

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)

Предпринимательство

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Управление конкурентоспособностью субъекта малого бизнеса и разработка  
предложений по её повышению

Обучающийся

Д.К. Еремакина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Е.А. Потапова

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

Тольятти 2024

## Аннотация

Тема исследования: «Управление конкурентоспособностью субъекта малого бизнеса и разработка предложений по её повышению».

Современная практика менеджмента и маркетинга характеризуется широким и развитым инструментарием оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

Именно от степени конкурентоспособности зависит положение бизнеса на рынке. Актуальность решения проблемы эффективного функционирования и развития бизнеса в условиях усиливающейся конкуренции предопределили выбор темы данного исследования и рассматриваемый в ней круг вопросов.

Цель данной выпускной квалификационной работы – изучить управление конкурентоспособностью субъекта малого бизнеса и разработать проект по повышению его конкурентоспособности.

Для достижения поставленной цели в ходе выполнения работы решались следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления конкурентоспособностью малого бизнеса;
- провести анализ конкурентоспособности ИП Степина Т.Е.;
- разработать инвестиционный проект для повышения конкурентоспособности ИП Степина Т.Е.

Предмет исследования – конкурентоспособность субъекта малого бизнеса.

Объект исследования – ИП Степина Т.Е.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью малого бизнеса.....	7
1.1 Сущность и составляющие конкурентоспособности малого бизнеса .....	7
1.2 Содержание управления конкурентоспособностью хозяйствующего субъекта .....	11
1.3 Методика анализа конкурентоспособности хозяйствующего субъекта	16
2 Анализ конкурентоспособности ИП Степина Т.Е.....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП Степина Т.Е. ....	20
2.2 Анализ рынка и конкурентоспособности ИП Степина Т.Е.....	25
3 Разработка инвестиционного проекта для повышения конкурентоспособности ИП Степина Т.Е. ....	37
3.1 Описание предлагаемого к реализации проекта, разработка производственного, маркетингового и организационного плана проекта ..	37
3.2 Финансовый план и оценка эффективности проекта.....	42
Заключение .....	48
Список используемой литературы и используемых источников.....	50

## Введение

Сущность конкурентоспособности бизнеса заключается в его способности эффективно конкурировать на рынке, привлекать клиентов, удерживать лояльных партнеров и обеспечивать стабильную прибыль. Конкурентоспособность зависит от многих факторов, включая качество продукции или услуг, инновации, уровень обслуживания, эффективность производственного процесса, управленческие навыки, финансовое положение. Ключевым аспектом конкурентоспособности является способность быстро адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и эффективно использовать свои ресурсы для достижения своих целей.

В современной экономике для оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов доступен широкий спектр инструментов, разработанных в течение многолетнего развития менеджмента и маркетинга. Выбор конкретного набора инструментов для использования осуществляется на основании имеющихся целей и задач, стоящих при проведении оценки, а также особенностях анализируемого хозяйствующего субъекта и отрасли, в которой он функционирует. Для оценки того, насколько устойчивым является положение малого бизнеса, и того, насколько он способен создавать продукцию, востребованную рынком, могут быть использованы количественные показатели. В свою очередь, качественные показатели позволяют получить представление о состоянии рынка и маркетинговой среды, включая конкуренцию, что помогает бизнесу выявить свою рыночную позицию и определить резервы для ее укрепления и развития конкурентных преимуществ. Именно от степени конкурентоспособности зависит положение хозяйствующего субъекта на рынке. Актуальность решения проблемы эффективного функционирования и развития бизнеса в условиях усиливающейся конкуренции предопределили выбор темы данного исследования и рассматриваемый в ней круг вопросов.

Цель данной выпускной квалификационной работы – изучить управление конкурентоспособностью субъекта малого бизнеса и разработать проект по повышению его конкурентоспособности.

Для достижения поставленной цели в ходе выполнения работы решались следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления конкурентоспособностью малого бизнеса;
- провести анализ конкурентоспособности ИП Степина Т.Е.;
- разработать инвестиционный проект для повышения конкурентоспособности ИП Степина Т.Е.

Предмет исследования – конкурентоспособность субъекта малого бизнеса.

Объект исследования – ИП Степина Т.Е.

Теоретической основой исследования являются публикации по теме исследования. В частности, изучены труды таких авторов как Егоров Ю.Н., Мансуров Р.Е., Портер М., Тарануха Ю.В. и других. Также были изучены материалы из сети Интернет, например, статьи о конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

При проведении исследования были использованы такие методы, как метод сравнения, метод бальной оценки конкурентоспособности, метод экспертного мнения, SWOT-анализ, PEST-анализ.

Информационной базой исследования является отчетность ИП Степина Т.Е. за 2021-2023 гг., устав.

Цель и задачи определили структуру выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

Во введении представлены: актуальность темы, объект, предмет, задачи работы, методическая и теоретическая основа.

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты управления конкурентоспособностью малого бизнеса, раскрыта сущность

конкурентоспособности, понятие управления конкурентоспособностью, представлены методы оценки конкурентоспособности субъектов малого бизнеса.

Во втором разделе проведен анализ конкурентоспособности субъекта малого бизнеса ИП Степина Т.Е., дана общая характеристика индивидуального предпринимателя, выявлены основные конкуренты и потребители; определены сильные, слабые стороны бизнеса, а также его угрозы и возможности.

В третьем разделе предложены мероприятия по повышению конкурентоспособности ИП Степина Т.Е., оценен экономический эффект при их внедрении.

В заключении представлены выводы и итоги проведенного исследования.

# **1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью малого бизнеса**

## **1.1 Сущность и составляющие конкурентоспособности малого бизнеса**

Развитие страны в условиях экономического кризиса сфокусировано на создании преимущества перед конкурентами. Конкурентоспособность государственной экономики – ключевая цель экономической политики. Повышение конкурентоспособности охватывает все уровни – от продукции до всего бизнеса в целом. Организации играют важную роль в достижении конкурентного преимущества [22, с. 17].

Веками люди обсуждали концепцию соперничества, и все же, удивительно, что до сих пор не существует общепринятого определения этого явления, каждый раз оно толкуется по-своему. Рассмотрим различные интерпретации конкуренции.

Ф. Котлер отмечает, что «конкуренция – динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты» [16, с. 24].

Р.А. Фатхутдиновым предлагается следующее определение: «Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях» [24, с. 102].

Изучив данные определения, можно обобщить, что конкуренция представляет собой соперничество, борьбу с целью получения экономических ресурсов и удовлетворения разнообразных потребностей покупателей.

В современном мире конкуренция является своеобразной движущей силой, которая толкает производителей на поиски нового: новых товаров, новых технологий, новых способов удовлетворения потребностей клиентов, т.е. новые пути повышения своей конкурентоспособности [5, с. 44].

Понятие «конкурентоспособность» неразрывно связано с конкуренцией. Единого определения также не выработано, но для понимания в рамках исследования рассмотрены определения конкурентоспособности (таблица 1), которые приводятся в отечественной литературе.

Таблица 1 – Определения конкурентоспособности

Автор	Определение
Б.А. Райзберг [21]	Это способность фирмы, компании конкурировать с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей.
Ф. Котлер [16]	Способность противостоять на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.
Р.А. Фатхутдинов [24]	Способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами.
Г.А. Ярин [27]	Это способность фирмы успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг.

Обобщив, можно сказать, что конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

«Сложность трактовки определения конкурентоспособности связано с рядом особенностей. В первую очередь, конкурентоспособность – это условное понятие, а не абсолютное, в связи с тем, что оценка возможна лишь путем сравнения с другими субъектами. Ее условность выражается в конкретной привязанности к определенному рынку, времени и области

соревнования на данном рынке. Во-вторых, конкурентоспособности присуща многоаспектность, проявляющаяся в воздействии на обширную совокупность характеристик субъекта конкуренции. Третьим фактором является то, что термин «конкурентоспособность» отражает в себе несколько уровней иерархии субъектов конкуренции. Обычно, выделяются наноуровень (конкурентоспособность продукции (услуги), микроуровень (конкурентоспособность хозяйствующего субъекта), мезоуровень (конкурентоспособность отрасли) и макроуровень (конкурентоспособность страны)» [5].

Разберем существующие между ними важные различия.

«Оценка конкурентоспособности продукции или услуги непосредственно не отражает уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в целом. Возможно, что даже если продукция на рынке не проявляет себя сильно, предприятие или индивидуальный предприниматель все равно может быть конкурентоспособным и найти решение, выпустив новый продукт или услугу. Поэтому конкурентоспособность хозяйствующего субъекта является более широким понятием, чем конкурентоспособность отдельного товара или услуги. Общая концепция может включать в себя несколько элементов более низкого уровня» [5].

Оценка конкурентоспособности у хозяйствующего субъекта и услуги (продукции) происходит по-разному: субъект сам оценивает свою конкурентоспособность, а потребители выступают в роли оценщиков конкурентоспособности услуги (продукции). «Не только покупатель, но и сам производитель принимает решение о выгодности продукции (услуги) для реализации ее как товара, в зависимости от своего дохода. Конкурентоспособность продукции (услуги) подвергается изучению и оценке в определенный временной промежуток, соответствующий сроку жизни услуги (продукции), а конкурентоспособность хозяйствующего субъекта – в

рамках определенного временного интервала, соответствующего этапу его функционирования» [4].

Продукция (услуги) оценивается по своей конкурентоспособности в разных сферах, в то время как субъект малого бизнеса оценивается по всем видам выпускаемой продукции (услуг), эффективности продаж и маркетинга, производственной активности и финансовому состоянию [2, с. 25].

