

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности
предприятия (на примере АО «ТЗТО»)»

Студент Д. С. Васильев _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель. Т. В. Полякова _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Консультант по С.А. Гудкова _____
иностранному (И.О. Фамилия) (личная подпись)
языку

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
канд. экон. наук Васильева С.Е. _____
(личная подпись)

«__» _____ 2017 г

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Васильев Д.С.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия (на примере АО «ТЗТО»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Полякова Т.В.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия АО «ТЗТО»

Объект исследования – АО «ТЗТО» – специализированное предприятие по производству и продаже комплектующих для автомобилей.

Предмет исследования – конкурентоспособность предприятия АО «ТЗТО»

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Конкурентоспособность предприятия АО «ТЗТО» на высоком уровне, следует использовать защитную стратегию для удержания текущей доли рынка.

Для поддержания текущей доли рынка сбыта, рекомендуется усилить рекламную деятельность предприятия АО «ТЗТО»

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 52 источников и 4-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 6, формул – 6.

Abstract

The title of the graduation work is improving the competitiveness of enterprises of the OAO TZTO.

This graduation work is about improving the competitiveness of enterprises OAO TZTO. This study examines the relation between the reporting company and client and competitors.

The aim of the work is to give some information about to report the results of the analysis of the competitiveness of enterprises and to develop measures for its improvement.

The object of the graduation work is the plant, which produces components for automobiles OAO TZTO.

The object of the graduation work is competitiveness of enterprises OAO TZTO.

The graduation work consists of an explanatory note on 67 pages, introduction, including 6 figures, 15 tables, the list of 52 references including 1 foreign sources and 1 appendices, and the graphic part on 66 A4 sheets.

We give full coverage to factors that affect the level of competitiveness of an enterprise. We start with the statement of the problem and then logically pass over to its possible solutions. We first discuss Current level of competitiveness of the enterprise. We estimate the sales levels, the profitability of production, and compare these figures with those of competitors. We then analyze the information received, in order to find out the current level of competitiveness of the enterprise. Next we elucidate does the competitiveness of the enterprise need to be strengthened, and in what ways can this be achieved. Next we elucidate options for implementing measures to improve competitiveness, we figure out the costs for these activities, the timing of implementation and the expected economic effect. Then you can choose the most favorable and feasible option.

In conclusion we'd like to stress in this paper, the current topic of competition is considered, because, as we know, competition is the engine of development in a market economy.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Сущность, задачи и факторы повышения конкурентоспособности	8
1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия	14
2 Анализ конкурентоспособности АО «ТЗТО»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	24
2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия	29
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «ТЗТО»	43
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ...	43
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий	48
Заключение	57
Список используемой литературы	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение	666

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в той неблагоприятной экономической обстановке, которая сложилась на сегодняшний день в России, перед отечественными компаниями как никогда остро стоит проблема преодоления кризисной ситуации путем применения конкретных и эффективных мер.

В современном мире политической нестабильности, в условиях давления на российский бизнес международных экономических санкций, резких колебаниях курсов валют, глобальных изменений в законодательстве Российской Федерации, вопрос повышения конкурентоспособности предприятия становится более значимым и актуальным.

Конкурентоспособное предприятие быстро адаптируется к изменяющимся условиям конкуренции и стремится выпускать более качественную конкурентоспособную продукцию, а это определяет способность предприятия максимально эффективно использовать весь, имеющийся у него потенциал производственный, кадровый, финансовый для изготовления и сбыта, продукции по своим характеристикам более привлекательной, нежели товары конкурентов, чтобы добиться получения заданной прибыльности.

Конкурентная борьба способствует появлению на рынке товаров, с лучшим соотношением качества, технических и ценовых характеристик. В результате конкурентной борьбы на рынке остаются сильнейшие, среди предприятий выделяются лидеры, которые для удержания своих позиций должны постоянно совершенствоваться: следить за обновлением ассортимента, качеством предлагаемых потребителю товаров и услуг, искать доступ к дешевому сырьевому рынку, использовать новейшие разработки науки, новые материалы,- стремиться к обновлению оборудования и технологических процессов, максимально эффективно использованию кадрового и производственного потенциала. Ни одно предприятие, даже

достигнув определенных высот, укрепившее свой имидж среди потребителей, создавшее раскрученный бренд, должно следить за позициями конкурентов на рынке и стремиться повысить конкурентоспособность своего предприятия.

Только глубокий, систематический анализ слабых и сильных сторон как конкурентов, так и своего предприятия позволит выработать правильную стратегию предприятия для сбалансированной конкурентоспособности предприятия.

Огромный вклад в исследование понятий конкуренции и конкурентоспособности, в разные этапы развития экономической теории, внесли такие известные зарубежные ученые и экономисты как: А. Смит, И. Ансофф, А. Леш, М. Портер, Дж. М. Кейнс, М. Фридман, Ф. Хайек, Д. Рикардо, Ф. Котлер, Л. Эрхард, Б. Олин, Г. Хотеллинг, П. Самуэльсон, Р.Макконелл, Э. Хекшер, Э. Чемберлин, Ф. Эдجوурт, М. Эрлих и др.

В отечественной экономической литературе такие проблемы, как развитие конкуренции и конкурентоспособности, стали предметом исследования ряда современных российских учёных: Г.Л. Азоева, В.Д. Андрианова, А.П. Градова, В.В. Леонтьева, М.И. Гельвановского, А.Ю. Юданова, Р.А. Фатхутдинова, А.Ш. Хасановой, А.П. Челенкова и др.

Таким образом, актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что конкурентоспособность предприятия является одним из наиболее важных элементов системы взаимодействия фирмы и потребителя как субъектов экономических отношений.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия.

В соответствии с поставленной целью предполагается решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия;

- проанализировать конкурентоспособность рассматриваемого предприятия и его конкурентов;

- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности рассматриваемого предприятия.

Объектом исследования является предприятие АО «ТЗТО». Предметом исследования является совокупность управленческих и организационно-экономических отношений, возникающих в процессе формирования конкурентоспособного предприятия.

Теоретической основой работы послужили теоретические положения работ отечественных и зарубежных ученых в области конкурентоспособности. Методами исследования являются: SWOT-анализ, экспертные оценки и наблюдения, экономическая интерпретация полученных результатов и другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и литературы.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия; определяются понятие, сущность и факторы конкурентоспособности предприятия; представлены методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия; представлены основные направления повышения конкурентоспособности.

Второй раздел посвящен анализу современного состояния автомобильной промышленности и конкурентоспособности предприятия АО «ТЗТО».

В третьем разделе на основе проведенного анализа разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия АО «ТЗТО».

1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

1.1 Сущность, задачи и факторы повышения конкурентоспособности

Любое современное предприятия, стремящиеся занять лидирующие позиции на современном рынке, обязано уделять показателям своей конкурентоспособности особое внимание. Способности фирмы в реализации и защите своих конкурентных преимуществ зависит от успешности к противостоянию давления основных конкурентов на рынке. Каждая фирма в условиях рынка, в соответствии с моделью М. Портера, подвержена давлению 5 конкурентных сил:

- отраслевая конкуренция;
- постоянная угроза появления аналогичной продукции в выбранном сегменте;
- зависимость от потребностей потенциальных клиентов;
- зависимость от поставщиков товаров и услуг;
- угроза замены продукции.

Грамотный анализ основных конкурентных преимуществ компании важен еще и потому, что позволяет объективно оценить не только существующее положение компании и ту нишу, которую она занимает, но и определить возможности расширения и усиления позиций на рынке за счет тех факторов, которые в результате анализа будут выделены в качестве основных.

С развитием конкуренции на рынке всё большее внимание стало уделяться вопросам конкурентоспособности предприятия. В данный момент времени существует множество определений понятия конкурентоспособности.

В широком смысле конкурентоспособность – это способность определенного объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях [27].

Заслуженный деятель науки РФ, член Комитета ТПП РФ по качеству, эксперт Совета Федерации РФ по экономической политике и предпринимательству, профессор Фатхутдинов Р.А. определяет конкурентоспособность как «...свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке» [36].

Конкурентоспособность в наши дни – это важнейший аспект в функционировании любого предприятия. Конкурентоспособность позволяет предприятию укрепиться на рынке, а также даёт возможность ему расти, охватывая всё большее количество потребителей, внедряя новые технологии и методы в производственном процессе, расширяя географическое положение, а также становясь более прибыльным и успешным.

В диссертации А.И. Прохоровой приводится следующее определение конкурентоспособности – «это свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений».

Как было сказано выше, конкурентоспособность - это способность объекта превзойти своих конкурентов на рынке в заданных условиях.

Объекты, обладающие конкурентоспособностью можно разделить на следующие группы: товары, предприятия, отрасли (совокупность предприятий), регионы.

Исходя из этого, конкурентоспособность принято делить на следующие виды: национальная конкурентоспособность, отраслевая конкурентоспособность, конкурентоспособность товара и конкурентоспособность предприятия [20].

При системном изучении понятия конкурентоспособности Г. Азоев и А. Челенков выделяют иерархическую структуру, последовательно включающую оценку товара, предприятия, отрасли и экономики с точки

зрения их превосходства над аналогичными конкурирующими объектами [9] (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Иерархическая структура конкурентоспособности от Г. Азоева и А. Челенкова

Конкурентные отношения, возникающие в сфере экономики, М. Гельвановский разделяет на три уровня: микроуровень (конкретные виды продукции, производства, предприятия), мезоуровень (отрасли промышленности и их комплексы) и макроуровень (страна и международные организации) [15] (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Иерархическая структура конкурентоспособности от М. Гельвановского

Как видно из приведённых выше схем, методологии Г. Азоева и А. Челенкова и М. Гельвановского можно считать практически идентичными, за исключением того, что М. Гельвановский объединяет в одну категорию конкурентоспособность товара и конкурентоспособность предприятия.

Понятие «конкурентоспособность предприятия» относительно новое для российской экономики, поэтому существует некоторая неоднозначность в его толковании. Для более полного определения понятия конкурентоспособности предприятия рассмотрим таблицу анализа определений данного понятия со стороны некоторых авторов (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Анализ определений понятия «Конкурентоспособность предприятия»

Автор	Анализ определения понятия
Бондарев А.В.	Конкурентоспособность предприятия определяется как возможность предприятия вести эффективную хозяйственную деятельность и прибыльно реализовывать свою продукцию [11].
Баринов А.В.	Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели [10].
Дулисова И.Л.	Конкурентоспособность предприятия рассматривается как его свойство, которое характеризуется степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами на рынке [49].
Костин А.В.	Конкурентоспособность предприятия рассматривается как его способность к выпуску конкурентоспособной продукции [21].
Мионов М.Г.	Конкурентоспособность предприятия – это способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише [23].
Рубин Ю.В.	Реальная и потенциальная способность компании, а также имеющихся у нее для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов [28].
Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспособность организации представлена как способность организации производить конкурентоспособный товар или услугу [38]. В понятие конкурентоспособности организации вкладывается ее способность выпускать конкурентоспособную на конкретном рынке продукцию, ее преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами [38].

На основе вышеизложенных определений можно сделать следующие выводы:

- большинство авторов рассматривают конкурентоспособность субъекта с точки зрения конкурентоспособности выпускаемой им продукции, соответствующей требованиям рынка;
- конкурентоспособность субъекта характеризуется эффективностью использования имеющихся ресурсов;
- конкурентоспособность является динамичным показателем, зависит от внешних и внутренних факторов;
- конкурентоспособность – это способность субъекта выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными субъектами на данном рынке, показывает уровень его развития по сравнению с конкурентами.

Обобщая данные приведенной выше таблицы можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия тесно связана с конкурентоспособностью выпускаемого им товара. Ведь только качественная, конкурентоспособная продукция способна приносить предприятию прибыль и удерживать его на своей нише на рынке.

В жестких рыночных условиях конкурентоспособность становится не только центральной проблемой, благодаря которой обеспечивается рентабельность предприятия. Это обязательное условие для выживания и понятно, что конкурентоспособное качество продукции – ключ к коммерческому процветанию.

Конкурентоспособность – термин, смысл которого может быть понятен лишь при объективном сравнении основных факторов с аналогичными факторами, принятыми за базу. Конкурентоспособность способна меняться в связи с изменениями различных внешних факторов: условий реализации, спроса и предложения на определенный товар (услугу), соответствия правовым нормам страны.

Итак, конкурентоспособность предприятия может зависеть от ряда факторов. Эти факторы можно разделить на следующие группы: технико-экономические, коммерческие и нормативно-правовые [48].

