

**Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет экономики и управления  
Кафедра менеджмента  
Программа высшего образования  
Направление «Менеджмент»  
Профиль «Маркетинг»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой: к.э.н., доцент  
Балановская Анна Вячеславовна  
Подпись: \_\_\_\_\_

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
«ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Выполнил:  
Расщепкина Дарья Сергеевна,  
группа М-42  
Подпись: \_\_\_\_\_  
Научный руководитель:  
к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Горбунова Оксана Александровна  
Подпись: \_\_\_\_\_

## Аннотация

Тема: «Повышение конкурентоспособности предприятия».

Объём выпускной квалификационной работы 67 страниц, на которых размещены 8 рисунков и 18 таблиц. При написании выпускной квалификационной работы использовалось 30 источников.

Объектом исследования является конкурентоспособность предприятия ООО «Астрон».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является маркетинговая политика ООО «Астрон».

В выпускную квалификационную работу входит введение, три главы, итоговое заключение.

Во введении раскрывается актуальность данной работы, формулируется проблема, цель и задачи исследования, определяются объект, предмет научных поисков, ставятся цель и задачи, указывается методологическая база исследования, его теоретическая, практическая значимости.

В главе первой рассмотрены теоретические основы управления маркетинговой деятельностью организации, даны определения основных терминов, рассмотрен комплекс маркетинга с теоретической точки зрения.

В главе второй осуществляется опытно-практическая работа. В главу входит анализ текущей деятельности ООО «Астрон», проведение SWOT-анализа и маркетингового исследования с целью определения интересов и потребностей целевой аудитории.

В главе третьей предложены рекомендации по продвижению организации на основе результатов проведенных исследований во второй главе. Также рассчитана экономические затраты для реализации предложенных мероприятий.

Заключение посвящено основным выводам по проведенной работе и разработанным рекомендациям.

## Оглавление

Введение .....	4
1. Анализ теоретических аспектов конкурентоспособности фирмы .....	7
1.1. Изучение подходов к понятиям «конкурентоспособность фирмы» и «управление конкурентоспособностью фирмы» .....	7
1.2. Изучение этапов управления конкурентоспособностью фирмы и исследование направлений ее повышения .....	12
1.3. Анализ существующих методик оценки и управления конкурентоспособностью фирмы с учетом специфики рынка и отрасли функционирования фирмы .....	20
2. Анализ конкурентоспособности ООО «Астрон» .....	29
2.1. Организация деятельности компании ООО «Астрон» в современных условиях .....	29
2.2. Анализ конкурентоспособности ООО «Астрон» .....	40
3. Рекомендации по повышению конкурентоспособности .....	49
3.1. Теоретические предложения по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Астрон» .....	49
3.2 Экономические затраты на внедрение в производство .....	53
Заключение .....	62
Список литературы .....	64
Приложения .....	67
Приложение 1	

## **Введение**

В рыночной деятельности главной составляющей успеха организации является конкурентоспособность продукции или услуги. По мере проникновения и завоевания рынка каждое предприятие само на свой страх и риск выбирает что, где, как, когда и по какой цене производить и продавать продукцию или услугу. Поэтому самой важной характеристикой продукции или услуги является её конкурентоспособность на рынке.

На сегодняшний день понятие «конкурентоспособность» является одним из наиболее употребляемых слов в научной литературе. В современных экономических условиях действие и функционирование каждого хозяйственного субъекта занимает внимание широкого круга участников различных рыночных отношений. В условиях развивающихся экономических отношений данная тема является актуальной. Конкуренция предоставляет возможность повысить эффективность предприятия, а также оценить финансовое состояние, как своего предприятия, так и конкурентов.

Конкурентоспособность — это решающий фактор успеха на рынке товаров и услуг. Изучение конкурентоспособности дает четкое представление о недостатках и позволяет разработать эффективные методы для устранения данной проблемы. Успех деятельности фирмы во многом зависит от способности выдерживать конкуренцию с другими предприятиями, которые действуют в том и том же сегменте рынка и производят одинаковую продукцию, а главным результатом является максимизация собственной прибыли. Соответственно, если основной целью деятельности предприятия является максимизация прибыли, то достижение высокой конкурентоспособности служит средством ее достижения.

Существование предприятия невозможно представить без учёта и анализа деятельности конкурирующих компаний. Работа предприятия в условиях конкурентной борьбы является обязательным фактором, определяющим право на существование предприятия. Анализ деятельности конкурентов является важной составляющей для работы предприятия, так как имея данные о качестве продукции,

ценах и качества другой компании – есть возможность принимать правильные решения для управления и политики отдельно взятого предприятия.

Конкурентоспособность – это положение определённого товара или услуги на рынке, удовлетворяющее потребность потребителей и сравниваемое с аналогичным товаром в другой организации по качеству, цене, техническим и эстетическим характеристикам, а так же по срокам поставки, рекламе и каналам сбыта.

Одним из важных направлений в работе организации является исследования рынка сбыта. Оно важно для того, чтобы организация могла подстроить свою продукцию или услуги под потребности потребителя и быть «на высоте» по сравнению с конкурентами. Без знания своих конкурентов: их ценовой политики и качества продукции, сейчас невозможно представить деятельность ни одного предприятия. Одной из самых сложных работ в этом направлении является работа маркетолога, связанная с продвижением товара на рынке, а так же достижение конкурентных преимуществ.

Актуальность данной работы заключается в том, что на современном этапе развития рынка и экономики в России, предприятиям для того чтобы быть конкурентоспособными, необходимо знать свои сильные и слабые стороны, использовать весь потенциал предприятия для занятия лидирующей позиции в отрасли, осуществлять совершенствование систем управления, вести анализ деятельности конкурентов, предоставлять услуги в соответствии с требованиями рынка и потребителей. Ведь конечная цель любого предприятия – победа в конкурентной борьбе как закономерный итог постоянных и непрерывных усилий развития предприятия. Жизнь в условиях конкурентной борьбы – неперемный фактор, определяющий само право на существование той или иной организации на рынке, поскольку успешность компании обуславливается способностью предложить товары и услуги, наиболее соответствующие нуждам рынка и потребителей. Поэтому так важно пристальное внимание уделять такому многозначному аспекту предприятия, как конкурентоспособность предприятия и конкуренция, которые являются движущей силой развития объектов и субъектов рынка.

В качестве объекта исследования выступает предприятие ООО «Астрон».

Предметом исследования является анализ деятельности и конкурентоспособность предприятия ООО «Астрон».

Целью данной выпускной квалификационной работы является изучение и анализ оценки конкурентоспособности предприятия, а так же разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности на примере предприятия ООО «Астрон».

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие задачи:

1) Изучение теоретических и методологических аспектов по повышению конкурентоспособности организации.

2) Характеристика современного положения ООО «Астрон».

3) Анализ финансового состояния предприятия.

4) Анализ конкурентоспособности ООО «Астрон».

5) Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Астрон».

6) Обоснование экономической целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий.

В данной работе были выявлены сущности теоретических аспектов конкурентоспособности и методов ее оценки и управления, анализ деятельности предприятия ООО «Астрон» и его конкурентов, определение места на рынке и поиск путей повышения конкурентоспособности предприятия.

Основой для написания выпускной квалификационной работы является, главным образом, бухгалтерская документация и отчёты маркетинговой службы предприятия. В первую очередь, это бухгалтерский баланс и приложение к балансу: отчет о прибылях и убытках. Кроме того, при написании выпускной квалификационной работы были использованы учебно-методическая литература и Интернет-ресурсы.

## **1. Анализ теоретических аспектов конкурентоспособности фирмы**

### **1.1. Изучение подходов к понятиям «конкурентоспособность фирмы» и «управление конкурентоспособностью фирмы»**

В современной рыночной экономике все организации изучают не только потребителей, но и действия своих конкурентов, потому что данная конкурентная среда оказывает существенное влияние на все рыночные процессы в отрасли и их влияния невозможно избежать. Например, действия конкурентов по выпуску нового продукта, который может более полно удовлетворять потребности клиентов, в дальнейшем могут привести к изменению ценностных установок потребителей и, как следствие, к изменению спроса на товары данного сегмента или отрасли в целом.

Определений понятия «конкуренция» на данный момент в науке разработано множество. Конкуренция—это:

- схватка независимых экономических субъектов рынка за лимитированные экономические ресурсы;
- процесс экономического взаимодействия, взаимосвязи и борьбы организаций за лучшие возможности сбыта произведенной продукции, в процессе удовлетворения различных потребностей покупателей.

А. Смит же представлял конкуренцию как невидимую руку рынка, которая координирует деятельность субъектов рынка. Следовательно, рассматриваемое понятие очень всестороннее, так как оно одновременно характеризуется и как соперничество, и как способ существования капитала, которые выступают в роли регулятора общественного производства [19].

На данный момент времени существует много разнообразных параметров классификации видов конкуренции. Рассмотрим самую общую классификацию видов и методов конкуренции.

Выделяют два метода соперничества на рынке: ценовая конкуренция и неценовая конкуренция. .

Ценовая конкуренция. Упор в конкурентной борьбе ставится на цене товара или услуги, потому что она играет первостепенную роль, так как именно от предложения зависит спрос, так гласит рыночный закон. Данный метод соперничества используется фирмами аутсайдерами для выживания, так как она ничем больше не может выделиться на рынке. Также, ценовые методы очень эффективны при продвижении новых товаров на рынок и решении проблем со сбытом продукции;

Неценовая конкуренция определяется в более высокой цене, но и более высоком качестве продукции. Для такого метода конкуренции на первый план выходит высокая надежность, дизайн и другие неценовые методы. К примеру, для большинства российских покупателей хорошо зарекомендованный автомобиль иностранного производства будет в приоритете в отличие от типового автомобиля собственного производства, и они даже готовы переплатить несколько сотен тысяч рублей за машину лучшего качества и надежности. Также к неценовым методам конкуренции относится предоставление большего комплекса сервисных и гарантийных услуг, бесплатного первого технического обслуживания, создание благоприятных условий в зале ожидания машин с сервиса и другие аналогичные улучшенные методы [14].

Классификация видов конкуренции:

1) По интенсивности конкуренции выделяют:

- Привлекательная конкуренция предполагает, что в данном сегменте рынка субъект удовлетворяет свои потребности лучше, чем в предыдущем сегменте;
- Умеренная конкуренция предполагает, что действия субъекта поддерживают конкурентную среду;
- Ожесточенная конкуренция подразумевает рыночную ситуацию, когда один субъект экономических отношений поглощает другой субъект конкуренции.

2) По формам удовлетворения потребности выделяют:

- Функциональная конкуренция предполагает, что потребность удовлетворяется разными способами (товары-заменители: общественный транспорт или собственный авто, такси и т.д.);



- Видовая конкуренция заявляет, что потребность может быть удовлетворена товарами, предназначенными для одной и той же цели, но отличающимися какими-либо несущественными параметрами (пример: седан и универсал, как воплощения авто);
- Предметная конкуренция — это конкуренция между товарами одной ассортиментной группы, которые удовлетворяют одну и ту же потребность и зачастую даже не отличаются качеством изготовления (пример: седан и седан разных изготовителей).

Сегодня в век информационных технологий, когда СМИ могут фактически программировать поступки людей, реклама становится одним из главных методов ведения конкурентной борьбы и методов конкуренции. Она доносит до покупателя не только информацию о товаре, но и способна формировать лояльность к товару, в конечном итоге реклама повышает объем продаж. Не последним методом неценового соперничества становится дифференциация продукции — расширение ассортиментного ряда производимых стилей и марок продукции. По форме методы конкуренции бывают видимыми и невидимыми [15].

К видимым формам конкуренции относятся: снижение цен; скидки, бонусы; более высокое качество товара по прежней цене; расширение сроков и условий гарантийного обслуживания; продажа товаров в кредит и лизинг; сбыт через посредников и другие.

К невидимым формам соперничества относятся: борьба за контроль над рынками сбыта; соперничество за владение трудовыми, техническими, информационными и другими ресурсами; борьба за получение больших госзаказов; соперничество за лучший уровень организации и управления фирмой; конкуренция в области имиджа организации.

К методам осуществления добросовестного соперничества относят: повышение качества товаров; снижение цен; реализацию рекламной кампании; улучшение систем сервисного обслуживания; разработку новой продукции; внедрение в производство достижений НТП и НТР.

К недобросовестным методам неценового соперничества относят: промышленный шпионаж; переманивание ценных специалистов; товары-подделки; мошенничество в деловой отчетности; скрытие дефектов и другие [3].

В таблице 1 представлены четыре основные рыночные конкурентные структуры, от которых зависят условия конкуренции в конкретном рыночном сегменте.