Ключом к успеху бизнеса является его способность противостоять конкуренции, которая в свою очередь определяется качеством производимой продукции. Эффективность борьбы за долю рынка зависит от множества факторов, как социально-экономических, так и организационных, а также от способов ведения бизнеса. Качество продукции напрямую зависит от использования потенциала хозяйствующего субъекта на всех этапах жизненного цикла товара [10].

Как правило, «внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность, объединяются вокруг субъекта или механизма действия. Однако более важным аспектом этого объединения должна быть способность управления бизнесом и воздействие на эти факторы. Динамика конкурентоспособности определяется наружными факторами, которые в значительной степени можно рассматривать как неконтролируемые характеристики. Различие между факторами конкурентоспособности в ближайшем окружении (более поддающимся воздействию) и макроокружении (практически неконтролируемом) необходимо выделять» [7].

Подводя итог анализа понятий конкурентоспособности, можно сделать вывод, что «конкурентоспособность бизнеса трактуется как:

- результат (обобщающий показатель результата работы);
- состояние (преимущества, обладания достоинствами);
- способность к конкретным действиям или их вероятность;
- процесс (бесперывных инноваций, увеличение продуктивности, использования потенциала)» [8].

Очень важно понимать, что в нынешнем обществе субъект малого бизнеса считается лишь частью гораздо более длинной цепочки, которая начинается с сырья и материалов и завершается на конечном потребителе [6].

Многие из возможностей, содействующих развитию ценности, находятся на стыках между предпринимателями, из которых и состоит данная цепочка. Не говоря о том, что в условиях глобализации прослеживается несоответствие во множестве аналогичных цепочек и отделение предпроизводственной и постпроизводственной деятельности от процесса самого производства.

Таким образом, «совместная работа с поставщиками, покупателями и при помощи их – с клиентами этих покупателей обладает большим преимуществом, которое состоит в появлении возможности определять области для улучшения данной цепочки» [9, с. 49].

Итак, под конкурентоспособностью субъекта бизнеса (товара, услуги) понимается свойство, а под уровнем конкурентоспособности понимается показатель данного свойства, который дает условную характеристику способности субъекта бизнеса (товара, услуги) удовлетворять требованиям определенного рынка в анализируемый период в отличие от конкурентов (товаров, услуг).

## **1.2 Содержание управления конкурентоспособностью хозяйствующего субъекта**

Управление конкурентоспособностью индивидуального предпринимателя – «деятельность, направленная на формирование управленческих решений, которые, в свою очередь, должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям и достижение лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями» [30].

В настоящее время многие авторы считают, что отсутствует общепринятая система оценки управления конкурентоспособностью. Быстрые

изменения внешней среды способствуют появлению новых методов и подходов к управлению конкурентоспособностью. Однако каждый метод и подход имеют свои ограничения [20, с. 19]. Следовательно, их необходимо адаптировать под индивидуальные потребности каждого предпринимателя.

Современные эксперты в области управления обычно выделяют четыре уровня конкурентоспособности. Каждый уровень требует своего собственного подхода к управлению и маркетингу [19].

С момента установки регулярного менеджмента в бизнесе менеджеры считают фактор управления как не имеющий влияния на конкурентоспособность, оценивая его как «внутренне нейтральный». Их главная цель – производство продукции без учета конкурентов, что может принести успех только в случае нахождения свободной ниши на рынке. Этот подход пока что преобладает среди большинства российских предпринимателей, независимо от размеров их бизнеса.

Предприятия и индивидуальные предприниматели, находящиеся на первом уровне конкурентоспособности, характеризуются следующим образом:

- акцент на примитивной ценовой конкуренции в ущерб другим стратегиям;
- недостаточное внимание к развитию квалификации и мотивации персонала, проблемам управления персоналом;
- непонимание важности управленческого фактора в целом, пренебрежение вопросами улучшения систем, структур и методов управления [17, с. 87].

Внутренний рынок России отличается низкой конкуренцией из-за его малой насыщенности, что способствует доминированию хозяйствующих субъектов первого уровня конкурентоспособности. На более высоком уровне конкурентоспособности собственники бизнеса стремятся сделать свои производственные и управленческие системы «внешне нейтральными».

Предприятия и индивидуальные предприниматели, находящиеся на третьем уровне конкурентоспособности, акцентируют внимание на требованиях и желаниях покупателей, придавая значительное внимание маркетингу, ориентированному на потребности рынка. Следовательно, они стремятся к полному соответствию установленным стандартам своих основных конкурентов на специфическом рынке или в отрасли. Для этого они активно внедряют методы «лучшей практики», заимствуемые у конкурентов, включая технологии, организацию производства, закупку материалов и комплектующих из тех же источников.

Инновации и изменения в производстве продукции (например, в ассортименте или качестве) внедряются только после того, как появится убежденность, что они будут приняты покупателями [1, с. 8].

Важность достижения лидерства в борьбе зависит от качества и эффективности управленческого процесса, а не от объема производства. Внутренние и внешние управленческие факторы имеют огромное значение для определения эффективности производственных систем. Предприятия и индивидуальные предприниматели, занимающие четвертую ступень конкурентоспособности, опережают своих соперников на длительный промежуток времени, что дает им возможность конкурировать с любой компанией мира в области производства и управления. Все изменения в стратегии развития, организации производства и управлении здесь осуществляются после тщательного анализа рынка и изучения результатов [18, с. 54].

Конкурентоспособность – это показатель использования всех ресурсов организации или индивидуального предпринимателя, который сравнивается с аналогичными показателями конкурентов. Продукция и субъект бизнеса связаны друг с другом. Факторы, определяющие конкурентоспособность бизнеса, часто различаются в научной литературе. Управление конкурентоспособностью проявляется в различных внутренних взаимосвязях, которые описываются в современных источниках [14, с. 34].

Стратегическое управление осуществляется высшим руководством бизнеса, оно фокусируется на долгосрочных перспективах (свыше трех лет) развития [15]. Ключевой целью стратегического управления является создание, поддержание и расширение стратегического конкурентного преимущества бизнеса. Если глобальное преимущество признается как стратегическое, оно становится важным фактором, привлекающим внимание внешнего окружения предприятия или индивидуального предпринимателя. Показателем успешности или неудачи стратегии управления является рост или снижение доли рынка предприятия или индивидуального предпринимателя.

Формирование тактики обеспечения конкурентоспособности через тактическое управление направлено на выбор и применение разнообразных приемов конкурентной борьбы для реализации конкурентной стратегии хозяйствующего субъекта в отношении конкурентов. Совокупность результатов, отражающих уровень достижения стратегического конкурентного преимущества за определенный тактический период, является ключевым показателем в тактическом управлении [12].

Оперативный менеджмент занимается управлением текущими задачами, такими как договорная работа и текущая хозяйственная деятельность. Тактическое конкурентное преимущество – это преимущество, которое привлекает внимание внешнего окружения бизнеса, сохраняется длительное время и не имеет возможности быть аннулированным. Осуществление конкурентного маневрирования является частью управления конкурентоспособностью и включает в себя комплекс мер для устранения несоответствий, которые ранее не были учтены.

Все субъекты управления активно влияют на конкурентоспособность бизнеса на тактическом и оперативном уровнях, придавая особое внимание среднему и низшему управленческим звеньям. Главный акцент сделан на короткие сроки (до одного года) и среднесрочные (от одного года до трех лет) периоды.

«Процесс управления конкурентоспособностью, как и управление любым другим объектом, носит циклический, относительно замкнутый характер. Этот процесс, взятый в его единичном виде, начинается с постановки цели, задач и заканчивается выполнением этих задач, т.е. достижением определенного результата. На основе полученной информации о результатах (достижения или недостижения цели) конкретизируются и уточняются ранее поставленные задачи, ставятся новые, возможно, выдвигается новая цель, и цикл начинается заново» [23] (рисунок 1).



Рисунок 1 – Процесс управления конкурентоспособностью

Таким образом, «управление конкурентоспособностью хозяйствующего субъекта – это целенаправленный процесс, основанный на принципах комплексности и системности, направленный на обеспечение постоянного обновления и развития конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта, учитывающий влияние внешних условий и необходимости оптимизации прибыли» [26].

Итак, можно сказать, что лишь конкурентоспособный хозяйствующего субъекта способен сохранить свой товарооборот на постоянном уровне или постепенно наращивать его.

### **1.3 Методика анализа конкурентоспособности хозяйствующего субъекта**

«Анализ конкурентоспособности является неотъемлемым элементом маркетинговой деятельности любого хозяйствующего субъекта. Важность проведения такой оценки обусловлена рядом обстоятельств. Среди главных можно назвать необходимость разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности, выбор хозяйствующим субъектом партнера для организации поставок продукции, составление программы выхода на новые рынки сбыта и другие. В любом случае проведение анализа преследует цель: определить положение хозяйствующего субъекта на рынке. Безусловно понятно, что достижение этой цели возможно лишь при наличии оперативной и объективной методики оценки конкурентоспособности» [13].

На сегодняшний день отсутствует общепринятая методика и методология анализа конкурентоспособности. Для оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, их продукции и услуг в современной экономике насчитывается более 100 подходов и 300 показателей. Многие российские и иностранные ученые описывали их в своих работах. Но для каждого бизнеса необходимо рассматривать свои методы, в связи с их индивидуальной спецификой деятельности.

В научной литературе можно встретить одну из классификаций методики оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, разделенную на 4 основные группы:

- матричный метод;
- метод, базирующийся на теории конкурентоспособности товара;
- методы, основанные на теории эффективной конкуренции;

– методы, основанные на комплексном подходе к оценке.

Рассмотрим подробнее некоторые методы, их отличительные черты, а также плюсы и минусы.

