицательно.

Для выявления сильных, слабых сторон, возможностей и угроз проведен SWOT-анализ в таблице 6.

Таблица 6 – SWOT-анализ ООО «Металл-Комплект»

SWOT-анализ	Возможности	Угрозы
	Увеличение (обновление) ассортимента. Повышение эффективности рекламной деятельности. Увеличение мероприятий по стимулированию покупательского спроса. Увеличение рыночной доли.	Снижение спроса и продаж. Рост количества конкурентов. Увеличение закупочных цен. Девальвация национальной валюты (рубля). Продолжение рецессии (стагнации) в российской экономике. Пандемия коронавируса.
Сильные стороны: Месторасположение. Конкурентные цены. Качественные поставщики металла.	Сохранение лучшего месторасположения организации за счет договоренности по аренде на продолжительный срок. Проведение новых рекламных кампаний. Рост продаж через обновление ассортимента.	Лучшее месторасположения позволит организации увеличить продажи. За счет приемлемого уровня цен организация сможет поддерживать достаточный уровень продаж. За счет эффективной рекламы организация сможет увеличить продажи. Обновление ассортимента позволит организации увеличить продажи.
Слабые стороны: Недостаточно большой ассортимент. Не эффективная реклама.	Обновление ассортимента позволит повысить продажи, прибыль. Повышение эффективности рекламной деятельности позволит увеличить продажи, прибыль.	Требуется продавать те товары, которых нет у конкурентов. И нужно продавать те товары, которые бы полностью удовлетворяли запросы потребителей. Требуется повысить эффективность рекламной деятельности.

Возможностями предприятия являются: увеличение (обновление) ассортимента; повышение эффективности рекламной деятельности; увеличение мероприятий по стимулированию покупательского спроса; увеличение рыночной доли.

Угрозами предприятия являются: снижение спроса и продаж; рост количества конкурентов; увеличение закупочных цен; девальвация



национальной валюты (рубля); продолжение рецессии (стагнации) в российской экономике. Слабыми сторонами предприятия являются: недостаточно большой ассортимент; неэффективная реклама.

## 2.2 Анализ конкурентоспособности организации

Для оценки конкурентоспособности необходим анализ, который поможет выявить преимущества перед другими организациями и показать слабые стороны предприятия.

Ближайшими конкурентами ООО «Металл-Комплект» являются: ООО «Аркада-С», ООО ПК «Гранд», ООО «Русские минералы», ООО «Пегматит» (таблица 7).

Таблица 7 – Показатели конкурентоспособности ООО «Металл-Комплект»

Факторы конкурентоспособности	ООО «Металл-Комплект»	Конкуренты			
		ООО «Аркада-С»	ООО ПК «Гранд»	ООО «Русские минералы»	ООО «Пегматит»
1 Цена продукта	5	2	1	3	4
2 Расположение:					
Центр города	3	3	3	2	1
Проходимость	5	5	4	4	4
Наличие вывески	5	5	2	2	3
Парковка (удобные подъездные пути)	5	5	5	5	5
Суммарный балл	4,5	4,5	3,5	3,25	3,25
3 Реклама:					
Собственный сайт	5	5	1	1	5
Реклама в СМИ	1	1	1	1	5
Продвижение через соц. сети	5	5	5	5	5
Суммарный балл	3,7	3,7	2,3	2,3	5
4 Стаж работы	4 года	7 лет	2 года	4 года	5 лет
Суммарный балл	3	5	2	3	4
5 Финансовое состояние:					
Собственные средства	5	5	3	2	5
Заемные средства	1	1	2	3	1
Суммарный балл	3	3	2,5	2,5	3
6 Клиентская база	5	5	2	3	5

Продолжение таблицы 7

Факторы конкурентоспособности	ООО «Металл-Комплект»	Конкуренты			
		ООО «Аркада-С»	ООО ПК «Гранд»	ООО «Русские минералы»	ООО «Пегматит»
7 Имидж (репутация)	5	5	3	2	5
8 Ассортимент услуг:					
Составление нового по желанию клиента	1	5	1 5	1	1
Продажа готового продукта	5 5	5 5	5 5	5 1	5 5
Новизна услуг	5	5	5	1	5
Уникальность услуг	5	5	5	1	5
Оформление услуг	5	5	5	5	5
Оформление страховки					
Суммарный балл	4,3	5	4,3	2,3	4,3
9 Влияние фактора сезонности на прибыль	2	2	4	3	2
10 Квалификация персонала	5	5	2	2	5
11 Качество обслуживания	5	5	4	4	5

Таким образом, мы видим, что наибольшую конкуренцию составляет предприятие ООО «Пегматит».