Таблица 1 - Виды рыночной конкуренции

Параметры	Совершенная конкуренция	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Монополия
Количество фирм производящих продукт	Много независимых фирм; нет контроля по рынкам	Много фирм, производящих сходные товары/услуги	Несколько фирм, производящих товары/услуги	Один продукт и одна фирма
Контроль над ценами	Нет. Цены определяются рынком	Влияние ограничено возможностью замены	Существует влияние ценового лидера	Практически полный контроль
Товарная дифференциация	Нет. Продукты не различимы по свойству и качеству	Товары/услуги дифференцированы по сегментам рынка	Существенны для отдельных продуктов, мала для стандартных	Нет
Лёгкость входа	Относительный лёгкий вход и выход	Относительный лёгкий вход и выход	Трудный. Часто требует больших инвестиций	Очень трудный

Изучив методы и виды конкуренции, необходимо определить её роль конкуренции, а именно ее рыночные функции.

- 1) Регулирующая функция определяется установлением равновесия между спросом и предложением на рынке, компромисса рыночных субъектов;
- 2) Функция распределения выражается в эффективном распределении факторов производства с целью их размещения в местах, наиболее благоприятных для их эффективного использования.

- 3) Инновационная функция конкуренции способствует появлению нововведений, которые являются следствием научно-технического прогресса и увеличения эффективности труда и производства.
- 4) Мотивационная функция состоит в рациональном приспособлении организаций к условиям рыночной среды, что способствует переходу от простого выживания на рынке к экспансии сфер хозяйственной деятельности предприятия.
- 5) Функция контроля— конкуренция препятствует формированию монополий и установлению монополистических режимов.

Конкурентоспособность же предприятия— это возможность предприятия реализовывать рентабельную экономическую деятельность в реалиях рыночной конкуренции [9].

Любая организация для успешного функционирования обязана:

- 1) правильно оценить динамику спроса и конъюнктуру конкурентного рынка, как на сегодняшний момент времени, так и на перспективу;
- 2) производить продукцию, которая соответствует ожиданиям потребителей по соотношению цена/качество;
- 3) опираясь на инновации способствовать проведению эффективной политики организации и выявлению стратегий инновационного развития, то есть уметь планировать дальнейшую деятельность;
- 4) создавать высокий кадровый потенциал, который будет способен освоить и внедрить инновационные технологии в организации.

Уровень и компетентность сотрудников определяется в качестве их деятельности, а именно, в способности определять рыночные возможности для развития конкурентных преимуществ фирмы на рынке. Описанные качества персонала дают организации возможность обогнать конкурентов и увеличить скорость научно-технического прогресса. Современное определение понятия конкурентоспособности как многофакторного процесса реализации конкурентных отношений предполагает важнейшее условие его осуществления – управление конкурентоспособностью предприятия [5].

Управление конкурентоспособностью предприятия есть деятельность, которая направлена на формирование управленческих решений, которые способны противостоять разнообразным внешним воздействиям и достижению первенства на рынке. В настоящее время в целях продолжения существования в рыночной конкурентной среде организации обязаны придерживаться следующих правил рыночной игры. Компании стремятся обеспечить покупателя качественным товаром, обладающим более или менее приемлемой рыночной ценой. Это правило побуждает игроков рынка привлекать внимание потенциальных покупателей путем создания благоприятных условий, которые в конечном итоге приводят к увеличению спроса на производимую ими продукцию. Используемые благоприятные условия определяются выявленными конкурентными преимуществами своего товара перед товарами конкурентов. В целях использования конкурентных преимуществ организации занимают максимально выгодную конкурентную позицию на рынке. Победа в конкурентной борьбе — определенный результат постоянных усилий менеджмента организации. Победителем является та организация, которая при наименьших затратах сможет произвести продукт наивысшего качества. Конкуренция направлена на понимание нужд потребителя, знание развития и тенденций рынка, а также на предвидение действий конкурентов.[29]

## **1.2. Изучение этапов управления конкурентоспособностью фирмы и исследование направлений ее повышения**

В настоящее время менеджеры различного уровня и различного масштаба предприятий отводят особую роль стратегическому планированию, под которым обычно понимаются определенные действия и решения, предназначенные для разработки стратегии фирмы, способствующей реализации ее целей. При этом основными целями могут быть получение долгосрочной прибыли, повышение или удержание доли рынка, проникновение на новый рынок, повышение производительности, расширение ассортимента продукции и др. Таким образом, стратегия предприятия представляет собой комплексный план деятельности,

реализующий ее миссию и цели и ориентированный на повышение долгосрочной эффективности, так как существует зависимость между выбором стратегии и успехом фирмы на рынке. В свою очередь, конкурентная стратегия — это план предприятия по обеспечению определенного уровня его конкурентоспособности [12].

По мнению Майкла Портера, разработка конкурентной стратегии заключается в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели, и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей.

Разработка конкурентной стратегии является составным элементом всей системы управления, которая представляет собой взаимосвязанную совокупность управленческих решений по созданию и применению конкурентных преимуществ организации. [25]

Предлагаемая система управления (рис.1) предусматривает прохождение нескольких этапов, каждый из которых содержит ряд функций, которые выполняются на разных уровнях управления и различными структурными подразделениями предприятия. Поэтому наиболее важно обеспечить установление согласованности между ними. Система управления конкурентоспособностью состоит из 4 упорядоченных этапов, на каждом из которых применяются специальные методы исследования. На первом этапе принимается решение о достижении уровня конкурентоспособности, соответствующего общим целям организации, и проводятся следующие мероприятия:

- осуществляется целеполагание;
- проводится оценка местоположения организации на рынке;
- оценивается стратегический уровень конкурентоспособности фирмы.

На данном этапе управления используются такие методы, как нормирование, планирование и оценка. Функционирование системы управления конкурентоспособностью организации начинается с постановки целей, отражающих ее основную миссию и проводимую ей производственно-финансовую политику. Мы осознанно выносим процесс определения генеральной цели за рамки формирования

конкурентной стратегии. Это связано с тем, что разработка стратегии строится на основе имеющихся, либо потенциальных (находящихся в разработке) ценностей, которые в свою очередь формируются в достижении целевых установок предприятия [16].

Процесс целеполагания предполагает прохождение трех основных этапов: постановка общей цели, формирование различных уровней декомпозиции и установка состава целевых показателей, характеризующих объект. На первом уровне декомпозиции определяются области, в которых должны быть достигнуты подцели. Второй уровень декомпозиции представлен конкретными подцелями каждой области, которые одновременно выступают в качестве целевых показателей, характеризующих объект. Сформулировав генеральную цель системы управления и построив дерево целей, необходимо дать оценку стратегическому уровню конкурентоспособности предприятия.

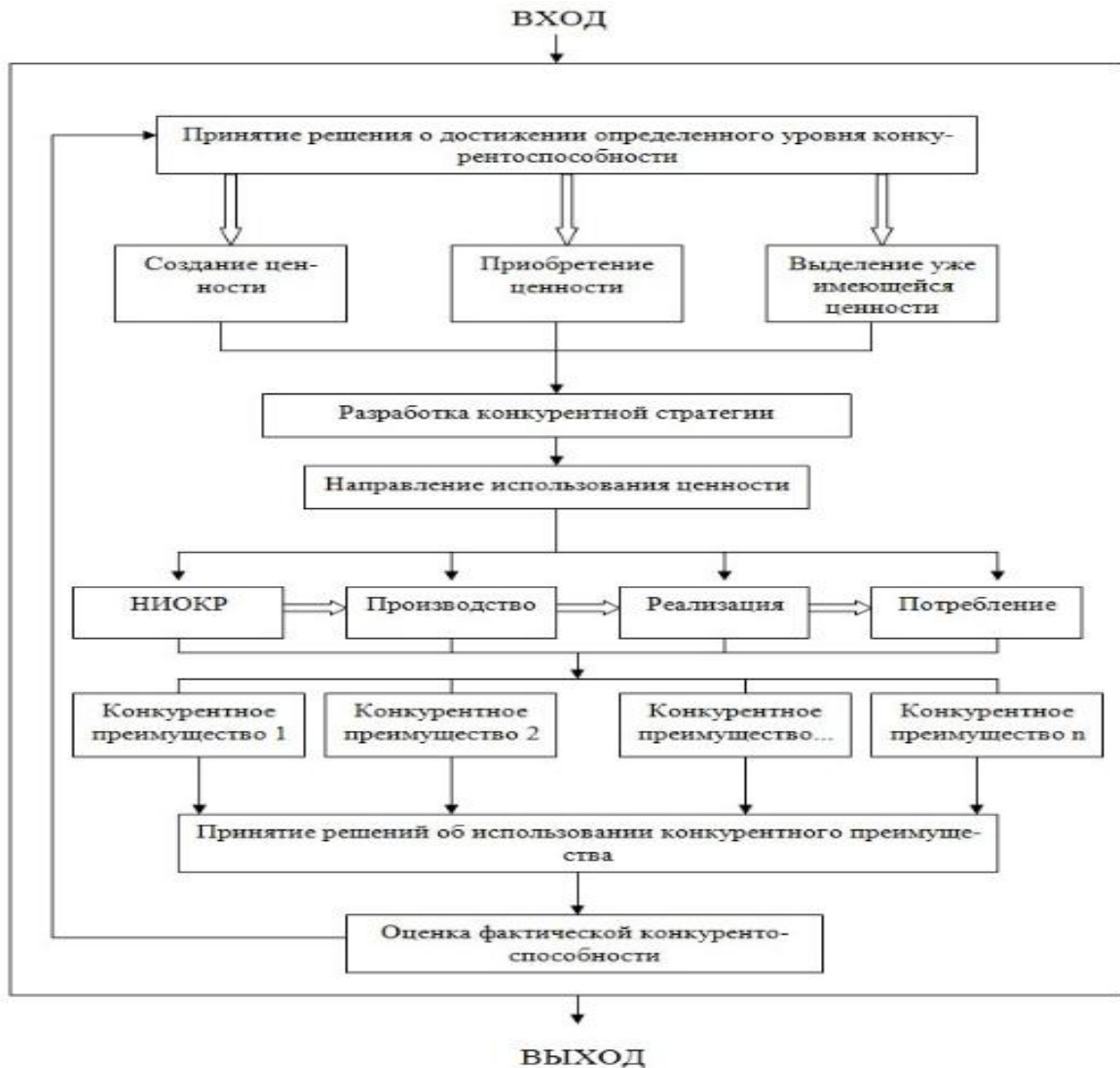


Рисунок 1 - Общая схема управления конкурентоспособностью предприятия

Стратегическая конкурентоспособность, исходя из ее экономической сущности, характеризуется конкурентоспособностью товара и конкурентными преимуществами предприятия. Поэтому традиционно она может быть оценена как интегральный показатель конкурентных преимуществ продукции.

В рамках первого уровня управленческой системы дается оценка местоположения организации на рынке. Это обусловлено значимостью рыночной позиции предприятия в системе управления его конкурентоспособностью.

Исследования показывают, что существуют различные методы качественной оценки рыночной позиции предприятия. Существующие модели позволяют определить позиционирование конкретного предприятия относительно других аналогичных субъектов рынка и предлагают различные направления принятия

решений по управлению конкурентоспособностью. Выбор стратегии и методов управления конкурентоспособностью конкретного экономического субъекта определяется характером и формой конкурентных отношений, а также местом, занимаемым им на рынке. Вот почему так важно на начальном этапе управления определить уровень стратегического потенциала предприятия и занимаемую им рыночную нишу используя аналитические методы исследования и методы структурно-логических моделей [16].

На втором этапе управления конкурентоспособностью осуществляется формирование системы ценностей, необходимых для достижения генеральной цели. В этих целях проводится выявление уже имеющихся у предприятия ценностей, в противном случае принимается решение об их создании или приобретении. Процесс поиска ценностей достаточно сложен и поэтому, приступая к нему, необходимо представлять определенную последовательность действий и вектор направления. В зависимости от применяемых критериев ценности делятся на различные группы. Вид применяемых ценностей влияет на то, в какой сфере та или иная ценность будет использоваться.

Стратегия роста конкурентоспособности организации должна опираться на поставленные цели и задачи, определять основные направления своего развития и устанавливать способы достижения цели. Организационная модель формирования конкурентной стратегии предусматривает прохождение нескольких основных этапов, взаимосвязанных между собой и последовательно перетекающих из одного в другой. Стратегия обеспечения конкурентоспособности включает в себя семь основных разделов:

- 1) Общие положения;
- 2) Характеристика хозяйствующего субъекта;
- 3) Оценка конкурентной среды региона (угрозы и возможности);
- 4) Стратегические альтернативы;
- 5) Мероприятия, направленные на развитие конкурентоспособности;
- 6) Целевые показатели конкурентоспособности предприятия;
- 7) Система мониторинга за реализацией стратегии.