Матричный метод оценки можно назвать одним из самых популярных при анализе конкурентоспособности. В данный метод включаются: «матрица БКГ, матрица Портера, SWOT-анализ, матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (так называемая модель GE/McKinsey), матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (так называемая модель Shell/DPM), матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (так называемая модель Hofer/Schendel), матрица «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (так называемая модель ADL/LC) и другие» [13].

Метод матричного анализа заключается в изучении производственных процессов и оценке результатов хозяйствующего субъекта. При анализе учитывается не только текущее положение продукции, но и перспективы развития. Для применения этого метода создается таблица с различными параметрами: на горизонтальной оси отмечаются показатели роста и уменьшения объема продаж, а на вертикальной – доля хозяйствующего субъекта на рынке. Согласно методу, наиболее успешным является субъект, имеющий большую долю рынка и быстрый темп роста.

Информация о продажах и долях рынка конкурентов позволяет точно определить конкурентоспособность индивидуального предпринимателя. Простота и наглядность метода делают его привлекательным. Недостатком матричного подхода является невозможность анализа причин, определяющих долю рынка. Для этого метода необходимо иметь достоверные данные, что требует дополнительных затрат на исследования рынка [29].

«Метод, основанный на теории конкурентоспособности товаров, раскрывает глубины взаимосвязи между конкурентоспособностью хозяйствующего субъекта и конкурентоспособностью его товаров. Стремление к высоким уровням конкурентоспособности товаров и услуг

прямо влияет на конкурентоспособность самого бизнеса. Для объективной оценки необходимо применять разнообразные маркетинговые методики, большинство из которых направлены на установление реального соотношения между ценой и качеством. В процессе использования этих методов следует проводить расчет показателя конкурентоспособности для каждой категории продукции. Для получения итоговых индексов, объединяющих экономические и параметрические значения, производится суммирование частных индексов конкурентоспособности продукции по каждому оцениваемому параметру, учитывая весовые коэффициенты» [11].

«Любой частный индекс является отношением фактического значения оцениваемого параметра к значению такого же показателя у главного конкурента или иной продукции, взятой за базу сравнения. Экономический и параметрический индексы конкурентоспособности продукции дают возможность для расчета общего показателя конкурентоспособности необходимой продукции по отношению к конкуренту.

Так как конкурентоспособность продукции является одним из важнейших показателей конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, то изучение данного показателя можно считать весомым преимуществом этого подхода. Среди недостатков можно выделить недостаточное количество информации о положительных и отрицательных сторонах других составляющих конкурентоспособности хозяйствующего субъекта» [13].

«Комплексные методы базируются на текущем и потенциальном состоянии хозяйствующего субъекта. Конкурентоспособность определяется как отношение между текущей конкурентоспособностью и потенциальной конкурентоспособностью, основанной на интегральном значении. Как и в предыдущих методах, соотношение текущей и потенциальной конкурентоспособности может варьироваться в зависимости от используемого метода. Во многих случаях оценка конкурентоспособности продукции услуг хозяйствующего субъекта является основой для определения текущего состояния конкурентоспособности. Для потенциальной

конкурентоспособности метод аналогичен методу, основанному на принципе «эффективной конкуренции» [28].

Многие методы оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта основаны на применении различных коэффициентов, связанных с финансовым состоянием, операционной эффективностью, корпоративной стратегией, экономическим потенциалом, уровнем сервиса и управления, квалификацией человеческих ресурсов, корпоративной репутацией, эффективностью продвижения услуги инновационной деятельностью [3].

«В основном все вышеперечисленные методы предполагают одну и ту же ошибку обобщения различных специфических показателей, относящихся к принципиально разным видам конкурентоспособности. Существует огромное количество показателей и критериев конкурентоспособности, которые служат основой для различных методик анализа и оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Поэтому напрашивается вывод, что исчерпывающий перечень показателей конкурентоспособности невозможен в принципе, а ученые и исследователи находятся в затруднительном положении» [28].

Итак, наиболее распространенными инструментами определения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта являются SWOT-анализ, анкетирование потребителей, эконометрические методы и экспертные оценки, в соответствии с которыми определяются необходимые критерии и выявляются коэффициенты и показатели, необходимые для конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. В настоящее время в России не существует общепринятых конкретных методов и инструментов анализа и оценки конкурентоспособности малого бизнеса. Опыт развитых стран в этой сфере деятельности представлен в литературе весьма ограниченно. Фактически, более развитые хозяйствующие субъекты используют собственные методики и различные инструменты для анализа и оценки своей конкурентоспособности.

## **2 Анализ конкурентоспособности ИП Степина Т.Е.**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП Степина Т.Е.**

В рамках данного исследования анализируется ИП Степина Т.Е., который специализируется на торговле и предоставлении услуг парикмахерскими и салонами красоты.

В данном исследовании будет рассмотрен салон красоты «Krasava», который принадлежит ИП Степина Т.Е.

Полное название: индивидуальный предприниматель Степина Татьяна Евгеньевна.

Юридический и почтовый адрес: Самарская обл., г. Тольятти, ул. Революционная, д. 5.

Основным документом, который регулирует деятельность ИП Степина Т.Е., является Устав. В Уставе определены общие положения, цель и предмет деятельности, полномочия директора, а также порядок реорганизации и ликвидации.

Основные реквизиты:

- ИНН 632106658945;
- ОГРН 304632025100077.

ИП Степина Т.Е. ставит перед собой задачу обеспечить население парикмахерскими услугами, стремясь к финансовой успешности и прибыли от своей деятельности.

На данный момент основной деятельностью ИП Степина Т.Е. является торговля розничная писчебумажными и канцелярскими товарами в специализированных магазинах.

ИП Степина Т.Е. оказывает следующие виды деятельности по ОКВЭД, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Виды деятельности хозяйствующего субъекта по ОКВЭД

Код по ОКВЭД	Вид деятельности	Описание вида деятельности
47.62.2	Основной	Торговля розничная писчебумажными и канцелярскими товарами в специализированных магазинах
47.41.4	Дополнительный	Торговля розничная офисными машинами и оборудованием в специализированных магазинах
47.5	Дополнительный	Торговля розничная прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах
47.53.3	Дополнительный	Торговля розничная обоями и напольными покрытиями в специализированных магазинах
47.61	Дополнительный	Торговля розничная книгами в специализированных магазинах
47.62.1	Дополнительный	Торговля розничная газетами и журналами в специализированных магазинах
47.63.1	Дополнительный	Торговля розничная музыкальными записями, аудиолентами, компакт-дисками и кассетами в специализированных магазинах
47.63.2	Дополнительный	Торговля розничная лентами и дисками без записей в специализированных магазинах
47.65	Дополнительный	Торговля розничная играми и игрушками в специализированных магазинах
96.0	Дополнительный	Деятельность по предоставлению прочих персональных услуг
96.02	Дополнительный	Предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты

Управление в магазинах и салонах красоты – это сложный процесс, требующий организации и структурирования. Для ИП Степиной Т.Е. было важно разработать систему управления, чтобы эффективно распределить задачи между различными подразделениями. В данном бизнесе применяется линейная модель управления, так как имеется небольшой штат сотрудников. Эта система позволяет индивидуальному предпринимателю эффективно контролировать работников и процессы в магазинах и салонах красоты, обеспечивая решение задач.

Организационная структура ИП Степина Т.Е. представлена на рисунке 2.

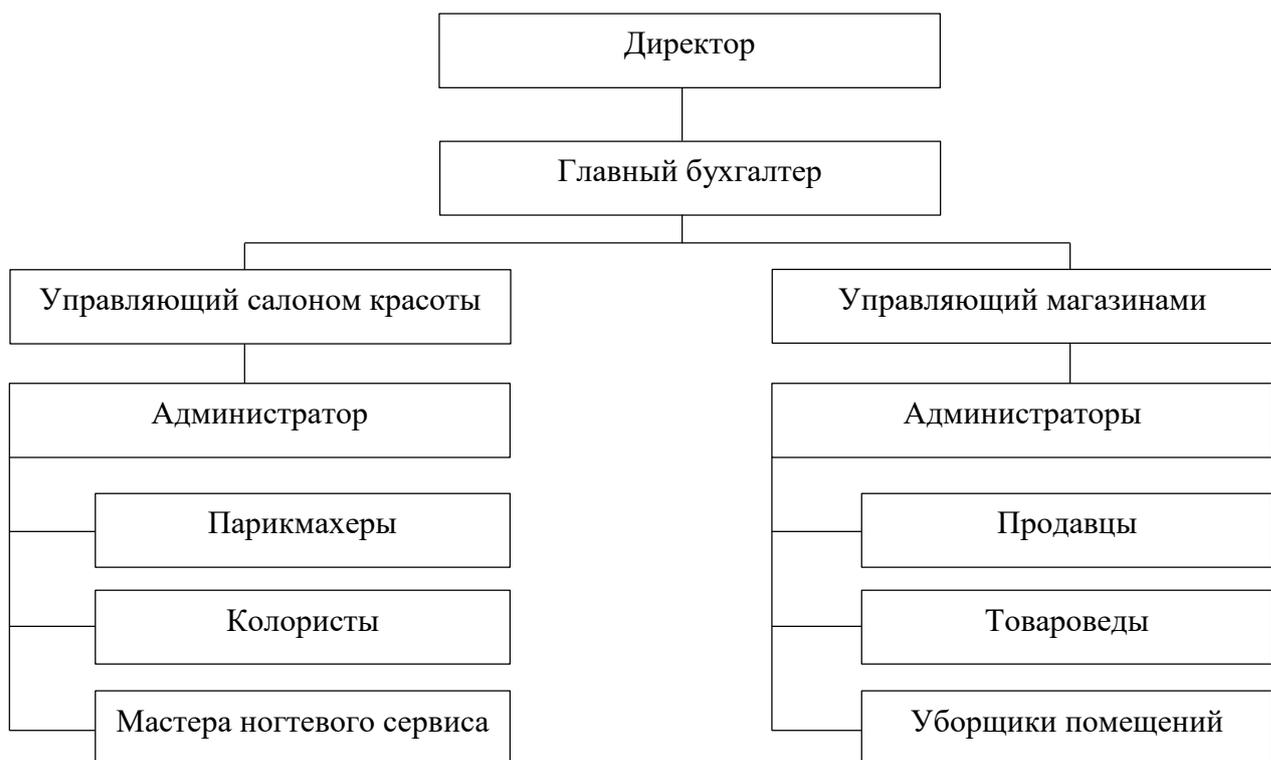


Рисунок 2 – Организационная структура ИП Степина Т.Е.