Далее рассмотрим итоги «4Р-анализа» в таблице 8.

Таблица 8 – Подведение итогов «4Р-анализ»

Наименование	ООО «Металл-Комплект»	ООО «Аркада-С»	ООО ПК «Гранд»	ООО «Пегматит»
«1Р» Продукт	49	42	36	35
«2Р» Цена	10	15	16	16
«3Р» Каналы	26	29	27	22
«4Р» Продвижение	8	8	3	5
Сумма баллов	93	94	82	78

Таким образом, ООО «Металл-Комплект» является лидером среди конкурентов по ценовому признаку. Данный фактор является основным недостатком в деятельности предприятия.

Далее проведем анализ конкурентоспособности предприятия на основе SWOT- анализа (таблица 9).

Таблица 9 – SWOT-анализ конкурентоспособности ООО «Металл-Комплект»

Сильные стороны	Слабые стороны
Выпуск качественной продукции, изготовленной по ГОСТу; Изготовление товара по индивидуальным чертежам; Наличие складских помещений.	Сроки доставки дольше, чем у конкурентов
Возможности	Угрозы
Открытие новых видов производства; Выход на новые рынки.	Появление конкурентов в г. Сызрань; Потеря клиентов и рабочего персонала.

SWOT-анализа позволил сформулировать вывод, что компания ООО «Металл-Комплект» - конкурентоспособна. Деятельность компании базируется на нормах ГОСТов. Поэтому основным конкурентным преимуществом предприятия признается качество.

Для итоговой оценки конкурентоспособности ООО «Металл-Комплект» используется методика автора научной литературы Л.Н. Чайникова. Для оценки конкурентоспособности данный автор предлагает использовать пять доступных оценочных факторов, таких как: ассортимент; рыночная доля; цена; рекламная деятельность; стимулирование покупательского спроса.

«Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, например, от 1 до 5 баллов, где: 5 баллов – отличная оценка; 4 балла – хорошая оценка; 3 балла – удовлетворительная оценка; 2 балла – плохая оценка; 1 балл – неудовлетворительная оценка» [18].

Оценку конкурентоспособности можно проводить с помощью экспертов, а также самостоятельно. Удельный вес определяет степень значимости фактора, чем выше оценка, тем степень значимости фактора является высоким.

В таблице 10 представлена оценка конкурентоспособности ООО «Металл-Комплект».

Таблица 10 – Сводная оценка конкурентоспособности ООО «Металл-Комплект»

Критерии оценки	Уд. вес, %	ООО «Металл-Комплект»		ООО «Аркада-С»		ООО ПК «Гранд»		ООО «Пегматит»	
		Абс. знач.	Отн. знач.	Абс. знач.	Отн. знач.	Абс. знач.	Отн. знач.	Абс. знач.	Отн. знач.
1	2	3	$4 = 2/100 \times 3$	5	$6 = 2/100 \times 5$	7	$8 = 2 / 100 \times 7$	9	$10 = 2 / 100 \times 9$
Ассортимент	25	4	1,0	5	1,3	2	0,5	3	0,8
Цена	30	4	1,2	4	1,2	3	0,9	5	1,5
Рыночная доля	10	4	0,4	5	0,5	2	0,2	3	0,3
Реклама	15	3,5	0,5	3,5	0,5	1,8	0,3	2,3	0,3
Стимулирование спроса	20	5	1,0	5	1,0	5	1,0	5	1,0
Всего	100	-	4,1	-	4,5	-	2,9	-	3,9

По результатам оценки конкурентоспособности выявлено, что ООО «Металл-Комплект» уступает своим прямым конкурентам по ассортименту, рекламной деятельности и в некоторой степени по рыночной доле.

У основного конкурента ООО «Аркада-С» самый большой ассортимент и лучше рекламная деятельность, в частности конкурент использует все виды рекламы. В конкурентной борьбе анализируемое предприятие использует политику среднего уровня цен, что является преимуществом.

Исследуемое предприятие занимает по конкурентоспособности – 4,1 баллов. В частности, ООО «Металл-Комплект» уступает своим конкурентам по ассортименту, по рекламной деятельности, также по рыночной доле.

Таким образом, при проведении исследования было выявлено, что предприятие ООО «Металл-Комплект» – конкурентоспособно. Данное предприятие изготавливает продукцию, только основываясь на ГОСТах. Также можно обобщить, что управление конкурентоспособностью ООО «Металл-Комплект» происходит планомерно, но в организации отсутствует служба или

отдельная должность, чьей обязанностью было бы формирование управление конкурентоспособностью ООО «Металл-Комплект» на рынках.

