

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, специальности)

Производственный менеджмент
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью (на примере ООО «ГЕОПРОЕКТ»)»

Студент

А.В. Невзоров

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«___» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.В. Невзоров

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью (на примере ООО «ГЕОПРОЕКТ»)»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент, Сярдова О.М.

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию управления конкурентоспособностью предприятия.

Объект исследования – ООО «ГЕОПРОЕКТ», основным видом деятельности, которого является оказание специализированных услуг, необходимых для проектирования, строительства зданий, сооружений, инженерных сетей, а также их реконструкцию.

Предмет исследования – процесс управления конкурентоспособностью.

Методы исследования – прогнозирование, статистическая обработка информации и специфические методы оценки конкурентоспособности.

Краткие выводы по бакалаврской работе: В первой главе рассматриваются теоретические аспекты управления конкурентоспособностью и методы оценки. Во второй главе проводится анализ организационно-экономической характеристики предприятия и проводится оценка процесса управления конкурентоспособностью, в третьей главе предлагаются мероприятия по совершенствованию процесса управления конкурентоспособностью предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения могут быть использованы специалистами других производственных предприятий.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 32 источников. Общий объем работы, без приложений 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 17, рисунков – 3.

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия	7
1.1 Экономическое содержание управления конкурентоспособностью предприятия и направления его совершенствования	7
1.2 Методика оценки состояния процесса управления конкурентоспособностью предприятия.....	21
2. Исследование процесса управления конкурентоспособностью предприятия ООО «ГЕОПРОЕКТ»	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ГЕОПРОЕКТ»	27
2.2 Оценка состояния процесса управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ»	344
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ»	52
3.1 Расширение методического аппарата управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ»	52
3.2 Внедрение мониторинга достигнутого уровня конкурентоспособности ООО «ГЕОПРОЕКТ».....	57
Заключение	61
Список используемой литературы	64
Приложение А	68

Введение

Развитие рыночной экономики в Российской Федерации продолжает активно усиливать и конкурентные отношения между экономическими агентами, выступая ключевым механизмом регулирования большинства социально-экономических процессов.

Как следствие, каждый участник рыночных отношений приоритетно вынужден обеспечивать себе высокую конкурентную позицию. Конечной целью любого хозяйствующего субъекта является формирование устойчивых позиций в условиях конкурентной состязательности, что представляет собой итог реализации адекватных управленческих решений.

Турбулентная окружающая среда и новые ее вызовы, ускоряющееся формирование новых потребностей клиентов; ужесточение конкуренции за ресурсы; интернационализация и глобализация бизнес - процессов; все более частое открытие неожиданных перспектив для развития хозяйствующих субъектов; ускоряющееся распространение и получение информации в результате экспансии информационных сетей во всех сферах деятельности; возрастание значимости интеллектуальных ресурсов при создании продуктов, а также ряд других факторов обострили проблему формирования и удержания высокой конкурентной позиции предприятия на рынке. Следовательно, изучение данного направления управленческой деятельности является теоретически ценным и практически значимым, поскольку позволяет выявить источники создания высоких рента в долгосрочной перспективе на основе роста конкурентного потенциала и оптимизации набора целей коммерческой деятельности, разрабатывать и реализовывать стратегические решения на фоне перманентно удовлетворяемых специфических запросов потребителей.

Благоприятная рыночная позиция хозяйствующих субъектов линейно зависит от разработки и принятия управленческих решений по

использованию ими источников конкурентных преимуществ, по практической реализации резервов повышения конкурентоспособности.

В связи с этим целью данной бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. проработать теоретические аспекты совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия;
2. провести диагностику состояния управления конкурентоспособностью конкретного предприятия;
3. разработать проект мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью конкретного предприятия и обосновать его экономическую целесообразность.

В качестве объекта исследования выступает предприятие ООО «Геопроект», функционирующее на рынке услуг в сфере архитектуры, инженерных изысканий и предоставления технических консультаций в этой сфере.

Предметом исследования является конкурентоспособность данного предприятия.

Исследованию проблемы управления конкурентоспособностью различных объектов посвящены публикации как отечественных, так и зарубежных учёных, в числе которых И. Ансофф., Е.П. Голубков, Е. Дихтль, П.С. Завьлов, Ф. Котлер, Г. Минцберг, М. Портер, И.М. Лифиц, Р.А. Фатхутдинов, Х. Хершген, А.Ю. Юданов и др.

Методологическую основу бакалаврской работы составляют общенаучные и специфические методы теоретического и эмпирического характера, такие как методы индукции и дедукции, обобщения и группировки, классификация, наблюдения, аналогии, экономико-статистические методы и др.

Информационную базу данного исследования составляет учётные и внеучетные источники информации ООО «Геопроект», официальные статистические сборники, материалы периодических изданий и учебной литературы, нормативно-правовые акты.

Бакалаврская работа имеет классическую структуру и включает в себя следующие элементы: введение; основную часть (три главы), заключение, список используемой литературы, приложения.

1 Теоретические аспекты совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия

1.1 Экономическое содержание управления конкурентоспособностью предприятия и направления его совершенствования

Наблюдающееся в стране ужесточение конкурентных отношений на рынке и их глобализация, прогрессирующая во времени подвижность спроса и предложения на различные виды продуктов и услуг создают предпосылки для совершенствования процесса управления конкурентоспособностью хозяйствующих субъектов.

Основополагающей категорией, выражающей сущность рыночных отношений, является способность предприятия выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке, или конкурентоспособность.

В публикациях предлагается множество определений конкурентоспособности предприятия, сформулированных различными авторами. В ряде источников [2;13;22] в качестве основы конкурентоспособности предприятия выступает конкурентоспособность предлагаемых им продуктов.

В целях раскрытия экономической природы обозначенного термина проведем аналитический обзор различных определений, встречающихся в различных литературных источниках по исследуемой проблеме (таблица 1.1).

Обобщающими выводами проведенного аналитического обзора являются следующие:

- конкурентоспособность предприятия определяется эффективностью использования имеющегося потенциала предприятия, что отражает меру привлекательности для инвесторов;

- конкурентоспособность предприятия - есть динамическая характеристика, изменение которой коррелирует как со внешними, так и с внутренними факторами;

Таблица 1.1 – Аналитический обзор определений «конкурентоспособность предприятия»

Автор	Определение	Преимущества	Недостатки
Л. В. Донцова [7, с. 86]	Конкурентоспособность предприятия - способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуг) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.	Автор опирается на соперничество предприятия с аналогами в рассмотрении данного термина, однако она учитывает, как удовлетворение потребностей потребителей, так и эффективность деятельности предприятия. Такой комплексный подход более точный, нежели учёт лишь одного из факторов.	В рассматриваемом определении отсутствует учёт влияния на конкурентоспособность предприятия занимаемой им доли рынка.
С. Г. Светуных [26, с.173]	Конкурентоспособность предприятия - свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов.	В рассматриваемом определении определяется конкурентоспособность предприятия, исходя из занимаемой им доли рынка. Ведь именно она является ведущим показателем, отражающим уровень конкурентоспособности предприятия на рынке.	В данной трактовке не отражено влияние на конкурентоспособность предприятия эффективности использования ресурсов.

Продолжение таблицы 1.1

Автор	Определение	Преимущества	Недостатки
Р.А. Фатхутдинов [30, с. 221]	Конкурентоспособность предприятия - свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.	В данной трактовке понятие рассматривается в качестве способности предприятия выдерживать конкуренцию на рынке по сравнению с аналогичными объектами.	В данном определении не отражено влияние на конкурентоспособность предприятия эффективности использования ресурсов, а также занимаемой им доли рынка.
Д.О. Самодуров [25, с. 18]	Конкурентоспособность предприятия - способность предприятия разрабатывать, производить и продавать свою продукцию на рынке по цене, обеспечивающей выполнение в полном объеме его финансово-экономических обязательств, а также качественный и количественный рост его потенциала.	Автор в основу данного понятия положил цену продукта, от которой зависит выполнение всех обязательств предприятия, а также его успех на рынке.	Такой подход является не совсем точным, поскольку не учитываются многие другие факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия.

- конкурентоспособность предприятия опосредованно отражает конкурентоспособность реализуемых продуктов, и, следовательно, характеризуется несколько иными параметрами, нежели конкурентоспособность продуктов.

Исходя из сделанных выводов, целесообразно предложить определение рассматриваемой категории с учётом всех выявленных преимуществ и недостатков. Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия вести соперничество на рынке с другими изготовителями и продавцами аналогичных продуктов за право удовлетворять своими продуктами конкретную общественную потребность и за эффективность использования предприятием своего экономического потенциала, одновременно препятствуя перераспределению рынка в пользу конкурентов.

Для более полного раскрытия экономической сущности категории «конкурентоспособность предприятия» рассмотрим ее классификацию.

По объекту конкурентоспособности выделяют конкурентоспособность продукта, персонала, менеджмента предприятия, производства и технологии.

По устойчивости конкурентоспособность предприятия может быть устойчивой и неустойчивой в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах.

По видам конкурентоспособность предприятия делится на текущую, тактическую, стратегическую.

Мониторинг каждого элемента данной классификации позволит получить общую картину о состоянии конкурентоспособности предприятия и будет способствовать более точному анализу уровня конкурентоспособности конкретного хозяйствующего субъекта.

Конкурентоспособность предприятия – понятие широкое, которое взаимосвязано с рядом различных категорий. Взаимосвязь различных категорий с категорией конкурентоспособность предприятия представлена на рисунке 1.1.

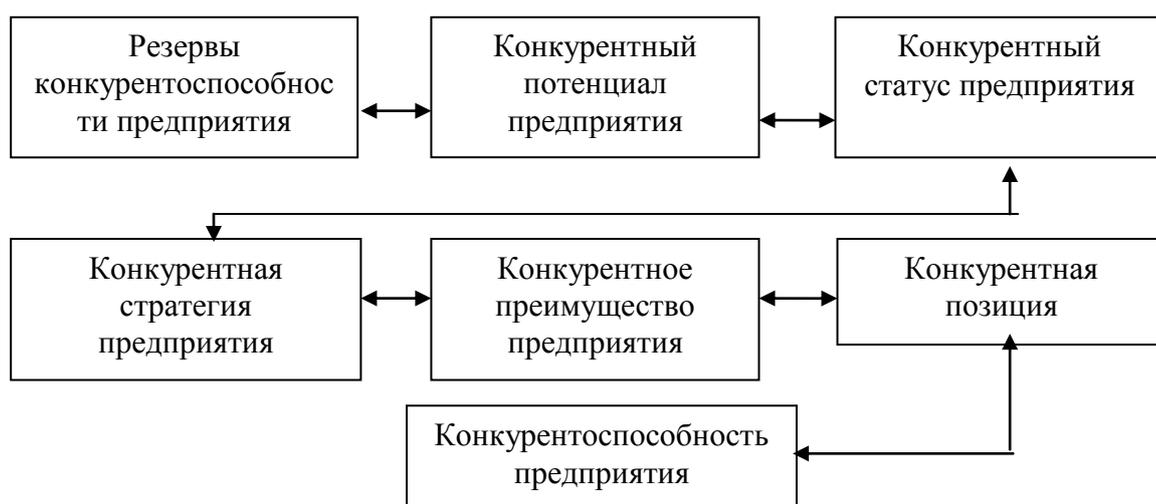


Рисунок 1.1 – Соотношение категорийного аппарата с термином «конкурентоспособность предприятия»

Конкурентоспособность любого объекта определяется совокупностью наличествующих у него отличительных преимуществ и слабостей, которые, находясь в системе взаимосвязей и взаимопроникновения, формируют соответственно положительный или отрицательный синергетический эффект.

Конкурентное преимущество предприятия, являясь своего рода эксклюзивной ценностью, которой оно наделено и которая дает ему превосходство перед конкурентами, выгодно отличает данное предприятие от конкурентов и потребители целевых рынков уже в состоянии преодолеть точку безразличия, голосуя своими покупательскими фондами за продукт именно данного предприятия.

Выделяют три вида конкурентных преимуществ:

- «отработавшие» или нормативные;
- «сохраняющие силу» или ценные в кратко- и среднесрочной перспективе;
- «устойчивые» или стратегические.

Проведенные исследования экономической литературы позволяют предложить следующую классификацию конкурентных преимуществ предприятия (таблица 1.2).