В таблице 3 приведены фактические данные основных экономических показателей по ИП Степина Т.Е. за 2021-2023 гг.

Таблица 3 – Основные технико-экономические показатели деятельности ИП Степина Т.Е. за 2021-2023 гг.

Наименование показателя	Абсолютные значения по периодам (годам),			Абсолютное изменение,		Темп прироста, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Выручка, тыс. руб.	149702	148575	212810	-1127	64235	-0,75	43,23
Себестоимость продаж, тыс. руб.	103	302	894	199	592	193,20	196,03
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	149599	148273	211916	-1326	63643	-0,89	42,92
Управленческие расходы, тыс. руб.	148781	149470	213337	-689	-63867	0,46	42,73
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	818	-1197	-1421	-2015	-224	-246,33	-18,71

Продолжение таблицы 3

Наименование показателя	Абсолютные значения по периодам (годам),			Абсолютное изменение,		Темп прироста, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Прочие доходы, тыс. руб.	826	3275	4112	2449	837	296,49	25,56
Прочие расходы, тыс. руб.	1588	1326	1297	262,00	29,00	-16,50	-2,19
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	45	602	1082	557,00	480,00	1237,7 8	79,73
Основные средства, тыс. руб.	3567	3234	4509	-333	1275	-9,34	39,42
Фондоотдача, р./р.	41,97	45,94	47,20	3,97	1,26	9,47	2,73
Оборотные средства, тыс. руб.	25265	31320	44698	6055	13378	23,97	42,71
Оборачиваемость оборотных средств, об.	4,78	3,32	35,15	-1,46	31,82	-30,46	957,3 5
Активы всего, тыс. руб.	28832	34554	49207	5722	14653	19,85	42,41
Собственный капитал, тыс. руб.	4004	4626	5920	622	1294	15,53	27,97
Коэффициент автономии	0,14	0,13	0,12	0,00	-0,01	-3,60	- 10,14
Коэффициент текущей ликвидности	1,10	1,33	1,06	0,24	-0,27	21,46	- 20,44
Рентабельность продаж, %	0,55	-0,81	-0,67	-1,35	0,14	- 247,44	17,12
Рентабельность чистой прибыли, %	0,03	0,41	0,51	0,38	0,10	1247,9 3	25,48
Рентабельность активов, %	0,16	1,74	2,20	1,59	0,46	1016,2 5	26,21
Рентабельность собственного капитала, %	1,12	13,01	18,28	11,89	5,26	1057,9 0	40,45
Коэффициент финансовой устойчивости, пп	0,20	0,32	0,14	0,12	-0,18	60,00	- 56,25

В 2023 году ИП Степина Т.Е. смогла увеличить выручку до 212810 тыс. руб., что на 43,23% (64235 тыс. руб.) больше, чем в предыдущем году. Этот рост обусловлен заключением новых контрактов и повышением цен на парикмахерские услуги. Однако стоит отметить, что себестоимость продаж значительно возросла с 149772 тыс. руб. до 214231 тыс. руб. (на 42,73%). Это увеличение связано с ростом расходов на аренду, заработную плату, коммунальные услуги и другие расходы управления.

Доля салона красоты в показателях ИП Степина Т.Е. составляет 60%, остальные 40% выручки и прибыли приносят магазины.

В 2022 году прибыль от продаж начала снижаться, превратившись в убыток из-за роста себестоимости, которая превысила выручку. Увеличение управленческих расходов обусловлено повышением заработной платы руководящего персонала, удорожанием аренды офиса и других расходов. Однако следует отметить положительный момент: чистая прибыль ИП Степина Т.Е. в 2023 году увеличилась на 79,73%, благодаря значительному росту прочих доходов, таких как аренда имущества, проценты от банка и штрафы по контракту.

Наблюдается тенденция по повышению рентабельности, несмотря на низкие показатели по чистой прибыли и активам, что подчеркивает необходимость принятия соответствующих мер. Улучшение использования собственного капитала отражается в росте рентабельности с 1,12% в 2021 году до 18,28% к 2023 году. У ИП Степина Т.Е. наблюдается также невысокая финансовая устойчивость.

Таким образом, несмотря на имеющиеся проблемы, основные показатели деятельности ИП Степина Т.Е. свидетельствуют о тенденции к улучшению его финансового состояния.

## 2.2 Анализ рынка и конкурентоспособности ИП Степина Т.Е.

На рынке парикмахерских услуг г. Тольятти успешно действует салон красоты «Krasava», принадлежащий ИП Степина Т.Е. Проведем анализ сегментации этого рынка.

«Сегментация рынка может осуществляться на основе трех основных подходов:

- сегментация по группам потребителей парикмахерских услуг;
- сегментация по параметрам парикмахерских услуг;
- сегментация по конкурентам.

Сегментация по группам потребителей парикмахерских услуг. Данный вид сегментация является точкой отсчета для маркетинга, так как первая задача маркетинга в сфере услуг выявить потребности и нужды потребителя и удовлетворить их всеми возможными способами. В нашем случае потенциальный потребитель – мужчина или женщина в среднем от 13 и до 60 лет разных видов деятельности (студенты, менеджеры среднего и высшего звена, инженеры, клерки и т.д.), но объединяющихся одним важным фактором – необходимостью в получении высококачественных парикмахерских и сопутствующих услуг» [18].

«Сегментация по параметрам парикмахерских услуг и по конкурентам на практике встречаются редко, хотя именно эти два вида сегментации позволяют более точно и качественно удовлетворить спрос на парикмахерские услуги и выбирать наиболее точные стратегии ведения бизнеса в условиях жесткой конкурентной борьбы. На практике сегментации рынка часто реализуется не по отдельным критериям (географический, социально-демографический и пр.) и по их комбинациям. Географические факторы сегментации являются постоянными, и с одной стороны обуславливают часть потенциального контингента салона красоты, что имеет большое значение для самого салона красоты. Так же географический фактор является одним из ключевых параметров создания конкурентного преимущества в салоне

красоты под брендовой ценностью «шаговая доступность». Значительная часть потенциального контингента получающих парикмахерские услуги воспринимают сам процесс как место, где можно получить непосредственно саму парикмахерскую услугу, расслабиться, получить удовольствие от общения и т.д.» [18].

В г. Тольятти существует большое количество салонов красоты, которые привлекают клиентов не только благодаря географическому расположению [25]. Некоторые из них выделяются квалификацией мастеров и способностью привлечь аудиторию из других районов города. Это доказывает, что успешность парикмахерских услуг не всегда зависит от расположения салона.

Федеральная служба государственной статистики фиксирует численность объектов бытового обслуживания населения в г. Тольятти, в том числе, парикмахерских и салонов красоты (таблица 4).

Таблица 4 – Численность предприятий отрасли в г. Тольятти за 2021-2023 гг. [25]

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год	Динамика 2022/2021	Динамика 2023/2022
Численность парикмахерских и салонов красоты, шт.	891	566	613	-325	47

В 2021-2023 гг. численность парикмахерских и салонов красоты в Тольятти уменьшалась и в 2023 г. составила 613 предприятий. В 2022 г. в период пандемии индустрия красоты оказалась среди наиболее пострадавших от коронавируса. Некоторые бьюти-салоны и парикмахерские, не имея возможности работать в условиях ограничений, не смогли договориться с арендодателями и были вынуждены закрыться. В результате показатель снизился до 566 предприятий. В 2023 г. показатель начал восстанавливаться и составил 613 предприятий. Пандемия показала, что мелким салонам с небольшим ассортиментом тяжело конкурировать на рынке.

В итоге часть парикмахерских добавили в свои прайсы новые услуги и превратились в многопрофильные салоны красоты. При этом часть мелких предприятий ушла с рынка.

Основным целевыми сегментами для ИП Степина Т.Е. являются:

- сегмент целевой аудитории 1 – женщины, которые пользуются услугами салона красоты время от времени или перед каким-нибудь праздником или мероприятием;
- сегмент целевой аудитории 2 – женщины, для которых маникюр является постоянной процедурой, и они регулярно его делают;
- сегмент целевой аудитории 3 – мужчины, которые время от времени пользуются парикмахерскими услугами.

Ниже представлен анализ конкурентной среды ИП Степина Т.Е. по М. Портеру (таблица 5).

Применяя методику оценки конкурентных сил М. Портера, на примере данного рынка, можно сделать следующие выводы. Рынок услуг и товаров конкурентный, высококонцентрированный. На нем представлено несколько лидирующих компаний, а другие компании стремятся их догнать. Их конкуренция интенсивна, о чем говорит низкая степень дифференциации игроков.

Так как темпы роста в последнее время невысоки, и рынок насыщен различными предложениями, отрасль имеет тенденцию к усилению конкурентной борьбы.