По результатам оценки конкурентоспособности выявлено, что ООО «Металл-Комплект» уступает своим прямым конкурентам по ассортименту, рекламной деятельности и в некоторой степени по рыночной доле. Исследуемое предприятие занимает по конкурентоспособности – 4,1 баллов. В частности, ООО «Металл-Комплект» уступает своим конкурентам по ассортименту, по рекламной деятельности, также по рыночной доле.

Управление конкурентоспособностью ООО «Металл-Комплект» отвечает ожиданиям руководства не в полной мере. В связи с планами организации расширить рынок сбыта, управление конкурентоспособностью ООО «Металл-Комплект» требует совершенствования.

### **3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Металл-Комплект»**

#### **3.1 Пути повышения конкурентоспособности организации**

На основании полученных результатов, при проведении анализа конкурентоспособности ООО «Металл-Комплект», можно составить список мероприятий для улучшения сложившейся ситуации за счет повышения эффективности работы.

Мероприятие №1. Разработка рекламной кампании в сети Интернет на сайтах предприятий-партнеров (собственными силами экономической службы, при проведении и разработке данного мероприятия предприятие дополнительных затрат не понесет. По экспертным оценкам данное мероприятие позволит увеличить прибыль предприятия на 5%.

Мероприятие № 2. Разработка новой скидочной политики (собственными силами экономической службы, при проведении и разработке данного мероприятия предприятие дополнительных затрат не понесет). По экспертным оценкам данное мероприятие позволит увеличить прибыль предприятия на 4%.

Мероприятие № 3. Проведение выставки.

Организация рекламы ООО «Металл-Комплект» он-лайн. Маркетинговые мероприятия считаются особенно эффективными, когда к ним подключаются интернет – маркетологи.

Одним из факторов, выявленных в ходе анализа, является то, что в деятельности ООО «Металл-Комплект» недостаточно хорошо разработанная ценовая и рекламная политика. Данный фактор снижает конкурентные преимущества компании. Для того чтобы повысить качество предоставляемых услуг, увеличить прибыль необходима разработка четкой концепции развития ООО «Металл-Комплект», имеющей четкий механизм реализации. Очень

полезным и эффективным инструментом ценовой политики должна стать скидочная система. Варианты могут быть следующие (таблица 11).

Таблица 11 – Скидочная система ООО «Металл-Комплект»

Канал сбыта	Размер скидки, %
При повторном обращении	2
Постоянным клиентам	6 (общая сумма контрактов до 50 т. р.)
Постоянным клиентам	8 (общая сумма контрактов от 50 т. р. до 150 т. р.)

«Внедрение данной системы скидок привлечет новых клиентов, следовательно, повысятся объемы реализации, что в свою очередь положительно отразится на рентабельности.

Выставки позволяют расширять клиентскую базу и повышать продажи, находить способы оптимизации производственных процессов, повышать конкурентоспособность, обеспечивать позитивное восприятие бренда или компании, увеличивать репутационный капитал.

Ключевое преимущество этого инструмента заключено в возможности продажи или заключения сделки на месте проведения мероприятия. Само определение выставки отражает эту особенность: рынок, на котором заключаются сделки на базе выставочных образцов» [13].

«Проект-выставка предполагает показ достижений, новинок и актуальных предложений на рынок. Она интересна не только с точки зрения продвижения собственной продукции, но и как источник информации для последующего анализа конкурентов, рынка, отрасли. Тесное взаимодействие всех участников мероприятия дает возможность предприятию провести целый комплекс исследований, организовать промоутерскую деятельность и наладить личные контакты с поставщиками, покупателями, партнерами, представителями власти и бизнес-элиты, а также значительно снизить риски ведения бизнеса» [13].

Выбирая выставку ООО «Металл-Комплект» как инструмент маркетинга нужно понимать, что у него есть уникальная особенность: он является интегрированным средством. Как известно, классическая система маркетинга базируется на 4P: Product (продукт). Price (цена), Place (место), Promotion (продвижение). Выставка ООО «Металл-Комплект» включает в себя все эти компоненты одновременно, поэтому требует не только творческого, но и комплексного подхода к организации.

Цели по SMART проекта в выставке даны в таблице 12.