Под технико-экономическими факторами понимаются качество, продажная цена и затраты на эксплуатацию продукции. Эти факторы зависят от производительности труда и издержек производства.

Под коммерческими факторами понимают условия реализации товаров на рынке. Они включают: конъюнктуру рынка (особенности рынка, уровень конкуренции, соотношение спроса и предложения), сервис (качество предоставляемых услуг, наличие центров технического обслуживания), рекламу (её наличие и эффективность), имидж организации на рынке.

Нормативно-правовые факторы включают в себя требования безопасности (экологической, технической) использования товара на рынке и патентно-правовые требования (патентной защиты).

Таким образом, в деятельности современных предприятий далеко не последнюю роль стало играть понятие конкурентоспособности.

Под конкурентоспособностью предприятия принято понимать его способность быть востребованным и успешным на рынке, соперничать с конкурирующими фирмами и получать больше экономических выгод по сравнению с компаниями-поставщиками схожей продукции. Конкурентоспособность - умение хозяйствующего субъекта соперничать на рынке за увеличение рыночной доли с целью повышения доходности и потенциальных возможностей долгосрочного развития деятельности.

В целом конкурентоспособность характеристика комплексная и она может быть выражена через набор показателей. Для определения положения, занимаемого экономическим субъектом на внутреннем и внешнем рынке необходимо производить оценку его конкурентоспособности.

1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия

Чтобы понять свою конкурентоспособность на данный момент времени, предприятию следует произвести анализ следующих параметров:

- выяснить, сколько конкурентов имеется в выбранном сегменте рынка;
- детально изучить продукцию конкурентов, выяснить поставщиков и точки сбыта;
- изучить категории потенциальных потребителей, их желания и предпочтения;
- выяснить, каким образом можно привлечь контактные аудитории (образ предприятия в глазах общественности оказывает прямое влияние на результаты коммерческой деятельности);
- сравнить собственные возможности по каждому параметру проведенного анализа деятельности конкурентов.

Способность предприятия реализовывать и защищать свои конкретные преимущества зависит от успешности противостояния давлению конкурентных сил, которые в настоящий момент действуют на рынке.

Цель анализа конкурентоспособности компании: реализовывать и защищать свои права в складывающихся обстоятельствах. Анализ конкурентоспособности любого предприятия включает в себя исследование внешнего и внутреннего конкурентного преимущества, которое позволяет не только усилить позиции компании на действующем секторе, но и выйти на новые рынки сбыта, предложив потребителям более новые и современные товары.

Внешнее конкурентное преимущество основывается на отличительных качествах товара, представляющих ценность для потребителей. Достигается оно повышением эффективности работы предприятия, что благотворно влияет на объемы выпуска продукции или сокращением издержек. Можно повысить потребительские качества товара или создать продукт-новинку, которой пока нет аналогов. Внешнее преимущество основано на способности

фирмы предложить покупателям более качественный товар, главным преимуществом которого является более высокое морально-эстетическое удовлетворение населения, при одновременном сокращении издержек и повышении эффективности отдачи от его реализации.

Внешнее конкурентное преимущество удерживается на высоком уровне благодаря стратегии отличия (дифференциации) и позволяет укрепить позиции конкретной фирмы в рыночных условиях. Продукция продается по более высокой, чем у конкурентов, цене. Причина – аналогичная продукция главных конкурентов не обеспечивает соответствующего отличия.

Базой внутреннего конкурентного преимущества служит превосходство компании в менеджменте и издержках, что позволяет получить меньшую себестоимость, в отличие от конкурентов. Это преимущество, имеющее ценность для продавца, делает фирму более рентабельной и устойчивой к занижению цен в условиях рынка. Плюс ко всему, предприниматели имеют преимущества в выборе каналов распределения для своих товаров и их продвижения.

Таким образом, анализ конкурентоспособности фирмы ставит перед собой главную цель — выяснение того, каких конкретных конкурентных преимуществ может добиться фирма, а также того, как можно максимально эффективно защитить свои финансовые интересы. Последний факт напрямую зависит от того, насколько компания сможет успешно противостоять давлению основных конкурентных сил, представленных на рынке, а грамотный анализ конкурентоспособности как раз позволяет это выяснить.

Оценка конкурентоспособности, которую необходимо проводить компаниям, зачастую бывает основана на интуитивных ощущениях, однако, её вполне можно формализовать, описав кругом показателей, которые, позволяют осуществить саму оценку и позволяют выделить направления повышения конкурентоспособности через выявление влияющих факторов.

Показатели, которые могут быть использованы при оценке конкурентоспособности компании, различны и их набор может отличаться в зависимости от используемой методики оценки.

В современной науке существует шесть основных подходов к определению конкурентоспособности [2].

В соответствии с первым подходом конкурентоспособность рассматривается с точки зрения преимуществ по сравнению с конкурентами.

Второй подход основан на теории равновесия А. Маршала. У производителя нет повода для перехода в другое состояние, и он достигает максимальной прибыли и уровня сбыта.

Третий подход заключается в оценке конкурентоспособности по качеству продукции на основе составления многоугольных профилей по различным характеристикам компетентности.

Четвертый подход представляет собой матричную методику оценки конкурентоспособности, реализуется посредством составления матриц и предварительном выборе стратегии.

Пятый подход структурный, в соответствии с ним положение предприятия можно оценить через такие показатели как: уровень монополизации отрасли, наличие барьеров для новых предприятий, появляющихся на рынке.

Шестой подход функциональный, его представители определяют соотношение между издержками и ценой, объемы загрузки мощностей производства, количество выпускаемой продукции и другие показатели. В соответствии с этим подходом конкурентоспособными считаются компании, в которых лучше налажено производство и дальнейшая реализация товара, более эффективно поставлено управление финансовыми ресурсами. Например, этот подход применяется в компании «Дан энд Брэдстрит», это известная американская консультационная фирма.

Первая группа - это показатели, которые характеризуют эффективность производственно-торговой деятельности предприятия. Среди них можно

выделить: соотношение чистой прибыли к чистой стоимости материальных активов, соотношение чистой прибыли к чистым продажам, а также используется соотношение чистой прибыли к чистому оборотному капиталу.

Вторая группа показателей представляет собой показатели интенсивности использования основного капитала и оборотного. В качестве представителей этой группы можно назвать: соотношение чистых продаж к чистому оборотному капиталу, соотношение чистых продаж к чистой стоимости материальных активов, соотношение основного капитала к стоимости материальных активов, соотношение чистых продаж к стоимости материально-производственных запасов и соотношение материально-производственных запасов к чистому оборотному капиталу.

Заключительная группа показателей представлена показателями финансовой деятельности. Это такие характеристики, как: соотношение текущего долга к стоимости материальных активов, соотношение текущего долга к стоимости материально-производственных запасов, соотношение оборотного капитала к текущему долгу, соотношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу.

Нам представляется последний подход к определению конкурентоспособности наиболее точным и максимально полно отражающим рыночную ситуацию.

На сегодняшний день разработано множество методов оценки конкурентоспособности предприятий, их можно классифицировать таким образом [3] (табл. 1.2).

Матричные методы оценки являются достаточно простыми и дают наглядную информацию. Более того они основаны на рассмотрении процесса конкуренции в развитии и в случае наличия правдивой информации дают возможность осуществить достаточно качественный анализ конкурентных позиций.

Таблица 1.2 – Методы оценки конкурентоспособности предприятий

Название метода	Отличительные черты методики	Плюсы и минусы метода
<p>1. Матричные методы:</p> <p>1.1 матрица БКГ;</p> <p>1.2 матрица Портера;</p> <p>1.3 матрица «Привлекательность рынка/ конкурентоспособность» (так называемая модель GE/McKinsey);</p> <p>1.4 матрица «Привлекательность отрасли/ конкурентоспособность» (так называемая модель Shell/DPM);</p> <p>1.5 матрица «Стадия развития рынка/ конкурентная позиция» (так называемая модель Hofer/Schendel);</p> <p>1.6 матрица «Стадия жизненного цикла продукции/ конкурентная позиция» (так называемая модель ADL/LC)</p>	<p>Оценка начинается с построения специальной матрицы в определенной системе координат: по оси абсцисс откладывают темпы роста или сокращения объема продаж; по оси ординат располагается относительная доля, которую предприятие занимает на рынке. Согласно этой методике самыми конкурентоспособными считаются те экономические субъекты, которые функционируют на быстрорастущем рынке и занимают существенную его долю</p>	<p>Плюсы: обеспечивает высокую - адекватность оценки. Минусы: не дает возможность провести анализ причин сложившейся ситуации, чем усложняет процесс разработки управленческих решений, кроме того эти методы требуют наличия точной маркетинговой информации, а это сопряжено с необходимостью проведением таких исследований.</p>
<p>2. Методы, которые основываются на процедуре оценивания конкурентоспособности производимого предприятием товара или оказываемой услуги</p>	<p>Ключевая идея таких методик в том, что конкурентоспособность предприятия и товара находятся в прямой зависимости, т.е. с ростом конкурентоспособности товара растет и конкурентоспособность фирмы. С целью определения конкурентоспособности товара могут быть использованы маркетинговые методы, большинства из них нацелено на определение соотношения цена – качество.</p> <p>При расчете показателя конкурентоспособности по каждому виду производимой продукции используются экономические и параметрические индексы конкурентоспособности</p>	<p>Плюсы: методы основаны на оценке одной из важнейших составляющих конкурентоспособности фирмы – это конкурентоспособность производимого ей товара или услуги.</p> <p>Минусы: не дает полного представления о сильных и слабых сторонах в деятельности предприятия, поскольку конкурентоспособность фирмы подменяется конкурентоспособности товара и не включает прочие характеристике его деятельности</p>

Продолжение таблицы 1.2

<p>3. Методы, в основу которых положена теория эффективной конкуренции</p>	<p>Теория эффективной конкуренции состоит в том, что самыми конкурентоспособными являются те компании, в которых самым лучшим образом налажена работа всех подразделений и служб. Причем считается, что на эффективность функционирования любой из служб оказывает влияние целый комплекс факторов – ресурсов предприятия. И оценка эффективности работы каждой из структур подразумевает оценку эффективности использования ими этих ресурсов. Все сформулированные в процессе предварительного анализа способности компании по достижению конкурентных преимуществ в дальнейшем походят оценку экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов</p>	<p>Плюсы: учёт разнообразных элементов деятельности компании. Минусы: в основу методики положена идея о том, что уровень конкурентоспособности предприятия можно определить посредством простого сложения способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ. Но сумма разнообразных элементов такой сложной системы как предприятие, чаще всего, не приводит к тому же результату, как и вся система в целом</p>
<p>4. Методы, основанные на комплексном подходе к оценке</p>	<p>В соответствии с этой методикой принято считать, что конкурентоспособность предприятия это величина интегральная по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. В рассматриваемом случае текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от используемого метода могут различаться</p>	<p>Плюсы: дает возможность учесть не только существующий уровень конкурентоспособности компании, а вместе с тем и его будущую возможную динамику. Минусы: в ходе определения текущей и потенциальной конкурентоспособности используются методы, рассмотренные выше, а это значит, что и недостатки тех подходов переходят на этот</p>

Методы, которые базируются на проведении оценки конкурентоспособности продукции, связывают посредством понятия

«эффективного потребления» конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность товара.

Считается, что конкурентоспособность выше, чем выше качество товара и меньше его стоимость. Среди положительных черт этих методов можно назвать: простоту и наглядность проведения оценки. Но вместе с тем они не дают полного представления о сильных и слабых сторонах в работе предприятия [4].

Рассмотрим методы, которые базируются на теории эффективной конкуренции. В соответствии с ней самыми конкурентоспособными считаются фирмы, в которых наилучшим образом налажена работа всех подразделений и служб. Оценка эффективности работы любой такой структуры подразумевает оценку эффективности использования ею ресурсов. Такая методика оценивания применяется больше всего в оценке промышленных предприятий и включает все самые важные оценки хозяйственной деятельности, исключая дублирование конкретных показателей, дает возможность создать общую картину конкурентного положения фирмы на внутреннем и внешнем рынке быстро и точно.

Реализация комплексных методов оценивания конкурентоспособности предприятия осуществляется с использованием метода интегральной оценки. Этот метод включает две составляющие: во-первых, критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя, во-вторых, критерий эффективности производства. Положительной чертой этого метода можно назвать простоту осуществляемых расчётов и возможность однозначно интерпретировать результаты. Вместе с тем, важным недостатком является неполная характеристика деятельности предприятия.