Конструирование ключевых компетенций предприятия осуществляется на фоне концентрации ресурсов, позволяющих своевременно противостоять действиям конкурентов, удерживать сформированный конкурентный статус, наращивать конкурентный потенциал для достижения поставленных целей, а также в границах разработанной гибкой системы планирования хозяйственной деятельности на рынке путем обоснования эффективной конкурентной стратегии.

Рассмотрим основные источники (внешние и внутренние) конкурентного преимущества предприятий (таблица 1.3).

Тот или иной набор конкурентных преимуществ предприятия определяет его конкурентную позицию и конкурентный статус.

Сформированная предприятием позиция не является неизменной, постоянной в системе конкурентных коммуникаций предприятия.

Таблица 1.2 – Классификация конкурентных преимуществ предприятия

Основание классификации	Разновидности конкурентных преимуществ предприятия
1. по степени устойчивости	- с низкой степенью устойчивости - со средней степенью устойчивости - с высокой степенью устойчивости
2. по возможности использования	- реальные - потенциальные
3. по масштабу реализации	- локальные - национальные - глобальные
4. по признакам конкурентоспособности объекта	- товарные (качество и ассортимент продуктов, цена потребления, упаковка, сервисное сопровождение) - нетоварные (фирменный стиль, инновационные производство и торговля, совершенная система управления и рациональная организации видов деятельности)

Предприятие в процессе разработки конкурентной стратегии проводит стратегический конкурентный анализ для выявления достигнутого уровня конкурентоспособности и идентификации величины конкурентного потенциала предприятия; проводит бенчмаркинг; оценивает распределение экономической власти на рынке и устанавливает перспективность разрабатываемой рыночной ниши; формирует информацию для диверсификации деятельности предприятия. Конкурентная позиция определяет конкурентоспособность предприятия в целом [25, с.147].

Наряду с понятием «конкурентная позиция» в научном обороте часто используют термин «конкурентный статус» как относительный объем фактической совокупности содержательных функций, выполняемых предприятием в избранном виде (или видах) деятельности (например, лидерство предприятия, имеющего широкую диверсификацию деятельности, в техническом прогрессе в рамках своей отрасли с ориентацией на крупный бизнес).

Таблица 1.3 – Источники формирования конкурентных преимуществ предприятия

Внешние источники формирования конкурентных преимуществ	Внутренние источники формирования конкурентных преимуществ
1. уровень конкурентоспособности отрасли и региона	1. структурные (миссия предприятия; организационная структура управления; рационализация производственных процессов; персонал; информационное и правовое обеспечение управления; расклад конкурентных сил на рынке)
2. государственная поддержка малого и среднего бизнеса, человека (подготовка и переподготовка кадров), научного сектора, инновационных процессов и цифровизации экономики	2. ресурсные (доступность качественных материалов и сырья; более эффективное использование ресурсного потенциала)
3. открытость общества и рынков	3. технические (патентованный товар; оборудование; качество изготовления товаров)
4. национальная система стандартизации и сертификации	4. управленческие (функционирование сертифицированной системы менеджмента качества)
5. качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии	5. рыночные (доступность ресурсов и новых технологий; наивысший конкурентный статус; исключительные каналы товародвижения; уникальная реклама; гибкое опережающее ценообразование)
6. наличие доступных природных ресурсов	6. эффективность функционирования предприятия (показатели результативности бизнес-процессов, рентабельность капитала, финансовая устойчивость предприятия)
7. климатические условия и геополитическое положение	

После определения конкурентного статуса разрабатывается конкурентная стратегия - траектория обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ стратегической единицы бизнеса. После реализации конкурентной стратегии предприятие приобретает определенные конкурентные преимущества.

В числе базовых конкурентных стратегий предприятия выделяют стратегию лидерства по издержкам, стратегию дифференциации и стратегию фокусирования на рыночной нише. К базовым стратегиям развития относят стратегии роста, ограниченного роста, сокращения и комбинированные стратегии.

Под резервами конкурентоспособности предприятия традиционно понимают его неиспользованные возможности по сокращению всех видов издержек и по максимальному использованию имеющегося имущественного комплекса [10, с. 15].

Резервы формируют конкурентный потенциал предприятия - базу, на основе которой предприятия способны сохранять и увеличивать свои конкурентные преимущества.

Структура конкурентного потенциала предприятия включает следующие элементы: ресурсный, организационный, инновационный, маркетинговый, рыночный потенциалы. Конкурентный потенциал обуславливает конкурентный статус предприятия [1, с. 201].

Конкурентоспособностью предприятия возможно и нужно управлять, что представляется ключевым свойством данной характеристики. Однако, в научном поле на сегодняшний день не сложилось единого понимания этой категории.

Ряд исследователей предлагает рассматривать конкурентоспособность предприятия с позиций кибернетического подхода и в полной мере применять к ней как к объекту управления положения и идеи общей теории управления. Они обосновывают свою позицию динамичностью, измеримостью и управляемостью рассматриваемой категории. Тогда под управлением конкурентоспособностью предприятия (менеджментом конкурентоспособности) правомерно понимать непрерывный циклический процесс чередования общих функций управления конкурентоспособностью.

Другие же авторы управление конкурентоспособностью предприятия рассматривают как комплекс решений по ее увеличению.

Следующей дефиницией управления конкурентоспособностью предприятия является целеполагание (что свойственно плановой функции), выработка принципов и подбор инструментов формирования конкурентоспособности предприятия.

Выделяют управление конкурентоспособностью предприятия на тактическом уровне (в краткосрочном аспекте) и на стратегическом уровне (на долгосрочный период). Последнее позволяет существенно снизить степень неопределенности развития хозяйствующего субъекта и риски.

Исходя из основной цели управления конкурентоспособностью предприятия, сводимой к созданию конкурентных преимуществ, заметим, что оно во многом носит тактический характер. Если сравнивать стратегическое управление предприятием вообще и стратегическое управление его конкурентоспособностью, то временные границы последнего существенно короче. Причиной этому являются сложности разработки научно обоснованных и достоверных прогнозов развития конкурентного окружения и поведения основных участников в длительном временном интервале.

В отдельных публикациях управление конкурентоспособностью предприятия отождествляют с процессом формирования и обеспечения этой конкурентоспособности.

Следует заметить, что данные процессы не являются таковыми.

Так, формирование конкурентоспособности предприятия является процессом установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня его конкурентоспособности.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия – это совокупность операций, направленных на предупреждение снижения заданного уровня его конкурентоспособности.

Типовой классификации функций управления конкурентоспособностью ни в отечественной, ни в зарубежной научной литературе до сих пор не представлено, несмотря на множество научных разработок по данной тематике. В связи с этим посредством теоретических инструментов (синтеза и анализа, систематизации) выделены общие и специфические функции управления конкурентоспособностью предприятия.

Общие функции управления конкурентоспособностью предприятия сопрягаются с аналогичными функциями по другим объектам управления и выражаются в: планировании уровня конкурентоспособности предприятия; в организации работ по выполнению плановых заданий; в координации, регулировании действий и контроллинге реализации управленческих решений в области достижения определенного уровня конкурентоспособности предприятия.

Частные функции управления конкурентоспособностью предприятия представлены управлением: ценой; качеством; продвижением; издержками; инновационными процессами.

Технология управления конкурентоспособностью предприятия состоит из ряда последовательных итераций и включает:

1. мониторинг уровня конкурентоспособности предприятия;
2. идентификацию источников формирования конкурентных преимуществ предприятия;
3. целеполагание;
4. формирование траектории (стратегии) достижения целей управления конкурентоспособностью предприятия на всех иерархических уровнях;
5. планирование мероприятий по достижению целей управления конкурентоспособностью предприятия;
6. организацию и координацию действий по реализации плановых мероприятий;
7. стратегический и тактический контроллинг процесса реализации конкурентной стратегии предприятия.

Управление конкурентоспособностью предприятия должно опираться на научные подходы, в числе которых наиболее приоритетные, на наш взгляд, системный, инновационный, интеграционный маркетинговый, поведенческий.

Управление конкурентоспособностью предприятия должно осуществляться на основе соблюдения таких принципов, как учет проявления экономических законов; применение совокупности научных подходов к управлению конкурентоспособностью предприятия; ориентации на конкретные продуктовые рынки и запросы потребителей; применение современных инструментов управления; учет весомости факторов конкурентоспособности и др.

Методическое обеспечение управления конкурентоспособностью предприятия во многом определяется той функцией, которая реализуется, а именно: планирование конкурентоспособности; организация работ по ее обеспечению; координация и контроль ее уровня. Особо значимыми считаются методы анализа, прогнозирования, обоснования экономической эффективности.

В заключение необходимо рассмотреть направления совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия.

На современном этапе развития для осуществления эффективного управления конкурентоспособностью предприятия уже недостаточно только логики и профессионального опыта менеджеров, необходимо активное привлечение современных средств анализа больших объемов информации, моделирования и автоматизации управленческих процессов.

Наибольшее значение при разработке и принятии управленческих решений по повышению конкурентоспособности предприятия имеют развитые факторы как источники конкурентных преимуществ более высокого порядка (по сравнению с основными факторами, являющимися источником неустойчивых преимуществ). Их создание требует значительных перманентных вложений капитала, а также использования высококвалифицированного персонала и интеллектуалоемких технологий. Их создание - неременное условие обеспечения инновационной активности предприятия.

Также наиболее реально повысить конкурентоспособность предприятия при наличии у него специализированных факторов (узкоспециализированных кадров, специфической инфраструктуры, информационных банков данных в определенных отраслях знания), образующих фундамент для обеспечения конкурентоспособности предприятия.

В настоящее время приоритетными инструментами управления конкурентоспособностью предприятия являются инструменты, основанные на неценовых факторах создания отличительных потребительских свойств продуктов, из которых важнейшее значение приобретают качество последних, их новизна, науко- и интеллектуалоемкость.

В последние годы резко возросла роль экологического фактора как источника формирования отличительных свойств продуктов. Более жесткие экологические стандарты, возрастающие требования к качеству продукта и одновременно более острая конкуренция на мировом рынке направляют хозяйствующие субъекты при разработке товаров - новинок на предупреждение и профилактику загрязнений при осуществлении экологического самоконтроля. Как следствие, есть запрос на обновление рыночных механизмов таким образом, чтобы экологические издержки включались в себестоимость продуктов. В структуре цены на блага должны появиться элементы учета экологического фактора производства и реализации этих благ, включая эксплуатационные, утилизационные и рециркуляционные издержки.

Базовый набор факторов конкурентоспособности предприятия целесообразно дополнить группой управленческих внутренних факторов (наличие сертифицированной системы менеджмента качества, участие в добровольной сертификации продуктов, сильная корпоративная культура), и группой рыночных внутренних факторов (доступ к рынку новых технологий, лидирующий статус при распределении рыночной власти, уникальность продуктов и каналов товародвижения, эффективная система стимулирования

продаж и высокоуровневое постпродажное обслуживание), а также группой показателей финансовой устойчивости предприятия.

Наряду с факторами в оценочной системе управления конкурентоспособностью предприятия выделяются критерии (признаки, на основании которых производится оценка, классификация). Адекватный перечень критериев позволит избежать значительных ошибок в оценке конкурентоспособности предприятия, а, следовательно, и некачественных решений с низким коэффициентом реализуемости.

Классификация критериев конкурентоспособности предприятия представлена в таблице 1.4.

Проектирование оценочной системы управления конкурентоспособностью предприятия должно осуществляться с учетом специфики объекта оценки (вида продукта, предприятия, региона, страны), типологии рынка (внутреннего или внешнего), субъективности оценивания (товаропроизводителем, продавцом, потребителем).

Следует отметить, что на современном этапе развития рынка традиционный подход к оценке конкурентоспособности, ограниченный комплексным критерием «качество/цена», не отвечает принципу достаточности и не учитывает мотивацию потребителей как приоритетных субъектов рынка.

Таблица 1.4 – Классификация критериев конкурентоспособности предприятия

Основания классификации	Разновидности критериев
По назначению	Ограничительный (требование к допуску к профессиональной оценке) Оценочный (для профессиональной и потребительской оценки)
По виду удовлетворяемых продуктом потребностей	Уровень качества продукта, цена потребления и т.п.
По количеству учитываемых характеристик	Единичный (простая, неделимая характеристика) Групповой (совокупность характеристик) Обобщенный (комплексный критерий для принятия решения)
Исходя из иерархии	Базовые, продвинутые

Продолжение таблицы 1.4

Основания классификации	Разновидности критериев
Исходя из состава	Сложные, простые
Исходя из степени выраженности	Явные, скрытые

Так как ключевым индикатором, позиционирующим предприятие на рынке, является комплексный критерий конкурентоспособности (цена/качество), то, на наш взгляд, он должен быть дополнен критериями «безопасности», «информативности», «подлинности», «уровня новизны», «социальной адресности», «имиджа и престижа», учитываемыми потребителем при выборе на рынке тех или иных товаров.