Таблица 12 – Цели по SMART проекта в выставке

Направление задачи	Цели по SMART
Увеличение продаж	Увеличить продажи бренда ООО «Металл-Комплект» на территории России к концу года на 25%
Продвижение товара	Достичь уровня знания товара ООО «Металл-Комплект» среди молодой аудитории на уровне 51% через 3 года, после запуска товара на рынок.
Увеличение дистрибуции	Завести бренд компании ООО «Металл-Комплект» в количестве 3 SKU в ТОП-10 ключевых торговых сетей до июля 2022 года.

Устав проекта дан в таблице 13.

Таблица 13 – Устав проекта

Наименование проекта	Проведение выставки ООО «Металл-Комплект»
Сроки начала и окончания проекта	10 декабря 2022г. – 30 декабря 2022 г.
Куратор проекта	заместитель директора ООО «Металл-Комплект»
Руководитель проекта	Директор ООО «Металл-Комплект»
Администратор проекта	Заместитель директора ООО «Металл-Комплект»
Инициатор проекта	Директор ООО «Металл-Комплект»
Исполнитель проекта	Производственный отдел
Стратегия исполнителя проекта	производство аналитики и документацию, согласование, и проведение выставки.



Продолжение таблицы 13

Наименование проекта	Проведение выставки ООО «Металл-Комплект»
Ожидания заинтересованных сторон	Увеличить продажи бренда ООО «Металл-Комплект» на территории России к концу года на 25% Достичь уровня знания товара ООО «Металл-Комплект» среди молодой аудитории на уровне 51% через 3 года, после запуска товара на рынок. Завести бренд компании ООО «Металл-Комплект» в количестве 3 SKU в ТОП-10 ключевых торговых сетей до июля 2022 года.
Риски проекта	Недостаточная подготовка кадров. Низкая мотивация молодых специалистов из-за отсутствия материальной поддержки. Недостаток финансирования Слабый интерес молодых специалистов при участии в проекте
Стоимость проекта	1576800 р.
Ожидаемые конечные Результаты реализации и показатели социально-экономической эффективности	NPV= 1 152 922,79р. IRR= 118,37% PI= 5,44 PP= 2,8 (2 год 10 месяц)

План проекта дан в таблице 14.

Таблица 14 – План проекта

Наименование проекта	Проект разработки проведения выставки ООО «Металл-Комплект»
Краткое наименование проекта	Проведение выставки ООО «Металл-Комплект»
Сроки начала и окончания проекта	10 декабря 2022г. – 30 декабря 2022 г.
техико-экономическое обоснование, выбор поставщика ООО «Металл-Комплект»	Силами ООО «Металл-Комплект» по согласованию с куратором и руководителем проекта в рамках сроков проекта
разработка требований к выставке ООО «Металл-Комплект»	Силами ООО «Металл-Комплект» по согласованию руководителем проекта в рамках сроков проекта
развертывание системы к выставке ООО «Металл-Комплект»	Силами ООО «Металл-Комплект» и разработчика по согласованию с куратором и руководителем проекта в рамках сроков проекта

Продолжение таблицы 14

1	2
групповое обучение сотрудников для участия выставке ООО «Металл-Комплект»	Силами ООО «Металл-Комплект» и разработчика выставки по согласованию с куратором и руководителем проекта в рамках сроков проекта
анализ бизнес-процесса заказчика, проектирование, согласование, документирование; настройка бизнес-процесса выставки ООО «Металл-Комплект»; групповое обучение сотрудников; тестовая эксплуатация; доработка бизнес-процесса с учетом замечаний.	Силами ООО «Металл-Комплект» и разработчика выставки по согласованию с куратором и руководителем проекта в рамках сроков проекта

Дерево целей разработки и внедрения проекта дано в таблице 15.

Таблица 15 – Дерево целей разработки и внедрения проекта

Главная цель: проведение выставки ООО «Металл-Комплект»		
Дополнительные цели:		
1 Увеличить продажи бренда ООО «Металл-Комплект» на территории России к концу года на 25%	2 Достичь уровня знания товара ООО «Металл-Комплект» среди основной партнерской сети на уровне 51% через 3 года, после запуска товара на рынок.	3 Завести бренд компании ООО «Металл-Комплект» в количестве 3 SKU в ТОП-10 до июля 2021 года.
Достижение каждого пункта зависит от решения задач		
1.1 Увеличить объемы качественных услуг	2.1 Повысить эффективность использования ресурсов	3.1 Увеличить объем и результативность капитальных вложений
1.2 Нарастивать объемы оказания наиболее востребованных качественных услуг	–	3.2 Повысить удельный вес для инвестиций в инновации
1.3 Оптимизировать оценку качества услуг	–	–

В следующем разделе исследования представлено экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

### 3.2 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Смета расходов по проведению выставки приведена в таблице 16.