Основная цель конкурентной стратегии заключается в формировании определенного уровня конкурентоспособности предприятия. В зависимости от текущей рыночной позиции конкретного предприятия и стоящих перед ним производственно-хозяйственных задач, стратегическая цель может сводиться либо к росту конкурентоспособности, либо к поддержанию ее на существующем уровне. От этого в дальнейшем зависит направленность разработки конкретных управленческих приемов и методов. В любом случае цель конкурентной стратегии должна вписываться в общую систему управления, применяемую на предприятии. Организационная модель повышения конкурентоспособности фирмы предполагает оценку его конкурентоспособности в разрезе базовых групп факторов, оказывающих на нее непосредственное влияние: внешних и внутренних [18].

Следующий этап алгоритма формирования конкурентной стратегии предполагает формирование стратегических альтернатив, которые представляют собой сценарии обеспечения конкурентоспособности предприятия с соответствующими прогнозными значениями показателей конкурентоспособности. Разработка вариантов развития предприятия и прогнозирование ключевых показателей позволяет осуществить возможный выбор вектора движения. Один из вариантов развития предприятия представляет собой пролонгирование текущего положения хозяйствующего субъекта с соответствующим переносом существующей динамики ключевых показателей на прогнозируемый период. Таким образом, первый сценарий носит пассивный характер, не предполагающий существенных изменений в хозяйственной деятельности субъекта.

Альтернативный вариант развития предусматривает рост прогнозируемых показателей в результате осуществления мероприятий, направленных на достижение стратегической цели. В свою очередь, подобный сценарий развития имеет в своей основе стратегическое целеполагание, ориентирован на улучшение соответствующих показателей и содержит конкретные рекомендации, отталкивающиеся от существующих у предприятия «слабых мест» или опирающиеся на имеющиеся конкурентные преимущества. При разработке стратегии следует произвести расчет прогнозируемых значений ключевых

показателей. При этом значения, полученные по стратегическому сценарию, принимаются за целевые показатели конкурентоспособности.

Алгоритм формирования конкурентной стратегии предусматривает на последнем этапе создание системы мониторинга за ее реализацией. Целью проведения мониторинга реализации стратегии является отслеживание движения к достижению поставленной цели через изменения в уровне конкурентоспособности предприятия. Мониторинг выполнения мероприятий заключается в анализе фактических значений показателей реализации стратегии и их сопоставлении с целевыми значениями [19].

Что касается путей повышения конкурентоспособности фирмы то основываясь на общей конкурентной матрице М.Портера, конкурентное преимущество предприятия на рынке обеспечивается тремя основными путями:

1) Продуктовое лидерство — основано на принципе дифференциации товаров.

В этом случае основное внимание направлено на:

- совершенствование товаров;
- придание им большей потребительской полезности;
- развитие марочной продукции;
- дизайн, сервисное и гарантийное обслуживание;
- формирование привлекательного имиджа и др.

При повышении ценности товара в глазах потребителя, он готов заплатить за нужный товар более высокую цену. Вместе с тем, повышение цены, которое является приемлемым для покупателя, должно быть больше повышения издержек предприятия на производство и поддержание элемента дифференциации.

Сочетание — высокая полезность и высокая цена — формирует «рыночную силу» товара. Рыночная сила защищает предприятие-производитель от конкуренции, обеспечивает предприятию стабильность положения на рынке. Управление маркетингом тогда направлено на то, чтобы постоянно отслеживать предпочтения потребителей, контролировать их «ценности», а также срок жизни элементов дифференциации, соответствующих данной ценности [2].

2)Ценовое лидерство. Этот путь обеспечивается возможностями предприятия к снижению затрат на производство продукции. Здесь главная роль отводится производству. Пристальное внимание направляется на:

- стабильность инвестиций;
- стандартизацию товаров;
- управление издержками;
- внедрение рациональных технологий;
- контроль расходов и тому подобное.

Снижение издержек базируется на использовании «кривой опыта» (затраты на производство единицы продукции падают на 20% всякий раз, когда объем производства удваивается), а также выведенном на ее основе «законе опыта».

Закон опыта гласит: «Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции».

3)Лидерство в нише проявляется в фокусировании продуктового или ценового преимущества на определенном сегменте рынка. Более того, этот специализированный сегмент не должен привлекать особого внимания более сильных конкурентов. Подобное лидерство, как правило, используют предприятия малого бизнеса. Лидерство в нише может быть применено и крупными организациями, чтобы выделить узкую группу потребителей (профессионалы, люди с определенным уровнем дохода и тому подобное).

Тип стратегии напрямую зависит от положения, занимаемого предприятием на рынке, и от характера его действий.

Согласно предложенной Ф. Котлером классификации, лидер рынка занимает доминирующее положение на рынке, вносит наибольший вклад в его развитие. Лидер часто представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые нападают, подражают или избегают его. Предприятие-лидер располагает значительными стратегическими возможностями [4].

Преследователь лидера рынка — это предприятие, которое не занимает в настоящее время доминирующее положение, но желает атаковать лидера.

Далее следуют предприятия, избегающие прямой конкуренции. Ими являются предприятия, намеренные мирно сосуществовать с лидером и согласные со своим положением на рынке.

### **1.3. Анализ существующих методик оценки и управления конкурентоспособностью фирмы с учетом специфики рынка и отрасли функционирования фирмы**

В современной науке существует большое множество методов оценки и управления конкурентоспособностью предприятия.

Существуют общие методы анализа, такие как PEST-анализ, который оценивает общую политическую, экономическую, социальную и технологическую обстановку в отрасли страны, и SWOT-анализ, который определяет сильные и слабые стороны конкретной организации в отрасли, рассматривает возможности и угрозы ее развития [8].

Также существует несколько методов портфельного анализа продукции предприятия, такие как БКГ-анализ и матрица МакКинзи, данные методы оценки конкурентоспособности являются также и методами управления конкурентоспособностью предприятия, потому что они обладают некой теоретической базой, на основании которой происходит управление портфелем организации.

Данные методы являются матричными, так как предполагают построение таблиц, матриц, которые строятся по определенным правилам. Их сущность состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат с использованием различного набора переменных, объединенных в две группы: по одной оси формируются значения внутренних факторов, а по другой — внешних. Матричные методики оценки конкурентоспособности были разработаны консультационными фирмами «The Boston Consulting Group», «McKinsey», и являются удобным практическим инструментом выработки стратегических решений в области

формирования конкурентоспособности. Они позволяют провести анализ конкурентных преимуществ и слабостей предприятия, полезны при формировании стратегических ориентиров развития предприятия.

Также есть множество маркетинговых методов оценки конкурентоспособности продукции или предприятия в целом. Они базируются на проведении опроса либо потенциальных или реальных потребителей товаров и услуг либо экспертов данной отрасли рынка.

Большой популярностью при анализе конкурентоспособности пользуется матрица «Относительной доли рынка – темпа роста рынка».

Данная матрица (рис. 2) чаще используется под названием матрица «Бостон консалтинг групп». При применении этой матрицы стратегические единицы бизнеса предприятия распределяются по показателям относительной доли рынка и темпов роста отраслевого рынка.

При наложении многоугольников конкурентоспособности становится видна разница между товарами и отчётливо видны плюсы и минусы каждого вида товара. Так же данный метод даёт точное представление о положении нашего товара по сравнению с товарами конкурентов.[8]

Горизонтальная ось матрицы показывает относительную долю рынка, которую занимает каждый продукт (СЕБ). Доля рынка измеряется в частях относительно объема аналогичной продукции (услуг), реализуемой наиболее сильным конкурентом на данном рынке, т.е. если предприятие продает данного продукта меньше, чем крупнейший его конкурент, то продукт попадет в левую часть матрицы и будет помещен напротив соответствующей доли, если больше — то в правую часть матрицы [2].

## Матрица BCG



Рисунок 2 - Матрица Бостон Консалтинг Групп

Относительная доля рынка определяется по формуле:

Относительная доля рынка = Доля рынка данной СЕБ предприятия / Доля рынка данной СЕБ крупнейшего конкурента

Вертикальная ось матрицы показывает годовой темп роста отраслевого рынка. При этом граница в 10% выделяется в качестве водораздела между быстрым и медленным ростом.

Стратегические единицы бизнеса наносятся на матрицу в виде кружков, площадь которых пропорциональна объему продаж данной СЕБ [9].

В таблице 2 представлены основные позиции бизнеса и варианты стратегий в рамках матрицы «Бостон консалтинг групп». Там же показана связь позиций бизнеса с жизненным циклом товара. Жизненный цикл товара — определенный цикл времени, отражающий основные этапы развития товара с момента его разработки до вывода с рынка.[22]

Матрица «Бостон консалтинг групп» активно применяется в практике менеджмента. Анализ фактического портфеля позволяет также оценить степень его сбалансированности. Возможные варианты:

а) гармоничный портфель;

В состав такого портфеля входят СЕБ, способные быть источниками финансовых средств и приносить краткосрочную прибыль, а также СЕБ, способные обеспечить долгосрочные интересы диверсифицированной фирмы. Таким образом, в портфеле поддерживается равновесие между СЕБ, приносящими доходы и требующими инвестиций;

Таблица 2 - Виды позиций СЕБ

Позиция бизнеса	Варианты стратегий	Стадия жизненного цикла товара
«Звезда» - высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках. Высокие доходы, но и высокие затраты на поддержание лидирующего положения СЕБ.	Рост или, при недостатке средств, ограниченный рост. Атакующая стратегия.	Рост.
«Дойная корова» - высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках. Достаточно высокая устойчивая прибыль.	Стратегия обороны.	Зрелость.
«Трудный ребенок» - слабоконкурентный бизнес на перспективных рынках. Будущее неопределенно.	Рост или уход с рынка, т.е. сокращение. Атакующая стратегия или стратегия отступления.	Внедрение. Рост.
«Собака» - сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя.	Сокращение. Стратегия отступления.	Насыщение. Спад.

б) портфель с избытком СЕБ на рынках с низкими темпами роста;

Отсутствует потенциал роста фирмы и, несмотря на положительные текущие финансовые результаты, делает ее весьма уязвимой в будущем.

в) портфель с преобладанием СЕБ на перспективных рынках.

Фирмы с таким портфелем испытывают финансовые трудности, связанные с недостатком средств для сохранения своей доли рынка и дальнейшего развития СЕБ. Даже при наличии хороших перспектив данная ситуация может привести к потере независимости фирмы [8].

К достоинствам матрицы «Бостон консалтинг групп» можно отнести[19]:

- 1) наглядность и простота применения;
- 2) позволяет определить возможную стратегию стратегических единиц бизнеса;
- 3) позволяет определить потребности финансирования СЕБ и выявить потенциал рентабельности отдельных СЕБ;
- 4) наглядно показывает способность каждой СЕБ генерировать поток доходов и ее потребность в финансировании;
- 5) показывает привлекательность каждой СЕБ в корпоративном портфеле бизнесов;
- 6) нацеливает на использование данных о внешней среде при оценке каждого вида бизнеса предприятия, установлении для него стратегий и перераспределении ресурсов;
- 7) матрица позволяет оценить баланс хозяйственного портфеля предприятия.

Данному методу портфельного анализа присущи следующие недостатки:

- 1) матрица строится только относительно двух параметров: рост рынка и относительная доля СЕБ на рынке;
- 2) матрица теряет смысл, если отсутствует возможность роста;
- 3) прибыль играет для фирмы зачастую большую роль, чем баланс поступления денег;
- 4) не учитывается взаимосвязь СЕБ;
- 5) не учитывается цикличность развития товарных рынков;



б) достаточно трудно точно определить темп роста отраслевого рынка и относительную долю рынка предприятия.[8]

Удобным инструментом сравнения возможностей фирмы и основных конкурентов является построение многоугольников конкурентоспособности, представляющих собой графическое соединение оценок положения фирмы и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, представленных в виде векторов — осей [15].

Пользуясь этим методом, можно выявить сильные и слабые стороны одной фирмы по отношению к другой, накладывая многоугольники конкурентоспособности различных фирм по отношению друг к другу. Для количественного выражения характеристик применяется экспертный метод, используется метод шкалирования. Чаще всего используют семи-балльную или пятнадцати-балльную шкалу.[3]

Как и у любого метода существуют как положительные, так и отрицательные стороны.

Основными недостатками данного метода являются:

- применение экспертного метода, т.е. привнесение своей субъективной оценки;
- трудность в количественном выражении таких, например, качественных характеристик, как послепродажное обслуживание;
- данный метод не дает точной количественной оценки характеристик фирм по заданным критериям.

Положительными сторонами метода являются:

- наглядность слабых и сильных сторон товаров и производителей;
- быстрота и легкость в определении положения исследуемой фирмы относительно ее конкурентов.