Осуществив анализ разработанных на сегодня методов оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, мы пришли к выводу, что не существует идеальной со всех сторон методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия. Выделенные недостатки имеющихся подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают

сильно ограниченные возможности практического применения большей их части. Например, от метода, посредством которого, осуществляется оценка конкурентоспособности фирмы непромышленной сферы, существенно зависит надежность полученных результатов, простота их идентификации и возможности дальнейшего применения [5].

Для корректной оценки и дальнейшего повышения конкурентоспособности предприятия разработано множество методов, которые могут применяться как по отдельности, так и в комплексе, в зависимости от задач, поставленных перед началом проведения оценки. Многообразие существующих сегодня методов дает возможность подобрать наиболее эффективный и простой метод оценивания для каждого конкретного предприятия.

По результатам проведенного теоретического исследования в первой главе, можно сделать следующие выводы.

В деятельности современных предприятий далеко не последнюю роль стало играть понятие конкурентоспособности.

Под конкурентоспособностью предприятия принято понимать его способность быть востребованным и успешным на рынке, соперничать с конкурирующими фирмами и получать больше экономических выгод по сравнению с компаниями-поставщиками схожей продукции.

В целом конкурентоспособность характеристика комплексная и она может быть выражена через набор показателей. Для определения положения, занимаемого экономическим субъектом на внутреннем и внешнем рынке необходимо производить оценку его конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности, которую необходимо проводить компаниям, зачастую бывает основана на интуитивных ощущениях, однако, её вполне можно формализовать, описав кругом показателей, которые, позволяют осуществить саму оценку и позволяют выделить направления повышения конкурентоспособности через выявление влияющих факторов.

Показатели, которые могут быть использованы при оценке конкурентоспособности компании, различны и их набор может отличаться в зависимости от используемой- методики оценки.

В современной науке существует шесть основных подходов к определению конкурентоспособности. В соответствии с первым подходом конкурентоспособность рассматривается с точки зрения преимуществ по сравнению с конкурентами. Второй подход основан на теории равновесия А. Маршала. У производителя нет повода для перехода в другое состояние, и он достигает максимальной прибыли и уровня сбыта. Третий подход заключается в оценке конкурентоспособности по качеству продукции на основе составления многоугольных профилей по различным характеристикам компетентности. Четвертый подход представляет собой матричную методику оценки конкурентоспособности, реализуется посредством составления матриц и предварительном выборе стратегии.

Пятый подход структурный, в соответствии с ним положение предприятия можно оценить через такие показатели как: уровень монополизации отрасли, наличие барьеров для новых предприятий, появляющихся на рынке. Шестой подход функциональный, его представители определяют соотношение между издержками и ценой, объемы загрузки мощностей производства, количество выпускаемой продукции и другие показатели. В соответствии с этим подходом конкурентоспособными считаются компании, в которых лучше налажено производство и дальнейшая реализация товара, более эффективно поставлено управление финансовыми ресурсами.

Проблема увеличения конкурентоспособности предприятий выходит на первый план, а её постановление требует реального эффективного механизма управления бизнес-процессами. Последние теоретические исследования в экономической, математической, информационной областях знаний заключаются в выполнении функционального процесса управления конкурентоспособностью хозяйствующих субъектов исследуемой сферы

деятельности на основе пересмотра методик, появление причин имеющихся нужд, показателей оценки.

Для повышения конкурентоспособности особенно важно улучшение качества продукции. Обеспечение конкурентоспособности любого предприятия в условиях рыночной экономики невозможно без постоянного совершенствования его деятельности, направленной на повышение и обеспечение качества выпускаемой продукции.

Обобщая итоги исследования основных направлений повышения конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод, что выбор стратегии управления конкурентоспособностью предприятия зависит от конкретных условий и возможностей предприятия.

2 Анализ конкурентоспособности АО «ТЗТО»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Акционерное общество «Тольяттинский завод технологического оснащения» (сокращенное название АО «ТЗТО») является системным поставщиком штамповых изделий Альянса Автоваз Рено Ниссан, GM Автоваз, а также других крупных производителей автокомпонентов. Количество деталей на данный момент превышает 2000 единиц номенклатуры.

Завод является комплексным автономным и технологическим предприятием, имеющим мощности по вспомогательным производствам, позволяющим производить ремонт, обслуживание и развитие оборудования и оснастки для производства штампованных автодеталей собственными силами.

АО «ТЗТО» сертифицирован по ISO-16949.

Юридический и фактический адрес предприятия: 445000, Самарская область, город Тольятти, ул. Индустриальная, 9.

Генеральный директор - Журавлев Николай Иванович.

Основным видом деятельности является «Производство частей и принадлежностей автомобилей и их двигателей». Основная отрасль компании - «Производство технологической оснастки».

Направления деятельности:

- средняя и мелкая штамповка;
- оснастка для штамповочного производства.

Основными потребителями АО «ТЗТО» являются:

- ПАО «АВТОВАЗ»;
- FAURECIA;
- RENAULT;
- NISSAN;

- GM-AVTOVAZ;
- DSK;
- AGC;
- MOTOR-SUPER;
- ВАЗ ИНТЕР СЕРВИС;
- ВМЗ;
- EBERSPACHER.

Поставщиками АО «ТЗТО» являются:

- ПАО «Северсталь» — российская вертикально-интегрированная сталелитейная и горнодобывающая компания, владеющая Череповецким металлургическим комбинатом (Вологодская область), вторым по величине сталелитейным комбинатом России.

- Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК) — российская металлургическая компания, в состав которой входит третий по величине металлургический комбинат в стране;

- АО «Феррит» - крупнейший поставщик металлов из нержавеющей стали: листового проката импортного и отечественного производства, сортового проката, труб аустенитных марок, ферритных и специальных марок и т.д.

Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Структура позволяет осуществлять управление и служит основой порядка и дисциплины, благодаря чему действия организации могут планироваться, организовываться, направляться и контролироваться.

Организационная структура АО «ТЗТО» представлена в Приложении А. Организационная структура АО «ТЗТО» построена по линейно-функциональному типу департаментализации, позволяющей обеспечить деловую и профессиональную специализацию подразделений организации, координацию их деятельности, уменьшить дублирование, более рационально использовать имеющиеся в организации ресурсы.

В структуре АО «ТЗТО» все функции, необходимые для эффективного

выполнения заказа, объединяются в мощный централизованно-управляемый механизм, позволяющий решать заказы практически любой сложности ответственно, слаженно и профессионально.

Директор организации АО «ТЗТО» решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам, а также функциональных и производственных подразделений организации. Директор организации руководит в соответствии с действующим законодательством всеми видами деятельности организации. Директор организации отвечает за организацию работы в целом, координацию деятельности каждого из сотрудников, за развитие предприятия. Директор АО «ТЗТО» выполняет следующие обязанности в соответствии с должностной инструкцией:

- осуществляет общее руководство администрацией и оперативно-хозяйственной деятельностью предприятия;
- координирует работу всех служб и подразделений;
- рационально использует финансовые, материальные и людские ресурсы с целью обеспечения доходности предприятия;
- определяет кадровую политику, принимает на работу и увольняет работников предприятия.

В подчинении у директора начальники отделов, которые выполняют функциональные обязанности, определенные должностными инструкциями предприятия АО «ТЗТО».

Анализ уровня и динамики основных технико-экономических показателей работы предприятия АО «ТЗТО» за период 2013-2015 гг. представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Анализ динамики экономических показателей АО «ТЗТО» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста 2016/2014, %	Темп роста 2016/2015, %
1.	Объем реализации продукции, товаров, услуг	тыс. руб.	12635764	15160769	15846968	125,41	104,53
2.	Затраты на производство и реализацию продукции	тыс. руб.	9806208	11989222	12277379	125,20	102,40
3.	Валовая прибыль	тыс. руб.	2 829 556	3171547	3569589	126,15	112,55
4.	Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	2709732	4004642	5138977	189,65	128,33
5.	Налог на прибыль	тыс. руб.	559973	621971	696978	124,47	112,06
6.	Чистая прибыль	тыс. руб.	2148230	3380 430	4438746	206,62	131,31
7.	Среднесписочная численность	чел.	1092	1129	1192	109,16	105,58
8.	Реализация продукции на 1 раб.	руб.	11571,21	13428,49	13294,44	114,89	99,00
9.	Среднемесячная заработная плата	тыс. руб.	25,32	20,84	24,12	119,42	106,45
10.	Фонд заработной платы	тыс. руб.	49489,44	57398,36	64511,04	130,35	112,39
11.	Рентабельность продаж	%	17,00	22,30	28,01	164,75	125,62

По данным таблицы 2.1 видно, что объем реализации продукции АО «ТЗТО» имеет тенденцию к увеличению. Так, выручка от продаж в 2014 году составляла 12635 млн. руб., а в 2016 г. - 15846 млн. руб., что на 25,41% больше 2014 года и на 5,53% больше значения 2015 г. Как видно темп роста в 2016 г. меньше, чем в 2015 г.

В соответствии с ростом объема производства продукции увеличиваются затраты на производство и реализацию на 25,2% в 2016 г. по отношению к 2014 г. По себестоимости темп роста также в 2016 г. меньше, чем в 2015 г., что связано с уменьшением темпа роста объемов реализации продукции в 2016 г.

Валовая прибыль увеличилась на 12,55% за счет увеличения выручки по сравнению с 2015 г. и на 26,15% в 2016 г. по сравнению с 2014 г. Организация имеет прибыль до налогообложения, которая увеличивается на 28,33% по сравнению с 2015 г., это связано с увеличением себестоимости продаж.

Налог на прибыль имеет пропорциональное увеличение в соответствии с прибылью до налогообложения. Так, данный показатель увеличился на 12,05% по сравнению с 2015 г. и на 24,47% по сравнению с 2014 г.

Резкое увеличение имеет чистая прибыль предприятия, в 2016 г. она увеличилась на 106,62% по сравнению с 2014 г. и на 31,31% по сравнению с 2015 г. Чистая прибыль компании растет более высокими темпами, чем объем ее продаж, что говорит о эффективном использовании ресурсов и увеличении экономического потенциала бизнеса.

Среднесписочная численность работников предприятия АО «ТЗТО» также имеет тенденцию к увеличению. Так, в 2016 г. численность персонала составила 1192 чел., что больше численности 2015 г. на 5,58%, а по сравнению с 2014 г. – на 9,16%. Объем производства вырос в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 25,41%, что повлекло за собой и рост выработки на одного работника на 2,88%.

Средняя заработная плата работников АО «ТЗТО» выросла за период 2014-2016 гг. на 19,42%, что в среднем за год составило 9,71%. В данном случае мы наблюдаем положительную тенденцию.

Положительным фактором деятельности предприятия АО «ТЗТО» является увеличение рентабельности продаж на протяжении 2014-2016 гг., она увеличилась с 2014 г. на 11,01 п.п. и составила в 2016 г. 28,01%.

Таким образом, по результатам анализа основных экономических показателей деятельности АО «ТЗТО» можно сделать следующий вывод: повышение производственных показателей и эффективности работы доказывает, что деятельность предприятия АО «ТЗТО» эффективна и его финансовое положение находится в удовлетворительном состоянии.

2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия

Перед оценкой конкурентоспособности АО «ТЗТО» проведем оценку внешней среды предприятия.

Любое предприятие имеет две среды функционирования: микросреда (внешняя, внутренняя); макросреда.

АО «ТЗТО» постоянно и расширяет и совершенствует свою производственную деятельность. Ее главной целью является активное совершенствование логистики, условий хранения продукции, направленное на повышение качества обслуживания клиентов компании, повышение конкурентоспособности и удовлетворении спроса клиентов компании. Потому основные направления стратегия развития АО «ТЗТО» связаны с повышением рентабельности производства и продаж, увеличением конкурентоспособности предприятия, а также поиск новых партнеров не только в округе, но и по России в целом.

Для анализа внешней среды компании выбрано два вида исследования: PESTL-анализ и анализ пяти сил Портера. Первый вид анализа используется для понимания динамики макросреды рынка. С помощью него оценивают возможное влияние различных внешних факторов на рассматриваемую организацию. Использование же анализа пяти сил позволит нам лучше понять, насколько прибыльна данная отрасль в России, и проследить ее зависимость от пяти источников конкурентного давления.

