**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………. 3](#_Toc512337144)

[ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ 5](#_Toc512337145)

[1.1 ПОНЯТИЯ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ 5](#_Toc512337146)

[1.2 ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ 10](#_Toc512337147)

[1.3 МЕТОДЫ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ 18](#_Toc512337148)

[1.4 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ 23](#_Toc512337149)

[ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ» 27](#_Toc512337150)

[2.1 КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ» 27](#_Toc512337151)

[2.2 Анализ деятельности ООО «Интерюнис-ИТ» 29](#_Toc512337152)

[2.3 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНКУРЕНТОВ НА РЫНКЕ КОНТРОЛЬНО- ИЗМЕРИТЕЛЬНЫХ ПРИБОРОВ 36](#_Toc512337158)

[ГЛАВА 3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ» 44](#_Toc512337164)

[3.1 ПРОЕКТНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ» 44](#_Toc512337165)

[3.2 ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ 48](#_Toc512337166)

[3.3 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ» ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ 54](#_Toc512337211)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 57](#_Toc512337212)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 60](#_Toc512337213)

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.**

В современных условиях, характеризующихся высоким уровнем неопределенности и риска, организациям для повышения уровня конкурентоспособности необходимо применять инструменты стратегической направленности, среди которых важное место занимает система сбалансированных показателей.

Повышение объема продаж, а как следствие, повышение запланированной прибыли предприятия – основная цель производственной и коммерческой деятельности перерабатывающего предприятия. В связи с этим определение конкурентоспособности своей продукции для предприятия является основополагающим.

Для оценки деятельности предприятия необходимо разработать индикаторы конкурентоспособности продукции, т.е. установить действительные значения этих показателей для товаров-конкурентов и сопоставить полученные значения индикаторов анализируемых товаров с товарами, принятыми в качестве базовых.

Целью дипломной работы является разработка методов конкурентоспособности предприятия (ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ»).

Объект исследования - ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ».

Предмет исследования - конкурентоспособность ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ».

Задачами дипломной работы являются:

1) изучение теоретических основ конкурентоспособности предприятия;

2) анализ конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ»);

3) поиск путей повышения конкурентоспособности предприятия.

Практическая значимость дипломной работы заключается в возможности использования разработанных предложений в деятельности ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ».

В работе были исследованы теоретические основы конкурентоспособности предприятия, на примере конкурентоспособности конкретного предприятия (ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ») были рассмотрены пути повышения конкурентоспособности и предложены следующие направления:

1) усиление слабых сторон и поддержание сильных сторон предприятия;

2) стимулирование персонала организации;

3) разработка маркетинговой деятельности;

4) использование главных преимуществ в борьбе с конкурентами;

5) совершенствование системы управления, ее динамичности и гибкости.

При проведении исследования настоящей темы использовались методыанализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный, метод описания и изложения.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком литературы.

Первая глава посвящена раскрытию теоретическим основам повышения конкурентоспособности организации. Вторая глава содержит исследование конкурентоспособности ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ». Третья глава представлена разработкой рекомендаций по повышению конкурентоспособности организации ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ»».

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В данной главе будет представлено исследование понятия конкуренции и конкурентоспособности организации: ее факторы, методы и показатели оценки, а так же направления повышения конкурентоспособности организации.

## 1.1 ПОНЯТИЯ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Для того чтобы подойти к вопросу рассмотрения понятия конкурентоспособность предприятия, прежде всего необходимо раскрыть такие базовые понятия, как конкуренция и конкурентоспособность.

Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26,07,2006 № 135-Ф3 дает определение: «конкуренция - соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [1].

В общих чертах конкуренцию можно охарактеризовать как борьбу между производителями за предпочтения потребителя. Если это борьба за выбор потребителя, то первопричиной возникновения конкуренции можно считать эру рыночной экономики (ведь именно рынок сводит вместе покупателя и продавца для совершения ими сделки купли-продажи определенного товара или услуги), в основе которой лежит свобода выбора для потребителя (что именно приобрести) и свобода выбора для производителя (что именно производитъ/ продавать) наряду с их личной ответственностью за последствия этого выбора [8, c. 129].