Рисунок 3 - Многоугольник конкурентоспособности

Данный метод также может использоваться для визуализации (рис. 3) конкурентного положения не только фирмы в целом на рынке, но и ее отдельного товара. Для этого выбираются несколько критериев, по которым будут сравниваться конкурирующие товары, и разрабатывается шкала. Далее производится оценка продуктов по данным критериям и рисуется многоугольник конкурентоспособности с выделением разными цветовыми линиями результатов оценки разных товаров [16].

Один из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении на сегодняшний день – это SWOT-анализ. Он позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес. В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа, в соответствующие ячейки которой необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы. SWOT-анализ эффективен при осуществлении начальной оценки текущей ситуации,

однако он не может заменить выработку стратегии или качественный анализ динамики [15]. Матрица SWOT-анализа представлена на рис. 4.

Внутренние факторы (Компания)	<b>S</b> TRENGTHS Сильные стороны	<b>W</b> EAKNESSES Слабые стороны
Внешние факторы (Индустрия, рынок)	<b>O</b> PPORTUNITIES Возможности	<b>T</b> HREATS Угрозы

Рисунок 4 – Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны SWOT-анализа[17]:

- 1) Это универсальный метод, который применим в самых разнообразных сферах экономики и управления. Его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна);
- 2) Это гибкий метод со свободным выбором анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей (например, можно анализировать город только с точки зрения туризма или только с точки зрения работы транспорта и т.д.);
- 3) Может использоваться как для оперативной оценки, так и для стратегического планирования на длительный период.
- 4) Использование метода, как правило, не требует специальных знаний и наличия узкопрофильного образования;

Недостатки данного вида анализа [17]:

- 1) SWOT-анализ показывает только общие факторы. Конкретные мероприятия для достижения поставленных целей надо разрабатывать отдельно;

- 2) Зачастую при SWOT-анализе происходит лишь перечисление факторов без выявления основных и второстепенных, без детального анализа взаимосвязей между ними;
- 3) Анализ даёт в большей степени статичную картинку, чем видение развития в динамике;
- 4) Результаты SWOT-анализа, как правило, представлены в виде качественного описания, в то время как для оценки ситуации часто требуются количественные параметры;
- 5) SWOT-анализ является довольно субъективным и чрезвычайно зависит от позиции и знаний того, кто его проводит;
- 6) Для качественного SWOT-анализа необходимо привлечение огромного количества информации из самых разных сфер, что требует значительных усилий и затрат. [11]

## 2. Анализ конкурентоспособности ООО «Астрон»

### 2.1. Организация деятельности компании ООО «Астрон» в современных условиях

Общество с ограниченной ответственностью «Астрон» (ООО«Астрон»)

Юридический адрес 443086, г. Самара, ул. Ерошевского, д. 3, оф. 125

Телефон + 7 (846) 221-00-88, +7 (846) 221-73-88

ИНН/ КПП 6316129026 / 631601001

ОГРН 1086316000594

ОКПО 83710549

Расч. счет 40702810354400028430

Корр. счет 30101810200000000607

Банк ПОВОЛЖСКИЙ БАНК ПАО СБЕРБАНК г. Самара

БИК 043601607

Компания «Астрон» является обществом с ограниченной ответственностью. Это общество учрежденное одним или несколькими лицами, уставной капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью несут риск убытков, связанный с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Научно-производственная компания «Астрон» основана в 2008 году.

С 2012 года «Астрон» является резидентом технопарка в сфере высоких технологий «Жигулевская Долина» в кластере «Транспорт и космические разработки». Главной специализацией компании является решение вибрационных задач в промышленности и на транспорте, в частности защита электронного оборудования от воздействия вибрации и ударов.

Основой компании является ее инженерно-технический состав – доктор технических наук и высококвалифицированные инженеры, принимавшие участие в разработках систем виброзащиты для различных объектов авиационной и

космической техники. Компания «Астрон» является разработчиком и производителем линейки тросовых виброизоляторов и виброизолирующих платформ, предназначенных для защиты электронного оборудования и людей, находящихся в условиях повышенной вибрации и ударов. Технические решения запатентованы и сертифицированы.

Компания "Астрон" следит за качеством производимой продукции, обеспечивая высокую надежность серийных изделий, что подтверждается регулярными поставками продукции, в том числе для нужд Министерства обороны и спецслужб.

Основной целью деятельности общества является получение прибыли. Для достижения поставленных целей общество осуществляет следующие виды деятельности: продажа продукции, консультирование клиентов, предоставление услуг по 3D проектированию, изготовление продукции. Общество вправе заниматься другими видами деятельности, не противоречащими законодательству. Общество может иметь гражданские права и гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, перечень которых определяется федеральным законом.

Целью компании «Астрон» является выход на первое место в мире по продажам виброизолирующих платформ. С учётом того, что в данной сфере насчитывается небольшое количество конкурентов по всему миру, то у компании «Астрон» есть большие шансы выполнить свою цель.

Инфраструктура предприятия (основные поставщики, потребители и конкуренты).

Поставщики обеспечивают и поддерживают бесперебойную работу предприятия, основные:

1. ООО ЧОП «РН-Охрана-Самара» - охранное обеспечение
2. Клининговая компания «TOP LEVEL» - уборка рабочих помещений и офиса

3. ООО «Металл-Маркет» - поставка расходных материалов (металлических изделий)
4. Рекламно – полиграфический салон «24 принт» - печать рекламной продукции (листовки, журналы)
5. ООО «ТБМ» - поставка пластика
6. Дом.ру – интернет - провайдер
7. Банк «Актив Капитал» - кассовое обслуживание
8. «Самара-Сплит» - обслуживание систем вентиляции и кондиционирования

Основными потребителями услуг компании являются юридические лица, занимающиеся установкой и обслуживанием нефтяных труб. Организации, владеющие передвижной лабораторией или спецтехникой с приборами являются потребителями данной компании. Также одними из главных потребителей являются мужчины в возрасте от 30 лет, приобретающие виброизолирующие платформы для катеров и яхт.

Конкуренты компании ООО «Астрон»:

- 1) ООО «Minus K TECHNOLOGY»;
- 2) ТАОС (Япония);
- 3) KRYNA (Япония);
- 4) НПФ «Биотехнологии» (Санкт-Петербург);
- 5) ЗАО «Эврика» (Москва).

Коммуникационные процессы в организации.

Текучесть кадров в ООО «Астрон» равна 30%, что является нормальным показателем для предприятия и свидетельствует о хорошем социально-психологическом климате и благоприятных условиях труда, созданных руководством для персонала организации.

Организационная структура ООО «Астрон» представлена на рисунке 5.

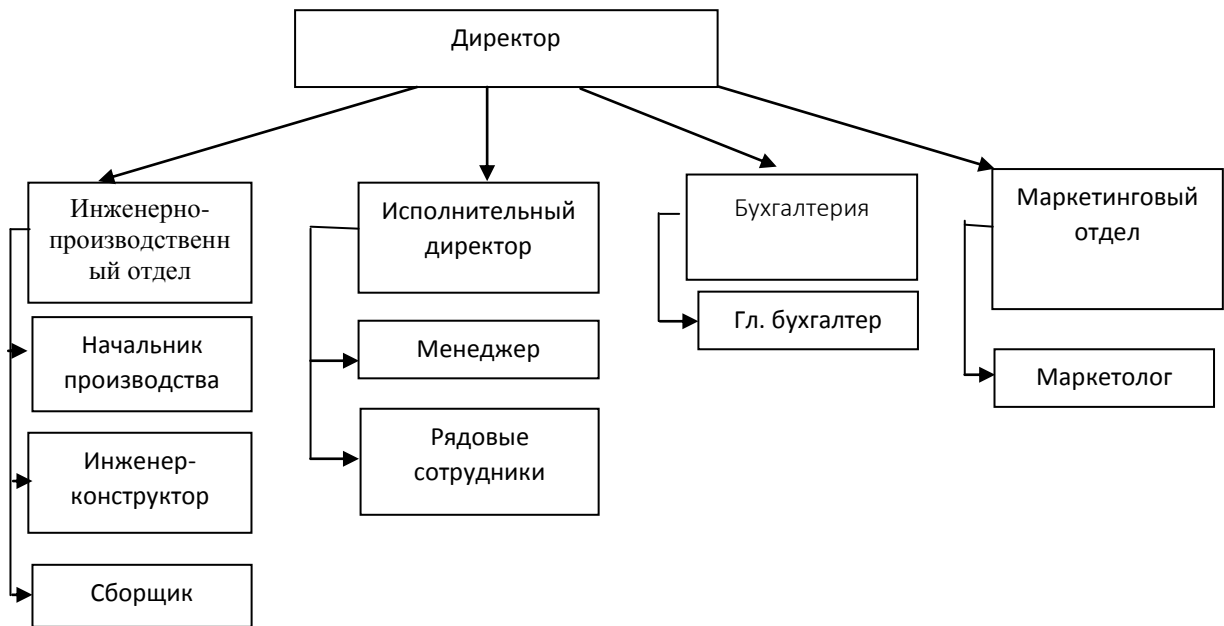


Рисунок 5 - Организационная структура ООО «Астон»

ООО «Астон» имеет линейно - функциональную структуру управления (рис. 5). Структура ООО «Астон» основана на специализированном разделении труда, т.е. работа между людьми распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Функциональный тип организационной структуры, наиболее хорошо соответствует потребностям ведения данного бизнеса.

Механизм принятия управленческих решений построен на принципах коллегиальности и единоначалия. Устанавливается жесткая вертикаль принятия управленческих решений. [18]

Стратегические управленческие решения вырабатываются генеральным директором. Постановка и приемка результатов выполненных задач осуществляется на оперативных совещаниях, проводимых в установленное приказами генерального директора время. [20]

Таким образом, организацию и управление работой предприятия осуществляет генеральный директор. Генеральный директор предприятия определяет состав и взаимосвязь его подразделений, а также характер возложенных на них функций. Штат работников укомплектован.

Проведём анализ количественных и качественных характеристик персонала.



Персонал – это основной штатный состав работников предприятия, которые владеют необходимой квалификацией и выполняют различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется как количественными, так и качественными показателями, которые рассматриваются как в статике, так и в динамике. Персонал – совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также входящих в штатный состав, но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком и т.д.); это совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.

Среднесписочная численность персонала в ООО «Астрон» на 2016г. составила 10 человек. Работа на предприятии не носит сезонный характер, поэтому численность персонала в зависимости от сезона не меняется. Базой для проведения анализа количественного состава персонала по ООО «Астрон» является штатное расписание.

На данный момент количество сотрудников в ООО «Астрон» – 10 человек. В штат подобраны как высококвалифицированные специалисты, так и начинающие свою трудовую карьеру работники, выпускники местных ПТУ и колледжей, это позволяет организации воспитывать собственные перспективные кадры.

Необходимо провести анализ структуры персонала по категориям работников(Табл. 4).

Таблица 4 – Структура персонала ООО «Астрон»

Категория персонала	2014		2015		2016	
	числ., чел.	уд. вес, %	числ., чел.	уд. вес, %	числ., чел.	уд. вес, %
Руководители	1	10	2	15,4	2	10
Специалисты	4	40	4	30,76	4	40
Служащие	3	30	4	30,76	2	30
Рабочие	2	20	3	23,08	2	20
Итого:	10	100	13	100	10	100

Необходимо проанализировать состояние персонала организации по основным качественным характеристикам, результаты исследования представлены в таблице (табл. 5).

Таблица 5 – Анализ численности персонала ООО «Астрон»

Показатель	2014		2015		2016	
	числ., чел.	уд.вес, %	числ., чел.	уд.вес, %	числ., чел.	уд.вес, %
По возрасту, лет						
До 25	2	31	3	29	2	27
От 25 до 40	5	35	7	34	6	38
От 40 до 50	3	29	3	31	2	29
От 50 до 60	-	-	-	-	-	-
Старше 60	-	-	-	-	-	-
Итого:	10	100	13	100	10	100
По образованию:						
Начальное	1	10	1	7,7	1	10
профессиональное	5	50	7	53,85	5	50
Среднее профессиональное	4	40	5	38,45	4	40
Высшее профессиональное	10	100	13	100	10	100
Итого:						
По трудовому стажу						
До 5 лет	2	20	2	15,38	2	20
От 5 до 10	6	60	7	53,85	6	60
От 10 до 15	2	20	3	23,07	2	20
От 15 и более	-	-	1	7,7	-	-
Итого:	10	100	13	100	10	100
По гендерному признаку:						
Муж.	6	60	6	46,15	5	50
Жен.	4	40	7	53,85	5	50
Итого:	10	100	13	100	10	100

Как видно из таблицы 5 - в компании работают как молодые сотрудники, так и специалисты до 50 лет. В компании встречаются сотрудники и с начальным профессиональным образованием и специалисты, окончившие высшие учебные заведения. Стаж работы сотрудников охватывает все временные рамки (менее 5 лет и от 15 лет).