Рассмотрим PESTL-анализ макросреды АО «ТЗТО» (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - PESTL-анализ макросреды ОАО «ТЗТО»

Группа	Факторы
<p>Политические факторы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Агрессивная внешняя политика России по отношению к западным странам – потенциальным торговым рынкам и поставщикам. Этот фактор негативно сказывается на потенциале международных торговых отношений. Рынок автокомпонентов не является исключением, т.к. многие российские компании закупают сырье за пределами России; некоторые иностранные компании имеют представительства в России; и некоторые российские компании могли бы занять новые территории для сбыта товара, но, в связи с санкциями – не могут. • Ограничения на импорт и экспорт. Закрытая экономическая политика России, для которой характерны различные ограничения на ввоз и вывоз сырья и товаров. Этот фактор также усложняет деятельность многих организаций. • Недостаточная поддержка малого и среднего бизнеса государством. Данный фактор имеет достаточно давнюю историю, и он уже стал «стандартным». В рамках непростой экономической ситуации, поддержка бизнеса, в особенности малого, еще больше уменьшилась. Это усложняет процесс вовлечения новых субъектов в развитие бизнеса в России, и сокращает количество действующих предприятий, которые вынуждены становиться банкротами.
<p>Экономические факторы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ответная негативная экономическая политика ряда иностранных государств. • Подорожание процесса производства. • Рост конкуренции со стороны как старых игроков, так и новых. • Падение интереса инвесторов. Небольшая прибыльность многих сфер российской экономики очевидна, и рынок автокомпонентов – не исключение.
<p>Социальные факторы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Падение уровня жизни. Как следствие – отложенная покупка, либо отказ от нее. Падение спроса. • Увеличение мобильности предпочтений. Последние постоянно меняются, и компаниям непросто подстроится под них. • Падение доверия к качеству интернет-магазинов. • Появление более требовательных покупателей. С учетом сокращения доходов, потребители вынуждены более серьезно относиться к выбору товаров. Теперь цена и качество стали более важными факторами, чем раньше. И в данном случае, при одинаковой стоимости товаров российского и иностранного бренда, предпочтение отдается последнему.
<p>Технологические факторы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентир на экологическое производство и продукцию. Вынужденное внедрение более технологичного производства, как следствие запросов государства и потребителей. • Постоянный рост количества инновационных разработок в данной сфере и др.
<p>Правовые факторы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ужесточение нормативов экологичности для товаров и производства. • Введение некоторых новых поправок в соответствующих нормативных актах, ужесточающих требования к чистоте производства.

Как мы видим из проведенного анализа, на ОАО «ТЗТО» и на ее конкурентов влияет достаточное количество внешних факторов. Они заставляют время от времени менять стратегию развития и всячески подстраиваться под актуальную ситуацию.

Важнейшая проблема, с которой сталкиваются как представители рынка автокомпонентов, так и других рынков – это внешнеполитические разногласия

Анализ пяти сил М. Портера представим в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ пяти сил М. Портера

Силы конкуренции по М. Портеру	Виды риска, применительно к российскому рынку автокомпонентов	Степень воздействия сил на компанию (по пятибалльной шкале)
Конкуренция среди действующих в отрасли компаний	<p>Российский рынок автокомпонентов обладает некоторыми характеристиками, по которым можно судить о конкуренции. Как уже было обозначено ранее, концентрация компаний весьма высокая. Даже в условиях кризиса появляется немало новых предприятий. Но, серьезную конкуренцию лидерам они не оказывают. Игроков можно разделить на две группы: старые и новые. Но, в каждой из этих групп есть сильные игроки, а есть слабые. И эти роли постоянно меняются ввиду непростой экономической ситуации, т.к. прибыль уменьшается и конкуренция увеличивается, потому что падает спрос и платежеспособность клиентов. Такая ситуация ведет к агоническому поиску мер по оптимизации продаж, вплоть до демпинга и черного пиара. Средние и крупные организации на рынке автокомпонентов в основном имеют широкую линейку различных товаров. Более мелкие компании специализируются на чем-то одном. Схожесть предложения ведет к выбору товаров – субституттов. Если говорить о барьерах для входа на рынок, то на российский рынок автокомпонентов несложно попасть, но развиваться и конкурировать с множеством</p>	<p>Если бы не падение платежеспособности населения, можно было бы поставить 3 балла. Но актуальная экономическая ситуация ужесточила конкуренцию, поэтому ставим 4.</p>

	<p>мелких организаций уже труднее.</p> <p>ОАО «ТЗТО» является заложником рыночных проблем. Несмотря на явную необходимость к переменам, компания не реструктурируется, что ведет к падению прибыльности, вплоть до работы себе в убыток.</p>	
<p>Возможность входа на рынок потенциальных конкурентов</p>	<p>Компании-лидеры российского рынка автокомпонентов периодически устраивают скидки и промо-акции. Но, все же, стоимость их продуктов достаточно высокая. В связи с этим, потребители вынуждены искать замену. И они находят ее в лице новых игроков – азиатских, индийских и других компаний, которые могут предложить неплохое качество и невысокую стоимость автокомпонентов.</p> <p>Именно в данный, санкционный период, барьеры входа на рынок ослабевают, ввиду вышеупомянутых потребностей потребителей. Запросы стали меньше (по крайней мере, у среднего класса).</p> <p>Лидеры же, в свою очередь, понимая возникшую ситуацию, стараются снизить цены путем удешевления производства, смены дислокации заводов, уменьшения дистанции между заводом и полкой и т.д. Используют также экономию на масштабе.</p> <p>В любом случае, сейчас, появление новых игроков на рынке автокомпонентов – это болезненная ситуация для уже существующих компаний. Это может привести к позитивным изменениям – здоровой конкуренции (улучшение качества товара) и негативным изменениям (ухудшение качества, черный пиар, лживые промо и др.).</p>	<p>Как уже упоминалось, в связи с санкциями и сменой многими компаниями своих поставщиков, иностранные организации из новых для рынка автокомпонентов в России стран, начали активно продвигать свою продукцию. И эти компании реально усложнили жизнь действующим лидерам и середнячкам. Поэтому, 4 балла.</p>
<p>Угроза появления заменяющих продуктов (товаров-субститутов)</p>	<p>Стоит сказать, что в сфере автокомпонентов нет такой ярко выраженной параллели товаров-субститутов. Но, сам принцип замены товаров в зависимости от ситуации на рынке и собственной платежеспособности здесь присутствует. Это может быть товар более низкого качества, основанный на иных компонентах, чем качественный товар. Да, сейчас большая часть населения готова покупать автокомпонентов</p>	<p>В качестве товаров-субститутов здесь мы выделяем товары с худшим качеством, более дешевую продукцию. Да, такие товары появляются и вытесняют некоторых «старичков» с полок. Но, это происходит в умеренной форме, т.к. люди пока что</p>

	меньшего качества, чем раньше. Конечно, возможен вариант откладывания покупки, но выбора более качественной продукции.	предпочитают отложить покупку, нежели приобрести дешевый и некачественный продукт. Поэтому – 3 балла.
Сила поставщиков	Здесь важную роль играет опять же экономическая ситуация, связанная с санкциями. Некоторым компаниям, ввиду ограничений, придется искать новых поставщиков. А так как, санкционная ситуация для всего российского рынка автокомпонентов практически едина, данные компании будут искать новых поставщиков на других, схожих рынках. Это приведет к резкому скачку спроса, что увеличит стоимость сырья. Из-за этого, придется либо повышать цены на конечный продукт, либо использовать другие пути.	Упомянутые проблемы с поставщиками затрагивают не все компании, поэтому 3 балла. Уменьшение платежеспособности заставляет компании удешевлять производство, как следствие – менять поставщиков, так что проблемы не только у тех компаний, которые закупили товары в санкционных странах.
Сила покупателей	Безусловно, в сфере автокомпонентов покупатели значительно влияют на отрасль. Также, меньшинство компаний на рынке имеют узкую спецификацию, поэтому покупатель мобилен. Стоит еще упомянуть выбор покупателями альтернативных товаров. Также, с каждым годом покупатели становятся все более и более информированными в выборе. Теперь они не покупают, основываясь только на рекламе, или на восторженных отзывах знакомых. Они дополнительно сравнивают товары по характеристикам, выбирают магазины, где дешевле.	Известно, что организации путем рекламных и других манипуляций влияют на выбор покупателей. Но и сами потребители заставляют компании изменять существующую тактику, а то и стратегию продвижения/производства товара, что говорит о важности данного фактора. С каждым годом, влияние этого фактора растет, и сейчас уже оно находится на высоком уровне, поэтому 4 балла.
Итого, средний балл:	3,8 Данный показатель выше среднего, что говорит о серьезном влиянии внешних условий на АО «ТЗТО». С учетом проведенного ранее анализа, можно сказать, что это влияние будет только расти. То есть, сейчас, конкурентоспособность АО «ТЗТО» на низком уровне.	Итого, средний балл:

Модель Портера, построенная на основе проведенного анализа в таблице 2.3, представлена на рисунке 2.1.

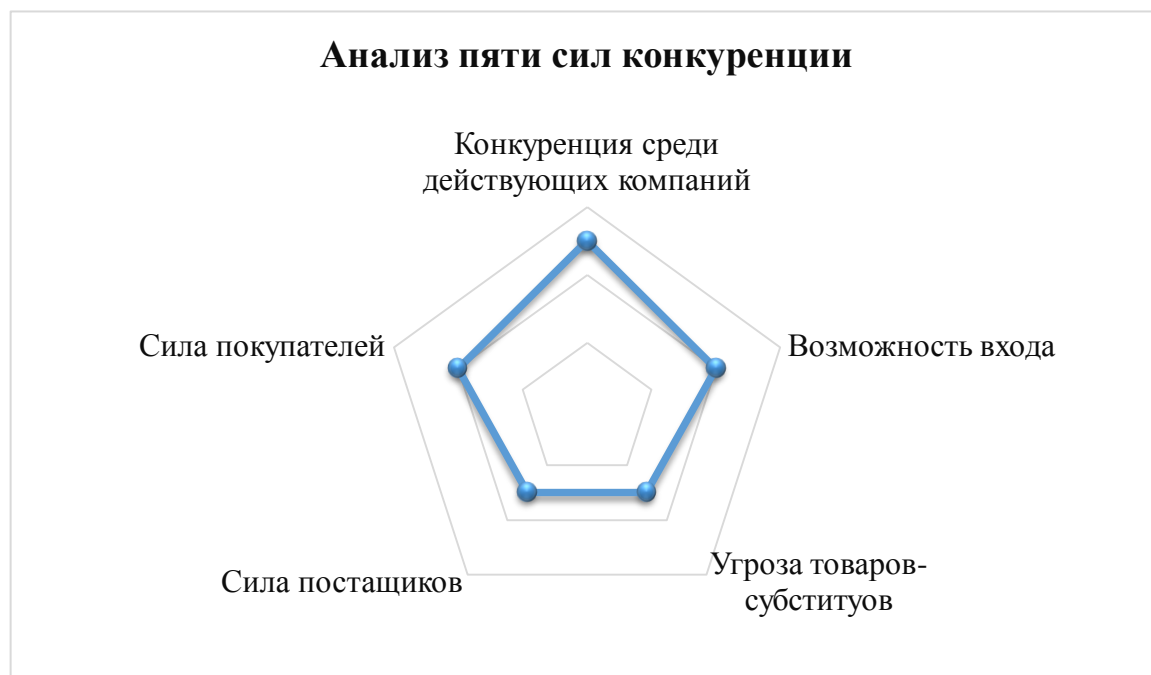


Рисунок 2.1 – Модель Портера

Тезисный вывод по анализу пяти сил:

- Рынок автокомпонентов в России имеет умеренную конкуренцию.
- Игроки есть старые и новые, сильные и слабые; их роли динамичны.
- Некоторые компании используют демпинг, уменьшение качества и завышение цен.
 - Большинство компаний имеют разветвленную товарную номенклатуру.
 - Некоторые новые иностранные игроки составляют серьезную конкуренцию лидерам.
 - Для уменьшения стоимости продукции компании ищут новых поставщиков, удешевляют производство, уменьшают качество, сокращают номенклатуру и др.

Внешняя микросреда включает следующие элементы: поставщики

товаров и конкурентов.

Работа с поставщиками основана на заключенных договорах, где указаны сроки поставок, условия платежей, хранения и т.д. Поэтому сбоев в поставке сырья практически не бывает.

Рынок автокомпонентов представлен различными компаниями, среди них присутствуют как частные малые предприятия, так и крупные компании.

В таблице 2.4 приведены доли рынка и темпы роста основных компаний производству автокомпонентов на российском рынке.