Таблица 16 – Смета расходов по проведению выставки

Статьи расходов	Сумма, т. р.
Аренда выставочного помещения и оборудования	1100
Транспортно-складские расходы	30
Расходы по заработной плате	30
Охрана	8
Оформительские расходы	80
Информационно-рекламные расходы	80
Культурная программа	15
Непредвиденные расходы	40
Итого	1383

Смета расходов по проведению выставки согласно таблице 16 показывает, что общие расходы составили 1383 т.р.

Смета расходов по организации выставки дана в таблице 17.

Таблица 17 – Смета расходов по организации выставки

Источники расходов	Сумма, т. р.
Плата за участие	60
Стоимость экспозиционных мест	14
Плата за рекламу	76,8
Торгово-посреднические процент от совершения сделок	28
Средства от продажи прав сервисного обслуживания	10
Плата за услуги консультантов, переводчиков и др.	5
Итого	193,8

Смета расходов по организации выставки согласно таблице 17 показывает, что общие расходы составили 193,8 т.р. Смета расходов общая дана в таблице 18.

Таблица 18 – Смета расходов общая

Расходы	Сумма, р.
Итого расходов по проведению выставки	1383000
Итого расходов по организации выставки	193800
Итого	1576800

В связи со сложной ситуацией в мире (эпидемия коронавируса, спецоперация) многие показатели в расчетах взяты усреднено (таблица 19), погрешность может составлять до 15%.

Таблица 19 – Расчет чистого дисконтированного дохода (NPV)

Ставка дисконта	7,5%				
Период t (год)	Первоначальные затраты (IC)	Денежный доход	Денежный расход	Денежный поток CF <sub>t</sub>	Дисконтированный денежный поток
0	1576800	0	0	-1576800	0
1	0	586890,40	0	586890	545 944,56 р.
2	0	586890,40	0	586890	545 944,56 р.
3	0	586890,40	0	586890	545 944,56 р.
4	0	586890,40	0	586890	545 944,56 р.
5	0	586890,40	0	586890	545 944,56 р.
Итого	-	2934452	-	-	-
Суммарный дисконтированный денежный поток =					2 729 722,79р.
NPV=					1 152 922,79р.
IRR=					118,37%
PI=					5,44
PP=					2,8 (2 год 10 месяц)

В данном случае  $NPV > 0$ , что означает, что данный инвестиционный проект привлекателен для вложения.

После того, как был вычислен NPV, найдем внутреннюю норму доходности (IRR). «Внутренняя норма доходности – это такое значение коэффициента дисконтирования, при котором NPV проекта равен нулю. Т.е.  $IRR=r$ , при котором  $NPV=f(r)=0$ . IRR показывает максимально допустимый

относительный уровень расходов, которые могут быть связаны с данным проектом. Находится IRR методом итераций. Для его нахождения использовался инструмент «Поиск решения» в MS Excel» [18]. В результате расчета получили IRR= 118,37%.

Столь большая экономическая выгода является существенной и говорит об успешном проектном решении, и доказывает целесообразность его внедрения.

Основные прогнозные финансовые результаты деятельности ООО «Металл-Комплект» после внедрения проекта приведены ниже в таблице 20.

Таблица 20 – Обзор прогнозных результатов деятельности ООО «Металл-Комплект» за 2021-2023 гг.

Показатель	Значение показателя, т. р.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, т. р.
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	т. р. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2): 2)	
1	2	3	4	5	6	7
1 Выручка	1193869 4	14445819, 7	16901609, 1	4962915,1	41,57	14428707 ,6
2 Расходы по обычным видам деятельности	1197274 2	11374104, 9	10009212, 3	- 1963529,69	-16,4	11118686 ,4
3 Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	-34048	3071714,8 4	6892396,7 8	6926444,78	-20343	3310021, 21
4 Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	- 1679059	34221	34111	1713170	- 102,03	-536909
5 ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	- 1713107	3105935,8 4	6926507,7 8	8639614,78	- 504,32	2773112, 21
6 Проценты к уплате	-	0		0	0	0

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5	6	7
7 Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	75549	621187,16 8	1385301,5 6	1309752,56	1733,6 5	694012,5 75
8 Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	- 1637558	2484748,6 7	5541206,2 3	7178764,23	- 438,38	2129465, 63

Годовая выручка за период 01.01–31.12.2022 по прогнозу составила 14445819,7 т. р. Финансовый результат от продаж по прогнозу сильно повысится и составит 5541206,23 т. р.