Проведём анализ финансового состояния организации. В таблице 6 представлены показатели, характеризующие финансовую устойчивость предприятия

«Астрон».

Таблица 6 – Показатели финансовой устойчивости компании «Астрон»

Показатель	Период			Норматив	Изменение 2016 к	
	2014	2015	2016		2014	2015
Коэффициент финансовой независимости (К <sub>ФН</sub> )	0,678	0,704	0,687	0,5-0,8	-0,018	0,009
Коэффициент финансовой зависимости (К <sub>ФЗ</sub> )	0,322	0,296	0,313	0,2-0,5	0,018	-0,009
Коэффициент устойчивого финансирования (К <sub>УФ</sub> )	0,678	0,704	0,687	> 0.1	-0,018	0,009
Коэффициент текущей задолженности (К <sub>ТЗ</sub> )	0,322	0,296	0,313	0,1-0,2	0,018	-0,009
Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом (КОЗ)	0,7309	0,9046	0,7000	0,6-0,8	-0,205	-0,031
Коэффициент срочной (быстрой) ликвидности (К <sub>СР.ЛИК</sub> )	0,104	0,091	0,150	0,7-1	0,059	0,045
Коэффициент покрытия долгов собственным капиталом (К <sub>ПОКР</sub> )	2,1042	2,3837	2,1906	>1	-0,193	0,086
Коэффициент финансового левериджа (К <sub>ФЛ</sub> )	0,48	0,42	0,46	0,5-0,8	0,037	-0,019

Продолжение таблицы 6

Показатель	Период			Норматив	Изменения 2016 к	
	2014	2015	2016		2014	2015
Коэффициент роста собственного капитала ( $K_{P.CK}$ )	0,147	0,162	0,154	0,5	-0,008	0,006
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами ( $KЗ$ )	0,475	0,420	0,457	$\leq 0.85$	0,037	-0,019

По результатам расчетов можно сделать выводы, доля собственного капитала имеет тенденцию к увеличению, так как темпы прироста собственного капитала выше прироста заемного, следовательно, коэффициент заемного капитала снизился.

Коэффициент автономии характеризует зависимость компании от внешних кредиторов. Чем ниже значение коэффициента, тем больше задолженность компании по отношению к капиталу собственников, тем ниже ее финансовая устойчивость. Можно сказать, что компания «Астрон» полностью использует свои возможности по привлечению заемных средств, что увеличивает результативность ее деятельности.

Коэффициент финансовой независимости также соответствует нормативу, поэтому компания «Астрон» полностью использует свои возможности по привлечению заемных средств, что увеличивает результативность ее деятельности.

Коэффициент устойчивого финансирования увеличивается в динамике и определяет эффективное использование капитала, вложенного в активы.

Коэффициент текущей задолженности характеризует долю краткосрочного заемного капитала в общей сумме капитала и выше норматива.

Коэффициент быстрой ликвидности значительно ниже норматива.

Коэффициент обеспеченности запасов соответствует нормативу, Желательно, чтобы все запасы и затраты были обеспечены собственными источниками финансирования.

Т.к. коэффициент покрытия долгов собственным капиталом  $>1$ , то у исследуемого предприятия нет финансовых проблем.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала – показывает долю финансовых обязательств предприятия в величине его собственного капитала. Этот коэффициент показывает размер заемных средств на 1 рубль собственных средств, т.е. какая часть имущества предприятия финансируется кредиторами.

Коэффициент роста собственного капитала ниже норматива, и это является отрицательным моментом деятельности предприятия.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами соответствует нормативу.

Финансовая устойчивость — составная часть общей устойчивости предприятия, сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих организации поддерживать свою деятельность в течение определенного периода времени, в том числе обслуживая полученные кредиты и производя продукцию.

Для предприятия очень важно быть финансово независимым от внешних заемных источников. Наличие собственных средств, их соотношение с заёмными определяют финансовую устойчивость. Понятие финансовой устойчивости неоднозначно. Для его характеристики и получения объективной оценки используется целая система специальных показателей и коэффициентов. Значения показателей структуры источников средств, помимо прочего, заключается еще и в том, что они используются и во взаимосвязи отдельных показателей ликвидности финансовой устойчивости, на основе которых делаются выводы о положительной динамике основных финансовых коэффициентов.

Показатели платежеспособности ООО «Астрон» за 2014-2016 гг представлены в табл. 7.

Таблица 7 – Показатели платежеспособности ООО «Астрон» за 2014-2016

№ п/п	Наименование показателя	2014	2015	2016	Нормативное значение коэффициента
1	2	3	4	5	6
1	Коэффициент текущей ликвидности ( $K_1$ )	1,31	1,39	1,34	$K_1 \geq 1$
2	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_2$ )	0,24	0,28	0,25	$K_2 \geq 0,1$
3	Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами ( $K_3$ )	0,32	0,30	0,31	$K_3 \leq 0,85$
4	Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{абсл}$ )	0,66	0,73	0,52	$K_{абсл} \geq 0,2$
5	Коэффициент оборачиваемости капитала	-	6,77	7,28	оборачиваемость капитала повысилась
6	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	-	16,31	17,56	оборачиваемость оборотных средств повысилась
7	Коэффициент финансовой независимости	0,68	0,70	0,69	$K_{фн} \geq 0,4 - 0,6$
8	Коэффициент капитализации	0,48	0,42	0,46	$K_{кап} \leq 1,0$

На данном предприятии коэффициенты превышают норматив, наметилась тенденция к его увеличению.

Коэффициент ликвидности показывает, что оборотные активы могут быть конвертируемые в наличные деньги и способны обеспечить уплату краткосрочных обязательств предприятия. На данном предприятии коэффициент текущей ликвидности в отчетном периоде превышает норматив, наметилась тенденция к его увеличению. Превышение оборотных активов над краткосрочными финансовыми обязательствами обеспечивает резервный запас для компенсации убытков, которые может понести предприятие при размещении и ликвидации всех оборотных активов, кроме наличности.

Платежеспособность предприятия характеризуется его ликвидностью. А точнее – ликвидностью его баланса. Ликвидность – это способность своевременно и в полном объеме рассчитываться по своим долговым обязательствам перед кредиторами и прочими субъектами экономической жизни предприятия.

На 2014 год:

$$A1 < П1$$

$$A2 = П2$$

$$A3 > П3$$

$$A4 < П4$$

Баланс не является абсолютно ликвидным.

На 2015 год:

$$A1 < П1$$

$$A2 = П2$$

$$A3 > П3$$

$$A4 < П4$$

Баланс в 2015 году по прежнему остается не ликвидным.

На 2016 год:

$$A1 < П1$$

$$A2 = П2$$

$$A3 > П3$$

A4 < П4

Видно, что на 2016 год коэффициенты текущей и перспективной ликвидностей увеличились. Это может свидетельствовать о начале финансового оздоровления предприятия.

## 2.2. Анализ конкурентоспособности ООО «Астрон»

SWOT анализ (перевод с англ. swot analysis) — один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность SWOT анализа заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли. SWOT анализ необходим для дальнейшего грамотного планирования маркетинговой деятельности.

Таблица 9 - SWOT анализ компании ООО «Астрон»

Сильные стороны	Слабые стороны
1) Квалифицированные сотрудники; 2) Качественная продукция; 3) Вся продукция имеет лицензию; 4) Небольшое количество конкурентов в России; 5) Низкие цены	1) Малоизвестность; 2) Отсутствие собственного грузового автомобиля; 3) Отсутствие собственных производственных площадей; 4) Специфическая продукция;
Возможности	Угрозы
1) Рост доходов населения; 2) Выход на новые рынки; 3) Увеличение числа клиентов;	1) Появление конкурентов; 2) Захват большей доли рынка основным конкурентом; 3) Экономический кризис.

Таблица 10 - Матрица SWOT – анализа

	Слабые стороны 1) Малоизвестность; 2) Отсутствие собственного грузового автомобиля; 3) Отсутствие собственных производственных площадей; 4) Специфическая продукция;	Угрозы 1) Появление конкурентов; 2) Захват большей доли рынка основным конкурентом; 3) Экономический кризис.
--	--	---



Продолжение таблицы 10

Сильные стороны 1) Квалифицированные сотрудники; 2) Качественная продукция; 3) Вся продукция имеет лицензию; 4) Небольшое количество конкурентов в России; 5) Низкие цены	1) При помощи квалифицированного маркетолога рекламную кампанию для привлечения нового сегмента потребителей; 2) Продвижение товара на новые рынки; 3) Изобретение новой продукции	1) Не поднимать цены, что не даст возможность конкурентам захватить большую долю рынка; 2) Появление новых конкурентов мало отразится на компании в связи с имеющимися лицензиями и качеством продукции.
Возможности 1) Рост доходов населения; 2) Выход на новые рынки; 3) Увеличение числа клиентов;	1) Выход на новые рынки повысит известность компании; 2) При росте доходов населения количество клиентов увеличится	1) Если организация выйдет на новые рынки, то появление конкурентов будет не критическим.

Таким образом, можно сделать вывод, что при использовании сильных сторон и возможностей компания может повысить конкурентоспособность с помощью новой рекламной кампании. Но для этого необходимо нанять на работу ещё хотя бы одного квалифицированного маркетолога, так как один маркетолог, который уже работает в компании в силах справиться с поставленной задачей.

Самой большой опасностью для «Астрон» на данный момент – это появление нового конкурента, который будет предлагать рынку аналогичную продукцию по более низким ценам. В связи с этим он быстро займёт лидирующие позиции на рынке и анализируемой компании придётся снижать свои цены и попытаться выжить в этой конкуренции в ожидании, что другая компания повысит цены. Либо снижать качество продукции для установления меньшей цены – но эти действия плохо скажутся на репутации компании и упадёт спрос, что может привести компанию в глубочайший кризис.

Проведём PEST – анализ. PEST-анализ – полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направление бизнеса.

PEST – анализ для Политических, Экономических, Социальных и Технологических факторов, которые используются, чтобы оценить рынок организационной или бизнес-единицы.

PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы.

Таблица 11 – PEST-анализ компании «Астрон»

	Вероятность	Влияние	Ответная реакция
<b>ПОЛИТИКА</b>			
Вступление в ВТО: захват рынка западными компаниями	Высокая, 1-2 года	Угроза захвата рынка иностранными компаниями	Опередить возможных конкурентов
Снижение государственного регулирования	Высокая, 2-3 года	Оздоровление рынка	Благоприятная возможность для большой компании для выхода на новые рынки
<b>ЭКОНОМИКА</b>			
Рост доходов домашних хозяйств	Высокая, 2-5 лет	Рост в несколько раз	Благоприятная возможность - выход на рынок и захват доли рынка
Рентабельность падает. Рост рынка демонстрирует замедление второй год подряд. Выживать будут активно развивающиеся большие компании	Высокая	Мировая тенденция	Для выживания нужен интенсивный рост
<b>СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ</b>			
Растут денежные доходы, что обусловлено как ростом цен на нефть, так и ростом реального сектора экономики. Особенно важно, что растет доля «среднего класса».	Средне-высокая 5-10 лет	Рост интереса к продукции предприятия	Благоприятная возможность для развития производства

Растет доля доходов от собственности	Средне-высокая 5-10 лет	Рост интереса к продукции предприятия	Благоприятная возможность для развития производства
--------------------------------------	-------------------------	---------------------------------------	---

Продолжение таблицы 11

	Вероятность	Влияние	Ответная реакция
<b>ТЕХНОЛОГИИ</b>			
IT технологии способствуют снижению общих объемов выплат	Средне-высокая 5-10 лет	Снижение цен	Благоприятная возможность для развития производства
Интернет позволяет повышать продажи путем информирования, он-лайн продаж и т.д.	Средне-высокая 5-10 лет	Расширение клиентской базы	Благоприятная возможность для развития производства

Таким образом, для занятия лидерских позиций организация должна инвестировать в привлечение и обучение лучших профессионалов отрасли, отстройку бизнес-процессов, строительство масштабной системы дистрибуции и формирование сильного бренда.

По данным Государственной программы Российской Федерации "Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности на 2014-2015 годы" (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 декабря 2013 г. № 2396-р) радиоэлектронная промышленность является одним из ключевых направлений современной промышленности, основой высокотехнологичных изделий многих отраслей промышленности.