Таблица 2.4 - Доли основных компаний по производству автокомпонентов на рынке г. Тольятти

Торговая компания	Доля рынка, %
АО «Полад»	22
АО «Тольяттинский механический завод»	21
ПК «Автокомпонент»	20
АО «ТЗА»	11
АО «ТЗТО»	22
АО «Лада Спецоборудование»	4

На основе таблицы 2.4 построим диаграмму доли рынка автокомпонентов в г. Тольятти (рисунок 2.2).

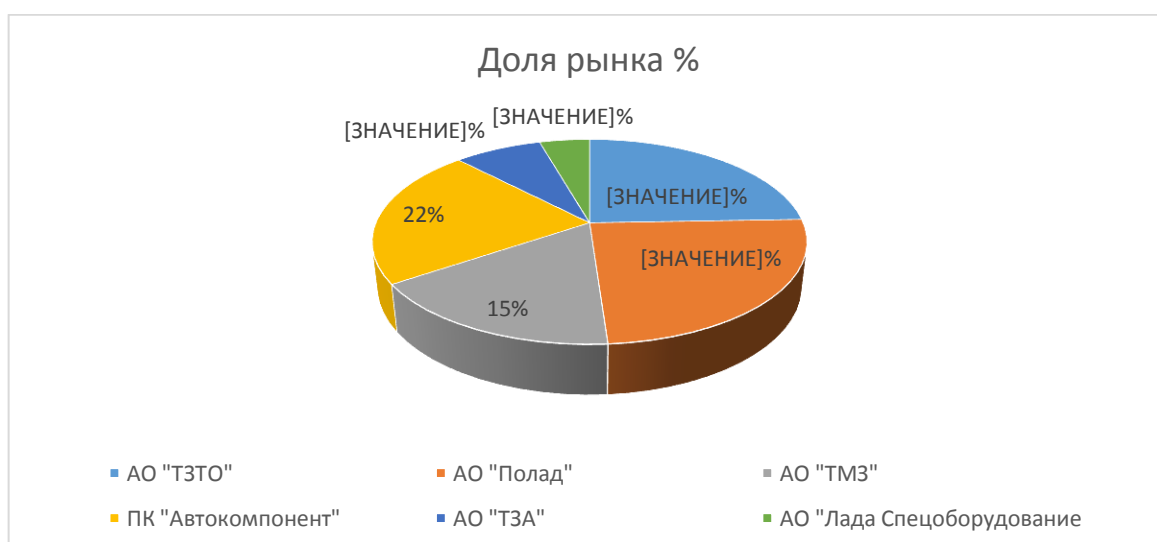


Рисунок 2.2 – Диаграмма долей рынка

Конкуренты с высокой долей рынка и высокими темпами роста задают правила игры на рынке. По итогам 2016 года значительная доля рынка по производству автокомпонентов на рынке г. Тольятти приходится на долю компаний АО «Полад», АО «Тольяттинский механический завод» и ПК «Автокомпонент». Соответственно, эти компании являются главными конкурентами ОАО «ТЗТО». Конкурентным преимуществом АО «ТЗТО» является увеличивающийся темп роста продаж продукции.

Из рисунка можно сделать вывод, что компания АО «ТЗТО» имеет ряд преимуществ перед своим непосредственным конкурентам, но также есть и ряд факторов, по которым компания уступает свои позиции.

Следующим этапом анализа определим портфель конкурентов и сравним его с портфелем АО «ТЗТО».

Для оценки положения предприятия к его конкурентам служит конкурентный профиль. Он дает возможность, как оценить преимущества данной фирмы по сравнению с аналогичными предприятиями, так и выявить его слабые места. Оценка основана на мнениях экспертов. Экспертами являются потребители (таблицы 2.5-2.8).

Таблица 2.5 – Конкурентный профиль АО «Полад»

Параметры	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Средняя
Рациональность ассортимента	3	4	4	4	3	3,6
Качество реализуемых товаров	3	3	4	3	4	3,4
Цена товаров	5	5	5	4	5	4,8
Срок поставки	5	4	4	4	4	4,2
Рекламная политика	4	5	4	4	4	4,2
Гарантийные обязательства	4	5	4	5	5	4,6

Таблица 2.6 – Конкурентный профиль АО «Тольяттинский механический завод»

Параметры	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Средняя
Рациональность ассортимента	4	5	4	4	5	4,4
Качество реализуемых товаров	4	5	4	4	5	4,4
Цена товаров	3	3	2	3	3	2,8
Срок поставки	5	4	4	5	3	4,2
Рекламная политика	4	5	5	4	5	4,6
Гарантийные обязательства	4	5	4	5	5	4,6

Таблица 2.7 – Конкурентный профиль ПК «Автокомпонент»

Параметры	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Средняя
Рациональность ассортимента	3	3	4	3	3	3,2
Качество реализуемых товаров	3	4	3	3	4	3,4
Цена товаров	4	4	4	4	4	4
Срок поставки	3	4	3	4	4	3,6
Рекламная политика	4	3	4	4	3	3,6
Гарантийные обязательства	3	3	3	4	3	3,2

Таблица 2.8 – Конкурентный профиль АО «ТЗТО»

Параметры	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Средняя
Рациональность ассортимента	4	4	3	4	4	3,8
Качество реализуемых товаров	5	4	4	4	5	4,4
Цена товаров	4	4	5	4	4	4,2
Срок поставки	3	3	4	4	4	3,6
Рекламная политика	2	2	2	3	3	2,4
Гарантийные обязательства	4	3	3	4	3	3,4

Взяв среднее значение каждого параметра из таблиц 2.5-2.8, построим радар конкурентоспособности компаний на рынке по производству автокомпонентов г. Тольятти (рисунок 2.3).

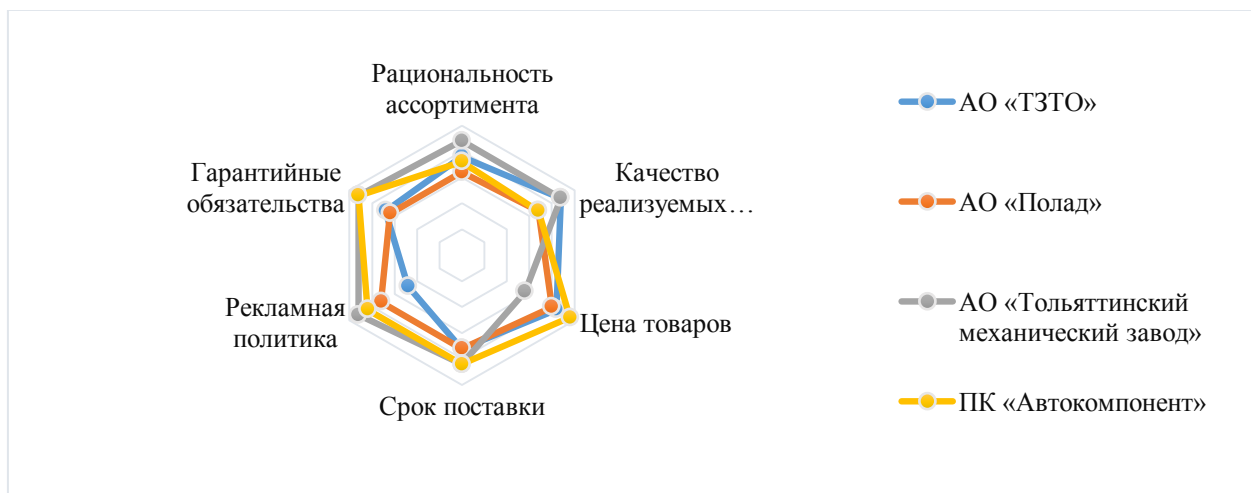


Рисунок 2.3 – Радар конкурентоспособности компаний на рынке по производству автокомпонентов г. Тольятти

Как видно из рисунка 2.3, лидерами на рынке по производству автокомпонентов г. Тольятти являются:

- по критерию «Качество реализуемых товаров» – АО «ТЗТО» и АО «Тольяттинский механический завод»;
- по критерию «Цена товаров» – АО «ПОЛАД»;
- по критерию «Рекламная политика» – АО «Тольяттинский механический завод»;
- по критерию «Срок поставки» – АО «Тольяттинский механический завод» и АО «Полад»;
- по критерию «Гарантийные обязательства» – АО «Тольяттинский механический завод» и АО «Полад»;
- по критерию «Рациональность ассортимента» – АО «Тольяттинский механический завод».

Соответственно, по данной оценке видно, что наиболее сильными конкурентами АО «ТЗТО» на рынке торговли автокомпонентами г. Тольятти

являются такие организации, как АО «Тольяттинский механический завод» и АО «Полад».

АО «ТЗТО» имеет конкурентное преимущество по параметру «Качество реализуемых товаров» на уровне со своими основными конкурентами. Однако, самым слабым конкурентным параметром АО «ТЗТО», судя по радару конкурентоспособности, является такой критерий, как «Рекламная политика».

Следовательно, можно сделать вывод о том, что АО «ТЗТО» необходимо стремится к повышению показателей тех характеристик, которые получили наименьшую оценку, а именно по параметру «Рекламная политика».

Подводя промежуточный итог, можно отметить, что проблема повышения конкурентных преимуществ АО «ТЗТО» заключается в нивелировании выявленных недостатков и компенсации преимуществ рыночной торговли в магазинных условиях.

Проведем анализ по методологии SWOT-анализа, которая предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей. Для этого создается матрица SWOT (таблица 2.9), для удобства берется по два основных фактора каждой группы, в которой указываются основные стратегические и тактические направления деятельности компании на основе использования сильных сторон, усиления слабых с учетом внешних возможностей и угроз.

Таблица 2.9 –Матрица SWOT-анализа АО «ТЗТО»

Факторы внешней среды	
Возможности 1 Расширение рынка 2 Использование новейших технологий	Угрозы 1 Высокая рыночная конкуренция 2 Нестабильное финансовое положение клиентов.

Продолжение таблицы 2.9

<p>Факторы внутренней среды предприятия</p>	<p>Сильные стороны: 1 Широта и качество ассортимента 2 Качественная организация процессов</p>	<p>СиВ 1 Рост числа клиентов за счет оказания квалифицированных услуг с наивысшим качеством и расширения сервисных услуг 2 Привлечение новых клиентов при распространении достоверной информации о качестве 3 Заключение новых договоров за счет стратегии продвижения и сбыта, расширения предложения</p>	<p>СиУ 4 Удержание клиентов за счет дополнительных сервисов 5 Создание конкурентных преимуществ за счет высокого качества сервиса 6. Контроль и рационализация расходов</p>
---	---	--	---

Важнейшим направлением деятельности по повышению конкурентоспособности АО «ТЗТО» является стратегия продвижения:

- разработка концепции в сфере связей с общественностью, BTL и рекламы компании;
- разработка и реализация стратегических и тактических планов по всем направлениям деятельности в области связей с общественностью, BTL и рекламы в рамках задач, поставленных руководством компании.
- контроль за реализацией намеченных планов по связям с общественностью, BTL и рекламы;
- контроль за сбором информации о внешней среде и анализ общественного мнения о деятельности компании;
- регулярные коммуникации с руководителями, а также персонами, влияющими на изменения общественного мнения и т.д.
- разработка и согласование бюджета;

- управление финансовыми потоками в рамках деятельности в области связей с общественностью, BTL и рекламы, контроль эффективности использования финансовых средств;

- отбор внешних PR-компаний или организаций для проведения периодически необходимых работ;

- разработка стандартов отчетов по итогам проведения кампаний в области связей с общественностью, BTL и рекламы;

- полный комплекс работ в области применения коммуникационных инструментов для формирования имиджа и репутации компании, продвижения услуг и формирования благоприятных отношений со всеми группами общественности;

- помощь и консультирование структурных подразделений компании по всему спектру проблем работы с общественностью и др.

Основными инструментами деятельности по продвижению АО «ТЗТО» являются:

- взаимодействие со СМИ (региональными: печатная пресса, электронные СМИ);

- коммуникации в сети Интернет (сайт компании, онлайн-СМИ, профильные порталы, профессиональная блогосфера);

- фирменный стиль;

- проведение специальных мероприятий (для деловых кругов: семинары, круглые столы);

- мероприятия для персонала (создание эффективных внутрифирменных коммуникаций, корпоративные мероприятия, «Сотрудник месяца» и др.)

В рекламной деятельности АО «ТЗТО» использует только рекламу в региональной печатной прессе, а также электронную рассылку. В целом, можно отметить, что деятельность по продвижению в компании развита недостаточно. На основе проведенного исследования можно предложить

рекомендации по развитию маркетинга при повышении конкурентоспособности АО «ТЗТО».