В переводе с латинского термин - конкуренция означает «столкновение», «состязание». Впервые теорию конкуренции обобщал в 1776 году шотландский экономист, философ, основоположник современной экономической теории Адам Смит (1725-1790) в одном из своих главных трудов «Исследование о природе и причинах богатства народов».

Выделяют три подхода к пониманию термина «конкуренция»:

- во-первых, это поведенческий, при котором А. Смит определял конкуренцию как «честное соперничество между продавцами за более выгодные условия продажи своих товаров», а П. Хайне, согласно неоклассической теории, как «стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам»;

- во-вторых, структурный, который определяется типом рынка и теми условиями, которые господствуют на нем;

- в-третьих, функциональный, когда происходит смещение рассмотрения экономической сущности конкуренции в сторону изучения ее роли в экономическом развитии.

Нельзя отрицать, что конкуренция является обязательным признаком рынка, который через механизм спроса и предложения обеспечивает осуществление связи между производством и потреблением товаров и услуг. При этом, по мнению ряда ученых, в роли конкурента может выступать только равный или более сильный соперник.

Л. Смит связывал конкуренцию с честным соперничеством, которое ведется между субъектами рынка за наиболее выгодные условия продажи и покупки товаров, В его понимании основным способом конкурентной борьбы являлось изменение пен.

Современная классификация рынков, по мнению Н.Н. Александрова, по типу существующей конкуренции включает в себя, в том числе, следующие ее виды:

– олигополию, которая характеризуется такими факторами, как: небольшое число продавцов товара; возможность для продавцов быть крупными экономическими агентами; значительные барьеры входа и выхода; отличная от нуля прибыль агентов в долгосрочном периоде; возможно наличие доминирующей фирмы (агента);

– и монополистическую конкуренцию, которая в свою очередь определяется следующими условиями: наличие большого числа покупателей и продавцов; производство и продажа дифференцированного продукта; отсутствие барьеров входа и выхода; наличие незагруженных мощностей.

Исходя из вышесказанного, конкуренция - это некий конфликт (соперничество) между субъектами, которые имеют общую цель. При этом, как правило, предполагается, что ресурсы, необходимые для достижения этой цели, ограничены, Если рассматривать конкуренцию в рыночной экономике, то это определенная борьба за прибыль между хозяйствующими субъектами. Предприятия (поставщики, производители, продавцы) соперничают между собой за выбор покупателя. При этом деятельность хозяйствующих субъектов осуществляйся не только в условиях ограниченности спроса на продукцию со стороны потребителей, но и в условиях ограниченности ресурсов, требующихся для производства данной продукции [12, c. 45].

Таким образом, конкуренция и конкурентная борьба являются главным содержанием функционирования экономической системы, базирующейся на рыночных механизмах.

Термин «конкуренция» порождает такое понятие, как «конкурентоспособность». В Толковом словаре С. И. Ожегова термин «конкурентоспособность» трактуется как способность выдержать конкуренцию, противостоять конкурентам.

Конкурентоспособность - это универсальное понятие, которое применяется в экономике, политике, технике, науке и других областях деятельности, Оно является многоуровневым, многоаспектным и характеризует динамическое состояние объекта оценки, определяемое совокупностью конкурентных преимуществ и выраженное в способности выдерживать конкуренцию в системе рыночных отношении и обеспечивать устойчивое развитие.

Резюмируя вышеизложенное, можно сказать, что конкурентоспособность представляет собой грамотное использование собственных преимуществ для опережении других субъектов [22, c. 43].

Рассматривая термин «конкуренция», отметим его рыночную принадлежность - это же относится и к термину «конкурентоспособность», то есть конкурентоспособность возможна только в рыночных отношениях.