Производство радиоэлектронных устройств и систем - финальной продукции - в свою очередь, делится на 3 крупные группы:

потребительская электроника - массовый сегмент изделий радиоэлектроники. Состоит из аудио-, видео-, бытовой техники, абонентского телекоммуникационного оборудования, компьютеров и периферии;

профессиональная электроника. В категорию включаются сегменты: операторское телекоммуникационное оборудование, промышленная электроника, автомобильная электроника, электроника для энергетического оборудования, для медицинского оборудования, для систем безопасности, а также высокопроизводительные системы обработки информации;

электроника специального назначения. Категория может быть разделена на крупные блоки по типам: авиационные и космические системы, системы сухопутного и морского базирования и т.д.

Объем мирового рынка радиоэлектроники составил в 2011 году 2,3 трлн. долларов США, в том числе: объем рынка конечной продукции составил 1,7 трлн. долларов США, объем рынка радиоэлектронной компонентной базы - 483 млрд. долларов США, объем рынка материалов для радиоэлектроники - 77 млрд. долларов США, объем рынка оборудования для микроэлектроники - 63 млрд. долларов США.

Основным целевым показателем реализации Программы является увеличение доли отечественных радиоэлектронных изделий, как на внутреннем, так и на мировом рынке радиоэлектроники, - с нынешних 17% на внутреннем рынке до 20% к 2015 году и постепенным увеличением до 40% к 2025 году, а на мировом рынке – с 0,3% в 2011 году до 0,5% к 2015 г. и 0,8% к 2025 году.

Активизация инновационной деятельности и ускорение внедрения результатов научно-технической деятельности в массовое производство должны привести к увеличению доли инновационной продукции в радиоэлектронной промышленности до 21,2% в 2015 г. и до 40,7% в 2025 году.

Объем выпуска отечественной высокотехнологичной радиоэлектронной продукции по отношению к 2011 году вырастет в 2015 г. в 1,6 раза, а в 2025 г. – в 6,4 раза. При этом ожидается, что объем экспорта отечественной радиоэлектронной продукции в 2015 году составит 1140 млн. долл., а в 2025 году – 4137 млн. долл.

В сегменте конечной продукции доля специальной радиоэлектроники составляет малую часть мирового промышленного производства около 7 процентов, а сегменты профессиональной и потребительской радиоэлектроники примерно равны по объему и составляют 42 процента и 51 процент соответственно (рис. 5)



Рисунок – 5 Доля специальной радиоэлектроники в сегменте мирового промышленного производства

Радиоэлектроника - самая быстрорастущая отрасль промышленности в мире, в которой реализуется большое число инновационных проектов, - темп роста промышленности за последние 30 лет составил в среднем около 8 процентов в год.

Ожидается рост мирового рынка радиоэлектронной продукции на уровне 5 процентов до 2025 года. К 2025 году объем мирового рынка радиоэлектроники составит 4 трлн. долларов США.

Объем российского рынка радиоэлектроники составляет 930 млрд. рублей. Структура российского рынка близка к структуре мирового рынка радиоэлектроники, за исключением несколько большего спроса на изделия сегмента специальной радиоэлектроники. Ожидаемый объем рынка к 2025 году - более 3 трлн. рублей (рис. 6).

В 2011 году российские организации произвели товарной продукции на 12 млрд. долларов, заняв менее 0,3 процента мирового рынка. Производство ориентировано главным образом на внутренний рынок: менее 25 процентов от производимой продукции экспортируется. В экспорте преобладает продукция специального назначения.

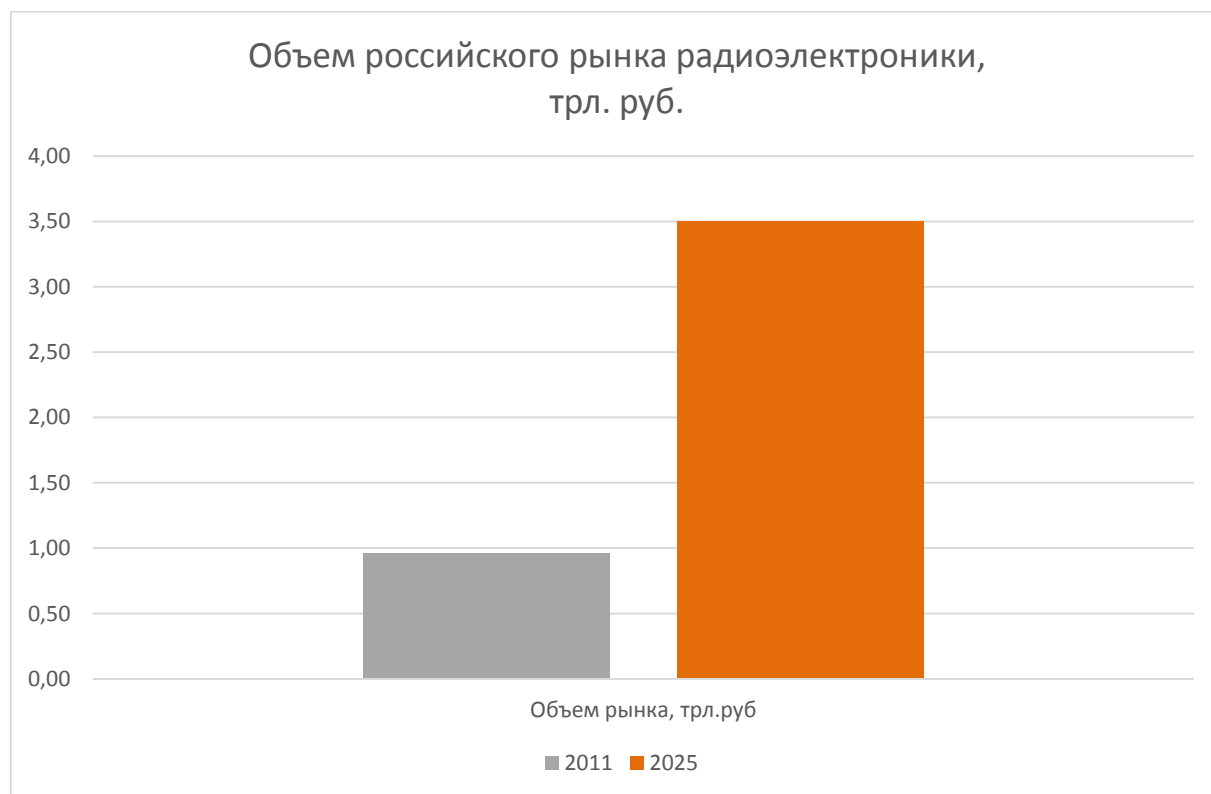


Рисунок 6 - Объем российского рынка радиоэлектроники

Основными конкурентами ООО «Астрон» являются предприятия, занимающиеся производством устройств в области решения вибрационных задач в промышленности.

В настоящее время существует несколько крупных производителей средств виброзащиты. В частности, компания «Enidine», США (<http://www.enidine-aviation.com/Home/>) и компания «Stop Choc», Германия (<http://www.stopchoc.co.uk>). Широчайший ассортимент продукции этих компаний, наряду с пневматическими и гидравлическими амортизаторами и резинотехническими изделиями, включает и тросовые виброизоляторы различных конструкций. Следует отметить, что основными потребителями компаний «Enidine» и «Stop Choc» являются предприятия автомобильной и оборонной промышленности. Серьезными препятствиями выхода данной продукции на российский рынок являются ее высокая стоимость и сроки поставки. Стоимость импортной продукции в два-три раза

превышает стоимость аналогичной российской продукции, а сроки поставки, учитывая географическое расположение, могут достигать до трех месяцев.

К прямым российским конкурентам можно отнести ООО «Анком» (<http://www.ancom.com.ru/product>) и ФГУП «СТАРТ», производящие спирально-тросовые виброизоляторы по технологии, аналогичной зарубежной. Основными потребителями продукции данных компаний являются производители электронного оборудования для морского флота России. НПЦ «Квадра» (<http://npckvadra.ru/>) в настоящее время для снижения себестоимости производимых виброизоляторов тросового типа осуществляют работы по совершенствованию конструкции и технологии их изготовления: обработка троса виброизолятора специальным нанокompозитом. Примером новых технологий, применяемых во вновь разрабатываемых тросовых виброизоляторах, является использование полимерно-углеродных нанокompозитов на основе кремнийорганических смол.

Конкуренцию также составляют производители резинотехнических изделий, изделий из пористых материалов и сеток, а также производители пружин.

Таблица 12 - Сравнительные характеристики виброизоляторов

Сравнительные характеристики виброизоляторов			
Технико-экономические характеристики	Продукция ООО «Астрон»	Зарубежный аналог (Stop-Choc)	Отечественный аналог ЗАО «Анком»
Коэффициент демпфирования	0,4 - 0,6	0,3-0,4	0,3-0,4
Ресурс, циклов	$10^8$	$10^7$	$10^6$
Квалификация персонала	среднее техническое	среднее техническое	среднее техническое
Стоимость продукции (аналогичные модели)	1,8 – 11 тыс. руб.	6,3 – 25 тыс. руб.	4,2 – 18 тыс. руб.

Из данной таблицы можно сделать вывод, что:

- 1) Коэффициент демпфирования продукции «Астрон» выше чем у конкурентов, а это важная составляющая для конкурентоспособности;

- 2) Компания «Астрон» обладает большими ресурсами чем конкурирующие виброизоляторы;
- 3) Квалификация персонала во всех случаях одинаковая;
- 4) Стоимость продукции компании «Астрон» ниже, чем выставленные цены конкурентов.

По данной таблице можно сделать вывод, что компания ООО «Астрон» конкурентоспособна на рынке, и даже имеет лидирующие показатели.

Для наглядности конкурентоспособности ООО «Астрон» необходимо построить многоугольник конкурентоспособности.

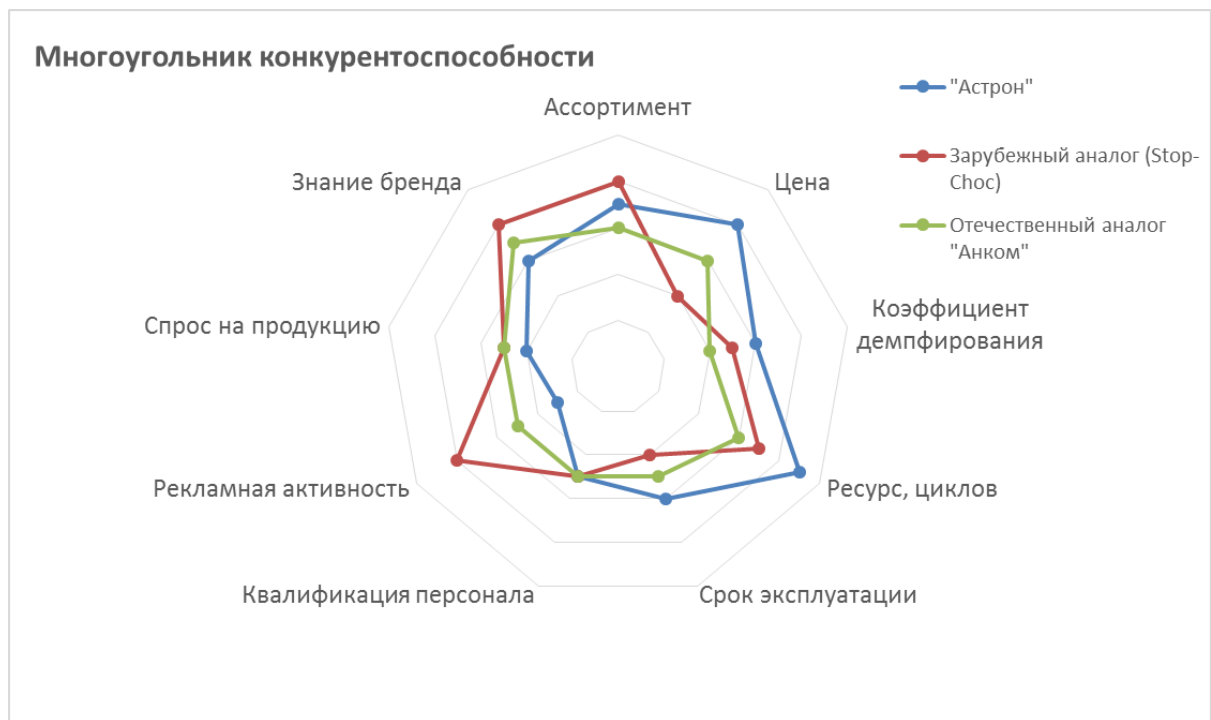


Рисунок – 7 Многоугольник конкурентоспособности

ООО «Астрон» лидирует по 4 показателям из 9. Это неплохой результат для маленькой компании. Основной упор необходимо теперь делать на развитии новой рекламной кампании и продвижении бренда, что в свою очередь повысит узнаваемость бренда и спрос на продукцию.