Выводы по второй главе. Маркетинговая деятельность в компании АО «ТЗТО» осуществляется отделом маркетинга и ведется по следующим этапам – аналитический этап; этап создания маркетинговой стратегии; организация продвижения и продаж услуг.

Анализ конкурентных позиций позволил сделать ряд важных выводов:

- АО «ТЗТО» имеет конкурентное преимущество по параметру «Качество реализуемых товаров». Однако, самым слабым конкурентным параметром АО «ТЗТО», судя по радару конкурентоспособности, является такой критерий, как «Рекламная политика»;

- важнейшим направлением отдела маркетинга по повышению конкурентоспособности АО «ТЗТО» является сбытовая деятельность (активный сбыт, пассивный сбыт и работа в качестве посредника), совершенствование предложений, повышение квалификации, внедрение технологических новинок, повышение качества материалов, снижение издержек за счет скидок от надежных поставщиков, коммуникационная деятельность;

- основным недостатком в деятельности по повышению конкурентоспособности АО «ТЗТО» была отмечена слабая деятельность в области продвижения.

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «ТЗТО»

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

По результатам аналитического и эмпирического исследования можно отметить, что конкурентные позиции компании АО «ТЗТО» достаточно сильные, поэтому на данном этапе компании актуально использовать оборонительную стратегию, целью которой является защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам, развивая сбытовую стратегию, повышая качество услуг, а также совершенствуя стратегию продвижения.

На основе комплексного исследования конкурентоспособности АО «ТЗТО» можно выделить приоритетные направления развития маркетинга при повышении конкурентоспособности данной компании.

В ходе исследования были выявлены следующие проблемы в маркетинговой деятельности АО «ТЗТО» при формировании конкурентоспособности:

- необходимость повышения качества услуг и сроков реализации продукции и работ;
- необходимость разработки стратегии продвижения.

В целях корректировки сроков реализации продукции можно предложить предприятию проводить предварительный сбор заявок, что приведет к значительному сокращению сроков реализации. В целях повышения качества услуг, компании необходимо регулярно проводить исследования поставщиков и материалов, новинок рынка, находиться непрерывном поиске новых партнеров, предлагающих качественных материалов по наиболее выгодной цене. Реализация данным мероприятий сможет решить проблемы с достаточно низким в данный момент показателем

удовлетворенности клиентов сроками выполнения работ компанией и их качеством.

Основным недостатком компании при формировании конкурентных преимуществ является отсутствие эффективной стратегии продвижения для повышения качества сбытовой функции. В связи с этим предложим ряд рекомендаций по развитию деятельности компании АО «ТЗТО» в области продвижения:

- развитие взаимодействия со СМИ;
- участие в выставке;
- реклама.

На первом этапе реализации необходимо наладить взаимодействие со СМИ.

Цель разработки медиа-стратегии – повышение узнаваемости АО «ТЗТО».

Медиа-задача - достичь как можно большего количества целевой аудитории путем публикации различных материалов в СМИ.

Срок проведения – с 01.09.2017 - 31.11.2017.

Необходимо отметить, что взаимодействуя со СМИ, компания должна быть максимально избирательной, публикуемые материалы должны формировать положительную репутацию, опыт и возможности. Из профильных изданий важно выбирать серьезные, специализированные издания, рассчитанные на руководящий состав компаний. Составим медиа-карту (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Медиа-карта

№	Вид СМИ	Название	Контакты
Печатные СМИ			
1	Газета	«Волжская коммуна»	+7 (846) 303-03-31 http://www.vkonline.ru/
2	Газета	Презент	+7 (8482) 734313 www.present-tlt.ru
3	Газета	«Волжская коммуна» ГАЗЕТА	+7 (8482) 218748
Электронные СМИ			
1	Профильный портал	Кластер автомобильной промышленности Самарской области	Тел.: 8 (846) 208-98-03 http://caisr.org/
2	Портал	Автомобильная столица	Тел.: 8 (846) 2222-872
3	Профильный портал	Авто.ру	Тел.: 8 (846) 283-66-23
4	Профильный портал	Тольяттинский автопром	Тел.: 8 (846) 200-18-43 e-mail: info@stroim.ru
Профильные издания			
1	Журнал	НИ-ТЕСН ЖУРНАЛ	+7 (846) 270-95-85
2	Журнал	ЯРМАРКА ПЛЮС, ЯРМАРКА БИЗНЕС	+7 (846) 270-85-20
3	Журнал	ТЕРРИТОРИЯ УСПЕХА	+7 (846) 372-00-74 Карла Маркса проспект, 190, Самара, 443080

В ходе исследования было отмечено, что компании АО «ТЗТО» не принимает участие в отраслевых выставках, что является существенным недостатком, так как участие в профильных выставках способствует поиску новых клиентов, формирует имидж и репутацию компании и как следствие повышает конкурентные преимущества.

В связи с этим целесообразно предложить компании АО «ТЗТО» участие в «Межрегиональной универсальной выставке-конгрессе «Автомобильная промышленность», которая пройдет зимой 2017 года. В течение трех дней посетители выставки-ярмарки смогут ознакомиться с проектами, технологиями, оборудованием и материалами компаний и предприятий из Москвы и других городов России. В первый день выставки, в рамках деловой части на трех дискуссионных площадках пройдут круглые столы.

Традиционно в рамках выставки-конгресса состоится награждение победителей конкурса «Активный участник рынка».

Организаторами выставки выступили администрация Самарской области, Тольяттинская торгово-промышленная палата и ТМДЦ «Технопарк».

Выделим основные цели участия в выставке, целесообразно разделить их на две группы – коммуникативные цели и маркетинговые.

Маркетинговые цели:

- ознакомление с рынком;
- проверка конкурентоспособности;
- ориентировка в ситуации внутри отрасли;
- обмен опытом;
- участие в специализированных мероприятиях;
- изучение тенденций развития;
- увеличение сбыта.

Коммуникативные цели:

- расширение личных контактов;
- знакомство с группами покупателей;
- повышение узнаваемости;
- налаживание работы с прессой;
- формирование имиджа.

На первом этапе подготовки к выставке определяются руководители и главные ответственные лица проекта (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Ответственные лица проекта выставки

Участник	Обязанности
Генеральный директор	Определение целей и задач участия в выставке, финансирование и организация.
Отдел маркетинга	Подготовка материально-технической базы и стенда
Сотрудники клиники	Непосредственная работа на выставке, налаживание контактов

В рамках подготовки к выставке будет создана инициативная группа, которая будет осуществлять процесс подготовки, планировать мероприятия, и возьмет на себя все процессы реализации, проведения и подведения итогов. Инициативная группа будет создана из специалистов отдела маркетинга. АО «ТЗТО» генерального директора. Основные этапы работы:

- создание инициативной группы;
- полный комплекс подготовки в выставке;
- мониторинг и анализ результатов деятельности.

Таблица 3.3 – Деятельность по подготовки к выставке

Форма	Содержание	Сроки реализации
Собрание	На собрании разрабатывается концепция участия, озвучиваются проблемы, цели и задачи. Оценивается целесообразность.	Ноябрь 2017 года
Мониторинг и изучение	Подача заявки, оплата участия, выбор стенда	Декабрь 2017 года
Начало подготовки	Оформление стенда, создание фирменных рекламно-полиграфических материалов, визиток, каталогов, подготовка роликов на ЖК экранах	Январь-февраль 2018 года
Мероприятия перед выставкой	Доставка материалов, подготовка мастер-классов, изучение участников	Февраль-март 2018

Сервис позволяет настроить показ объявлений именно той целевой группе и по тем ключевым словам. Также можно назначить график показов по дням и даже по часам, «стоп-слова», в случае поиска которых объявления демонстрироваться не будут. Такой же сервис предоставляет вторая по популярности поисковая система Google и социальная сеть Вконтакте.

Резюмируя, можно отметить, что реализация предложенных коммуникационных инструментов повысит эффективность деятельности

компании в области продвижения и сбыта, привлечет значительное количество новых клиентов, а также сформирует выгодные конкурентные преимущества.

Кроме того, для повышения конкурентоспособности АО «ТЗТО» необходима реализация следующих направлений:

- расширение клиентской базы за счет завоевания доверия;
- улучшение взаимодействия партнерами и поставщиками;
- проведение регулярных маркетинговых исследований рынка и конкурентов;
- необходимо сформировать общую коммуникационную политику компании, реализуя комплексные рекламные и PR-технологии:
- компании необходимо проводить больше исследований рекламной и PR-деятельности конкурентов, отслеживать новые инструменты;
- использовать различные каналы коммуникаций для формирования благоприятного имиджа компании и доверия к ней
- налаживать контакты со СМИ, проводить специальные мероприятия для СМИ (например, пресс-туры), а также проводить благотворительные кампании, разбивать коммуникации в сети Интернет, делая акцент на надежность компании и качество продукции.

Для того чтобы сделать выводы о предлагаемых мероприятиях по повышению конкурентоспособности АО «ТЗТО», а также для дальнейшей успешной деятельности в данном направлении, необходимо провести качественную и количественную оценку эффективности предложенных программ.

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Некоторые исследователи считают, что все попытки, найти объективные критерии оценки коммуникативных мероприятий, бессмысленны, так как эффект - неисчисляемый и слишком многоплановый.

Однако выделяют некоторые стороны результата, которые можно оценивать (которые поддаются исчислению):

1. процентное изменение «обеспокоенности» (озабоченности, интереса и др.) - можно вычислить путем социологического опроса;
2. рост числа полученных запросов;
3. сокращение числа получаемых жалоб;
4. частота упоминания в прессе;
5. возможности видеть или слышать определенное мнение (вычисляется путем опроса);
6. улучшение позиции компании на рынке по отношению к конкурентам (маркетинговое исследование);
7. время, потраченное на достижение определенных позиций на рынке (занятие определенной доли рынка).

Наиболее распространенным критерием успешности коммуникации является запоминание информационного обращения. Коммуникативные мероприятия считаются результативными, если информационное обращение запоминает не менее 50% целевой аудитории. Результативными коммуникативными мероприятиями считаются, если более 7% целевой аудитории, запомнившей информационное обращение, позитивно отреагировали на обращение.

Эффективность рекламы можно оценить по следующим критериям:

- охват;
- входящие запросы;
- посещение сайта;
- узнаваемость компании.

Рассмотрим экономическую эффективность предложенных мероприятий. Экономическую эффективность чаще всего определяют путем измерения ее влияния на развитие оборота услуг. Были предложены 3 мероприятия по усилению конкурентоспособности предприятия- развитие взаимодействия со СМИ, участие в выставках, реклама.

Рассмотрим затраты на данные мероприятия для того чтобы в дальнейшем оценить экономическую эффективность:

Согласно Медиа-карте, представленной в таблице 3.1 составим смету затрат, которая будет отображать детализацию расходов на развитие взаимодействия со СМИ.

Таблица 3.4 – Смета затрат на медиа-карту

№	Издание	Вид публикации	Дата	Цена
Сентябрь				
1	ЯРМАРКА ПЛЮС, ЯРМАРКА БИЗНЕС	Статья	02.09.17	10000 руб.
2	Автомобильная столица	Пресс-релиз	05.09.17	5000 руб.
3	Stroim.ru	Интервью	13.09.17	10000 руб.
4	«Волжская коммуна»	Статья	23.09.17	6000 руб.
Октябрь				
1	Кластер автомобильной промышленности Самарской области	Пресс-релиз	07.10.17	5000 руб.
2	«Волжская коммуна»	Статья	10.10.17	6000 руб.
3	ТЕРРИТОРИЯ УСПЕХА	Статья	17.10.17	9000 руб.
Ноябрь				
1	ЯРМАРКА ПЛЮС, ЯРМАРКА БИЗНЕС	Статья	04.11.17	4000 руб.
2	Тольяттинский автопром	Интервью	15.11.17	15000 руб.
3	Авто.ру	Статья	28.11.17	8000 руб.
	Итого затрат			78000 руб.

Для реализации медиа-стратегии в СМИ будут подготовлены следующие виды публикаций:

- пресс-релизы о компании АО «ТЗТО», описание услуг компании и пр. (массовые издания);
- обзорные и имиджевые статьи о АО «ТЗТО» и ее услугах (массовые издания)
- интервью с руководителем АО «ТЗТО» на тему автомобильной промышленности, тенденциях рынка региона и пр. (профильные издания);

- выступления ведущих специалистов компании и инженеров в качестве экспертов по вопросам автомобильной промышленности.