Основные, рассмотренные выше свойства продукта, определяющие его качество, необходимо дополнить оценкой так называемого «окружения» данного продукта, к которому относится послепродажный сервис, надежность поставки, удобство приобретения и цена услуг.

Под ценовым критерием конкурентоспособности понимается не цена продажи, комплексные расходы, включающие не только расходы потребителя на приобретение данного продукта, но и расходы, связанные с его потреблением.

Совершенствование управления конкурентоспособностью предприятия в части формирования системы критериев оценки данной конкурентоспособности выражается в смещении акцента на учет ориентации на потребителя как приоритетного субъекта рынка, что выражается в детальном представлении потребностей потенциальных покупателей конкретных продуктов и соответствии номенклатуры критериев конкурентоспособности спектру потребительских ожиданий выгод от использования объекта. Более того, эти критерии должны быть отобраны не на основании предположений и личного опыта, а на основании отчета по результатам проведенных маркетинговых исследований.

1.2 Методика оценки состояния процесса управления конкурентоспособностью предприятия

Диагностика состояния процесса управления конкурентоспособностью предприятия предполагает изучение качества реализации каждого из этапов процесса. Результаты данного исследования можно представить в виде таблицы 1.5.

Таблица 1.5 – Анализ этапов процесса управления конкурентоспособностью предприятия

Этапы процесса управления конкурентоспособностью предприятия	Типовое выполнение этапа	Фактическое состояние этапа
1. мониторинг уровня конкурентоспособности предприятия (определение набора отслеживаемых критериев конкурентоспособности и систематический сбор и обработка информации)	+	
2. идентификация ключевых источников формирования конкурентных преимуществ предприятия и т.д.	+	

«+» - полное выполнение этапа исследуемого процесса

«±» - частичное выполнение этапа исследуемого процесса

«-» - невыполнение этапа исследуемого процесса

Самым простым вариантом является оценка эффективности управления конкурентоспособностью предприятия по уровню прибыли и по тенденции его изменения, т. е. в случае сравнения динамических результатов деятельности предприятия и действий менеджмента полученный показатель будет являться критерием экономической эффективности управления конкурентоспособностью предприятия.

Также эффективность управления конкурентоспособностью предприятия может быть выражена и оценена не только по конечным экономическим результатам деятельности предприятия, но и по таким параметрам, как оперативность принятия решения и реализации конкретных

шагов, результативность реализации решения (измеряется в стоимостных показателях).

Так как основная цель управления конкурентоспособностью предприятия сведена к созданию и удержанию его конкурентных преимуществ, то оценке уровня конкурентоспособности предприятия необходимо уделить особое внимание.

В ходе проведения подобной оценки важным моментом становится диагностика деятельности прямых и косвенных конкурентов, которая должна проходить в двух направлениях: 1. управленческое обследование сильных и слабых сторон конкурентов и оценка конкурентоспособности предприятия; 2. прогнозный анализ возможных ответных действий конкурентов на проводимые изменения предприятием.

Набор критериев оценки, отраженных в бланке оценки конкурентоспособности предприятия, является типовым, и в зависимости от специфики деятельности может корректироваться. рекомендуется вводить весовые коэффициенты, что позволит про дифференцировать вклад каждого критерия в интегральную оценку конкурентоспособности предприятия. Итоговый уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта определяется по формуле (1.1):

$$K = \frac{I_o}{I_s}, \quad (1.1)$$

где I_o и I_s – интегральный показатель конкурентоспособности оцениваемого предприятия и предприятия-конкурента.

Если $K > 1$, то оцениваемое предприятие превосходит предприятие-конкурента, и наоборот. В данном случае для получения интегральных величин использован метод экспертной оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Конкурентоспособность предприятия означает его способность производить конкурентоспособные продукты на основе эффективного использования имеющегося ресурсного потенциала, рациональной организации производства и управления. В этой связи становится необходимым анализ процессов создания конкурентных преимуществ на уровне предприятия, так как именно там формируются конкурентные преимущества продукта.

Для оценки конкурентоспособности продукта могут быть использованы различные инструменты, в том числе дифференциальный (наиболее простой; основан на единичных параметрах), комплексный (основан на применении групповых и интегральных показателей) и смешанный методы (применяются и групповые, и единичные показатели).

Единичный показатель конкурентоспособности определяется по формуле (1.2):

$$q_i = \frac{P_i}{P_{iб}}, \quad (1.2)$$

где q_i – единичный показатель конкурентоспособности по i -му потребителю свойству продукта;

P_i – величина i -го параметра потребительской характеристики оцениваемого продукта;

$P_{iб}$ – величина i -го параметра потребительской характеристики продукта конкурента или базового образца, способного удовлетворить данную потребность на 100%.

За базовый образец (продукт-аналог) для проведения оценки конкурентоспособности выбирается тот экземпляр, который соответствует требованию его идентичности по назначению, эксплуатации и социальной адресности для одной группы потребителей.

Следует отметить, что дифференциальный метод оценки конкурентоспособности применяется весьма ограниченно, так как опирается только на единичные параметры потребительских свойств продукта, которые рассматриваются не комплексно во взаимосвязи, а в отдельности.

В качестве единичных параметров потребительских характеристик базовых образцов продуктов берутся традиционно параметры, устанавливаемые ГОСТ или другими нормативными документами, а также данные зарубежных продуктов-аналогов.

Групповой показатель по техническим параметрам определяется по формуле (1.3):

$$J_r = \sum_{i=1}^n q_i j_i, \quad (1.3)$$

где J_r – групповой показатель конкурентоспособности по всему перечню существенных параметров одной из групп потребительских свойств продукта (например, показатели качества, показатели безопасности и т.д.);

q_i – единичный показатель конкурентоспособности по i -му параметру группы потребительских свойств продукта;

j_i – коэффициент весомости i -го параметра, характеризующий его рейтинг, определяемый методом экспертных оценок (значение j_i равны для i -го параметра для всех сравниваемых продуктов и базового образца, а сумма j_i равна единице для каждой группы параметров);

n – количество существенных параметров одной из групп потребительских свойств продукта, подлежащих оценке.

Аналогично находится групповой показатель конкурентоспособности конкурирующего или базового продукта. На основе известных групповых показателей (технических, экономических, нормативных) оцениваемого продукта и образца, выбранного для сравнения исходя из целей проводимого

исследования, уровень конкурентоспособности первого находится из соотношения по формуле (1.4):

$$K = \frac{J_r}{J_{rб}}, \quad (1.4)$$

где K – уровень конкурентоспособности продукта по некоторой группе параметров;

J_r и $J_{rб}$ – соответственно групповые показатели конкурентоспособности оцениваемого продукта и базового образца по некоторой группе параметров.

По итогам расчетов могут быть получены следующие результаты: если $K > 1$, то анализируемый продукт более конкурентоспособен, и наоборот.

Групповой показатель конкурентоспособности продуктов по экономическим параметрам определяется по формуле (1.5):

$$J_э = \frac{Ц_n}{Ц_{nб}}, \quad (1.5)$$

где $J_э$ – групповой показатель конкурентоспособности продуктов по экономическим параметрам;

$Ц_{nб}$ и $Ц_n$ – цена потребления конкурирующего (базового образца) и рассматриваемого продукта, руб.

Групповой экономический параметрический показатель продукта определяется путем сложения составляющих элементов цены потребления, а показатель конкурентоспособности находится по формуле (1.4).

Групповой нормативный показатель рассчитывается как произведение единичных показателей, которые могут принимать только два значения 0 (продукт не соответствует обязательным нормам и стандартам конкретного товарного рынка и не может быть допущен к оценке) или 1 (продукт соответствует обязательным нормам или стандартам конкретного товарного

рынка и допускается к оценке). При оценке конкурентоспособности полагается, что продукт полностью удовлетворяет стандартам и нормам, действующим на данном товарном рынке.

Более полную оценку конкурентоспособности продукта как определяющей характеристики конкурентоспособности предприятия обеспечивает комплексный метод, интегрирующий все три составляющих в единую оценку, что отражено в формуле (1.6):

$$J_k = \frac{J_n \cdot J_r}{J_э}, \quad (1.6)$$

где J_k – интегральный показатель конкурентоспособности продуктов;
 J_n , J_r , $J_э$ – соответственно групповые показатели конкурентоспособности по нормативным, техническим и экономическим параметрам.

Исходя из формулы (1.6), уровень конкурентоспособности продукта определяется по формуле (1.7):

$$K = \frac{J_{k1}}{J_{k2}}, \quad (1.7)$$

где J_{k1} , J_{k2} – соответственно интегральные показатели конкурентоспособности рассматриваемого продукта и продукта конкурента или базового образца.

Возможны следующие варианты результатов: если $K > 1$, то рассматриваемый продукт превосходит продукт конкурента и наоборот.

Также при проведении оценки уровня конкурентоспособности предприятия активно используются матричные инструменты (матрицы БКГ и Мак-Кинзи), операционные методы (основаны на теории эффективной конкуренции), методы оценки стоимости бизнеса и другие.

2. Исследование процесса управления конкурентоспособностью предприятия ООО «ГЕОПРОЕКТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ГЕОПРОЕКТ»

Предприятие ООО «ГЕОПРОЕКТ» создано в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Общество является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и устава. Основной целью деятельности организации является увеличение доли рынка и извлечение прибыли.

Таблица 2.1 – Краткая характеристика предприятия ООО «ГЕОПРОЕКТ»

Полное фирменное наименование	Общество с ограниченной ответственностью «ГЕОПРОЕКТ»
Сокращенное наименование	ООО «ГЕОПРОЕКТ»
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)
Учредительный документ	Устав ООО «ГЕОПРОЕКТ»
Место нахождения	445032, Российская Федерация, Самарская область, г. Тольятти, Московский проспект, 8Е, офис 1
Уставный капитал	10000 руб.
Дата государственной регистрации	19 апреля 2004 г
Налоговый орган	Межрайонная инспекция МНС № 2 по Самарской области
Директор	Мироненко Евгений Анатольевич
ОКФС	Частная собственность
Виды деятельности ОКВЭД	Основной вид деятельности: 71.1 Деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий и предоставление технических консультаций в этих областях Дополнительные виды деятельности: 82.99 Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки 43.99 Работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки 43.29 Производство прочих строительно-монтажных работ

ООО «ГЕОПРОЕКТ» - предприятие, специализирующееся на выполнении комплексных инженерных изысканий. Наряду с данным видом деятельности исследуемое предприятие производит специализированные работы, необходимые для проектирования, строительства зданий, сооружений, инженерных сетей, а также их реконструкцию.

Производственная структура ООО «ГЕОПРОЕКТ» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Производственная структура ООО «ГЕОПРОЕКТ»

К основным звеньям относятся структурные подразделения, которыми непосредственно проводятся комплексные инженерные изыскания, т.е. звенья, где формируется выручка.

Вспомогательные подразделения представлены административно-хозяйственной частью и санитарно-гигиеническим блоком. Данные подразделения не участвуют непосредственно в формировании дохода, но

создают условия для бесперебойного протекания основных производственных процессов.

Обслуживающие подразделения включают в себя складское и транспортное хозяйство.

Организационная структура управления ООО «ГЕОПРОЕКТ» отражена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Организационная структура управления ООО «ГЕОПРОЕКТ»

Рассматриваемая организационная структура управления ООО «ГЕОПРОЕКТ» является трехуровневой и носит линейно-функциональный характер.