### 3. Рекомендации по повышению конкурентоспособности

#### 3.1. Теоретические предложения по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Астрон»

Предприятию ООО «Астрон» необходимо повысить свою конкурентоспособность. Так как многие конкурирующие предприятия выигрывают данную борьбу на рынке и выходят в лидирующие позиции не смотря на то, что качество продукции примерно одинаковое, а цены их гораздо выше.

Для начала ООО «Астрон» необходимо повысить рейтинг своего сайта. Находясь в Самаре и набирая в поисковике в Интернете «Виброизолирующие платформы» на рассмотрение появляются сайты конкурентов и только на 5 месте находится сайт предприятия. Для того, чтобы наглядно понять разницу между сайтами конкурентов и сайтом рассматриваемого предприятия были приглашены 5 экспертов, у которых был доступ в Интернет, были открыты 2 сайта и выдана анкета, на которую они должны были ответить. (Прил.1)

По данным опроса предприятию необходимо модернизировать свой сайт. А именно:

- 1) Создать форму подписки на новости и обновления сайта для пользователей;
- 2) Увеличить скорость загрузки сайта;
- 3) Создать Coll-to-Action решений – кнопки, ссылки;
- 4) Необходимо на главной странице сайта разместить ленту отзывов от крупных клиентов-компаний;
- 5) Создать рекламу, побуждающую клиентов задуматься о своём здоровье/аппаратуре и призывающую к решающим действиям;
- 6) Убрать с главной страницы сайта текст, написанный мелким шрифтом;
- 7) Необходимо разработать онлайн-модуль поддержки клиентов.

Так же необходимо поднять сайт в рейтинге Интернета. Это можно сделать платно или бесплатно. Бесплатный вариант очень трудоёмкий, так как для того, чтобы поднять в рейтинге – необходимо за месяц на сайте разместить около 200-300

статей оригинальных и полных, которые отвечают на все вопросы, поднятые в статье, а так же имеют картинки и видео. Чем больше статей появится на сайте – тем быстрее поисковая система Интернет будет поднимать объявления в рейтинге, и тем больше людей будет заходить на этот сайт. Но для производственной компании очень сложно придумать подходящую тематику для статей на сайт в размере 300 штук.

Именно поэтому есть платный вариант продвижения сайта. Платное продвижение сайта в свою очередь делится на 2 категории. В первом случае можно обратиться к консалтинговым агентствам, в которых есть SEO-специалисты. За небольшую плату данные специалисты рассмотрят сайт, найдут основные ошибки, допущенный при продвижении сайта, подскажут как сделать лучше и на этом всё. Во втором же случае можно обратиться сразу с просьбой по продвижению сайта к специалисту, который возьмёт полностью ответственность на себя. Данный способ удобен для тех, кто уже устал пытаться сделать свой сайт лучше и готов заплатить деньги за результат.

При условии, что сайт предприятия ООО «Астрон» поднимется в рейтинге поисковой системы Интернет, то посетителей-клиентов сайта будет больше. Возрастет узнаваемость бренда, а это значит, что и количество клиентов возрастет.

Также для повышения конкурентоспособности предлагается создание новых более прочных комплексных систем вибрационной защиты для обеспечения безопасности людей и надёжности электронного оборудования на транспорте.

Тросовые виброизоляторы хорошо зарекомендовали себя в жестких условиях эксплуатации. Они нашли широкое применение для защиты от вибрационных и ударных воздействий различных технических средств на стационарных и подвижных объектах.

Потребителей тросовых виброизоляторов и систем виброзащиты можно разбить на две группы. К первой относятся предприятия, использующие в своей деятельности дорогостоящее электронное оборудование и желающие повысить срок службы этого оборудования (предприятия нефтедобывающей, нефтеперерабатывающей, железнодорожной, медицинской, автомобильной,

транспортной отраслей, а также в судостроении). Во вторую группу входят предприятия-производители высокоточного оборудования, желающие выпускать надежную продукцию.

Учитывая начальный этап развития рынка средств виброзащиты, потребителей, относящихся к первой группе, будет значительно больше. Однако с развитием рассматриваемого рынка, акцент будет смещаться в сторону второй группы потребителей.

Основные области применения тросовых виброизоляторов ООО «Астрон» для защиты объектов от вибрации представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 - Основные области применения тросовых виброизоляторов

Научная новизна предлагаемых решений заключается в использовании в качестве базового элемента систем виброзащиты – тросовых виброизоляторов, изготовленных по запатентованной ООО «Астрон» технологии (патент на изобретение №2480642 от 07.11.2011г. «Технология изготовления тросового виброизолятора»).

Данная технология позволяет повысить надежность и прочность изделия путем обеспечения неразъемной фиксации троса в планках за счет применения материалов с различной твердостью. Также технология позволяет сократить время производственного цикла и снизить себестоимость конечной продукции за счет сокращения вдвое количества комплектующих изделий в продукции.

Для обеспечения заявленных объемов реализации продукции, с учетом специфики ее потребителей, требуется проведение ряда маркетинговых мероприятий, направленных на стимулирование продаж:

- привлечение сторонней организации для разработки, создания и продвижения «продающего» сайта компании,
- участие в специализированных выставках и деловых миссиях,
- разработка и изготовление рекламной продукции.

Для обеспечения выполнения заявленной производственной программы и существенного снижения себестоимости продукции необходимо:

- привлечение специализированной компании по проектированию технологической оснастки для использования технологии пресования для изготовления заготовок комплектующих изделий и внедрению данной технологии в производственную цепочку,
- привлечение специалистов по промышленному дизайну с целью улучшения товарного вида продукции для потребителей сегмента B2C, B2B;
- приобретение оборудования, материалов и сырья;
- приобретение лицензионного программного обеспечения, в т.ч. специализированного.

Для обеспечения выхода продукции на международный рынок, а также обеспечения контроля качества выпускаемой продукции необходимо:

- внедрение современной системы менеджмента качества, отвечающих международным требованиям;
- регистрация торговой марки.

### 3.2 Экономические затраты на внедрение рекомендаций

В целом смета расходов, представленная в виде таблицы 13, является сбалансированной, т.к. учитывает расходы всех сфер деятельности производственного предприятия (производство, маркетинг, снабжение и обеспечение).

Снижение объемов финансирования проекта как в целом по проекту, так и по отдельным статьям расходов не позволит достичь заявленных результатов по причине возникновения дисбаланса статей расходов.

Таблица 13 – Смета расходов средств гранта

№	Наименование статьи	Сумма, тыс. руб.
1	Оплата работ и услуг в технической сфере, включая производственное проектирование и промышленный дизайн, выполняемых сторонними организациями и связанных с созданием и (или) развитием производства новых товаров за исключением расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	1 485
2	Оплата консалтинговых и маркетинговых услуг, выполняемых сторонними организациями и связанных с выводом новых товаров на рынок	1 080
3	Приобретение оборудования, устройств, механизмов, станков, приборов, аппаратов, агрегатов, установок, машин, связанного с технологическими инновациями	
4	Патентование, внедрение современных систем контроля качества, сертификация товаров	1 005
5	Приобретение программных средств	
6	Приобретение комплектующих, необходимых для создания новых товаров, в рамках реализации инновационного проекта	1 696
	Итого	5 266,5

Для обеспечения заявленной производственной программы первых двух лет реализации проекта достаточно существующих производственных площадей (62 кв. м.), арендуемых ООО «Астрон», однако требуется приобретение оборудования, приведенного в табл. 14.

Таблица 14 – Оборудование для реализации проекта

Наименование	Стоимость, тыс. руб.
Пресс электромеханический ВМ-3.5	681
Маркировщик ударно-точечный ЕС-9	350
Пневматическая машина разделительной резки стального каната нагревом сопротивлением DTD 080 (IDEAL-Werk, Германия)	1 840
Универсальная испытательная машина Testometric M500-30 СТ	1 000
Виброметр Вибран 3	115
Кран гидравлический	21
Выталкиватель	135
Верстаки, стеллажи, мелкий инструмент	10
Итого	4 242

Оборудование будет приобретаться частично за счет средств Фонда, частично за счет собственных средств.

С целью снижения производственных рисков и себестоимости продукции ООО «Астрон» планирует поддерживать и развивать производственную кооперацию со сторонними предприятиями в сферах:

- изготовления комплектующих изделий;
- внедрения технологии экструзии для изготовления заготовок;
- нанесения антикоррозионных покрытий.

Для обеспечения бесперебойного производства, в том числе по системе «точно - вовремя» на первоначальном этапе (1 квартал) требуется создание материальных запасов. В дальнейшем будет сформирован и поддерживаться страховой запас комплектующих, исходя из месячной потребности ООО «Астрон». Если рассчитывать, что средняя цена за единицу виброизолятора 1 категории 2050, а средняя стоимость виброизолятора 2 категории примерно 7006, а так же зная примерную себестоимость производства продукции (1 категории 344,12 руб., а 2

категории 1379,43руб.), то мы можем рассчитать план обеспечения материалами на 2017 год с учётом внедрения новых более прочных материалов, которые выходят дороже на 15%. Спрос на данную продукцию в 2016 году составил: 500 ед. на виброизоляторы 1 категории и 600 ед на виброизоляторы 2 категории. С расчётом, что качество товара увеличится, а стоимость вырастет всего на 15%, то можно предполагать, что и спрос возрастёт. Общий план обеспечения материалами, сырьем, комплектующими представлен в табл. 15.

Таблица 15 - План обеспечения материалами, сырьем, комплектующими на 2017 год

Затраты на сырье и материалы	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
<b>Виброизоляторы 1 категории</b>				
Закупка материалов, руб.	400 000, 00	100 000,00	255 000,00	300 000,00
Количество комплектов, ед.в натуральном выражении	1 010	757	770	769
Материалы в производстве, руб.	200 000,00	250 000,00	300 000,00	300 000,00
Материалы в производстве, ед. в натуральном выражении	505	631	757	757
Материальные запасы, руб.	200	50 000,00	5 000,00	5 000, 00
Материальные запасы, ед. в натуральном выражении	505,00	126,00	12	12
<b>Виброизоляторы 2 категории</b>				
Закупка материалов, руб.	1 400 000,00	1 081 652	951 600	1 000 000,00
Количество комплектов, ед.в натуральном выражении	882	682	672	682
Материалы в производстве, руб.	951 600,00	967 460,00	983 320,00	999 180,00
Материалы в производстве, ед. в натуральном выражении	600	610	620	630

Затраты на сырье и материалы	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Материальные запасы, руб.	448 000,00	114 192,00	82 472,00	83 292,00
Материальные запасы, ед. в натуральном выражении	282	72	52	52
ИТОГО	1 800 000,00	1 181 652,00	1 506 600,00	1 300 000,00

Технология изготовления продукции ООО «Астрон», а также вспомогательные производственные процессы не являются опасными для окружающей среды, а продукция и ее упаковка являются полностью перерабатываемыми. Компания «Астрон» стремится к безотходному производству, используя энерго- и ресурсосберегающие технологии. Поэтому приобретаемое в рамках проекта оборудование и внедряемые новые технологии в том числе позволят сократить отходы до минимума.

Расходы ООО «Астрон» на мероприятия по сохранению окружающей среды включены в статью «Прочие расходы на производство» и составляют менее 1% от себестоимости продукции.

Для реализации проекта компания планирует привлечь дополнительных специалистов с уровнем заработной платы выше среднего по Самарской области. (таблица 16). Современные методы мотивации персонала (индивидуальный график работы, премии, бесплатное обучение) позволяют создать для сотрудников благоприятные условия работы.

Для поиска сотрудников компания «Астрон» планирует сотрудничать с кадровыми агентствами. Так, например, к позиции «инженер» выдвигаются следующие требования: высшее техническое образование, владение методами проектирования и конструирования машин и механизмов, владение программными средствами САПР, методами конечно-элементных расчетов прочности изделий, технологии производства изделий из металлов и их сплавов; к позиции «специалист по развитию» - высшее экономическое образование, умение и навыки ведения



переговоров с клиентами и организации каналов сбыта, грамотная ценовая политика и маркетинг; к позиции «сборщик»- специалисты со средне-техническим образованием.

Для реализации крупных или технически сложных работ будут привлекаться высококвалифицированные инженеры в качестве соисполнителей.

Общий объем финансирования проекта составляет 10 533 тыс.рублей (табл. 16).

Таблица 16 – Объем финансирования проекта

№	Источник финансирования	Объем финансирования, тыс. руб.	Форма получения
1	Учредитель (внебюджетное финансирование)	5 266,5	Денежные средства, вносимые на расчетный счет ООО «Астрон» по инвестиционному договору
2	Фонд содействия (бюджетное финансирование)	5 266,5	Денежные средства, перечисляемые на расчетный счет ООО «Астрон» по договору гранта
	ИТОГО	10 533	

НП «Инновационный фонд Самарской области» намеревается выступить соинвестором данного проекта в случае признания его победителем по итогам проведения открытого конкурса «Коммерциализация» по теме «Создание комплексных систем вибрационной защиты для обеспечения безопасности людей и надёжности электронного оборудования на транспорте». Планируемый объем инвестиций со стороны Инновационного фонда – до 10 000 000 (десять миллионов) рублей. Средства ИИФ являются внебюджетными. Смета расходов на выполнение проекта представлена в табл. 17.