Далее рассмотрим затраты, связанные с подготовкой к выставке, целью которой является продвижение производимых автокомпонетво на рынке. Для этого рассмотрим план подготовки к выставке, представленный в таблице

Таблица 3.5 – Смета затрат на выставку.

Форма	Содержание	Затраты
Собрание	На собрании разрабатывается концепция участия, озвучиваются проблемы, цели и задачи. Оценивается целесообразность.	3000
Мониторинг и изучение	Подача заявки, оплата участия, выбор стенда	40000
Начало подготовки	Оформление стенда, создание фирменных рекламно-полиграфических материалов, визиток, каталогов, подготовка роликов на ЖК экранах	25000
Мероприятия перед выставкой	Доставка материалов, подготовка мастер-классов, изучение участников	20000
Итого		78000

Разработаем рекламную кампанию текстовых объявлений для АО «ТЗТО» (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Рекламная кампания в сети Интернет

Ресурс	Бюджет (руб.)	Цена клика	1	Объявлен ия	Переходы	Кол-во кликов	Продолжительность кампании
Яндекс	3000	5,2		3	500	20000	30 дней
Google	2000	4,3		2	750	40000	30 дней
Вконтакте	4000	6,3		2	640	50000	30 дней
Итого:	9000	15,8		6	1890	110000	30 дней

Стоит отметить, что при небольших общих затратах на рекламу в 9000 руб., ожидаемый охват новых потребителей составит 110000 человек.

Таким образом, можно подвести итоговые расчеты затрат на проведение предложенных мероприятий для усиления конкурентоспособности предприятия. Рассмотрим общие затраты (таблица 3.7)

Таблица 3.7 – Общие затраты на предлагаемые мероприятия

Мероприятие	Планируемые затраты
Развитие взаимосвязей со СМИ	79000
Участие в выставке	290000
Реклама	9000
Итого	387000

В таблице 3.7 нам представлена смета затрат на предложенные мероприятия. Большую часть затрат, как мы можем увидеть приходится на подготовку к участию в выставке.

Для того чтобы определить степень влияния предложенных рекомендаций на рост оборота услуг, проанализируем бухгалтерские данные компании АО «ГЗТО». Однако важно иметь в виду, что на рост оборота услуг оказывают влияние такие факторы как культура обслуживания, качество продукции, наличие аналогичных предложений.

Дополнительный оборот услуг T_d под воздействием предложенных коммуникативных мероприятий определяется по формуле (1):

$$T_d = \frac{T_c \times П \times Д}{100}$$

где T_c - среднедневной товарооборот, руб.;

$П$ - прирост среднедневного товарооборота, %;

$Д$ - количество дней учета товарооборота, дн.

T_c - среднедневной товарооборот = $259765,4/365 = 711,7$

П - прирост среднедневного товарооборота = 5 %;

Д - количество дней учета товарооборота = 365.

$$Тд = 711,7 \times (5/100) \times 365 = 12\,988,5$$

Об экономической эффективности можно судить по тому экономическому результату, который был достигнут от применения предложенных рекомендаций. Экономический результат определяется соотношением между прибылью от дополнительного оборота услуг, полученного под воздействием мероприятий по продвижению, и расходами на них.

Для расчета экономического эффекта Э можно использовать следующую формулу (2):

$$Э = (Тд \times Нт) / 100 - (Зр + Рд), (2)$$

где Тд - дополнительный товарооборот под воздействием мероприятий, руб.;

Нт - торговая надбавка на товар, в % к цене реализации;

Ур - расходы на мероприятия, руб.;

Уд - дополнительные расходы по приросту товарооборота, руб.

Тд - дополнительный товарооборот = 12 988,5 тыс. руб.;

Нт - торговая надбавка на товар = 10 %;

Ур - расходы на мероприятия = 387 тыс. руб.;

Уд - дополнительные расходы по приросту товарооборота = 0 руб.

$$Э = (12988,5 \times 10) / 100 - (387 + 0) = 911,85$$

Рентабельность мероприятий Р - это отношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле(3):

$$Р = (П / У) \times 100\%, (3)$$

где П - прибыль, полученная после проведения мероприятий, руб.;

У - затраты, руб.

П - прибыль, полученная после проведения мероприятий = 911,85 тыс. руб.

У - затраты = 387 тыс. руб.

$$P = (911,85/387) \times 100\% = 235 \%$$

Рентабельность мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «ТЗТО» положительная, поэтому мероприятия эффективны.

При общих затратах в 387 тыс. руб., рентабельность мероприятий составит 235 %, экономический эффект составит 911,85тыс. руб.

Резюмируя, можно отметить, что реализация предложенных мероприятий будет иметь важные маркетинговые, коммуникационные и финансовые результаты.

В результате внедрения предложенных мероприятий, свойства конкурентоспособности предприятия должны улучшиться. Рассмотрим конкурентный профиль предприятия после внедрения мероприятий (таблица 3.8)

Таблица 3.8 – Конкурентный профиль АО «ТЗТО»

Параметры	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Средняя
Рациональность ассортимента	4	4	3	4	4	3,8
Качество реализуемых товаров	5	4	4	4	5	4,4
Цена товаров	4	4	5	4	4	4,2
Срок поставки	3	3	4	4	4	3,6
Рекламная политика	4	3	5	4	4	4
Гарантийные обязательства	4	3	3	4	3	3,4

Итак, мы можем заметить, что результатом внедрения мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия является рост уровня рекламной политики с 2,4 до 4, что благоприятно скажется на конкурентоспособности в целом, и охватит больший объем потребителей.

Так же рассмотрим радар конкурентоспособности предприятия (рисунок 3.1). Изучив данную диаграмму, можно сделать вывод, что параметры конкурентоспособности предприятия изменились. Слабой

стороной АО «ТЗТО» являлось слабая рекламная политика. Согласно новым данным этот недостаток был устранён, что непременно благоприятно скажется на уровне конкурентоспособности предприятия.



Рисунок 3.1– Радар конкурентоспособности

Выводы по третьей главе. В ходе опроса потребителей компании «ТЗТО» было выявлено, что для клиентов компании наиболее важным является сроки изготовления и качество услуг. Однако, была выявлена проблема продвижения продукции. Предприятию было необходимо усилить рекламную деятельность и усилить коммуникации с потребителями. Так же, в ходе исследования было выявлено, что коэффициент конкурентоспособности «ТЗТО» составляет 8,4, что предлагаемая продукция и работы компании недостаточно конкурентоспособны, однако находятся на высоком уровне.

В ходе анализа были сделаны выводы о том, что конкурентные позиции компании АО «ТЗТО» достаточно сильные, поэтому на данном этапе компании актуально использовать оборонительную стратегию, целью которой является защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее

опасным конкурентам, развивая сбытовую стратегию, повышая качество услуг, а также совершенствуя стратегию продвижения. В связи с этим были предложены рекомендации по развитию деятельности в области повышения конкурентоспособности компании, а экономическая оценка эффективности показала их рентабельность.

Заключение

Цель выпускной бакалаврской работы состояла в том, чтобы разработать рекомендации по совершенствованию использования методов маркетинга в конкурентной борьбе АО «ТЗТО». Для достижения поставленной цели были решены различные задачи.

При решении первой задачи, по рассмотрению понятия, сущности и основных функций конкуренции, были сделаны выводы о том, что конкуренция подставляет собой неотъемлемый элемент рыночного механизма, который дает возможность обеспечить согласование спроса и предложения. Существуют различные виды и типы конкуренции: совершенная, монополистическая, чистая конкуренция и олигополия. К числу конкурентных преимуществ относятся: высокое качество, ассортимент, гибкая ценовая политика, грамотные коммуникативные стратегии и др.

По рассмотрению деятельности компании АО «ТЗТО», были сделаны выводы о том, что компания АО «ТЗТО» предлагает организациям широкий спектр продукции, компания имеет развитую материально-техническую базу, профессиональный кадровый состав и многолетний опыт работы на рынке.

При решении пятой задачи, по анализу конкурентных позиций АО «ТЗТО», были сделаны важные выводы:

- наиболее сильными конкурентами АО «ТЗТО» на рынке торговли автокомпонентами г. Тольятти являются такие организации, как АО «Тольяттинский механический завод» и АО «Полад»;

- АО «ТЗТО» имеет конкурентное преимущество по параметру «Качество реализуемых товаров» на уровне со своими основными конкурентами. Однако, самым слабым конкурентным параметром АО «ТЗТО», судя по радару конкурентоспособности, является такой критерий, как «Рекламная политика»;

- комплексный конкурентный анализ показал равные позиции компаний на рынке;

- основным конкурентным преимуществом АО «ТЗТО» является широкий спектр продукции, профессиональный кадровый состав, качество обслуживания, надежная репутация, внедрение новых технологий, надежные поставщики и опыт работы, основным конкурентным отставанием является слабое развитие стратегии продвижения;

- была отмечена перспективность автомобильной промышленности в регионе и устойчивое положение компании АО «ТЗТО» на рынке.

По изучению опыта использования маркетинга в деятельности по повышению конкурентоспособности АО «ТЗТО», были сделаны выводы о том, что маркетинговая деятельность в компании АО «ТЗТО» осуществляется отделом маркетинга и ведется по следующим этапам – аналитический этап; этап создания маркетинговой стратегии; организация продвижения и продаж услуг. Важнейшим направлением отдела маркетинга по повышению конкурентоспособности АО «ТЗТО» является сбытовая деятельность (активный сбыт, пассивный сбыл и работа в качестве посредника), совершенствование предложений, повышение квалификации, внедрение технологических новинок, повышение качества материалов, снижение издержек за счет скидок от надежных поставщиков, коммуникационная деятельность. Было отмечено, что основным недостатком в деятельности по повышению конкурентоспособности АО «ТЗТО» была отмечена слабая деятельность в области продвижения.

По выбору приоритетных направлений развития маркетинга при повышении конкурентоспособности АО «ТЗТО», было отмечено, что конкурентные позиции компании АО «ТЗТО» достаточно сильные, поэтому на данном этапе компании актуально использовать оборонительную стратегию в области деятельности по повышению конкурентных преимуществ.

На основе выявленных в ходе аналитического и эмпирического исследования проблем были предложены следующие рекомендации:

- в целях корректировки сроков реализации продукции было предложено проводить предварительный сбор заявок, что приведет к значительному сокращению сроков реализации;

- в целях повышения качества услуг, компании необходимо регулярно проводить исследования поставщиков и материалов, новинок рынка, находиться непрерывном поиске новых партнеров, предлагающих качественных материалов по наиболее выгодной цене;

- предложены общие рекомендации по развитию маркетинговой деятельности в компании.

В целях развития деятельности в области продвижения и развития сыта было предложено:

- развитие взаимодействия со СМИ (созданы медиа-карта, план-публикаций и информационные поводы);

- участие в выставке (предложены рекомендации по подготовке к выставке, выделены коммуникационных и маркетинговые цели);

- реклама (предложена рекламная кампания в сети Интернет).

По определению методики эффективности предложенных рекомендаций, были определены критерии оценки коммуникационных разработок, а экономический анализ показал их рентабельность.

Таким образом, все поставленные в работе задачи решены, цель достигнута.

Список используемой литературы

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление: Бизнес-стратегии для успешного менеджмента [Текст]: учебник / Д.А. Аакер; [под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского; пер. с англ. С. Жильцова]. - 6-е международное изд. Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2013. - 542 с.
2. Бармина, ЕЛО. Принципы оценки конкурентоспособности товаров [Текст] / Е. Ю. Бармина, О. Ю. Мичурина // Вестник АГТУ. - 2014. - № 3. - С. 13-16.
3. Басовский, Л.Е. Управление качеством [Текст]: учебник для вузов / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. - Москва: Инфра-М, 2013. - 211 с.
4. Белых, В.И. Конкурентный потенциал предпринимательских структур автомобильного транспорта / В.И. Белых, О.В. Щеголева // Инновационное образование и экономика. - 2013. - №3 (14). - С. 28-30.
5. Беляев, Г.Л. Маркетинг: основы теории и практики [Текст] / Г.Л. Беляев. - М.: КНОРУС, 2013. - 672 с.
6. Бешкинский, М.Е. Конкурентный потенциал венчурной компании: способы управления [Текст] / М.Е. Бешкинский // Вестник Академии. - 2013. - №2. - С. 61-63.
7. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст] / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. - 458с.
8. Волков, А. Экономический механизм повышения конкурентного потенциала предприятий [Текст] / А.Волков // РИСК. - 2013. - № 2. - С. 274280.
9. Головина, А.Н. Устойчивость функционирования промышленного предприятия и ее оценка [Текст]: монография / А. Н. Головина, Е. Н Чижова, А. А. Рудычев. - Белгород: Изд-во БГТУ, 2013. - 154 с.: ил.