Изучая конкуренцию, выделяют объекты и субъекты конкуренции. В качестве объектов конкуренции выступают товары, услуги, технологии, информация. Субъекты конкуренции выделяются в зависимости от уровня управления.

К ним относятся:

- на микроуровне: организации, индивидуальные предприниматели;

- на мезоуроане: объединения организаций, отрасли, регионы;

- на макроуровне: страны [28, c. 54].

На основе анализа рассмотренных дефиниций понятия «конкурентоспособность» автор предлагает собственный вариант определения данного понятия: «конкурентоспособность это способность объекта (продукта, компании, региона, страны) быть активным участником конкурентной борьбы благодаря формированию преимуществ по удовлетворению определенных общественных потребностей».

В предложенном определении сделан акцент на активность объекта в процессе конкурентной борьбы, также поясняется, что активное участие в конкуренции достигается путем формирования преимуществ по удовлетворению определенных общественных потребностей.

Отметим, что конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность продукции, которую оно производит, соотносятся между собой как целое и часть, то есть конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от конкурентоспособности продукции, которую оно производит.

Зачастую понятие «конкурентоспособность предприятия» приравнивают к способности предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию. Конкурентоспособность продукции - это комплексная характеристика товара, отражающая его предпочтение на рынке со стороны потребителей по сравнению с аналогичным товаром конкурентов [3, c. 112].

Конкурентоспособность продукции определяется по ее качеству, издержкам на ее производство, срокам реализаций на рынке, потребительской ценности товара, его новизне, способности удовлетворять требования конкретных групп покупателей.

В свою очередь, под конкурентоспособностью предприятия подразумевается способность данного предприятия использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области, где оно может занять лидирующие позиции. Наличие одного или нескольких конкурентоспособных товаров в ассортименте предприятия еще не означает, что оно тоже является конкурентоспособным, так как при сравнении конкурентных предприятий сравниваются не производимые ими товары, а показатели их хозяйственной деятельности.

Таким образом, конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия, несмотря на их зависимость, отличаются по своей сущности:

- конкурентоспособность предприятия зависит от уровня конкурентоспособности продукции, которую оно выпускает;

- конкурентоспособность продукции является важным, но не единственным условием обеспечения конкурентоспособности предприятия;

- уровень конкурентоспособности предприятия можно определить лишь за длительный промежуток времени, в то время как для определения уровня конкурентоспособности продукции берется более короткий срок.

Иными словами, конкурентоспособность предприятия является более емким понятием и зависит от множества других аспектов: финансов, менеджмента, деловой активности, кадровой политики (в том числе системы адаптации и т.д.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия является динамической категорией. Ее изменение во времени обусловлено как внешними, так и внутренними факторами, значительная часть которых может рассматриваться в качестве управляемых параметров. Управление конкурентоспособностью предприятия может использовать методы роста объемов реализации продукта, улучшения качества выпускаемого продукта, уменьшения расходов и бенчмаркинг. Они позволят повысить уровень конкурентоспособности предприятия и, как следствие, увеличить его экономическую прибыль.

## 1.2 ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Современные экономические условия характеризуются интернационализацией рынков. Конец 20 века и начало 21 века продемонстрировали гигантские тектонические сдвиги в глобальной экономике. Конкуренция приобрела всесторонний, глобальный характер. В этих условиях взгляд на конкурентоспособность тоже претерпевает изменения. Под понятием анализ конкурирующих позиций организации на рынке, подразумевается идентификация как сильных, так и слабых сторон, плюс факторы, имеющие значительное влияние на поведение потребителей, на их выбор и отношение к конкретному продукту. По-другому говоря, речь идёт о факторах, которые окажут влияние на объёмы продажи и долю рынка конкретной организации [16, c. 22].