Таким образом, «организуя выставку необходимо подходить к ней не только творчески, но и системно, как к проекту, опираясь на этапы его жизненного цикла, выделяя важные вехи. Выставка – это трудоемкий инструмент маркетинга. Сформировав эффективную команду, оценив риски, создав расписание и своевременно контролируя промежуточные результаты можно добиться не только поставленных целей, но и удовлетворенности от проделанной работы, вдохновения для реализации других амбициозных творческих проектов» [16].

Итак, управление конкурентоспособностью ООО «Металл-Комплект» отвечает ожиданием руководства не в полной мере. В связи с планами организации расширить рынок сбыта, управление конкурентоспособностью ООО «Металл-Комплект» требует совершенствования. При проведении анализа конкурентоспособности ООО «Металл-Комплект», можно составить список мероприятий для улучшения сложившейся ситуации за счет повышения эффективности работы.

Мероприятие №1. Разработка рекламной кампании в сети Интернет на сайтах предприятий-партнеров (собственными силами экономической службы, при проведении и разработке данного мероприятия предприятие

дополнительных затрат не понесет. По экспертным оценкам данное мероприятие позволит увеличить прибыль предприятия на 5%.

Мероприятие № 2. Разработка новой скидочной политики (собственными силами экономической службы, при проведении и разработке данного мероприятия предприятие дополнительных затрат не понесет). По экспертным оценкам данное мероприятие позволит увеличить прибыль предприятия на 4%.

Мероприятие № 3. Проведение выставки. Выставка позволит увеличить продажи бренда ООО «Металл-Комплект» на территории России к концу года на 25%; достичь уровня знания товара ООО «Металл-Комплект» среди молодой аудитории на уровне 51% через 3 года, после запуска товара на рынок; завести бренд компании ООО «Металл-Комплект» в количестве 3 SKU в ТОП-10 ключевых торговых сетей до июля 2022 года. Экономические показатели проекта: NPV= 1 152 922,79р.; IRR= 118,37%; PI= 5,44; PP= 2,8 (2 год 10 месяц). Столь большая экономическая выгода является существенной и говорит об успешном проектном решении, и доказывает целесообразность его внедрения.

В результате проведения трех мероприятий годовая выручка за период 01.01–31.12.2022 по прогнозу составила 14445819,7 т. р. Финансовый результат от продаж по прогнозу сильно повысится и составит 5541206,23 т. р.

## Заключение

«Конкурентоспособность организации – понятие относительное. Она может быть выявлена и оценена только путем сравнения фирм, выпускающих аналогичную продукцию или оказывающих одинаковые услуги применительно к территории, в пределах которой эти фирмы функционируют (на местном, региональном, национальном, мировом рынках). Поэтому одна и та же фирма может быть конкурентоспособной на местном или национальном рынке и не быть таковой на региональном и тем более на мировом» [4].

«Конкурентоспособность – это динамическая категория, которая обусловлена внешними факторами, многие из которых рассматриваются как управляемые. Конкурентоспособность товара – это уровень его экономических показателей и потребительских свойств, позволяющий выдержать соперничество с другими аналогичными товарами на рынке» [9].

Общество с ограниченной ответственностью «Металл-Комплект» находится по адресу: 446001, Самарская область, г. Сызрань, ул. Пристанский Спуск, д. 21, цех 8 помещение 4.

Основным видом деятельности является аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом.

Дополнительные виды деятельности: производство строительных металлических конструкций и изделий; обработка металлов и нанесение покрытий на металлы; обработка металлических изделий механическая; производство прочих готовых металлических изделий.

Недостатком рекламной деятельности предприятия является то, что оно использует не все виды реклам, что оценивается отрицательно.

Слабыми сторонами предприятия являются: недостаточно большой ассортимент; неэффективная реклама.

Ближайшими конкурентами ООО «Металл-Комплект» являются: ООО «Аркада-С», ООО ПК «Гранд», ООО «Русские минералы», ООО «Пегматит».

По результатам оценки конкурентоспособности выявлено, что ООО



«Металл-Комплект» уступает своим прямым конкурентам по ассортименту, рекламной деятельности и в некоторой степени по рыночной доле. У основного конкурента ООО «Аркада-С» самый большой ассортимент и лучше рекламная деятельность, в частности конкурент использует все виды рекламы. В конкурентной борьбе анализируемое предприятие использует политику среднего уровня цен, что является преимуществом.