10. Горелова, А.А. Бенчмаркинг. конкуренция или сотрудничество? [Текст] / А.А. Горелова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. - 2014. - № 2. - С. 377-380.
11. Гохберг Л. Национальная инновационная система России в условиях «новой экономики» [Текст] // Вопросы экономики. - 2013. - № 3. - С. 37-39.
12. Даровских, В.Д. Анализ устойчивости конкурентных отношений в предпринимательстве [Текст] / В.Д. Даровских // Вестник ХГАЭП. - 2013. - № 1 (46).-С. 6-15.
13. Дорошенко, Ю.А. Антикризисное управление [Текст]: организационно-экономический и социально-психологический аспекты / Ю.А.Дорошенко, С.Н.Жирякова, Ю.И.Юров. -Старый Оскол: ООО «ТНТ», 2015. - 868 с.
14. Друкер, П. Менеджмент [Текст]: пер. с англ. / П. Друкер, Ф. Макьярелло, А. Джозеф. - М.: ООО «И.Д. «Вильямс», 2013. - 704 с.
15. Дубинина, Н.А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия [Текст] / Н. А. Дубинина // Вестник АГТУ. Сер. Экономика. - 2013. - № 2.-С. 65-71.
16. Иванов, В.Н. Обоснование критериев конкурентного потенциала предприятия пищевой промышленности [Текст] / В.Н. Иванов // Вестник Чувашского университета. - 2013. - № 3.- С. 413-420.
17. Избашева, Б.Х. Оценка конкурентного потенциала региона [Текст] / Б.Х. Избашева, А.М. Кидакоева, А.Х. Шидов // Международный журнал экспериментального образования. - 2013. - №8. - С. 225-226.
18. Клементьев, Г.А. Конкурентная стратегия обеспечения финансовой устойчивости организаций в информационной экономике [Текст] / Г.А. Клементьев, В.Р. Огороков // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. - 2013. - № 2 (26). - С. 43-49.

19. Клименко, СМ. Управление конкурентоспособностью предприятия: учебное пособие [Текст] / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омельяненко, А.В. Вакуленко. - К.: КНЭУ, 2016. - 527 с.
20. Кныш, М.И. Конкурентные стратегии [Текст] / М.И. Кныш. - СПб.: «Любавич», 2014.- 284с.
21. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией [Текст]: уч. для вузов / М.И. Круглов. – М.: Русская Деловая Литература, 2014. - 768 с.
22. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К.Л. Келлер: пер с англ. - СПб.: Питер, 2013. - 816 с.
23. Кулагина, Е.В. Повышение устойчивости предприятия в условиях конкурентной среды [Текст] / С. Е. В. Кулагина // Вестник АГТУ. - 2018. - № 3(38). - С 212-216.
24. Кунаков, Д.А. Оценка конкурентного потенциала российской экономики в международной торговле [Текст] / Д.А. Кунаков // Российский внешнеэкономический вестник. - 2015. - № 9 (сентябрь). - С. 33- 42.
25. Ламбкин, М. Эволюционные процессы на конкурентных рынках: по ту сторону жизненного цикла товара [Текст] / М. Ламбкин, Дж.Дэй / Сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моска. - СПб.: Питер, 2013. - 673с.
26. Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст] / И.М. Лифиц; 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт-Издат, 2013. — 464 с.
27. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг [Текст] / И.М. Лифиц. - М.: Юрайт. 2013. - 422 с.
28. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров [Текст]: учебное пособие / Ш. Ш. Магомедов. - Москва: Дашков и К, 2013. - 293 с.
29. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью [Текст]: учебное пособие для вузов / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. - Москва: Омега-Л, 2013. - 323 с.
30. Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса. Практика крупных российских компаний [Текст] / Под ред. Браверманна А.А. -М.: Экономика, 2015. -319 с.

31. Медведева, О.М. Сущность и содержание конкурентного потенциала организации / О.М. Медведева, А.В. Баранова // Вестник ИжГТУ. - 2014. - № 4. - С. 87-90.
32. Новицкий, Е. Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями [Текст] / Е. Г. Новицкий. - М.: БУКВИЦА, 2013. - 159 с.
33. Общий и специальный менеджмент [Текст] / Общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. -М.: РАГС, 2013. - 568 с.
34. Печенкин А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей // Маркетинг. 2013. - № 2. - С. 23-28.
35. Попов, Е.В. Рыночный потенциал предприятия [Текст] / Е.В. Попов. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2013. – 559 с.
36. Рубин, Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции [Текст] / Ю.Б. Рубин. - М.: Маркет ДС, 2014. - 604 с.
37. Рудычев, А.А. Стратегическое развитие промышленного предприятия: теория, методология, практика [Текст]: монография / А. А. Рудычев. - Белгород: Изд-во БГТУ, 2015. - 192 с.
38. Селиванова, А.Г. Особенности наращивания конкурентного потенциала сервисной сети автодилерских центров в условиях посткризисного развития [Текст] / А.Г. Селиванова // Terra economicus. - 2013. - № 2 (Том 9, Часть 3). -С. 54-57.
39. Табурчак, П.П. Механизм кооперации, способствующий устойчивому развитию предприятий строительного комплекса [Текст] / П.П. Табурчак, М.А. Микитась // Экономика и управление. – 2013. - № 3. – С. 49-56.
40. Торгунаков, Е.А. Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур в условиях трансформации конкурентной среды [Текст]: автореф. дис. на соиск. уч. степ. доктора экономических наук / Е.А. Торгунаков. - СПб, 2013. – 32 с.

41. Тридед, О.М. Организационно-экономический механизм стратегического развития предприятия [Текст] / О.М. Тридед. - Х.: ХДЕУ, 2013. - 364с.
42. Фасхиев, Х.А. Конкурентный потенциал предприятия: оценка и управление [Текст] / Х. А. Фасхиев // Экономическое возрождение России. - 2015. -№3(17). -С. 56-62.
43. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] / Р.А. Фатхтдинов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 312 с.
44. Федцов, В. Г. Менеджмент в предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие / В.Г. Федцов, В.В. Федцов. - М.: Рус. деловая лит., 2013. -256 с.
45. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка [Текст]: учебное пособие / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. – М.: Финансы и статистика, 2013. - 528с.
46. Цибарева, М.Е. Новые условия обеспечения экономической устойчивости предприятий промышленности на конкурентном рынке России [Текст] / М.Е. Цибарева // Вестник СамГУ. - 2014. - № 3(33). - С. 161-168
47. Чурсин, А.А. Управление конкурентоспособностью предприятия [Текст] / А.А. Чурсин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 276 с.
48. Шаталова, Т.Н. Производственная интеграция как фактор повышения конкурентного потенциала предприятия [Текст] / Т.Н. Шаталова, М.В. Галушко // Вестник ОГУ. - 2014. - № 5. - С 65-68.
49. Шигапова, З.Ф. Управление конкурентным потенциалом АТП [Текст] / З.Ф. Шигапова // СЭТС (Социально-экономические и технические системы). -2015. - № 1. - С. 34-39.
50. Шмидт, А.В. Моделирование управления развитием промышленного предприятия по критериям экономической устойчивости [Текст] / А.В. Шмидт // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2013.-№4.-С. 85-98.

51. Эсетова, А.М. Системный подход к управлению конкурентным потенциалом строительного предприятия [Текст] / А.М. Эсетова, Х. М-М. Магомедов, Т.А. Гамидов // Транспортное дело России. - 2016. - № 11-1. - С. 37-39.

52. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] / А.Ю. Юданов. - М.: ААИ «Тандем», изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 2014. - 384 с.

53. New perspectives on strategic management process by Zenovia Cristiana [Электронный ресурс]. URL: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2013/n1/167.pdf> (дата обращения 23.03.2017).

54. Detrimental Consequences That Make Micromanagement Inadvisable by Hemangi Harankhedkar [Электронный ресурс]. URL: <http://www.buzzle.com/articles/consequences-of-micromanagement.html> (дата обращения 25.03.2017).

55. Kennedy, Dan. The secret weapon of the marketer: find your unique advantage, turn it into a powerful advertising message and inform the right customers / Dan Kennedy: GIPPO, 2012. – p.203

56. Evans, Philip. Principles of management : professional edition / Philip Kotler, Gary Armstrong. Evans Williams, 2011. – p.1067

57. Gary, A. courses marketing on the Internet / Gary, A. - М.: SKIM, 2012. – p.320.

Приложение А

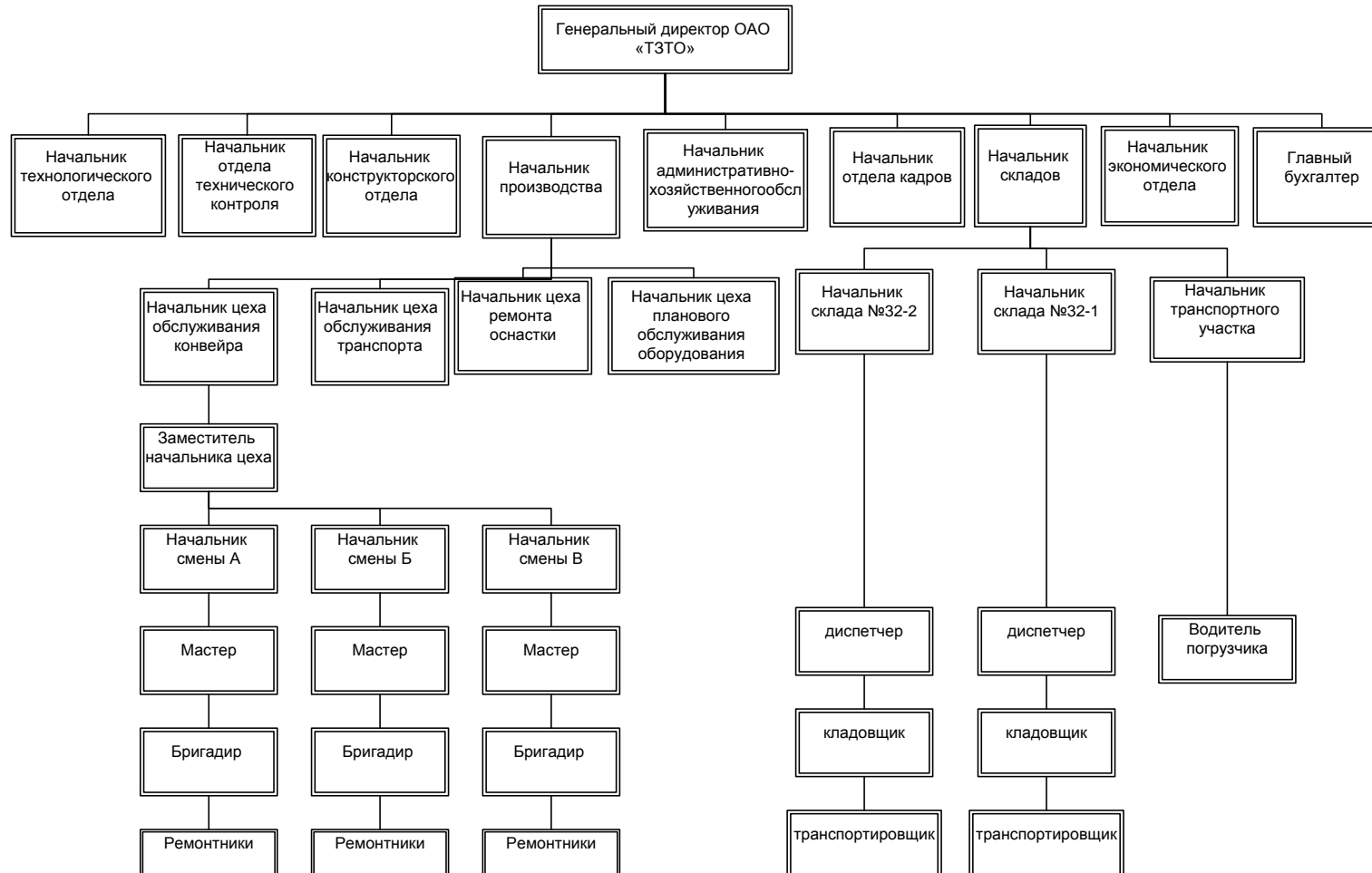


Рисунок А.1 - Организационная структура АО «ТЗТО»