Говоря о факторах, необходимо придерживаться традиционно сложившихся представлений, а именно: это один из основных ресурсов производственной деятельности предприятия и экономики в целом; движущая сила экономических, производственных процессов, оказывающих влияние на результат производственной, экономической деятельности.

На сегодняшний день довольно много исследователей изучают данный вопрос. Среди них профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, Артур А. Томпсон-мл. и А.Дж. Стрикленд, французские экономисты А. Олливье, А. Дайан и Р. Урсе, отечественные исследователи Е.П. Голубков, В.Л. Белоусов и ряд других.

Рассматривая позицию указанных авторов и ряда других, изучающих конкурентоспособность, можно прийти к выводу, что они едины в вопросе разделения многообразия факторов на внешние и внутренние, которые могут повлиять на повышение или уменьшение конкурентоспособности предприятия. Это подтверждается тем, что в большинстве экономических источниках преобладающий интерес проявлен к подходу, в котором факторы конкурентоспособности сведены в две группы в зависимости от способности организации оказать на них влияние [20, c. 72].

В этой классификации присутствуют внешние факторы, воздействие которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, воздействие которых подконтрольно менеджменту предприятия.

Традиционно под внешними факторами понимают, совокупность социально-экономических и организационно-технологических отношений, благодаря которым предприятие способно производить продукт, более привлекательный (как по цене, так и по неценовым факторам) для потребителя по сравнению с продукцией конкурентов. В свою очередь, внешняя среда разделяется на две группы, на факторы прямого воздействия и косвенного.

Как уже отмечалось, факторы прямого воздействия оказывают непосредственное воздействие на предприятие. Сюда входят нормативно-правовые акты, касающиеся непосредственно хозяйственной деятельности предприятия; поставщики; потребители; действующие конкуренты.

Рассмотрим более детально факторы прямого воздействия:

1. Потребители. Самое сильное влияние на деятельность организации оказывают - потребители. Очень важную роль играет спрос покупателей, так как именно от этого зависит, сможет ли организация возместить полностью затраты, получить выручку и, следовательно, повысить конкурентоспособность организации в общем.

2. Конкуренты. Также важную роль в деятельности фирмы играют конкуренты. Именно они определяют, какой именно товар, и по какой цене можно реализовывать.

Конкуренция между предприятиями возникает из-за борьбы за рынок сбыта, за человеческие ресурсы, источники материально-технических ресурсов. Помимо этого, сегодня предприятия конкурируют и в области владения и использования интеллектуальной собственности.

3. Поставщики. К ним обычно относят следующую категорию, это: поставщиков оборудования, материалов, сырья, поставщиков финансовых услуг и капитала.

4. Законы и государственные органы. Очевидно, что органы государственной власти оказывают значительное давление как посредством конкретных нормативно-правовых актов (прямое воздействие), так и в целом изменением государственной политики в области налогообложения, бюджета и т.д. (косвенное воздействие) [30, c. 9].

Факторы косвенного воздействия хотя и не оказывают непосредственного давления на хозяйственную деятельность предприятия, тем не менее, сказываются в повседневной работе.

Как правило, к ним относят:

1. Экономическое окружение: этот фактор оказывает влияние на спрос товаров, услуг и ресурсов, и таким образом характеризует состояние экономики и развития страны. Политическое: сюда относятся факторы государственного и законодательного уровня: налоговое, патентное законодательство, денежно-кредитная политика.

2. Технологическое окружение. Окружение, которое одновременно выступает в роли как внешнего, так и внутреннего фактора. В качестве внешнего фактора подразумевают - уровень научно-технического развития, а в качестве внутреннего фактора - использование предприятием результатов НИОКР для повышения производственных показателей.

3. Социально-культурное окружение. Чаще всего к этому фактору относят демографическое состояние в стране, регионе, а также отношение организации с местным населением. По своей сущности, именно эти факторы влияют на процесс формирования потребительского спроса, установление уровня материального вознаграждения, на характер трудовых отношений и репутацию предприятия.