Должностные обязанности руководителей и специалистов объекта исследования представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Должностные обязанности работников, связанных с управлением ООО «ГЕОПРОЕКТ»

Должность	Основные обязанности
Директор	Осуществляет общее руководство в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия.
Главный инженер	Выполняет функции заместителя директора. Осуществляет руководство основными видами деятельности, а именно: выполнением работ в области землеустройства, геодезии, геологии, экологии. Организует и контролирует выполнение полевых и камеральных работ, обработку материалов инженерных изысканий.
Начальник отдела землеустройства и камеральных работ	Контролирует землеустроительные работы; согласовывает землеустроительные и межевые дела. Участвует в разработке и согласовании технического задания, объема работ, составлении программы производства работ. Контролирует выполнение камеральных инженерных работ. Контролирует своевременность и качество выполненных работ. Регулирует вопросы комплектования отдела.
Начальник отдела геодезии	Контролирует геодезические и топографические работы; участвует в разработке и согласовании технического задания, объема работ, составлении программы производства работ. Контролирует своевременность и качество выполненных работ. Регулирует вопросы комплектования отдела.
Начальник отдела геологии	Руководит работниками отдела. Организует проведение геологических (геофизических, гидрогеологических) исследований. Организует разработку перспективных и годовых планов проведения геолого-разведочных (геофизических, гидрогеологических) работ, геологических (геофизических, гидрогеологических) заданий на объекты исследований. Обеспечивает разработку геолого-методической части проектно-сметной документации на проведение геолого-разведочных (геофизических, гидрогеологических) работ, а также актирование и списание затрат по ним. Организует и контролирует составление геологических (геофизических, гидрогеологических) отчетов. Принимает участие в подборе, расстановке и повышении квалификации кадров.
Начальник отдела экологии, гидрометеорологии	Руководит работниками отдела. Участвует в разработке и согласовании технического задания, объема работ, составлении программы производства работ. Контролирует своевременность и качество выполненных работ. Регулирует вопросы комплектования отдела.

Продолжение таблицы 2.2

Должность	Основные обязанности
Заведующий испытательной лабораторией	Осуществляет руководство группами специалистов по проведению количественного химического анализа и физико-механических испытаний; организует ведение архива и хранения документов по проведенным испытаниями измерениям; поддерживает соответствие испытательной лаборатории критериям аккредитации, установленным законодательным, нормативно – правовым актам.
Бухгалтер	Организует бухгалтерский учет; контролирует правильность оформления первичной документации; систематизирует финансовую информацию и предоставляет ее заинтересованным лицам в соответствии с их полномочиями. Обеспечивает соблюдение сроков по уплате всех сборов и налогов в бюджеты всех уровней, переводов платежей по всем принятым обязательствам. Обеспечивает сохранность всех бухгалтерских документов.
Управляющий хозяйственной частью	Осуществляет руководство по обеспечению деятельности предприятия; организует и контролирует проведение текущих и капитальных ремонтов, материально-техническое снабжение. Контролирует в пределах своей компетенции соблюдение санитарно – противоэпидемического режима, правил противопожарной безопасности, норм техники безопасности, своевременное принятие необходимых мер при выявлении фактов их нарушения.
Офис-менеджер	Выполняет функции документационного обеспечения управления; принимает телефонные звонки; готовит совещания и заседания, проводимые директором; организует встречу посетителей и гостей предприятия. Обеспечивает жизнедеятельность офиса; координирует работу водителя и уборщицы

Для экономической характеристики ООО «ГЕОПРОЕКТ» необходимо рассмотреть в динамике основные технико-экономические показатели деятельности за 2015 – 2017 гг. (таблица 2.3).

Объём реализации услуг ООО «ГЕОПРОЕКТ» в 2017 году увеличился на 18,99% по сравнению с 2016 годом и на 15,21% по сравнению с 2015 годом.

Увеличение производительности труда на 23,09% в 2017 году по сравнению с 2016, позволило сократить темп роста себестоимости до 0,64% и свидетельствует о преимущественно интенсивном пути развития объекта исследования. Как следствие, валовая прибыль в отчетном году выросла на 30,18%.

Таблица 2.3 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ГЕОПРОЕКТ» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	Период			Изменение 2016 – 2015 гг.		Изменение 2017-2016 гг.	
	2015	2016	2017	Абс. (+/-)	Темп прироста, %	Абсю (+/-)	Темп прироста, %
1. Объем производства и реализации услуг, тыс. руб.	25525,65	24715,19	29408,15	-810,46	-3,18	4 692,96	18,99
2. Себестоимость услуг, тыс. руб.	9 432,00	9 364,00	9 424,00	-68,00	-0,72	60,00	0,64
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	16093,65	15351,19	19984,15	-742,46	-4,61	4 632,96	30,18
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	2 448,00	2 808,00	1 668,00	360,00	14,71	-1140,00	-40,60
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	1 326,70	2 769,10	1 808,25	1 442,40	108,72	-960,85	-34,70
6. Прибыль от реализации услуг, тыс. руб.	12318,95	9 774,09	16507,90	-2544,86	-20,66	6 733,81	68,89
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	9 855,16	7 819,27	13206,32	-2035,89	-20,66	5 387,05	68,89
8. Основные средства, тыс. руб.	11078,00	7 422,26	6 234,70	-3655,74	-33,00	-1187,56	-16,00
9. Оборотные активы, тыс. руб.	10326,00	8 628,00	9 430,00	-1698,00	-16,44	802,00	9,30
10. Численность ППП, чел.	26	24	24	-2	-7,69	0	0,00
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	6 864,00	6 336,00	6 336,00	-528,00	-7,69	0,00	0,00
12. Производительность труда ППП, тыс. руб.	981,76	1029,80	1225,34	48,04	4,89	195,54	18,99

Продолжение таблицы 2.3

Показатели	Период			Изменение 2016 – 2015 гг.		Изменение 2017- 2016 гг.	
	2015	2016	2017	Абс. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. (+/-)	Темп прироста, %
13.Среднегодовая заработная плата ППП, тыс. руб.	264,00	264,00	264,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14. Фондоотдача, к-т	2,30	3,33	4,72	1,03	44,51	1,39	41,65
15. Оборачиваемость активов, обороты	2,47	2,86	3,12	0,39	15,88	0,25	8,87
16. Рентабельность услуг, %	38,61	31,64	44,91	-6,97	-18,06	13,27	41,94
17. Затраты на рубль выручки, коп.	51,74	60,45	43,87	8,71	16,84	- 16,59	- 27,44

Прибыль от реализации услуг в 2017 году выросла на 68,89% по сравнению с 2016 годом и составила 16 507,90 тыс. руб. Высокий темп роста прибыли в 2017 году обусловлен увеличением объёма реализации услуг, а так же сокращением управленческих и коммерческих расходов.

Таким образом, проведя анализ технико-экономических показателей ООО «ГЕОПРОЕКТ» можно сделать вывод, что доходы предприятия превышают затраты, и предприятие получает прибыль, что свидетельствует о возможности самофинансирования и о финансовой устойчивости предприятия.

Ассортиментная структура услуг в динамике за 2015-2017 гг. представлена в таблице 2.4.

Анализ данных таблицы 2.4 позволяет сделать следующие выводы:

- лидерами являются комплексные инженерные изыскания и услуги геологии, а отстающими – услуги экологии и геодезии;

- по услугам геологии, несмотря на высокий удельный вес в общем объеме выручки, в анализируемом периоде наметилась тенденция к снижению их востребованности;

Таблица 2.4 – Ассортиментная структура услуг, реализованных ООО «ГЕОПРОЕКТ» за 2015-2017 гг.

Виды услуг	2015		2016		2017		Структурные сдвиги,(+/-)	
	Абс, тыс. руб.	Уд. вес, %	Абс, тыс. руб.	Уд. вес, %	Абс, тыс. руб.	Уд. вес, %	2016-2015	2017-2016
1. Услуги геодезии	3517,43	13,78	3321,72	13,44	4270,63	14,52	-0,34	1,08
2. услуги геологии	7948,69	31,14	7889,09	31,92	9075,51	30,86	0,78	-1,06
3. услуги экологии	3323,44	13,02	3326,66	13,46	3135,00	10,66	0,44	-2,80
4. комплексные инженерные изыскания	10736,09	42,06	10177,72	41,18	12927,01	43,96	-0,88	2,78
Итого	25525,65	100,00	24715,19	100,00	29408,15	100,00	-	-

- объем оказанных услуг по проведению комплексных инженерных изысканий в отчетном году увеличился на 2,78% по сравнению с предшествующим годом;

- объем оказанных услуг по геодезии вырос в отчетном году на 1,08% по сравнению с прошлым периодом.

2.2 Оценка состояния процесса управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ»

Оценка уровня конкурентоспособности ООО «ГЕОПРОЕКТ» как результата управленческой деятельности играет важную роль в формировании экономических результатов данного хозяйствующего субъекта.

Рассмотрим конкурентный фон объекта исследования посредством проведения анализа количественных характеристик рынка комплексных инженерных изысканий Самарского региона, на котором и функционирует предприятие ООО «ГЕОПРОЕКТ».

Так, данное предприятие является одним из трех основных участников рынка комплексных инженерных изысканий Самарской области. Согласно данным, размещенным в «Единой информационной системе», и соответствующим расчетам, емкость обозначенного рынка составляет порядка 18789,03 тыс. руб. Исходные данные для расчета приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Объем рынка комплексных инженерных изысканий Самарской области за 2017 год

Конкурирующее предприятие	Объем реализации услуг по контрактам с электронными торговыми площадок, тыс. руб.	Предполагаемый объем реализации услуг по прямому обращению клиентов, тыс. руб.	Общий объем реализации услуг, тыс. руб.	Доля рынка, %
1	2	3	4	5
ООО «ИЗЫСКАТЕЛЬ»	674,55	289,09	963,64	5
ООО «ГеоНика»	6 934,14	2 971,77	9 905,91	53
ООО «ГЕОПРОЕКТ»	2 989,44	1 281,19	4 270,63	23
ООО «ГЕОСТРОЙ»	208,87	89,52	298,39	2
ООО «Геомастер»	1 995,33	855,14	2 850,47	15
ООО «МСБ»	350,00	150,00	500,00	3
			18 789,03	100

Основными конкурентами анализируемого предприятия ООО «ГЕОПРОЕКТ» являются ООО «ГеоНика», ООО «Геомастер».

Исходя из анализа данных, приведенных в таблице 2.5, объем реализованных услуг в 2017 году предприятием ООО «ГеоНика» составляет 9 905,91 тыс. руб. за 2017 год, что составляет 53% рынка; объем реализованных услуг ООО «ГЕОПРОЕКТ» определен в сумме 4 270,63 тыс. руб., что составляет 23% рынка; а объем реализованных услуг ООО

«Геомастер» равен 2 850,47 тыс. руб., что формирует 15% рынка. Оставшиеся 9% рынка распределены между остальными участниками. Очевидно, что их экономическое влияние на рыночную конъюнктуру минимально.

На основании вышеизложенных данных, произведем расчет индекса концентрации рынка комплексных инженерных изысканий Самарской области по следующей формуле:

$$C_k = \sum Y_i, i = 1, 2 \dots k, \quad (2.1)$$

где C – индекс концентрации;

Y_i – рыночная доля предприятия, %;

k – количество фирм, для которых рассчитывается показатель.

Индекс концентрации рынка комплексных инженерных изысканий Самарской области составляет:

$$C_3 = 52,72 + 22,73 + 15,17 = 90,62\%$$

При $C_3 = 70\%$ рынок считается высококонцентрированным. Такой рынок характеризуется высоким уровнем монополизации, слабой конкуренцией на рынке и сильной рыночной властью предприятий, составляющих основную долю рынка.

Для более полной характеристики сложившейся конъюнктуры на рынке комплексных инженерных изысканий Самарской области необходимо исследовать тенденции его роста (таблица 2.6.).

Таблица 2.6 – Информация для анализа динамики развития комплексных инженерных изысканий Самарского региона за 2013 – 2017 гг.

	Объем рынка инженерных изысканий, тыс. руб.					Средне-годовой темп роста рынка, %	Относительная доля рынка ООО "ГЕОПР ОЕКТ" за 2017 год, %
	2013	2014	2015	2016	2017		
Геодезические инженерные изыскания	69858,10	75364,00	79514,00	73010,00	82454,79	104,23	15,68
Геологические инженерные изыскания	19454,00	16580,08	23059,06	20183,35	22794,32	104,04	39,81
Комплексные инженерные изыскания	17395,00	11304,60	23854,20	16636,84	18789,03	101,94	22,73
Экологические инженерные изыскания	17576,00	18841,00	19878,50	18223,95	20581,46	104,03	15,23

Среднегодовой коэффициент роста (снижения) емкости исследуемого рынка можно исчислить по формуле средней геометрической на базе абсолютных показателей ряда динамики по формуле:

$$\bar{E}_\delta = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}}, \quad (2.3)$$

где n – число уровней ряда;

n-1 – число лет в периоде.