Высокие барьеры выхода с рынка также говорят о высокой интенсивности соперничества. Риск вторжения новых игроков средний, т.к. рынок представляет множество разработок в данной сфере в качестве предоставляемых услуг.

Таблица 5 – Анализ конкурентной среды по М. Портеру

Конкурентные силы	Характеристика
<p>Прямые конкуренты, уже закрепившиеся на отраслевом рынке.</p>	<p>Рынок является высококонкурентным. Имеются много достойных субъектов бизнеса. Характерны высокие фиксированные затраты в отрасли. Присущи высокие барьеры выхода с рынка, связанные с различными экономическими причинами. Типом взаимодействия между конкурентами является соперничество. Высокий уровень конкуренции, из-за увеличивающегося потока клиентов.</p>
<p>Угроза потенциальной конкуренции отрасли: Высота барьеров входа Степень опасности ухудшения ситуации при входе на рынок новых игроков Высота барьеров выхода.</p>	<p>На рынке действуют хозяйствующие субъекты, предлагающие идентичные услуги. Фирмы стараются привлечь к себе многих представителей перечисленных групп. Сильные стороны: высокое качество обслуживания, индивидуальный подход к клиенту, скидки, известность бренда. Высокие структурные барьеры входа: – высокие инвестиции. Чтобы войти на рынок парикмахерских услуг, необходимо привлечь инвесторов и осуществить вложения; – парикмахерскому рынку свойственна экономия, так как с ростом производства услуг, есть возможность снизить свои издержки; – качество и обслуживание предоставляемых услуг должно быть не хуже, чем у других конкурентов рынка; – развитие популярности бизнеса потребует больших финансовых затрат на рекламу и продвижение, поскольку существующие игроки уже завоевали доверие потребителей. Высокие поведенческие барьеры входа: – скорость конкурентной реакции ведущих игроков будет отличаться более выгодными предложениями, чтобы не потерять клиентскую базу; – степень опасности ухудшения ситуации низкая, поскольку барьеры входа высоки и претенденты сталкиваются с мощным противодействием крепко занявших свои ниши игроков, разумеется, что новички не будут представлять серьезной угрозы на рынке. Высокие барьеры выхода: – ухудшение репутации и лояльности; – тесная взаимосвязь различных видов бизнеса.</p>
<p>Опасность товаров-заменителей Наличие товаров-заменителей (много?) Есть ли защита от них (какая) в виде предпочтений покупателей Есть ли преимущества у производителей товаров-заменителей (какие).</p>	<p>Так как, хозяйствующий субъект имеет множество конкурентов, товары-заменители имеются. – защита у ИП Степина Т.Е. следующая: более низкие цены на услуги; – из преимуществ товаров заменителей выделим: скорость оказания услуг. Услуги частных парикмахерских могут быть по более низким ценам, соответственно, они могут переманить к себе клиентов на стадии открытия. Но, также, подобные фирмы не имеют возможности предоставлять комфорт и уровень услуг и технологий, которые присутствуют в данном бизнесе.</p>

Продолжение таблицы 5

Конкурентные силы	Характеристика
<p>Влияние потребителей</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– количество;</li> <li>– дифференцированность;</li> </ul> <p>возможности давления.</p>	<p>Количество потребителей: высокое.</p> <p>Дифференцированность: клиенты – различные физические лица; разнообразие видов услуг.</p> <p>Давление могут оказать: путем снижения спроса, роста запросов к качеству услуг и ассортименту.</p>
<p>Влияние поставщиков</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– количество;</li> <li>– дифференцированность;</li> </ul> <p>возможности давления.</p>	<p>ИП Степина использует две группы поставщиков: поставщики расходных материалов; поставщики оборудования.</p> <p>Поставщики зарекомендовали себя в течение долгой совместной работы. Сотрудничество крепкое, каждая сторона заинтересована в другой.</p> <p>Дифференцированность: много разных по размеру и ассортименту.</p> <p>Давление на поставщиков можно оказать путем ухода к другому поставщику с более приемлемыми ценами, более широким выбором, более расширенным пакетом услуг</p> <p>Возможность давления на поставщиков усилилась в связи с санкциями западных компаний. Поскольку некоторые западные поставщики вынуждены отказываться от сотрудничества с российскими компаниями, то доля их сокращается. Одновременно с этим усиливается влияние и возможность давления Азиатскими и Китайскими производителями оборудования и товаров. Конкуренция между поставщиками очень сильна.</p>

Потенциал рынка не ограничен с точки зрения роста цен, что является положительной возможностью. Анализируя рыночную власть покупателей, можно понять, что она смешанная и зависит от их географического расположения.

В больших населенных пунктах, городах покупатели могут предъявлять высокие требования к качеству услуг, к уровню обслуживания, сервиса, в связи с тем, что им не составит труда сменить поставщика услуг без каких-либо издержек. Этот фактор является риском для игроков в отрасли и вынуждает их бороться за каждого потребителя, особенно если те чувствительны к цене.

Власть поставщиков усиливается в текущей экономической ситуации, т.к. в связи с санкциями западные поставщики вынуждены прекратить сотрудничество с российским бизнесом. Анализ по методу пяти сил

М. Портера в большей степени является внутренним, поскольку изучает влияние факторов на конкретный бизнес с учетом его сильных и слабых сторон.

Применяя этот метод конкретно к ИП Степина Т.Е., можно назвать главной угрозой большое количество конкурентов на рынке. Достаточное воздействие покупателей, в особенности в больших населенных пунктах, тоже является фактором риска для индивидуального предпринимателя.

Главной возможностью для развития и усиления позиций на рынке является высокий барьер входа новых игроков на рынок и наличие технологий-заменителей услуг. Важным условием деятельности рынка парикмахерских услуг является наличие высокого уровня конкурентной борьбы, об этом говорит динамика роста численности салонов красоты.

Для увеличения конкурентоспособности индивидуального предпринимателя необходимо проанализировать конкурентов. Наиболее крупными конкурентами ИП Степина Т.Е. являются: салон красоты Zazu; салон красоты Miss; салон красоты Карпенко. Конкуренты выбраны на основе объема предоставляемых услуг, схожего с салоном Krasava. Был проведен анализ данных конкурентов, который представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Конкурентный анализ ИП Степина Т.Е.

Параметры	Описание сильных и слабых сторон			
Название	Салон красоты Zazu	Салон красоты Miss	Салон красоты Карпенко	ИП Степина Т.Е. салон красоты Krasava
Адрес	Самарская обл, г Тольятти, ул 40 лет Победы, д 43Д	Самарская обл, г Тольятти, ул Фрунзе, влд 8 806 офис, 8 этаж	Россия, Самарская обл, г Тольятти, Маршала Жукова 46	Самарская обл, г Тольятти, ул Революционная, д 5
Виды услуг	Услуги для волос. Услуги для лица и тела. Услуги для ногтей	Услуги для волос. Услуги для лица и тела. Услуги для ногтей	Услуги для волос. Услуги для лица и тела. Услуги для ногтей	Услуги для волос. Услуги для лица и тела. Услуги для ногтей

Продолжение таблицы 6

Параметры	Описание сильных и слабых сторон			
Название	Салон красоты Zazu	Салон красоты Miss	Салон красоты Карпенко	ИП Степина Т.Е. салон красоты Krasava
Ценовая политика	Средняя цена, следование за лидером	Средняя цена, следование за лидером	Самая высокая цена среди конкурентов, лидер рынка	Самая низкая цена среди конкурентов, следование за лидером, предоставление скидок.
Работа сайта	Современный сайт, есть возможность онлайн записи клиента	Современный сайт, есть возможность онлайн записи клиента	Современный сайт, есть возможность онлайн записи клиента	Web-сайт не создавался
Продвижение	Социальные сети, радио, контекстная реклама	Социальные сети, интернет-реклама	Социальные сети, интернет-реклама	Социальные сети, точечная email-рассылка, сарафанное радио
Имидж	Высокая репутация и позитивно настроенные клиенты	Средняя репутация в связи с качеством предоставляемых услуг	Средняя репутация, но широкая известность среди клиентов	Высокая репутация, салон имеет своих постоянных клиентов
Подготовка персонала	Квалифицированный персонал и руководящий состав, индивидуальный подход к каждому клиенту.	Квалифицированный персонал и руководящий состав, индивидуальный подход к каждому клиенту, отсутствие контроля за качеством обслуживания.	Квалифицированный персонал и руководящий состав, индивидуальный подход к каждому клиенту, текучесть кадров.	Квалифицированный руководящий состав, индивидуальный подход к каждому клиенту, текучесть кадров, недостаточная квалификация персонала, слабое обучение.
Качество услуг	Высокое	Среднее (периодические жалобы на качество от клиентов).	Среднее (периодические жалобы на качество от клиентов).	Высокое

Рассматривая сильные и слабые стороны конкурентов ИП Степина Т.Е., можно выделить следующие моменты.

Средняя стоимость парикмахерских услуг ИП Степина Т.Е. ниже в сравнении с конкурентами.

Отрицательным фактором является отсутствие сайта.

Конкуренты ведут активную рекламную деятельность по продвижению и узнаваемости в отличии от ИП Степина Т.Е.

Чтобы провести анализ конкурентоспособности ИП Степина Т.Е. необходимо дать оценку конкурентов при помощи бальной оценки конкурентоспособности.

«Для начала необходимо выбрать параметры оценки конкурентоспособности. С точки зрения результативности деятельности конкурентов были выделены следующие параметры для анализа: виды услуг; ценовая политика; сайт для бизнеса; продвижение; имидж; персонал; сбыт; качество услуг.