4. Международное окружение. Анализируя эти факторы, можно сделать выводы о том, что первоочередное значение они имеют для предприятий, осуществляющих свою производственную деятельность на зарубежных рынках. Здесь в первую очередь речь идёт о политическом климате, экономической стабильности и экологической обстановке в мире [25, c. 32].

К внутренним факторам, которые влияют на конкурентоспособность организации, можно отнести следующие:

1) конкурентная позиция продукта;

2) конкурентоспособный маркетинг;

3) эффективность менеджмента;

4) качественные характеристики продукта.

Краеугольным камнем в конкурентной борьбе является качество выпускаемой продукции. В связи с этим, качество является одним из главных и важных факторов, который оказывает сильное влияние на конкурентоспособность организации, в общем.

Говоря о качестве продукции, мы, прежде всего, подразумеваем такие характеристики, как сравнительная простота в эксплуатации; надёжность в обслуживании, долговечность. Немаловажными для потребителя является и другие факторы, такие как простота обмена или возврата продукции, постгарантийный сервис, доставка и установка и др. Даже наличие сертификатов, дипломов тоже может оказать влияние на восприятие потребителем качества продукции.

Как мы видим, качество продукции формируется уже на стадии его разработки и доводится до логического завершения в процессе производства. И по своему содержанию оно является относительным понятием, которое строится на сравнении показателей качества оцениваемой продукции и аналогичного продукта конкурента [13, c. 87].

Прежде чем переходить к производству продукции, необходимо изучить все потребности рынка, которые должен обеспечивать стратегический маркетинг.

Рассматривая элементы стратегического маркетинга, можно выделить один из самых главных, это потребительский спрос. Потребитель не столько нуждается в товаре, сколько решает с его помощью возникающие проблемы, то есть платит за удовлетворение потребности, а не за товар. Поэтому оценивают эффективность стратегического маркетинга с помощью единственного критерия - удовлетворенность потребителя.

Любой организации важно не только быть собственно конкурентоспособной, но и предоставить всем заинтересованным лицам (партнерам, конечным потребителям, содействующим организациям и т.п.) доказательства этого. Одной из публичных форм подтверждения конкурентоспособности организаций является их участие в различных конкурсах, в том числе на соискание премии. Как известно, конкурсный отбор по номинациям проводится по заранее объявленным критериям и победителем конкурса является организация, получившая максимальное количество баллов или продемонстрировавшая наиболее высокие результаты деятельности. Объявление и награждение победителей конкурса осуществляется на торжественной церемонии, во многих случаях приуроченной к важным профессиональным событиям. Победителям, как правило, присваивается соответствующий титул и вручаются награды – диплом и ценный приз обычно в виде памятного знака (статуэтка, кубок, тарелка и др.). Информация о победителях конкурса размещается в СМИ, в отдельных случаях персональные страницы победителей размещаются на официальном сайте учредителя конкурса или в буклетах. Победителям предоставляется право указания статуса и наград в собственных информационных, рекламных и презентационных материалах, а также в рекламных кампаниях своих продуктов и услуг. Это в совокупности позволяет продемонстрировать уровень конкурентоспособности организации и обеспечить общественно доступный и очевидный для потенциальных клиентов выбор надежных партнеров.

Исследование позволяет сделать вывод, что в России бизнесу предоставляются широкие возможности участия в конкурсах различного уровня (национального, отраслевого, регионального), цели и задачи которых связаны, с одной стороны, с содействием повышению конкурентоспособности продукции и организаций, с другой стороны, с общественным признанием заслуг организаций в профессиональной деятельности и подтверждением их положительного опыта.

Анализ полученных результатов исследований факторов конкурентоспособности, позволяет смело утверждать, что конкурентоспособность предпринимательской организации определяется не только способностью менеджмента организовать производство нового продукта и поддерживать предложение на новом рынке, удовлетворяя длительное время растущие запросы потребителей.