Таблица 17 – Смета расходов на выполнение проекта

№ п/п	Наименование статей расходов	За счет средств Фонда, руб.	За счет собственных средств, млн. руб.	Итого, млн. руб.
1	Оплата работ и услуг в технической сфере, включая производственное проектирование и промышленный дизайн, выполняемых сторонними организациями и связанных с созданием и (или) развитием производства новых товаров (работ, услуг) за исключением расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	1 485 500	450 000	1 935 500
2	Оплата консалтинговых и маркетинговых услуг, выполняемых сторонними организациями и связанных с выводом новых товаров (работ, услуг) на рынок	1 080 000	900 000	1 980 000
3	Приобретение оборудования, устройств, механизмов, станков, приборов, аппаратов, агрегатов, установок, машин (далее – оборудование), связанного с технологическими инновациями	1 276 000	2 616 500	3 892 500
4	Патентование, внедрение современных систем контроля качества, сертификация товаров (работ, услуг)	1 005 000		1 005 000
5	Приобретение программных средств		950 000	950 000
6	Приобретение комплектующих, необходимых для создания новых товаров, в рамках реализации инновационного проекта	420 000	350 000	770 000
	ИТОГО:	5,2665	5,2665	10,533

Срок реализации проекта - 5 лет

Если рассчитать, что спрос будет равен запланируемому, то 2650 ед. виброизоляторов 1 категории и 2460 ед. виброизоляторов 2 категории умножить на стоимость продаж, то получим результаты:

I)  $2650 \text{ ед.} * 2300 \text{ руб.} = 6\,095\,000 \text{ руб.}$

II)  $2460 \text{ ед.} * 10206,25 = 25\,107\,375 \text{ руб.}$

Теперь необходимо посчитать себестоимость продукции по запланируемым нормам.

$$I) 2650 \text{ед.} * 411,24 \text{руб.} = 1\,089\,786 \text{руб.}$$

$$II) 2460 \text{ед.} * 1878,64 \text{руб.} = 4\,621\,447,33 \text{руб.}$$

Остаётся вычесть из полной стоимости себестоимость продукции и получим выручку от реализации.

$$I) 6\,095\,000 - 1\,089\,786 = 5\,005\,214$$

$$II) 25\,107\,375 - 4\,621\,447,33 = 20\,485\,927,7$$

$5\,005\,214 + 20\,485\,927,7 = 25\,491\,141,7$  Такова сумма выручки от продажи усовершенствованных изделий за год. Из данной суммы необходимо вычесть все остальные затраты на из табл. 18 и дополнительные расходы.

Предприятие ООО «Астрон» предоставило данные за 2016 год, где выручка от реализации продукции составила примерно:

$$I) 3\,856\,279 \text{руб.}$$

$$II) 17\,692\,157 \text{руб.}$$

Из этих данных следует вывод, что предприятию финансово выгодно будет внедрять данные усовершенствования. Проект окупиться за 1 год и 6 месяцев.

В процессе реализации проект может столкнуться с рисками. Наступление рискованных ситуаций может негативно отразиться на итоговых показателях эффективности проекта.

В результате анализа были выявлены следующие риски реализации проекта:

- финансовый;
- маркетинговый;
- ценовой;
- сезонный;
- форс-мажор.

Риски проекта, а также меры по их минимизации представлены в табл. 18.

Таблица 18 – Риски проекта

Риски проекта, меры по их минимизации		
Группа рисков	Проявление	Меры по снижению рисков
Финансовые	Экономическая нестабильность в стране, инфляция и другие макроэкономические факторы	Перераспределение средств, вывод мощностей на плановые объемы, реализация плана продаж
Маркетинговые	Ошибки в расчетах ёмкости рынка соответствующей продукции	Поиск новых маркетинговых решений, альтернативных каналов реализации продукции
Ценовые	Некорректно первоначально установленная цена за единицу продукции может негативно повлиять на объем продаж и спрос	Разработка гибкой ценовой политики позволит стабилизировать спрос и выполнить план продаж
Сезонные	Объем продаж будет колебаться и зависеть от сезона	Поиск альтернативных каналов продвижения в период «сезонного затишья», активное продвижение продукта позволит поддержать объем продаж на необходимом уровне
Форс-мажор	Катаклизмы, социальные причины (революции, мятежи, забастовки), чрезвычайные ситуации	Производственные помещения будут оборудованы средствами пожаротушения, будет проводиться обучение персонала нормам пожарной безопасности, на постоянной основе будет контролироваться их выполнение

Учитывая, что продукция ООО «Астрон» полностью состоит из материалов и комплектующих российского производства, а основные средства (оборудование) для производства продукции на 90% также производятся в России, можно говорить о

положительном влиянии реализации проекта на стимулирование производства импортозамещающей продукции в России.

Коммерциализация проекта позволит вывести на мировой рынок новый продукт российского производства, полностью состоящий из материалов и комплектующих российского производства.

В результате коммерциализации продукция ООО «Астрон» сможет потеснить главного зарубежного конкурента на российском рынке и рынке стран СНГ – немецкую компанию «Stop-Choc», имеющую два представительства в России и одно в Республике Беларусь.

## **Заключение**

В данной выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические аспекты понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность», методы оценки и управления конкурентоспособностью предприятия и этапы управления конкурентоспособностью фирмы и исследования направлений ее повышения.

Также была дана характеристика предприятия ООО «Астрон», рассмотрены ключевые факторы влияния на конкурентоспособность предприятия, проведен анализ рынка и определена конкурентоспособность предприятия с помощью методов SWOT-анализа, матрицы «Бостон Консалтинг Групп» и многоугольника конкурентоспособности. Далее были разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Астрон».

Для повышения конкурентоспособности ООО «Астрон» предприятию необходимо:

- 1) повысить посещаемость сайта путём поднятия его в рейтинге поисковой системы Интернета;
- 2) предприятию было предложено для повышения своей конкурентоспособности повысить качество продукции, а точнее создать новые более прочные комплексные системы вибрационной защиты для обеспечения безопасности людей и надёжности электронного оборудования на транспорте.

Для выполнения первого пункта предприятию ООО «Астрон» необходимо ежедневно писать объёмные статьи, которые так или иначе связаны с деятельностью предприятия. А это очень трудоёмкое занятие, поэтому самым оптимальным выходом в этой ситуации будет обратиться к специалистам, которые занимаются «раскруткой» сайтов.

Для выполнения второго пункта предприятию необходимо сделать большую работу, а точнее:

- принять на работу дополнительных квалифицированных людей в сфере маркетинга и инженерии;

- разработать новый вид продукции;
- получить финансовую поддержку фонда по Самарской области;
- купить новое оборудование для производства продукции.

Внедрение данных рекомендаций в предприятие позволит вывести на мировой рынок новый продукт, полностью состоящий из материалов и комплектующих российского производства.

В результате коммерциализации продукция ООО «Астрон» сможет потеснить главного зарубежного конкурента на российском рынке и рынке стран СНГ – немецкую компанию «Stop-Choc», имеющую два представительства в России и одно в Республике Беларусь.

Поставленная цель данной работы была достигнута, а все поставленные задачи выполнены в полном объеме.

Для выполнения данной работы была использована информация из научных изданий и книг, сайтов, статистических ресурсов и с официального сайта предприятия ООО «Астрон».

## Список литературы

1. Александрова А. В. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013, -С. 315-320.
2. Александров В.И., Неделькин А.А. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учебное пособие. . – М.: 2016. С. 280-284.
3. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. С. 115-119.
4. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями: учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2014, С.300-304.
5. Волгогонова О. Д. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013, С. 118-120, 126.
6. Головачев А. С. Конкурентоспособность организации: учебник. – М.: Дашков и К, 2012, С. 315-318.
7. Еремеева Л.Э. Экономика предприятия: учебник. – М.: Академия, 2017. С. 270.
8. Жучкевич Е. А. , Квасникова А. В. Конкурентоспособность товаров и организаций: Практикум – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015, С. 178-180.
9. Иванов М.В. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник – М.: Инфа-м, 2017, С. 297.
10. Иващенко Н.П. Экономика фирм: учебник – М.: Проспект, 2017, С. 456-457.
11. Калягин Н.В. Конкурентоспособность кооперации в переходной экономике. Институциональный подход: учебное пособие. – М.: Дашков и К , 2016, С. 56.
12. Квасникова В. В., Жучкевич О. Н. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум; Инфра-М, Новое знание, 2013. С. 192.
13. Кони́на Н. Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире: учебное пособие. – М.: Проспект, 2012, С. 368.



14. Кузнецова Е. И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012, С. 240.
15. Левицкой Л. П., под ред. Бубновой Г. В. Стратегическое управление: учебное пособие. – М.: Изд-во УМЦ ЖДТ (Маршрут), 2013, С. 136-138.
16. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг; – М.: Юрайт, 2013, С. 448.
17. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012, 298-307.
18. Парамонова Т.Н., Красюк И.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли // КноРус - М.: 2014. - С. 120.
19. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: КноРус, 2012, С. 395-399.
20. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. М.: Изд-во «КноРус», 2015, С. 198-205.
21. Петров А. Стратегический менеджмент. СПб.: Изд-во «Питер», 2012, С. 263-265.
22. Пирс П Д. Стратегический менеджмент: учебник. – С.П: Питер, 2013. С. 136-140.
23. Романов Е. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013, С.143-144.
24. Тарасов А. К.; под ред. Тихомирова В. А. Принципы стратегического управления в теории принятия решений: монография. – М.: Финансы и статистика, 2012. С. 144, 159.
25. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014. С. 460-468.
26. Хангер Дж. Д., Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2012. С. 118.

27. Шапкин А. С., Шапкин В. А. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2013, С.315-318.
28. Шилков В. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: 2013. С. 304-306.
29. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент: учебник. – С.-П.: Питер, 2012. С. 214-220.
30. М. Фрил Предпринимательство и малые фирмы. – М.: Гум.Центр, 2014. С. 445.

## Приложения

### Приложение 1

Анкета для выявления проблем сайта компании ООО «Астрон»

Наименование	«Астрон»	«Анком»
Навигация понятна для рядового пользователя, все разделы и статьи предоставлены в развёрнутом меню, наличие «хлебных крошек»	да	да
Контент сгруппирован по категориям – пользователь может сразу понять– где и что находится	да	да
Обязательное наличие строки поиска на сайте	да	да
Форма подписки на новости и обновления сайта	нет	да
Скорость загрузки сайта менее 2 секунд	нет	нет
Наличие тематических графических материалов на сайте – фотографии,картинки, инфографики	да	да
Наличие СТА (Call-to-Action) решений – кнопки, ссылки	нет	да
404 ошибка – оформленная страница, с предложением перейти на главную страницу, или выполнить поиск интересующей информации на сайте	да	нет
Наличие оптимизированных Landing page с продуктовым предложением компании	да	да
9.1 на целевой странице присутствует образ товара	да	да
9.2заголовок на целевой странице – чёткий, недвусмысленный и отражает суть нашего предложения потенциальным клиентам	да	да
9.3 соответствие содержания целевой страницы содержанию контекстных объявлений, ссылок, которые ведут на неё	да	да
9.4 на целевой странице размещены отзывы существующих клиентов	нет	да
9.5на целевой странице размещены сертификаты, лицензии, иконки профессиональных сообществ и ассоциаций	да	да
9.6 имеется ли на целевой странице явный призыв к действию	нет	да
9.7 есть ли на целевой странице действенный аргумент, усиливающий призыв к действию	нет	да

9.8 установлены ли на вашей целевой странице системы веб-аналитики (Google,, Яндекс и т.д.)	нет	да
9.9 используется ли для основных текстов на целевой странице шрифт размером менее 10 пунктов	да	да
9.10 размещена ли регистрационная форма прямо на целевой странице	да	да
9.11 все поля формы действительно необходимы	да	да
9.12 есть ли на целевой странице панель навигации с ссылками на которые может кликнуть пользователь	да	да
9.13 есть ли на странице тексты / графика не относящиеся к предложению страницы	нет	нет
10 Контакты организации на видном месте, телефон сверху	да	да
11. Наличие модуля онлайн поддержки пользователя	нет	да
12. Наличие оплаты разными способами	да	да
13. Адаптивный дизайн сайта под разные расширения экрана	да	да