Тогда среднегодовой темп роста емкости рынка комплексных инженерных изысканий составит:

$$\bar{K}_p = \sqrt[4]{\frac{18789,03}{17395,00}} = \sqrt[4]{1,0801} = 1,0194$$

Следовательно, за период 2013 – 2017 гг. емкость исследуемого рынка в среднем за год возрастала на 1,94%.

Наряду с позицией претендента на лидерство на рынке комплексных инженерных изысканий ООО «ГЕОПРОЕКТ» имеет еще и лидирующий статус на рынке геологических инженерных изысканий с рыночной долей 39,81%.

Услуги по геодезическим и экологическим инженерным изысканиям определяют позицию ООО «ГЕОПРОЕКТ» как конкурентного последователя.

Далее произведем оценку конкурентоспособности предприятия ООО «ГЕОПРОЕКТ», используя методику, представленную в параграфе 1.2. Исследование конкурентной позиции ООО «ГЕОПРОЕКТ» осуществляется относительно основных конкурентов ООО «ГеоНика», ООО «Геомастер» по различным критериям, взвешенным по значимости для формирования конкурентной позиции и их общей сумме. Данные критерии приведены в таблице 2.7 и оценены по десятибалльной шкале.

По сумме взвешенных оценок предприятия расположились следующим образом: на первом месте: ООО «ГеоНика»; на втором – ООО «ГЕОПРОЕКТ» и на третьем месте – ООО «Геомастер».

Суммы взвешенных оценок составили соответственно: ООО «ГеоНика» – 9,05 баллов; ООО «ГЕОПРОЕКТ» – 8,50 баллов; ООО «Геомастер» – 6,30 баллов.

Исследуемое предприятие уступает лидеру рынка – ООО «ГеоНика» - 0,55 балла. В качестве конкурентных слабостей выступают недостаточно широкий ассортимент услуг и, как следствие, неосвоенность профессиональных технологий в полном объеме; отставание в темпах обновления ассортимента услуг; недостаточность маркетинговых усилий по формированию имиджа предприятия, недостаточная материально-техническая оснащенность.

Одновременно в качестве конкурентных преимуществ услуг, оказываемых предприятием ООО «ГЕОПРОЕКТ», выступает оперативность их оказания (в сжатые сроки); выполнение всех видов изысканий

собственными ресурсами, в том числе и кадровыми; гибкая ценовая политика, основанная на отказе от услуг подрядных организаций.

Таблица 2.7 - Анализ конкурентной позиции ООО «ГЕОПРОЕКТ» по критериям конкурентоспособности услуг

Критерии	Коэффициент важности	ООО Гео Ника	ООО ГЕО ПРО ЕКТ	ООО Гео мас тер	Взвешенная оценка		
					Гр.2 *3	Гр.2 *4	Гр.2 *5
Относительная доля рынка	0,05	10	6	3	0,50	0,30	0,15
Отличительные свойства услуг	0,05	9	9	7	0,45	0,45	0,35
Степень освоения технологии	0,10	9	8	6	0,90	0,80	0,60
Материально-технические ресурсы оцениваются по шкале: - от 10 комплектов и более - max - от 5 до 10 комплектов - middle - менее 5 комплектов - min	0,05	10	6	8	0,50	0,30	0,40
Наличие аккредитованной лаборатории	0,10	10	10	6	1,00	1,00	0,60
Имидж (известность)	0,05	8	7	6	0,40	0,35	0,30
Полнота информации об объекте	0,10	10	10	8	1,00	1,00	0,80
Оперативность оказания услуг и качество обслуживания	0,15	9	10	7	1,35	1,50	1,05
Широта ассортимента услуг	0,10	9	7	6	0,90	0,70	0,60
Потребительская новизна	0,05	8	6	4	0,40	0,30	0,20
Уровень цен на услуги определяется следующей шкалой: - коэффициент снижения цены на 0,95 – max - на 0,96 – middle - до 0,96 - min	0,05	9	8	6	0,45	0,40	0,30
Наличие специалистов определяется шкалой: - свыше 10 специалистов - max - от 5 до 10 специалистов - middle - менее 5 специалистов - min	0,10	8	10	7	0,80	1,00	0,70
Продвижение услуг на рынке	0,05	10	8	5	0,50	0,40	0,25
Итого:	1,00	-	-	-	9,05	8,50	6,30

Также следует отметить в качестве источника конкурентных преимуществ участие ООО «ГЕОПРОЕКТ» в проведении научно-

исследовательских работ по сейсмическому микрорайонированию на особо опасных объектах.

Опираясь на информацию, представленную в таблице 2.5, заметим, что 23% (почти $\frac{1}{4}$ рынка) в качестве рыночной доли ООО «ГЕОПРОЕКТ», свидетельствует о том, что примерно каждый четвертый потребитель услуг в области комплексных инженерных изысканий является клиентом исследуемого предприятия. Это достаточно высокий уровень и он характеризуется стабильными и устойчивыми позициями на рынке комплексных инженерных изысканий.

В целях повышения достоверности состояния таких критериев, как имидж, качество обслуживания и полнота информации об объекте, было проведено социологическое исследование среди потребителей ООО «ГЕОПРОЕКТ» (Приложение А). В ходе анкетирования было опрошено 60 клиентов данного предприятия. Полученная информация в обобщенном виде представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Сводная таблица данных опроса потенциальных и реальных потребителей ООО «ГЕОПРОЕКТ»

Вопрос	Число положительных ответов на вопрос
1) Удовлетворены ли вы обслуживанием и качеством выполненных работ ООО «ГЕОПРОЕКТ» в полном объеме? - да - нет	58 2
2) Какова средняя сумма расходов на услуги ООО «ГЕОПРОЕКТ»?: - До 200 тыс. руб. - От 200 до 500 тыс. руб. - От 500 до 800 тыс. руб. - От 800 до 1200 тыс. руб. - Свыше 1200 тыс. руб.	15 27 16 2 -
3) Какова причина неудовлетворенности объемом оказанных услуг? - Недостаток ассортимента услуг - Высокая цена услуг - Недостаточный уровень доходов	11 8 28

По результатам опроса выяснилось, что наибольший удельный вес респондентов (45%) расходует на комплексные инженерные изыскания в диапазоне от 200 до 500 тыс. руб.

Существенным источником усиления конкурентной позиции ООО «ГЕОПРОЕКТ» является возможность расширения ассортимента услуг. Так, порядка 18,33% потребителей ООО «ГЕОПРОЕКТ» готовы потреблять новые услуги, в частности, услуги по обследованию зданий и сооружений.

Далее рассмотрим состояние процесса управления конкурентоспособностью исследуемого предприятия (2.9).

Таблица 2.9 – Анализ этапов процесса управления конкурентоспособностью предприятия

Этапы процесса управления конкурентоспособностью предприятия	Типовое выполнение этапа	Фактическое состояние этапа
1. мониторинг уровня конкурентоспособности предприятия	+	±
2. идентификация ключевых источников формирования конкурентных преимуществ предприятия	+	±
3. целеполагание	+	+
4. формирование стратегии достижения целей управления конкурентоспособностью предприятия	+	+
5. планирование мер по достижению целей управления конкурентоспособностью предприятия	+	+
6. организация и координация действий по реализации мер, обеспечивающих планируемый уровень конкурентоспособности предприятия	+	±
7. стратегический и тактический контроллинг процесса реализации конкурентной стратегии предприятия	+	±

«+» - полное выполнение этапа исследуемого процесса; «±» - частичное выполнение этапа исследуемого процесса; «-» - невыполнение этапа исследуемого процесса

Стратегическое управление конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ» осуществляется на уровне топ-менеджмента предприятия и ориентируется на среднесрочный период развития (не более 3-х лет).

В качестве генеральной стратегической цели развития объекта исследования выступает достижимость лидерского конкурентного статуса

ООО «ГЕОПРОЕКТ» на основе поддержания и развития устойчивых в длительной перспективе и привлекающих постоянное внимание со стороны внешнего окружения конкурентных преимуществ оказываемых услуг.

Показателем, характеризующим положительный результат стратегического управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ», является динамика рыночной доли данного предприятия. Так, среднегодовой темп роста рынка комплексных инженерных испытаний в отчетном периоде составил 1,94% (см. таблицу 2.6), а прирост рыночной доли ООО «ГЕОПРОЕКТ» превысил 2% (а именно: 2,29%) (22,73% в 2017 году против 20,44% в 2016 году).

Тактический и оперативный уровни управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ» осуществляются в краткосрочных периодах (до 1 года) всеми субъектами управления с основным акцентом на средние и низшие звенья управления.

Процесс управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ» реализуется с нарушением отдельных принципов, что отражено в таблице 2.10.

Наличие упорядоченной внутренней структуры предприятия является предпосылкой высокой экономической эффективности хозяйственной деятельности ООО «ГЕОПРОЕКТ». Одновременно отмечается недостаточность усилий, прилагаемых топ-менеджментом объекта исследования как структурного элемента более высокого уровня иерархии, для содействия гармоничному достижению целей всех заинтересованных в деятельности ООО «ГЕОПРОЕКТ» сторон, в том числе потребителей, партнеров по бизнесу.

Предприятие ООО «ГЕОПРОЕКТ» ориентирует свою деятельность на долговременное развитие, однако данная позиция предполагает инновационную активность, что отмечено в оценке достигнутого уровня конкурентоспособности как «конкурентная слабость» (дефицит отдельных видов услуг, несформированность имиджа предприятия, неполноценное

использование инновационных технологий и управления, и непосредственного проведения комплексных инженерных изысканий).

Таблица 2.10 – Реализация принципов управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ»

Наименование принципа управления конкурентоспособностью предприятия	Содержание принципа управления конкурентоспособностью предприятия	Реализуемость принципа в ООО «ГЕОПРОЕКТ»*
1. Системность и интегрированность	Рассмотрение предприятия как открытой социально-экономической системы	±
2. Ориентация на развитие	Ориентация не на операционную эффективность, а на стратегическое позиционирование	±
3. Сбалансированность	Гармонизация интересов всех заинтересованных в деятельности предприятия сторон; сбалансированность долгосрочных и краткосрочных целей	±
4. Непрерывность	Постоянный циклический характер управления конкурентоспособностью предприятия	+
5. Ориентация на бизнес-процессы	Реализация процессного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия	+
6. Привлечение всех работников к управлению конкурентоспособностью предприятия	Повышение степени реализуемости управленческих решений на основе устранения сопротивления переменам	-
7. Обратная связь и комбинированность	Объединение различных методов управления, организация обратной связи с внешним окружением с целью повышения адаптивности управления конкурентоспособностью предприятия, придания ему упреждающего характера	+
8. Дуальная инновационность	Нацеленность на инновации, прежде всего инновационные продукты. Реализация управления на основе инновационных инструментов и технологий	±
9. Акцент на знаниевые ресурсы	Конкурентный потенциал опирается на знаниевые источники конкурентных преимуществ	+
10. Единство целей	Подчинение управления конкурентоспособностью предприятия цели, встроенной в общую систему целей функционирования и развития данного предприятия	+

*«+» - полное соблюдение принципа управления конкурентоспособностью предприятия; «±» - частичное соблюдение принципа управления конкурентоспособностью предприятия; «-» - несоблюдение принципа управления конкурентоспособностью предприятия

Как следствие, не достигнута сбалансированность интересов участников комплексных инженерных испытаний и, соответственно, целей деятельности ООО «ГЕОПРОЕКТ».

Также необходимо отметить наличие ситуаций, связанных с изменением отдельных технологических, маркетинговых, коммерческих и других процессов, когда трудовой коллектив сопротивляется происходящим переменам, как минимум, саботируя выполнение отдельных распоряжений, нарушая исполнительскую дисциплину, снижая процент реализуемости целей развития ООО «ГЕОПРОЕКТ».

Принцип дуальной инновационности предполагает обновление ассортимента услуг, оказываемых ООО «ГЕОПРОЕКТ». В практике же такой динамики не наблюдается. Необходима и активизация маркетинговых усилий по дальнейшему продвижению предлагаемых услуг на существующих рынках Самарской области.