Вторым этапом является проведение анализа конкурентов с использованием экспертного метода. Анализ проводился с помощью интернет-опроса. В качестве экспертов выступили специалисты разных компаний, занимающиеся парикмахерскими услугами более 10 лет. Параметры оценивались по 10 бальной шкале, где 1 – самая низкая оценка, а 10 – самая высокая» [13]. Полученные результаты представлены в следующих таблицах.

В таблице 7 представлена матрица конкурентоспособности салона красоты Zazu. Салон получил наивысшие баллы (9-10 баллов) по большинству критериев оценки, кроме ценовой политики и продвижения.

Таблица 7 – Матрица конкурентоспособности салона красоты Zazu

Параметры оценки	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Среднее значение
Виды услуг	9	9	8	8	9	9
Ценовая политика	8	8	7	7	7	7
Сайт	9	9	8	8	8	8
Продвижение	6	6	7	8	7	7
Имидж	9	10	9	9	9	9
Персонал	10	9	9	10	10	10
Сбыт	8	8	9	9	9	9
Качество услуг	9	10	9	9	9	9

Таблица 8 представляет собой матрицу конкурентоспособности салона красоты Miss.

Таблица 8 – Матрица конкурентоспособности салона красоты Miss

Параметры оценки	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Среднее значение
Виды услуг	6	7	7	8	7	7
Ценовая политика	8	8	8	8	8	8
Сайт	9	8	8	8	9	8
Продвижение	7	9	7	8	8	8
Имидж	6	6	7	7	7	7
Персонал	8	8	7	8	7	8
Сбыт	7	9	8	8	8	8
Качество услуг	8	8	7	7	7	7

Из таблицы 8 можно сделать вывод что, в общем, салона красоты Miss имеет хорошие оценки 7-8 баллов по всем критериям оценки.

В таблице 9 представлена матрица конкурентоспособности салона красоты Карпенко.

Таблица 9 – Матрица конкурентоспособности салона красоты Карпенко

Параметры оценки	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Среднее значение
Виды услуг	10	9	9	10	9	9
Ценовая политика	5	6	6	7	5	6
Сайт	10	9	9	10	9	9
Продвижение	10	9	9	10	9	9
Имидж	7	7	6	5	6	6
Персонал	9	8	8	8	8	8
Сбыт	6	7	5	6	6	6
Качество услуг	7	8	6	6	6	6

Таблица 9 представляет собой матрицу конкурентоспособности салона красоты Карпенко, по которой видно, что достаточно высокие оценки

поставлены по видам услуг, сайту и продвижению бизнеса и подготовку персонала. По оставшимся параметрам оценка – 6 баллов.

В таблице 10 отражена матрица конкурентоспособности ИП Степина Т.Е.

Таблица 10 – Матрица конкурентоспособности ИП Степина Т.Е.

Параметры оценки	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Среднее значение
Виды услуг	6	5	6	7	7	6
Ценовая политика	9	9	10	9	10	9
Сайт	5	4	4	3	4	4
Продвижение	5	7	6	6	6	6
Имидж	8	9	7	8	9	8
Персонал	6	6	7	7	7	7
Сбыт	7	7	6	6	7	7
Качество услуг	8	9	9	8	7	8

В среднем у ИП Степина Т.Е. высокие оценки, кроме сайта и продвижения.

По средним значениям каждого параметра таблиц, которые оценили эксперты, составлена таблица конкурентоспособности на основе балльной оценки (таблица 11).

На основе таблицы балльной оценки построим многоугольник конкурентоспособности, представленный на рисунке 3.

Из таблицы 10 и рисунка 3, можно сделать вывод о том, что ИП Степина Т.Е. по многим факторам конкурентоспособности уступает конкурентам своего сегмента, лидируя только по стоимости оказания услуг.

Таблица 11 – Оценка конкурентоспособности ИП Степина Т.Е. на основе балльной оценки

Параметры	Важность параметра	Оценки сильных и слабых сторон							
		салон красоты Zazu		салон красоты Miss		салон красоты Карпенко		ИП Степина Т.Е. салон красоты Krasava	
		бал л	взвешенный балл	бал л	взвешенный балл	бал л	взвешенный балл	бал л	взвешенный балл
Виды услуг	0,2	9	1,8	7	1,4	9	1,8	6	1,2
Ценовая политика	0,1	7	0,7	8	0,8	6	0,6	9	0,9
Сайт	0,2	8	1,6	8	1,6	9	1,8	4	0,8
Продвижение	0,1	7	0,7	8	0,8	9	0,9	6	0,6
Имидж	0,1	9	0,9	7	0,7	6	0,6	8	0,8
Подготовка персонала	0,1	10	1	8	0,8	8	0,8	7	0,7
Сбыт	0,1	9	0,9	8	0,8	6	0,6	7	0,7
Качество услуг	0,1	9	0,9	7	0,7	6	0,6	8	0,8
Сумма	1	-	8,5	-	7,6	-	7,7	-	6,5

Слабая конкурентоспособность ИП по сравнению с главными конкурентами на рынке, ограниченные способы привлечения клиентов, сдерживают возможности по развитию. Для того чтобы следовать за лидерами рынка, необходимо совершенствоваться в поиске новых клиентов.



Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности

ИП Степина Т.Е. на данный момент имеет слабую конкурентную позицию.

Таким образом, по результатам таблицы 10, можно сказать, что ИП Степина Т.Е. имеет самые низкие баллы – 6,5. А лидером является салон красоты Zazu – 8,5 баллов. Однако исходя из анализа ИП Степина можно присвоить второй уровень конкурентоспособности.

Для того чтобы оценить положение, которое занимает данный салон в отрасли и его сильные и слабые стороны, проведём SWOT-анализ (таблица 12).

Таблица 12 – SWOT-анализ

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– удачное месторасположение;</li> <li>– широкий спектр предоставляемых услуг;</li> <li>– высококвалифицированные мастера;</li> <li>– стабильность кадров;</li> <li>– наличие скидок и бонусов;</li> <li>высокое качество используемой продукции и предоставления услуг;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– слабый маркетинг (особенно в области рекламы и стимулирования сбыта, а также разработки стратегий);</li> <li>– отсутствие контроля за качеством обслуживания;</li> <li>недостаточное количество предоставляемых услуг.</li> </ul>
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– благоприятная демографическая ситуация;</li> <li>– расширение спектра услуг;</li> <li>– появление новых брендов косметических средств;</li> <li>появление новых технологий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– экономические изменения в стране;</li> <li>– быстрое появление новых конкурентов;</li> <li>– изменение потребностей и вкусов потребителей;</li> <li>новые маркетинговые технологии конкурентов.</li> </ul>

Итак, сильные стороны ИП Степина Т.Е.: хорошая репутация на рынке; достаточно широкий ассортимент парикмахерских услуг; высокое качество услуг; относительно низкие цены.

Слабые стороны: слабый маркетинг (особенно в области рекламы и стимулирования сбыта, а также разработки стратегий); отсутствие контроля за качеством обслуживания; недостаточное количество предоставляемых услуг.

### **3 Разработка инвестиционного проекта для повышения конкурентоспособности ИП Степина Т.Е.**

#### **3.1 Описание предлагаемого к реализации проекта, разработка производственного, маркетингового и организационного плана проекта**

В результате анализа конкурентных преимуществ было выявлено, что ИП Степина Т.Е. уступает главным конкурентам в таких стратегических позициях как:

- виды услуг,
- сайт,
- продвижение.

Вследствие того, что на данный момент отставание от лидера достаточно значительное, оптимальнее всего в конкурентной борьбе придерживаться стратегии «следование за лидером». При этом «последователь» не должен полностью копировать стратегии лидера, его основная задача удержать имеющихся клиентов и завоевать новые сегменты рынка.

Целью повышения конкурентоспособности является максимальное приближение к лидеру рынка по исследуемым критериям и увеличение прибыли, что является основной задачей для бизнеса.

Для достижения цели необходимо решить задачи:

- повышение уровня узнаваемости бренда ИП Степина Т.Е.;
- повышение качества обслуживания клиентов;
- предоставление более широкого спектра услуг.

Для повышения конкурентоспособности предлагается к реализации инвестиционный проект развития салона красоты «Krasava».

Общее описание проекта.

В ходе реализации бизнес-проекта будет приобретен аппарат для

обработки холодной плазмой «Гелиос». Аппарат предназначен для лечения заболеваний кожи и косметических дефектов.

Место реализации: г. Тольятти, ул. Революционная, д. 5.

Помещение, в котором будут оказываться услуги, принадлежит инициатору проекта.

Срок реализации проекта: 14 месяцев.

Общая стоимость проекта: 252 455 рублей. Проект реализуется за счет собственных средств индивидуального предпринимателя.

Организационно-технические мероприятия, необходимые для реализации проекта: приобретение аппарата «Гелиос», закупка материалов для проведения косметических процедур.

Основные результаты реализации проекта: организация оказания новых видов услуг.

Налоговые платежи и страховые взносы на индивидуального предпринимателя за период расчета проекта (24 месяца) составят 203 822 рубля.

Социальная направленность инвестиционного проекта:

- проект направлен на улучшение здоровья жителей г. Тольятти;
- налоговые отчисления будут пополнять городской бюджет;
- в перспективе планируется создание рабочего места.

На аппарате для обработки холодной плазмой «Гелиос» будет производиться лечение заболеваний:

- акне;
- постакне.

Также будут осуществляться процедуры по устранению косметических дефектов.

Потенциальные клиенты – лица, имеющие заболевания и дефекты кожи.

Основное конкурентное преимущество – цена на процедуры ниже, чем у конкурентов (1 минута процедуры – 100 рублей).