Исследуемое предприятие занимает по конкурентоспособности – 4,1 баллов. В частности, ООО «Металл-Комплект» уступает своим конкурентам по ассортименту, по рекламной деятельности, также по рыночной доле.

Таким образом, при проведении исследования было выявлено, что предприятие ООО «Металл-Комплект» – конкурентоспособно. Данное предприятие изготавливает продукцию, только основываясь на ГОСТах. Также можно обобщить, что управление конкурентоспособностью ООО «Металл-Комплект» происходит планомерно, но в организации отсутствует служба или отдельная должность, чьей обязанностью было бы формирование управления конкурентоспособностью ООО «Металл-Комплект» на рынках.

Управление конкурентоспособностью ООО «Металл-Комплект» отвечает ожиданиям руководства не в полной мере. В связи с планами организации расширить рынок сбыта, управление конкурентоспособностью ООО «Металл-Комплект» требует совершенствования.

При проведении анализа конкурентоспособности ООО «Металл-Комплект», был составлен список мероприятий для улучшения сложившейся ситуации за счет повышения эффективности работы.

Мероприятие №1. Разработка рекламной кампании в сети Интернет на сайтах предприятий-партнеров (собственными силами экономической службы, при проведении и разработке данного мероприятия предприятие дополнительных затрат не понесет. По экспертным оценкам данное мероприятие позволит увеличить прибыль предприятия на 5%.

Мероприятие № 2. Разработка новой скидочной политики (собственными силами экономической службы, при проведении и разработке

данного мероприятия предприятие дополнительных затрат не понесет). По экспертным оценкам данное мероприятие позволит увеличить прибыль предприятия на 4%.

Мероприятие № 3. Проведение выставки. Выставка позволит увеличить продажи бренда ООО «Металл-Комплект» на территории России к концу года на 25%; достичь уровня знания товара ООО «Металл-Комплект» среди молодой аудитории на уровне 51% через 3 года, после запуска товара на рынок; завести бренд компании ООО «Металл-Комплект» в количестве 3 SKU в ТОП-10 ключевых торговых сетей до июля 2022 года. Экономические показатели проекта: NPV= 1 152 922,79р.; IRR= 118,37%; PI= 5,44; PP= 2,8 (2 год 10 месяц). Столь большая экономическая выгода является существенной и говорит об успешном проектном решении, и доказывает целесообразность его внедрения.

В результате проведения трех мероприятий годовая выручка за период 01.01–31.12.2022 по прогнозу составила 14445819,7 т. р. Финансовый результат от продаж по прогнозу сильно повысится и составит 5541206,23 т. р.

## Список используемой литературы

1. Абаева Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина. – Ульяновск : УлГТУ, 2021. – 259 с.
2. Абузярова М. И. Управление проектами : учебное пособие / М. И. Абузярова. – Самара : Самарская гуманитарная акад., 2019. – 227 с.
3. Беленов О. Н. Конкурентоспособность стран и регионов / О. Н. Беленов, А. А. Анучин. – М. : КноРус, 2021. – 144 с.
4. Бережная Т. В. Роль маркетинга в конкурентоспособности предприятия / Т. В. Бережная, Н. А. Кантемиров // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2019. – №. 1. – С. 157-159.
5. Бойкова Ю. М. Факторы развития сферы сервиса в России / Ю. М. Бойкова, Я. С. Тестина // Сборник докладов международной научно-практической конференции «Социально-экономическая стратегия и инновационное развитие в сервисной деятельности в сфере транспорта и в предпринимательстве – 2020» Под. ред. Кошелевой Т.Н и др. – СПб. : КультИн-формПресс, 2018. – С. 10-16.
6. Борисов С. Р. Конкурентоспособность / С. Р. Борисов. – М. : Делаякономики, 2022. – 233 с.
7. Виноградова С. А. Управление проектами : учебное пособие / С. А. Виноградова, А. Ю. Красильникова, Р. А. Миронов. – Дзержинск : ФГБОУ ВО Дзержинский фил. РАНХиГС, 2022. – 264 с.
8. Волкодавова Е. В. Реализация стратегии импортозамещения продукции на российских промышленных предприятиях / Е. В. Волкодавова // Экономические науки: научно информационный журнал. – 2019. – №8. – С. 230-245.
9. Гильд, О. Н. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества предприятия / О. Н. Гильд, Н. М. Хачатурян, А. Ф. Бакланова [Текст] // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2018. – №20. – С. 15-19.