Возвращаясь к процессу управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ», следует отметить следующее:

- так как конкурентоспособность предприятия не является имманентным, объективно присущим его свойством, а есть результат фиксации наличия конкурентных преимуществ, то оценка и анализ конкурентоспособности объекта исследования как важнейшей функции процесса управления его конкурентоспособностью, а, следовательно, и мониторинг достигнутого уровня конкурентоспособности становятся жизнеобеспечивающими и не могут реализовываться по остаточному принципу. Отсутствие оценки конкурентного потенциала предприятия не позволяет выполнять на качественном уровне функции планирования и прогнозирования конкурентоспособности ООО «ГЕОПРОЕКТ»;

- реализация ООО «ГЕОПРОЕКТ» стратегии ограниченного роста оправдана, так как данный хозяйствующий субъект функционирует в отрасли со стабильной технологией. Это самая простая и наименее рискованная

траектория развития. Стратегическое поведение предприятия позволяет трактовать его как стратегию продуктового и ценового лидерства;

- слабая мотивация производства услуг, неудовлетворительное стимулирование повышения уровня конкурентоспособности предприятия, периодическое регулирование управленческих действий по росту указанного показателя, случайное выявление источников обеспечения и наращивания конкурентных преимуществ услуг по проведению комплексных инженерных изысканий раскрывают ключевые резервы удержания достигнутого конкурентного статуса ООО «ГЕОПРОЕКТ». Конкурентное масштабное соперничество на насыщенном рынке объективно вынуждает его участников отстаивать свои рыночные позиции за счет создания дополнительной ценности продукта в рамках маркетингового комплекса.

Также упорядочение организационных отношений в области реализации управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ» представляется значимым резервом усиления его конкурентной позиции.

В частности, изучение перечня работ, связанных с разработкой и реализацией управленческих решений по обеспечению устойчивой конкурентной позиции ООО «ГЕОПРОЕКТ» на рынке комплексных и специальных инженерных изысканий, предполагает также оценку соответствия работ, фактически выполняемых сотрудниками ООО «ГЕОПРОЕКТ» в рамках управления конкурентоспособностью работам, которые предполагаются должностными инструкциями.

Перечень работ, фактически выполняемых в процессе управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ» представлен в таблице 2.11.

Исходя из данных представленных в таблице 2.11 можно сделать вывод о том, что организация процесса управления конкурентоспособностью предприятия ООО «ГЕОПРОЕКТ» осуществляется в соответствии с утвержденными должностными инструкциями. Наличие должностных инструкций на предприятии, а также четкое их соблюдение позволяет распределить обязанности между сотрудниками, не допуская при этом

дублирования функций, повысить степень ответственности за возложенные обязательства.

Таблица 2.11 – Работы, фактически выполняемые в процессе управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ»

Специалист	Работы, выполняемые в процессе управления конкурентоспособностью предприятия, согласно должностным инструкциям	Работы, фактически выполняемые в процессе управления конкурентоспособностью в ООО «ГЕОПРОЕКТ»*
Директор	общее руководство финансово-экономической деятельностью предприятия	+
	использование прогрессивных форм управления в процессе формирования конкурентной позиции	-
	осуществление контроля как функции управления конкурентоспособностью предприятия	+
	обеспечение квалифицированными кадрами, выполняющими работы по управлению конкурентоспособностью предприятия	+
	решение вопросов, касающихся финансово-экономической деятельности	+
Главный инженер	постановка задач и формирование планов работ в процессе управления конкурентоспособностью предприятия	+
	реализация системы материального и морального стимулирования	+
	контроль выполнения планов работ в процессе управления конкурентоспособностью предприятия	+
	регулярное информирование директора о ходе работ по управлению конкурентоспособностью	+
	организация эффективной работы персонала, занятого в процессе управления конкурентоспособностью, и обеспечение равномерной его загрузки	+
	подготовка и организация совещаний по вопросам управления конкурентоспособностью предприятия	+
	руководство работой отделов землеустройства и камеральных работ, геодезии, геологии, экологии и гидрометеорологии	+
	установление плановых показателей объема реализации комплексных и специальных инженерных изысканий, ассортимента услуг для формирования продуктового портфеля на основе прогрессивных технико-экономических расчетов	+

Продолжение таблицы 2.11

Специалист	Работы, выполняемые в процессе управления конкурентоспособностью предприятия, согласно должностным инструкциям	Работы, фактически выполняемые в процессе управления конкурентоспособностью в ООО «ГЕОПРОЕКТ»*
Главный бухгалтер	организация бухгалтерского учета	+
	участие в проведении экономического анализа финансовых результатов	+
	составление бухгалтерской отчетности и обеспечение сохранности документов	+
	отражение в первичных документах бухгалтерского учета расходов на маркетинговые усилия	+
	руководство проведением сравнительного анализа показателей в рамках управления конкурентоспособностью предприятия	+
	проведение маркетинговых исследований по изучению спроса на услуги предприятия, перспектив развития рынка инженерных геодезических изысканий в рамках управления конкурентоспособностью	-
	разработка программы позиционирования на основе анализа потребительских свойств новых продуктов, потребительских качеств конкурирующих услуг и прогнозирования потребительского спроса на комплексные и специальные инженерные геодезические изыскания	+
	организация изучения восприятия потребителем качества услуг и выработка предложений по повышению их конкурентоспособности	+

*«+» - работы, выполняемые в процессе управления конкурентоспособностью предприятия, согласно должностным инструкциям, осуществляются в полном объеме и соответствуют уровню сложности;

«-» - работы, выполняемые в процессе управления конкурентоспособностью предприятия, согласно должностным инструкциям, не реализуются в полном объеме либо не производятся вообще.

Таким образом, в ООО «ГЕОПРОЕКТ» организационные отношения предполагают выполнение полного перечня работ, необходимых для управления его конкурентоспособностью.

Одновременно следует заметить, что функция изучения спроса на инженерные изыскания реализуется неудовлетворительно и не формируются прогнозы развития данного рынка.

Также «слабым местом» в данном направлении управленческой деятельности является использование прогрессивных и инновационных форм по остаточному принципу.

Одновременно следует заметить, что неудовлетворительно реализуется функция изучения спроса на инженерные геодезические изыскания и не формируются прогнозы развития данного рынка. Также «слабым местом» в данном направлении управленческой деятельности является использование прогрессивных и инновационных форм по остаточному принципу.

Ключевым моментом, обеспечивающим результативность обратной связи, является стратегический и тактический контроллинг процесса реализации конкурентной стратегии ООО «ГЕОПРОЕКТ».

На предприятии отмечается низкая интегрированность системы информационно-аналитической и методической поддержки топ-менеджмента в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по обеспечению высокого уровня конкурентоспособности данного объекта.

Подтверждает сделанный вывод несоблюдение основного постулата современной философии контроллинга – примат рентабельности деятельности ООО «ГЕОПРОЕКТ» над ростом объемных показателей. В отчетном году рентабельность услуг выросла на 13,27%, а объем реализации услуг – на 18,99% (см. таблицу 2.3).

Вместе с тем, рост объемов бизнеса ООО «ГЕОПРОЕКТ», согласно контроллинговой концепции, оправдан лишь при сохранении прежнего уровня или росте эффективности хозяйственной деятельности. Принимаемые управленческие решения являются высокорисковыми для сложившихся условий функционирования и развития ООО «ГЕОПРОЕКТ». Только оперативный контроллинг в рамках систематического наблюдения за ходом реализации текущих планов и программ повышения уровня конкурентоспособности объекта исследования обеспечивает координацию процессов оперативного планирования, контроля и учета процессов производства и реализации услуг по комплексным инженерным изысканиям.

Главной задачей оперативного контроллинга, реализуемого в ООО «ГЕОПРОЕКТ» является обеспечение методической, информационной и

инструментальной поддержки менеджеров предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Методическое обеспечение процесса управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ»

Наименование метода	Характеристика	Преимущества и недостатки	Факт использования
1. Матричные методы			
1.1. Матрица БКГ	Предварительно строится специальная матрица в определенной системе координат: по оси абсцисс откладываются темпы роста или сокращения объема продаж; по оси ординат отражается относительная рыночная доля предприятия. Наиболее конкурентоспособными считаются хозяйствующие субъекты, реализующие свою деятельность на быстрорастущем рынке и занимающие существенную его долю.	Преимущества: обеспечение высокой адекватности оценки; наглядность и простота в расчетах Недостатки: невозможность проведения анализа причин сложившейся ситуации, и, как следствие, усложнение процесса разработки управленческих решений; необходимость точной маркетинговой информации на основе маркетинговых исследований (необходимы значительные временные, трудовые и финансовые ресурсы)	-
1.2. Матрица Мак-Кинси.			-
1.3. Матрица Портера			+
1.4. Матрица «Привлекательность отрасли / конкурентоспособность»			+
1.5. Матрица «Стадия развития / конкурентная позиция»			+
1.6. Матрица «Стадия жизненного цикла продукции / конкурентная позиция»			-
2. Методы оценки конкурентоспособности услуг (работ) (дифференциальный метод, комплексный метод, смешанный метод)	Рассмотрение прямой зависимости между конкурентоспособностью предприятия и конкурентоспособностью услуг («увязка через тандем товар-услуга»). Используются экономические и параметрические индексы конкурентоспособности для определения соотношения «цена-качество»	Преимущества: оценка основана на конкурентоспособности предприятия, простота и наглядность. Недостатки: ограниченное представление о сильных и слабых сторонах в деятельности предприятия, так как прочие характеристики предприятия не включены в оценку	±

Продолжение таблицы 2.12

Наименование метода	Характеристика	Преимущества и недостатки	Факт использования
3. Методы, построенные на теории эффективной конкуренции (оценка эффективности производственной деятельности, финансовое положение предприятия, оценка эффективности организации сбыта и продвижения услуг, оценка конкурентоспособности услуг)	Наиболее конкурентоспособными признаются предприятия с рациональной организационной системой, эффективно использующей имеющийся потенциал. Предварительно сформулированные в ходе анализа компетенции предприятия по достижению конкурентных преимуществ проходят экспертизу на обеспеченность ресурсами	Преимущества: охват важных сторон деятельности предприятия; оперативность и объективность. Недостатки: идея о возможности определения уровня конкурентоспособности посредством простого сложения способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ. Сумма же разнообразных элементов предприятия не приводит к тому же результату, как и вся система в целом	±
4. Методы, построенные на комплексном подходе к оценке (суммирование конкурентоспособности предприятия и услуг, средневзвешенный арифметический показатель единичных показателей конкурентоспособности, среднее арифметическое показателей конкурентоспособности отдельных видов услуг)	Конкурентоспособность предприятия рассматривается как величина интегральная по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу (критерий степени удовлетворения потребностей и критерий эффективности производства)	Преимущества: простота расчета; возможность однозначной интерпретации результатов; учет будущей динамики уровня конкурентоспособности предприятия Недостатки: неполная характеристика деятельности предприятия при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности предприятия используются методы, рассмотренные выше и все их недостатки переходят на этот метод	-

*«+» - использование методов в полном объеме

«±» - частичное использование методов

«-» - методы не применяются

Анализируя данные таблицы 2.12, отметим следующее. В ООО «ГЕОПРОЕКТ» не используются в практике все вышерассмотренные методы оценки конкурентоспособности предприятия.

Наиболее востребованными являются матричные инструменты, инструменты оценки конкурентоспособности услуг и методика оценки финансового состояния хозяйствующего субъекта.

Вместе с тем, все рассмотренные группы методов оценки конкурентоспособности предприятия представляются однонаправленными, т.е. один инструмент ориентирован на учет резервов использования источников конкурентных преимуществ, другой – на стоимость этих источников, третий – на качество услуг и т.д. Следовательно, конкурентоспособность ООО «ГЕОПРОЕКТ» необходимо оценивать комплексно по всем критериям и направлениям деятельности.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ»

3.1 Расширение методического аппарата управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ»

В процессе исследования методического обеспечения процесса управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ» выяснилось, что на данном предприятии находит практическое применение отчасти матричный инструментарий, позволяющий фрагментарно учитывать резервы использования источников формирования конкурентных преимуществ, а также исследование динамики финансово-экономического состояния данного предприятия с целью оценки стоимости этих источников.

Предлагается внедрение комплексного подхода к построению методического аппарата управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ» за счет включения в него инструментов оценки конкурентоспособности услуг (для усиления контроля качества услуг), методов проведения сравнительного анализа конкурентных позиций различных участников рынка с графической интерпретацией, поиск интегральных значений текущей и потенциальной конкурентоспособности предприятия на основе исследования его конкурентного потенциала.

Реализация комплексного подхода к построению методического аппарата управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ» позволит выбрать в каждом конкретном случае наиболее адекватный метод для решения конкретной проблемы, возникающей в процессе данного управления.