Реклама будет производиться на сайте салона красоты, в социальных

сетях, а также с использованием наружной рекламы.

Меры стимулирования продаж: скидки постоянным клиентам, поощрения в виде миниатюрных подарков.

Маркетинговый план.

В рамках совершенствования маркетинга целесообразно будет использовать интегрированный комплекс маркетинга, который позволит эффективно провести продвижение своих услуг до потенциальных потребителей.

Для решения поставленных задач предлагаются следующие мероприятия: создание и продвижение официального сайта салона красоты; формирование сообществ в основных социальных сетях.

Детальное описание того, в чем заключаются данные мероприятия и на улучшение какой стратегической позиции оно направлено, представлено ниже.

Создание и продвижение официального сайта салона красоты.

Сайт – это лицо бизнеса в Интернете. Это эффективный способ заявить о своем бизнесе, рассказать о его преимуществах, планах, подходу к делу и ценам.

На данный момент ИП Степина Т.Е. не имеет свой официальный сайт. Это доставляет определенные неудобства как для клиента, так и для сотрудников. Современный человек в последнее время все больше исключает из своей жизни телефонные переговоры, особенно когда есть возможность сделать это онлайн. А для сотрудников данные запросы занимают большое количество времени: сам телефонный разговор, расчет стоимости услуги, передача информации клиенту.

Цель рекомендации: повышение узнаваемости салона красоты, сокращение времени записи на услугу, увеличение посещаемости сайта, повышение эффективности в управлении сайтом, увеличении прибыли.

Конкретные меры по реконструкции сайта:

– добавить возможность осуществлять запись на услугу напрямую с

сайта, не звоня по телефону;

– добавить возможность расчета стоимости услуги.

Таким образом, сайт станет удобным в продвижении и привлечении потенциальных клиентов услуг салона красоты.

Далее необходимо сформировать сообщества в социальных сетях.

Учитывая популярность торговли через социальные сети, уместно сформировать сообщество ИП Степина Т.Е. в социальных сетях.

Информация в сообществах должна регулярно обновляться, сообщая об услугах салона красоты.

Предлагается анализировать пользователей социальных сетей, и связываться с ними в более понятной и приемлемой для них среде.

При создании тематических групп значительно увеличится целевая аудитория, в том числе с захватом молодежи от 18 до 35 лет, а также увеличится число каналов для поступления заказов (в том числе через личные сообщения в социальных сетях, так как современные потребители возраста от 18 до 35 лет выражают предпочтение к дистанционным информационным контактам с представителями бизнеса, нежели телефонные разговоры или личные визиты в офис).

Также выбранное мероприятие позволит более четко отслеживать общественное мнение и быстро реагировать на обратную связь от потребителей, а также оказывать консультации в онлайн режиме.

На основании полученных данных следует отрабатывать персональные предложения для каждого клиента, но в рамках выделенного бюджета (не в ущерб прибыльности).

Производственный план.

Услуги населению на аппарате «Гелиос» будут оказываться по предварительной записи. Оказание услуг будет фиксироваться в минутах. Время одной процедуры –15-20 минут. Планируемый объем оказания услуг представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Планируемый объем оказания услуг, минут

Месяц, N п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Процедуры	-	-	300	400	400	400	400	400	400	400	400	400

Прямые издержки при оказании услуг, в месяц:

- одноразовые салфетки, гель для умывания, гелий, сыворотка после завершения процедуры – 6 400 рублей;
- электроэнергия – 550 рублей.

Накладные расходы, которые будет нести индивидуальный предприниматель, в месяц:

- бухгалтерское обслуживание – 3 000 рублей;
- обслуживание кассового аппарата – 950 рублей;
- спецодежда – 590 рублей;
- коммунальные расходы – 1 850 рублей;
- реклама – 3300 рублей.

Индивидуальный предприниматель ИП Степина Т.Е. будет осуществлять оказание услуги сама, так как имеет диплом косметолога.

В настоящее время, в связи со сложной экономической ситуацией в стране, количество клиентов в салоне сократилось. Трудоустройство работника экономически нецелесообразно. В дальнейшем, с увеличением потока клиентов, планируется принять на работу косметолога.

Фиксированный платеж за индивидуального предпринимателя на пенсионное страхование за год составит 34 445 рублей.

Страховые взносы индивидуального предпринимателя на обязательное медицинское страхование в фиксированном размере на год составляют 8 766 рублей.

Календарный план проекта представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Календарный план проекта

Наименование этапа проекта	Дата начала	Дата окончания	Стоимость этапа
Приобретение аппарата	20.12.2024 г.	20.12.2024 г.	221 000
Приобретение и доставка баллона с гелием	10.12.2024 г.	20.12.2024 г.	13 545
Доставка аппарата	20.12.2024 г.	02.02.2025 г.	5 455
Оказание услуг	05.02.2025 г.	-	-

Дата выхода на полную производственную мощность: 31.03.2024 г.

Срок окупаемости проекта: 8 месяцев.

Далее, необходимо рассчитать экономическую эффективность предлагаемого проекта.

### 3.2 Финансовый план и оценка эффективности проекта

Планируемые налоговые платежи в бюджет на период реализации проекта с разбивкой по видам налогов представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Налоговые платежи, тыс. руб.

Месяц, N п/п, название	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Единый налог УСНО	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	57,6
Страховые взносы на ИП	49,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	49,6
Итого:													107,2

Примерная стоимость для обновления сайта и внесения дополнительного функционала в виде онлайн-записи составит 40000 руб. единовременно.

Затраты на SEO-продвижение составляют 35 тыс. руб. в месяц. Рекомендуемая минимальная продолжительность продвижения составляет 3 месяца.

Увеличение продаж невозможно точно определить, так как при различных условиях она будет изменчива. Мы можем опираться на статистические данные и предполагаемые результаты специалиста, либо рекламного агентства.

В результате планируется увеличение посещаемости сайта на 15% и увеличении выручки, за счет пришедших к ним с сайта клиентов на 5% по результатам всего года (таблица 16).

Таблица 16 – Затраты и увеличение выручки от обновления и продвижения сайта

Показатель	Данные
Создание сайта	40 000
Стоимость SEO-продвижения, руб. в мес.	35 000
Продолжительность продвижения, мес.	3
Общие затраты на продвижение сайта, руб.	105 000
Выручка общая, руб.	212 810 000
Увеличение выручки, % в год	0,247
Увеличение выручки, руб. в год	525640

Проект реализован за счет собственных средств инициатора проекта.

Финансовые средства направлены на:

- покупка оборудования – 221 000 руб.;
- доставка оборудования – 5 455 руб.;
- закупка материалов и баллона с гелием – 19 000 руб.;
- транспортные расходы, коммунальные расходы, реклама – 7 000 руб.;
- создание и продвижение сайта – 145 000 руб.

Итого: 397 455 рублей.

Финансовый план представлен в таблице 17.

Таблица 17 - Финансовый план (прогноз денежных потоков), тыс. руб.

-	2024	2025	2026	2027
Первоначальные затраты	-397,455	-	-	-
Итого поступления (приток – отток)	-	218,72	218,72	218,72
Отток (текущие затраты), всего	-	-306,88	-306,88	-306,88
- налог	-	-107,2	-107,2	-107,2
- прямые затраты	-	- 83,4	- 83,4	- 83,4
- накладные затраты	-	-116,28	-116,28	-116,28
Приток (выручка)	-	525,6	525,6	525,6

Ввиду того, что в качестве источника финансирования предполагается использовать собственные средства ИП Степина Т.Е., для определения ставки дисконтирования применим нормативный метод: к безрисковой ставке прибавим премию за риск. В качестве безрисковой ставки будет принята ключевая ставка Банка России, которая составляет 19%. Премия за риск для данного типа проекта оценивается на уровне 1% (по методике Хонко), так как проект направлен на сохранение позиций бизнеса на уже существующем рынке. В результате величина ставки дисконтирования составит 20%.

В таблице 18 представлены дисконтированные денежные потоки проекта.

Таблица 18 – Расчёт дисконтированных денежных потоков

Показатель	2024	2025	2026	2027	Итого
Дисконтированные первоначальные затраты	-397,46	0	0	0	-397,46
Дисконтированный дополнительный денежный поток (приток – отток)	0	182,27	151,89	126,57	460,73

Продолжение таблицы 18

Показатель	2024	2025	2026	2027	Итого
Суммарный дисконтированный денежный поток	-397,46	182,27	151,89	126,57	63,27
Суммарный дисконтированный денежный поток нарастающим итогом	-397,46	-215,19	-63,30	63,27	-

Таким образом, чистый дисконтированный доход (NPV) составит 63,27 т. р., индекс доходности (PI) составит 1,16. Следовательно, проект эффективен и рекомендуется к реализации. Дисконтированный срок окупаемости составит 2,5 года.

Однако, стоит учитывать риски:

- целевая аудитория будет набрана не сразу, на это потребуется время;
- клиенты из числа подписчиков могут обратиться в салон красоты единоразово, не принося в дальнейшем прибыль.

После реализации проекта повторно рассмотрим изменение балльных оценок в оценке конкурентоспособности ИП Степина Т.Е. (таблица 19).