10. Грачева Е. С. Экономика организации : учебник для вузов / Е. С. Грачева. – М. : ГНОМ и Д, 2021. – 309 с.
11. Грудкин А. А. Управление проектами : учебник / А. А. Грудкин. – Орёл : Изд-во Орловский ГАУ, 2020. – 315 с.
12. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации / И. Б. Гурков. – М.: ТЕИС, 2020. – 239 с.
13. Докукина А. А. Влияние адаптивного управления на конкурентоспособность организации / А. А. Докукина, С. Ю. Казанцева // Экономика : вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – №. 2-1. – С. 33-44.
14. Жумабаева Д. П. Современные проблемы конкурентоспособности предприятий / Д. П. Жумабаева, С. В. Плеханов // Социальные науки. – 2019. – №. 1. – С. 18-25.
15. Калашников А. Н. Использование программных решений бизнес-аналитики как инструмент повышения конкурентоспособности компаний и регионов / А. Н. Калашников // Экономика устойчивого развития. – 2020. – №. 1. – С. 289-292.
16. Капчегашева, И. В. Конкурентный потенциал организации и его формирование [Текст] // Научно-методический журнал Поиск. – 2019. – № 4(68). – С. 18-20.
17. Кохно Н.О. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий / Н.О. Кохно // Новая наука: финансово-экономические основы. 2019. № 2. С. 102-104.
18. Крамарь А. В. Внедрение CRM-системы как способ поддержания конкурентоспособности компании / А. В. Крамарь // Актуальные проблемы социально-гуманитарных исследований в экономике и управлении. – 2019. – С. 274-279.
19. Кривуля, Р. Е. Проблемы формирования конкурентных преимуществ и их взаимосвязь со стратегией предприятия / Р. Е. Кривуля, И. А. Кривуля [Текст] // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – С. 31-33.

20. Курганова Н. Ю. Методические подходы к оценке конкурентоспособности розничных торговых сетей / Н. Ю. Курганова // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – №. 1. – С. 309-314.
21. Лисовская И. А. Основы менеджмента : учебное пособие / И. А. Лисовская. – М. : Теис, 2021. – 120 с.
22. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт, 2022. – 448 с.
23. Мозгачева Д. А. Слияния и поглощения как элемент повышения конкурентоспособности нефтегазовой отрасли / Д. А. Мозгачева, Е. Ю. Осина, Е. О. Цурюпа // NovaInfo.Ru. – 2022. – Т. 2. – № 53. – С. 83-91.
24. Никулин Р. А. Взаимосвязь конкурентоспособности государства и предприятия в условиях информационной экономики / Р. А. Никулин // Экономический анализ: теория и практика. – 2019. – Т. 18. – №. 3. – С. 568-587.
25. Прохорова В. В. Современные проблемы менеджмента / В. В. Прохорова, О. Н. Коломыц, Ф. В. Шутилов. – М. : Общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом МИРАКЛЬ», 2022. – 352 с.
26. Розанова Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. – М. : Юрайт, 2022. – 343 с.
27. Сартбаев С. Е. Методические рекомендации по анализу показателей конкурентоспособности предприятия / С. Е. Сартбаев. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 176 с.
28. Токарева С. А. Роль стратегии инновационного развития в обеспечении конкурентоспособности компании / С. А. Токарева, В. А. Ускова // Информационные технологии в управлении и экономике. – 2019. – №. 2. – С. 47-56.
29. Хасаншин И. А. Цифровая экономика и ее влияние на конкурентоспособность предпринимательских структур / И. А. Хасаншин, И. С. Краснов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – №. 2. –

С. 363-372.

30. Шарко, В. В. Принципы формирования конкурентной стратегии инновационного развития предприятия [Текст] // Бизнес информ. – 2019. – № 9(500). – С. 92-98.

31. Юданов А. Ю. Конкуренция : теория и практика : учебник для вузов / А. Ю. Юданов. – М. : ГНОМ и Д, 2021. – 304 с.

32. Alijojo A., Norimarna S. The Role of Enterprise Risk Management (ERM) Using ISO 31000 for the Competitiveness of a Company That Adopts the Value Chain (VC) Model and Life Cycle Cost (LCC) Approach //3rd International Conference on Business, Management and Finance. Oxford, United Kingdom. – 2021. – Pp. 11-14.

33. Adham A. L. B. H. The modified role of pioneering culture in the relationship between discrimination in the management of service operations and competitiveness Study in Asia Cell Company Kirkuk Branch / A. L. B. H. Adham // journal of kirkuk University For Administrative and Economic Sciences. – 2021. – Т. 11. – №. 2. – Pp. 67-74.