Повышение мотивации расширения используемого методического аппарата управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ» может быть достигнуто за счет усиления стимулирования роста уровня конкурентоспособности данного предприятия, а именно: предлагается внести

следующие изменения в действующую премиальную систему на данном предприятии.

В «Положении о премировании» в качестве приоритетных показателей обозначить положительную динамику роста рыночной доли, приращение клиентской базы, усиление имиджа, снижение издержек, создание отличительных потребительских характеристик оказываемых услуг, освоение инновационных технологий и т.п. В целях сохранения наглядности связи системы премирования с основными задачами управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ» и результатами его деятельности число показателей как условий премирования не должно превышать трех.

В таблице 3.1 приведена шкала премирования за повышение уровня конкурентоспособности исследуемого предприятия. Поощрительная часть премии начисляется от совокупной величины премии.

Таблица 3.1 – Размеры выплаты премий за изменение уровня конкурентоспособности ООО «ГЕОПРОЕКТ»

Должность	Величина премии за 1% роста	Величина премии за удержание достигнутой позиции	Величина депремирования за 1% снижения
Директор	5	4	5
Главный инженер	4	3	4
Начальники структурных подразделений	3	2	3
Бухгалтер	4	3	4
Управляющий хозяйственной частью	3	2	3
Офис-менеджер	2	1	2

Периодическое регулирование управленческих действий по росту показателей, характеризующих уровень конкурентоспособности, предполагает введение в ООО «ГЕОПРОЕКТ» в рамках реализации нормативного подхода к управлению данной конкурентоспособностью

разработку главным инженером и главным бухгалтером нормативов стратегической конкурентоспособности с последующим периодическим контролем их соблюдения в виде ознакомления с регулярными (ежемесячными) отчетами (заключениями) (в рамках стратегического контроллинга считать запланированный уровень конкурентоспособности предприятия неизменной стратегической целью).

Введение нормативов стратегической конкурентоспособности в ООО «ГЕОПРОЕКТ» предполагает одновременное установление профильными специалистами данного предприятия нормативов по всем важнейшим процессным и инфраструктурным компонентам управления, в том числе:

- в рамках целеполагания (нормативы качества оказания услуг, ресурсоемкость услуг, параметры рынка комплексных инженерных изысканий, организационно-технический уровень производства геологических, землеустроительных геодезических и других видов работ и т.п.);

- в рамках обеспечивающей подсистемы (нормативы эффективности использования всех видов ресурсов, задействованных при проведении комплексных инженерных изысканий, в том числе и интеллектуальных; нормативы применения различных методических инструментов; нормативы формирования банка исходных данных, нормативы делегирования должностных полномочий и т.п.);

- в рамках функций управления (нормативы, используемые в плановой деятельности; нормативы построения иерархической организационной структуры управления; нормативы, устанавливаемые в границах корпоративной этики ведения бизнеса; нормативы мотивации труда; нормативы осуществления контроллинговой функции и т.п.).

Ко всем перечисленным нормативам со стороны менеджеров и специалистов ООО «ГЕОПРОЕКТ», задействованных в нормотворческой деятельности, должны предъявляться требования комплексности,

эффективности, обоснованности, перспективности применения по масштабу и во времени.

Нормирование параметров среды функционирования ООО «ГЕОПРОЕКТ», реализовать не представляется возможным, тем не менее, рекомендуется сформировать банк действующих нормативов в данной экономической среде и строго их соблюдать (например, экологические нормативы, институциональные нормы и т.п.), а также по возможности, принимать участие в их развитии. Как следствие, ожидаем рост доли обоснованных и имеющих количественное выражение нормативов стратегической конкурентоспособности, способствующих снижению энтропии в управлении ООО «ГЕОПРОЕКТ» (скорость снижения энтропии может быть использована как критерий эффективности управления, в том числе и конкурентоспособностью предприятия). Также создаются возможности перевода планирования конкурентной позиции исследуемого предприятия и регулирования процесса реализации принятых плановых решений в автоматизированный режим на всех уровнях иерархической цепочки.

Повышение обоснованности разрабатываемых нормативов стратегической конкурентоспособности ООО «ГЕОПРОЕКТ» предполагается достичь через методическое обеспечение процесса их разработки. Необходимо сделать акцент на усилении прогностической функции в отношении изменения частных показателей, определяющих параметры нормируемых величин (считается методически неверно вести расчет нормативов «от достигнутого») на основе достижений НТП, роста платежеспособности потенциальных потребителей комплексных инженерных изысканий.

Смещение акцента в сторону нормативного подхода к управлению конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ» будет способствовать организации мониторинга источников конкурентных преимуществ данного предприятия, о чем более детально будет описано ниже.

Отсутствие навыков выбора и использования отдельных инструментов управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ» в результате расширения его методического аппарата может быть восполнено через участие руководителей и специалистов данного предприятия в тематических тренингах или семинарах.

Так, в частности, возможно повышение квалификации на семинарах и тренингах, проводимых ООО «МЕТАПРОК» (г. Москва) в режиме Он-лайн видеотрансляции через YouTube в HD-качестве по теме «Повышение конкурентоспособности». ООО «МЕТАПРОК» при построении семинаров опирается на передовые технологии управления бизнесом. Данный вид повышения квалификации осуществляется без отрыва от производства, что является его конкурентным преимуществом. Обучение осуществляется от двух дней на 1 модуле MBA. Стоимость обучения 8900 руб. В данном случае возможно корпоративное обучение, снижающее риски утраты новых знаний (интеллектуальных ресурсов). В данном случае носителем знаний является не отдельный специалист, а команда специалистов, которая менее подвержена увольнению. Также корпоративное обучение является более экономичным.

Альтернативным вариантом выступает бизнес-школа ITC GROUP, предлагающая обучение на семинарах и курсах повышения квалификации по различным направлениям роста эффективности управления конкурентоспособностью предприятия с отрывом от производства. Обучение осуществляется в течение двух дней и предполагает индивидуальную форму (разовые поездки). Продолжительность обучения - от 16 академических часов. Стоимость обучения составляет 21900 руб.

Оплата производится непосредственно самим обучающимся. По итогам обучения в обоих вариантах выдается сертификат.

3.2 Внедрение мониторинга достигнутого уровня конкурентоспособности ООО «ГЕОПРОЕКТ»

Мониторинг, реализуемый в рамках должностных обязанностей главного инженера и главного бухгалтера исследуемого предприятия, не является отдельной управленческой функцией, а входит в состав экономического (в том числе сравнительного) анализа финансовых результатов, проведения маркетинговых исследований по изучению спроса на услуги и прогноза развития рынка, контроля выполнения планов работ в процессе управления конкурентоспособностью предприятия, системы измерения динамики количественных и качественных изменений состояния ООО «ГЕОПРОЕКТ».

Вспомогательная информация должна готовиться руководителями линейных структурных подразделений: начальниками отделов землеустройства и камеральных работ; геодезии; геологии; экологии и гидрометеорологии.

Основные этапы проектируемого мониторинга конкурентоспособности ООО «ГЕОПРОЕКТ» следующие:

1. Определение набора отслеживаемых параметров, характеризующих конкурентоспособность данного предприятия (6 - 10 показателей эффективности производственной и сбытовой деятельности, а также финансового состояния, в том числе рентабельность услуг, ликвидность предприятия, темпы изменения доли рынка, показатели маркетингового комплекса).

2. Контроль процессов, происходящих в исследуемом объекте, с позиции их влияния на конкурентоспособность предприятия (с периодичностью один раз в квартал и предоставлением главным бухгалтером письменного отчета).

3. Сбор информации в контроллинге как инструменте управления конкурентоспособностью предприятия.

4. Анализ информации, включая оценку текущего состояния исследуемого объекта в сопоставлении с прошлыми тенденциями развития.

5. Прогнозирование будущего состояния исследуемого объекта.

Реализация мониторинга конкурентоспособности ООО «ГЕОПРОЕКТ» возможна на основе самостоятельно разрабатываемых показателей и соответственно уникальных шкал измерения этих показателей со специально заданной частотой их измерения.

Для расчета экономической эффективности предложенного мероприятия воспользуемся информацией, полученной при проведении оценки состояния процесса управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ».

Так, в частности, выяснилось, что 18,33% потребителей исследуемого предприятия заинтересовались новой услугой «обследование зданий и сооружений». Данная услуга включает сбор и анализ существующей технической документации; оценку технического состояния здания по внешним признакам и анализу данных инструментальных испытаний, лабораторных исследований и поверочных расчетов. Предполагается, что введение мониторинга конкурентной позиции ООО «ГЕОПРОЕКТ» в практику топ-менеджеров позволит своевременно выявить неудовлетворенный спрос на данную услугу.

Исходные данные для расчета экономической эффективности предложенного мероприятия представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Исходные данные для расчета экономической эффективности от внедрения мероприятия по введению мониторинга конкурентоспособности предприятия в ООО «ГЕОПРОЕКТ»

Показатели	Буквенное обозначение	Величина	Источник информации
Численность клиентской базы	Чзо	653	Данные предприятия
Доля потребителей, потенциально заинтересованных в потреблении новых услуг, коэффициент	УД	0,1833	Результаты социологического опроса

Продолжение таблицы 3.2

Показатели	Буквенное обозначение	Величина	Источник информации
Средняя частота потребления услуг*	Чпот	1/10	Расчет
Средняя стоимость услуги, тыс. руб.	Цу	От 30	Цена услуги по прайс-листу
Сумма условно-переменной части себестоимости услуг, тыс. руб.	Иу/пер баз	5948,00	Данные таблицы 2.3
Сумма условно – постоянной части себестоимости услуг, тыс. руб.	Иу/пбаз	3476,25	Данные таблицы 2.3
Объем реализации услуг, тыс. руб.	Оруфакт	29408,15	Данные таблицы 2.3

* ГОСТ Р 53778-2010. Первое обследование технического состояния зданий и сооружений проводится не позднее чем через два года после их ввода в эксплуатацию. В дальнейшем обследование технического состояния зданий и сооружений проводится не реже одного раза в 10 лет и не реже одного раза в пять лет для зданий и сооружений или их отдельных элементов, работающих в неблагоприятных условиях (агрессивные среды, вибрации, повышенная влажность, сейсмичность района 7 баллов и более и др.). Для уникальных зданий и сооружений устанавливается постоянный режим мониторинга.

При обнаружении деформаций и трещин в несущих конструкциях, видимых прогибов конструкций перекрытий и покрытия требуется незамедлительное проведение обследования для предотвращения аварий.

Расчет экономической эффективности от внедрения предложенного мероприятия представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Расчет экономической эффективности от внедрения разработанного мероприятия в ООО «ГЕОПРОЕКТ»

Наименование показателя	Обозначение	Единица измерения	Метод расчета	Расчет показателей
Прогнозируемый прирост объема реализации услуг за счет оказания новой услуги	ΔOpy	Тыс. руб.	$\Delta Opy = \text{Чзо} \cdot \text{УД} \cdot \text{Цу} \cdot \text{Чпот}$	$\Delta Opy = 653 \cdot 0,1833 \cdot 30,00 \cdot 1/10 = 359,08$
Прирост объема реализации услуг	$POpy$	%	$POpy = \Delta Opy \cdot 100 / \text{Оруфакт}$	$POpy = 359,08 \cdot 100 / 29408,15 = 1,22$
Прогнозируемый прирост переменной части себестоимости услуг	$\Delta И$	Тыс. руб.	$\Delta И = \text{Иу/пербаз} \cdot POpy$	$\Delta И = 5948,00 \cdot 1,22 / 100 = 72,57$
Прогнозируемый прирост прибыли от реализации услуг	$\Delta Пp$	Тыс. руб.	$\Delta Пp = \Delta Opy - \Delta И$	$\Delta Пp = 359,08 - 72,57 = 286,51$
Экономия по условно-постоянным расходам	Эу/пост	Тыс. руб.	$\text{Эу/пост} = (\text{Иоу/пост} / \text{Орубаз} - \text{Иу/пост} / (\text{Орубаз} + \Delta Opy)) \cdot (\text{Орубаз} + \Delta Opy)$	$\text{Эу/пост} = (3476,25 / 29408,15 - 3476,25 / (29408,15 + 359,08)) \cdot 29767,23 = 42,53$

Продолжение таблицы 3.3

Наименование показателя	Обозначение	Единица измерения	Метод расчета	Расчет показателей
Условно-годовая экономия	Эуг	Тыс. руб.	$Эуг = Эу/пост$	Эуг = 42,53
Годовой экономический эффект	Эгод	Тыс. руб.	$Эгод = \Delta Пр$	Эгод = 286,51

Внедрение мониторинга достигнутого уровня конкурентоспособности и, как следствие, расширение ассортимента услуг, оказываемых ООО «ГЕОПРОЕКТ» позволит увеличить объем реализации услуг в объеме 359,08 тыс. руб. или на 1,22%.