Таблица 19 – Оценка конкурентоспособности ИП Степина Т.Е. после проведения мероприятий

Параметры	Важность параметра	Оценки сильных и слабых сторон							
		салон красоты Zazu		салон красоты Miss		салон красоты Карпенко		ИП Степина Т.Е. салон красоты Krasava	
		балл	взвешенный балл	балл	взвешенный балл	балл	взвешенный балл	балл	взвешенный балл
Виды услуг	0,2	9	1,8	7	1,4	9	1,8	7	1,4
Ценовая политика	0,1	7	0,7	8	0,8	6	0,6	9	0,9
Сайт	0,2	8	1,6	8	1,6	9	1,8	9	1,8
Продвижение	0,1	7	0,7	8	0,8	9	0,9	8	0,8
Имидж	0,1	9	0,9	7	0,7	6	0,6	8	0,8

Продолжение таблицы 19

Параметры	Важность параметра	Оценки сильных и слабых сторон							
		салон красоты Zazu		салон красоты Miss		салон красоты Карпенко		ИП Степина Т.Е. салон красоты Krasava	
		балл	взвешенный балл	балл	взвешенный балл	балл	взвешенный балл	балл	взвешенный балл
Подготовка персонала	0,1	10	1	8	0,8	8	0,8	8	0,8
Сбыт	0,1	9	0,9	8	0,8	6	0,6	8	0,8
Качество услуг	0,1	9	0,9	7	0,7	6	0,6	8	0,8
Сумма	1	-	8,5	-	7,6	-	7,7	-	8,1

Предложенный проект меняет такие параметры конкурентоспособности: виды услуг; сайт; продвижение.

Общий взвешенный балл после реализации проекта – 8,1, что показывает выполнение поставленных целей по повышению конкурентоспособности.

Вероятность возникновения рисков при реализации проекта определена в следующей градации: «высокая», «средняя», «низкая»:

Риски инвестиционной и производственной фазы:

- превышение расчетной стоимости проекта – низкий;
- невыполнение обязательств поставщиком (низкое качество, дефекты в оборудовании) – низкий;
- риск отставания от графика реализации проекта – низкий;
- увеличение стоимости материалов и коммунальных расходов. Увеличение себестоимости процедур – средний;
- неустойчивость спроса – средний;
- риски, связанные с экономической ситуацией в стране и регионе, нестабильность налоговой системы, введение новых, а также увеличение уже имеющихся налогов, что приведет к росту затрат – средний.

Меры по минимизации рисков:

- наличие гарантийного срока на приобретенный аппарат;
- создание запасов материалов;
- формирование благоприятного отношения к проекту в СМИ;
- привлечение клиентов акциями, скидками и т.п.

Таким образом, за счет реализации проекта по развитию салона красоты предполагается увеличение числа заказов, привлечение дополнительной целевой аудитории из числа клиентов конкурентов и в медиапространстве. Согласно расчетам, было выявлено, что предлагаемые меры позволят увеличить прибыль ИП Степина Т.Е. на 425,6 тыс. руб. в год. Итак, предлагаемый проект позволит повысить уровень конкурентоспособности ИП Степина Т.Е. и увеличить его прибыль.

## Заключение

В ходе данной работы были рассмотрены методические основы анализа конкурентоспособности: матричный метод; метод, базирующийся на теории конкурентоспособности товара; методы, основанные на теории эффективной конкуренции; методы, основанные на комплексном подходе к оценке.

На примере ИП Степина Т.Е. был проведен анализ конкурентоспособности. Из данных основных технико-экономические показатели деятельности ИП Степина Т.Е. за 2021-2023 гг. видно, что несмотря на имеющиеся проблемы, основные показатели деятельности ИП Степина Т.Е., свидетельствуют о тенденции к улучшению его финансового состояния.

При анализе потребителей и конкуренции на рынке выявлена интенсивная конкуренция и низкая степень дифференциации игроков. Отрасль имеет тенденцию к усилению конкретной борьбы. Для рассматриваемого ИП этот анализ приводит к выводу, что для него главной угрозой является большое количество конкурентов на рынке и достаточное воздействие покупателей.

Оценка конкурентоспособности показывает, что ИП Степина Т.Е. имеет слабую конкурентную позицию из-за слабого маркетинга, отсутствия контроля за качеством обслуживания и недостаточного перечня предлагаемых услуг.

В целях повышения конкурентоспособности ИП Степина Т.Е. нужна ориентация на интересы и удовлетворение потребителя, кроме того, нужно наладить эффективный вариант продаж путем применения современных способов маркетинга.

Стоит отметить, что на сегодняшний день не существует универсального инструмента повышения конкурентоспособности бизнеса. Она может быть достигнута только комплексным взаимодействием всех составляющих: выпуска качественной продукции, наличия в распоряжении

новых технологий, эффективной кадровой политики и грамотной маркетинговой политики.

Для повышения конкурентоспособности был предложен к реализации и инвестиционный проект развития салона красоты «Krasava», направленный на повышение уровня узнаваемости бренда ИП Степина Т.Е. и расширение предоставляемых услуг.

При реализации в салоне красоты представленного в данной работе проекта, согласно экономической оценке эффективности, предполагается увеличение числа заказов, привлечение дополнительной целевой аудитории из числа клиентов конкурентов и в медиапространстве, что в свою очередь позволят увеличить прибыль ИП Степина Т.Е. на 170,08 тыс. руб. в год.

Чистый дисконтированный доход (NPV) составит 63,27 т. р., индекс доходности (PI) составит 1,16. Следовательно, проект эффективен и рекомендуется к реализации. Дисконтированный срок окупаемости составит 2,5 года.

В заключении, можно отметить, что на сегодняшний день, конкурентоспособность хозяйствующего субъекта, является ключевым звеном в экономике практически любой страны. Если не производить расчеты эффективности развития хозяйствующего субъекта, не оценивать положение конкурентов на рынке, не аккумулировать периодически информацию о состоянии рынков, не производить всесторонний анализ фирмы, то такому индивидуальному предпринимателю не достичь успеха в современном предпринимательстве.

Подводя итоги работы, можно заключить, что задачи, поставленные во введении, решены, следовательно, цель данной работы – достигнута.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Абдульманов И. М. Влияние инноваций на конкурентоспособность / Абдульманов И. М. // Вестник Института Экономики, управления и права. 2020. С. 7-10.
2. Багиев Г.Л. Основы современного маркетинга: учеб. пособ. / Г.Л. Багиев, И.А. Аренков. – М.: Дашков и К, 2021. — 614 с.
3. Багриновский К.А., Бендииков, М. А., Исаева М. К., Хрусталева Е. Ю. Корпоративная культура в современной экономике России. // Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2021. С.89-95
4. Басовский Л.Е. Теория экономического анализа: Учебное пособие. -М.: ИНФРА-М, 2024. – 222 с.
5. Беляев В. Маркетинг: основы теории и практики: учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям и направлениям / В.И. Беляев. - М.: КноРус, 2020. – 350 с.
6. Богданов А.В. Конкуренция: роль сервисного обслуживания // Проблемы теории и практики управления российскими предприятиями: Сб. науч. тр. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2020. С. 73-80.
7. Борисова О.В. Ценообразование в коммерческой деятельности. / Борисова О.В. – М.: Академия, 2020. – 176 с.
8. Буров В.Н. и др. Стратегическое управление фирмами. Моделирование. Практикум. Деловые игры. – М.: 2020. – 410 с.
9. Герасимова Е.Б. Анализ деятельности экономических субъектов : учебник/Е.Б.Герасимова, - М. :ИНФРА-М,2022. - 318с.
10. Горбашко Е.А. Управление качеством: учеб. пособ. / Е.А. Горбашко. – СПб: Питер, 2020. – 384 с.
11. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия : учебник для студентов вузов / В. Я. Горфинкель, О. В. Антонова, А. И. Базилевич [и др.] ; под редакцией В. Я. Горфинкеля. — 6-е изд. – М.: Юнити-Дана, 2023. – 663 с.

12. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии : пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. – 7-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2021. – 422 с.
13. Ильясова Л.Р. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия в стратегическом управлении: Автореф. дис. канд. экон.наук: Уфа, 2022. – 180 с.
14. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. - СПб., 2020. -350 с
15. Котлер Ф. Маркетинг – менеджмент :перевод с англ. – СПб., 2020. – 496 с.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс- М.: Издательский дом «Вильямс», 2020. – 350 с.
17. Краснова Л. Н. Экономика предприятий: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Л.Н. Краснова, М. Ю. Гинзбург, Р. Р. Садыкова. – М. : ИНФРА-М, 2020. -374 с.
18. Лукина А.В. Маркетинг товаров и услуг: учеб. пособ. – 4-е изд./ А.В. Лукина. – М.: Форум, 2020. – 240 с.
19. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / А.И. Панов. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/8582>.
20. Поляничкин Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / Ю.А. Поляничкин // Бизнес в законе. 2020. №3. С.18-28.
21. Райзберг Б.А. Прикладная экономика : учебное пособие / Б.А. Райзберг. – М. : Лаборатория знаний, 2020. – 321 с.
22. Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентоспособность : монография /Ю.В. Тарануха. - М. : Издательство «Русайнс», 2020. - 336 с.
23. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] / А.А. Томпсон. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12862>.

24. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2020. 892 с
25. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>
26. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / А.Н. Фомичев. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24817>.
27. Шарафутдинова Н.С., Палякин Р.Б. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие / Н.С. Шарафутдинова, Р.Б. Палякин. – М. : РУСАЙНС, 2021. – 132 с.
28. Ярин Г.А. Экономика предприятия: Учебник : –Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2021. – 183 с.
29. Chernyakov M., Akberov K., Shuraev I. Development of market theory: the relationship between competition risk and the digital market / Chernyakov M., Akberov K., Shuraev I.// American Scientific Journal. 2021. № 56-2. С. 54-57
30. Mihno V.S., Krylova M.V., Glotova M.V. Competitiveness and competition: essence and approaches / Mihno V.S., Krylova M.V., Glotova M.V.// – Trade, Service, Food Industry. 2021. № 3. С. 240-247.