Для реализации данного мероприятия инвестиций не требуется.

Годовой экономический эффект от реализации мероприятия составит 286,51 тыс. руб. Следовательно, данное мероприятие является экономически целесообразным и предлагается к внедрению.

Заключение

На современном этапе развития рыночных отношений масштабно развивается конкурентная среда и состязательность между участниками этих взаимодействий, т.е. создаются условия для активного использования маркетингового подхода к решению управленческих и производственно - сбытовых задач с целью укрепления конкурентной позиции хозяйствующих субъектов. Именно соотношение запросов рынка и потенциала предприятий должно быть положено в основу разработки магистральных направлений, целей и траекторий развития предпринимательского сектора, а также стратегических планов на микроуровне. Именно это предопределило актуальность и значимость исследованной проблемы.

Целью данной бакалаврской работы стало изучение проблемы управления конкурентоспособностью предприятия и на этой основе разработка мероприятий по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. рассмотрены теоретические аспекты совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия;
2. проведена диагностика управления конкурентоспособностью конкретного предприятия;
3. предложены мероприятия по совершенствованию управления конкурентоспособностью конкретного предприятия и обоснована их экономическая целесообразность.

При проведении диагностики управления конкурентоспособностью объекта исследования – ООО «ГЕОПРОЕКТ» - выяснилось, что на данном предприятии не проводится оценка конкурентного потенциала, что не позволяет выполнять на качественном уровне функции планирования и прогнозирования конкурентоспособности.

Также упорядочение организационных отношений в области реализации управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ» представляется значимым резервом усиления его конкурентной позиции.

Неудовлетворительно реализуется и функция изучения спроса на комплексные инженерные изыскания; не формируются прогнозы развития данного рынка. Так, в частности, выяснилось, что 18,33% потребителей исследуемого предприятия заинтересовались новой услугой «обследование зданий и сооружений».

«Слабым местом» в данном направлении управленческой деятельности является использование прогрессивных и инновационных форм по остаточному принципу.

На предприятии отмечается низкая интегрированность системы информационно-аналитической и методической поддержки топ-менеджмента в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по обеспечению высокого уровня конкурентоспособности данного объекта. Подтверждает сделанный вывод несоблюдение основного постулата современной философии контроллинга – примат рентабельности деятельности ООО «ГЕОПРОЕКТ» над ростом объемных показателей. В отчетном году рентабельность продаж услуг выросла на 13,27%, а объем реализации услуг – на 18,99%.

В ООО «ГЕОПРОЕКТ» не используются комплексно методы оценки конкурентоспособности предприятия. Наиболее востребованными являются матричные инструменты, инструменты оценки конкурентоспособности услуг и методика оценки финансового состояния хозяйствующего субъекта.

Реализация выявленных резервов совершенствования управления конкурентоспособностью ООО «ГЕОПРОЕКТ» предложена в следующих мероприятиях:

- расширение методического аппарата управления конкурентоспособностью предприятия;

- внедрение мониторинга достигнутого уровня конкурентоспособности предприятия.

Реализация экономически обоснованного мероприятия в практику хозяйствования ООО «ГЕОПРОЕКТ» позволит дополнительно получить выручки в сумме 359,08 тыс. руб., прибыли от реализации услуг – 286,51 тыс. руб.

Инвестиций данное мероприятие не предполагает. Годовой экономический эффект также положительный и составит 286,51 тыс. руб. Следовательно данное мероприятие является экономически целесообразными и предлагается к внедрению в ООО «ГЕОПРОЕКТ».

Список используемой литературы

1. Авдокушин Е. Ф. Маркетинг в международном бизнесе / Е. Ф. Авдокушин. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2015. - 326 с.
2. Акулич И. Л. Маркетинг: учебник / И.Л. Акулич. - 8-е изд. - Мн.: Высш. шк, 2014. - 543 с.
3. Андрейчиков А. В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга: учеб. пособие для студентов вузов по направлению "Приклад. математика и физика" или по направлениям и специальностям в области естеств. наук, техники и технологии, систем. анализа и упр. / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. - Изд. 3-е. - М. : ЛИБРОКОМ, 2013. - 243 с.
4. Анучин А. А. Конкурентоспособность стран и регионов: учебное пособие / А. А. Анучин, О. Н. Беленов. – М.: Кнорус, 2014. – 144 с.
5. Басовский Л. Е. Управление качеством: учебник / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 212 с.
6. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : учеб. для вузов по специальности "Менеджмент орг." / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - 5-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2011. - 464 с.
7. Данилов И. П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции / И. П. Данилов. - М. : Пресс-сервис, 1997. - 420 с.
8. Еремеева Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие для вузов по спец. "Товаровед. и экспертиза товаров" / Н. В. Еремеева, С. Л. Калачев. - М.: КолосС, 2016. - 191 с.
9. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учебное пособие / П. С. Завьялов. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 496 с.

10. Захарова И. В. Маркетинг в вопросах и решениях : учеб. пособие для вузов по специальностям "Коммерция (торговое дело)", "Маркетинг" / И. В. Захарова, Т. В. Евстигнеева. - М. : КноРус, 2015. - 303 с.
11. Йеннер Т. Маркетинговое планирование = Marketing-Planung / Т. Йеннер ; [науч. ред. О. С. Абрамовой ; пер. с нем. О. А. Шипиловой]. - Харьков : Гуманитар. Центр, 2010. - 274 с.
12. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер, – М.: Издательский дом «Вильямс», 2017. – 656 с.
- 13.. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж. Ж. Ламбен ; [пер. с англ. С. Жильцова под общ. ред. В. Б. Колчанова]. - СПб. : Питер, 2014. - 800 с.
14. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие для вузов по специальностям "Коммерция (торговое дело)", "Маркетинг" / И. М. Лифиц. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Высш. образование [и др.], 2016. - 460 с.
15. Магомедов Ш. Управление конкурентоспособностью торговых услуг / Ш. Магомедов, Э. Якубова // Упр. качеством. – 2015. - № 7. – С. 62 – 70
16. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. – Москва: Омега-Л, 2014. – 328 с.
17. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. - №2. - С. 91-94.
18. Маркетинг-менеджмент. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : учеб. по экон. направлениям и специальностям / Высш. шк. экономики, Нац. исслед. ун-т ; под ред. И. В. Липсица и О. К. Ойнер. - М. : Юрайт, 2017. - 379 с.

19. Минько Э. В. Маркетинг/ Н. В. Карпова, Э. В. Минько. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 352 с.
20. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2013. - 250 с.
21. Носова Н. С. Конкурентная стратегия компании, или маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н. С. Носова. - 2-е изд. - М. : Дашков и К, 2013. - 255 с.
22. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; Пер. с англ. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 454 с.
23. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции : учеб. для вузов по специальностям "Статистика", "Антикризис. упр." и др. экон. специальностям и направлениям / Ю. Б. Рубин. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Маркет ДС, 2017. - 604 с.
24. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы : учебник / Н. А. Савельева. – Ростов/н/Д : Феникс, 2009. – 382 с.
25. Самодуров Д. О. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия на основе комплексной оценки его потенциала / Автореферат дисс. на соиск. уч. ст. канд. экон. Наук / Д. О. Самодуров - Спб., 2000. - С. 18.
26. Светульников С. Г. Методы социально-экономического прогнозирования : учебник / С. Г. Светульников, И. С. Светульников. - Спб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. – 147 с.
27. Сорокина И. Э. Управление конкурентоспособностью кооперативных предприятий / И. Э. Сорокина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. - № 3. – С. 87 – 93.
28. Фасхиев Х. Управление конкурентоспособностью товара на этапе разработки / Х. Фасхиев, Н. Бублик // Пробл. теории и практики упр. – 2009. - № 8. – С. 79 – 86.

29. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учеб. для экон. специальностей вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 5-е изд. - СПб. : Питер, 2017. - 368 с.

30. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : практикум / Р. А. Фатхутдинов. - М. : Маркет ДС, 2014. - 208 с.

31. Философова Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т. Г. Философова, В. А. Быков. – М.: Юнити – Дана, 2015. – 296 с.

32. Чувакова С. Г. Стратегический маркетинг : учеб. пособие [по специальности "Маркетинг"] / С. Г. Чувакова. - М. : Дашков и К, 2016. - 271 с.

Уважаемый респондент!

Тольяттинский государственный университет проводит опрос потенциальных и реальных потребителей услуг ООО «ГЕОПРОЕКТ» и заранее благодарит за понимание.

1. Являетесь ли Вы потребителем услуг данного предприятия?

- да
- нет

2. Укажите недостатки предлагаемых к реализации услуг данного предприятия

- низкое качество предлагаемых услуг
 - низкое качество и условия обслуживания
 - высокие цены на услуги
 - недостаточный ассортимент
 - неудобное месторасположение
 - неудобный режим работы
 - длительные сроки исполнения работ
 - другие причины
-

3. Как часто Вы потребляете услуги данного предприятия?

- 1 раз в три года
- 1 раз в 5 лет
- 1 раз в 7 лет
- Случайный посетитель

4. Какие факторы в наибольшей степени влияют на Ваш выбор о том, где приобрести услуги? (Оцените по пятибалльной системе (5-самый значительный для Вас фактор, 1- самый незначительный))

- | | |
|-------------------------|-----------|
| - объем услуг | 5 4 3 2 1 |
| - уровень цен на услуги | 5 4 3 2 1 |
| - качество услуг | 5 4 3 2 1 |
| - время оказания услуги | 5 4 3 2 1 |
| - культура обслуживания | 5 4 3 2 1 |
| - другие факторы _____ | |

5. Оцените ассортимент услуг по шкале:

- очень широкий – 5 баллов
- широкий – 4 балла
- ограниченный – 3 балла
- скудный – 2 балла
- минимальный – 1 балл

6. Какие виды услуг Вы желали бы приобретать дополнительно на данном предприятии?

7. Как часто Вы потребляете предлагаемые услуги?

- 1 раза в 3 года
- 1 раз в 5 лет
- 1 раз в 10 лет
- Другое _____

8. Каков размер разового объема потребления предлагаемых Вами услуг?

9. Соответствуют ли цены на услуги уровню их качества?

- да
- нет

10. Если бывают случаи отказов в услуге, то как часто?

- 1 раз в 3 года
- 1 раз в 5 лет
- 1 раз в 10 лет
- другие варианты _____

11. Вы помните информацию об услугах ООО «ГЕОПРОЕКТ»?

- Да
- Нет
- Не уверен, что помню

12. Интересной ли для Вас является данная рекламная информация о предприятии и оказываемых им услугах?

- Очень интересная
- В какой-то мере интересная
- Не интересная

13. Какие чувства по отношению к услугам и предприятию вызывает у Вас данная реклама?

- Хорошие услуги
- Посредственные услуги
- Плохие услуги
- Не имею мнения

14. Выберите одно или несколько определений, наиболее полно характеризующих данную рекламу.

- занимательная
- привлекательная
- вызывающая доверие
- умная
- приводящая в замешательство
- убедительная
- скучная
- незапоминающаяся
- эффективная
- фамильярная
- мелькающая
- спокойная
- информативная
- образная
- раздражающая
- приятная
- оригинальная
- фальшивая
- бессмысленная
- легкая для восприятия
- глупая
- жизненная
- теплая
- изнурительная
- заслуживающая запоминания

15. Оцените рекламу в целом.

- Сильно понравилась
- В какой-то мере понравилась
- Отношусь нейтрально

- Частично не понравилась
- Совсем не понравилась

16. Вы запомнили виды рекламируемых услуг?

- услуги геодезии
- услуги геологии
- услуги экологии
- комплексные инженерные изыскания
- не знаю

17. Кто-либо среди Ваших знакомых, конкурентов пользуется данными видами услуг?

- Регулярно
- От случая к случаю
- Редко или некогда

18. Ваше социальное положение

- рабочий
- служащий
- предприниматель

Благодарим за участие!