Создание и продвижение новых продуктов на рынок предполагает значительные капитальные вложения и дополнительные текущие операционные расходы. Новые технологические решения быстро становятся предметом дублирования и распространения среди конкурентов. Поэтому все большее число исследований конкурентоспособности предпринимательских организаций подтверждает, что рыночные преимущества получают те, кто смог своевременно увидеть предпосылки изменений бизнес-модели и привести в действие меры, необходимые для соответствующих организационных преобразований.

Современные предприниматели все чаще связывают долгосрочный успех своего дела с развитием бизнес-модели. Накоплен значительный опыт, сложился и предмет исследований – процесс создания и преобразования бизнес-модели.

Данная модель состоит из четырех элементов:

1. Элемент «кто» – целевые клиенты компании. Организации важно сформировать целевые группы потребительских сегментов, проанализировать, какие из них будут охвачены бизнес-моделью.

2. Элемент «что» – ценностные предложения, которые мы предлагаем клиентам. Этот элемент включает в себя формирование предлагаемой продукции и описание того, как данные товары и услуги будут удовлетворять потребности компании.

3. Элемент «как» – создание ценностных характеристик и стоимости продукции. В соответствии с возможными ресурсами и средствами, рациональным распределением, менеджеры организации должны разработать ценностное предложение.

4. Элемент «почему» – механизм извлечения прибыли организации. Этот элемент исследует возможность организации оставаться ликвидной и платежеспособной после преобразований бизнес-модели, механизмы получения выручки и структуру расходов.

При составлении данной схемы решается задача разработки максимально четкого представления о потребителях, ценностного предложении, стоимости предоставляемой продукции и механизмов получения прибыли, т.е. задачи формирования основы для будущих преобразований [17, c. 48–49]. Менеджеры, работающие над проектированием новой бизнес-модели, могут встретить ряд проблем. Например, преобразованиям может препятствовать недостаточное знакомство сотрудников с аспектами и понятиями бизнес-моделирования. Выделим три основные проблемы, препятствующие компаниям создать эффективную бизнес-модель: необходимость мышления за рамками логики, доминирующей в отрасли; необходимость мыслить категориями бизнес-моделей, а не технологий и продуктов; необходимость справиться с заблуждением, что создание инноваций в рамках бизнес-моделирования, может оказаться неопределенным во времени и пространстве хаотичным процессом.

Для компаний важно своевременно разрабатывать методологию создания и преобразования бизнес-модели, которая позволяет организации выходить за рамки отраслевой логики и выводить бизнес на новый уровень. Эффективная бизнес-модель должна формироваться за счет творческого воспроизведения и комбинаций различных функций. Часто инновации являются некой разновидностью того, что уже существует на рынке. Инновационные преобразования являются неким переносом успешных схем и шаблонов в свою сферу отрасли. Происходит не процесс воспроизведения лучших идей, а копирование чужого опыта. Степень оригинальности инновационных бизнес-моделей можно назвать относительной, так как они часто и во многом повторяют отраслевые аналоги. При процессах выработки инновационных идей для бизнес-моделирования возможно применение трех основных стратегий: Стратегия заимствования опыта. Главным преимуществом данной стратегии является возможность перенимать опыт других фирм и тем самым не совершать ошибки. Основной проблемой при использовании данной стратегии будет чрезмерное количество возможностей модификаций и экспериментирования. Стратегия комбинирование. Стратегия характеризуется переносом и объединением двух и более бизнес-моделей.

Трудностями при этой стратегии выступают сложности при планировании и реализации, а преимуществом – снижение вероятности копирования инновации конкурентами. Стратегия рычага. Эту стратегию используют только успешные новаторы. При данных процессах у компании есть возможность управлять рисками, так как она опирается на собственные усилия и опыт. Сложность заключается в сохранении баланса компании между переменами и стабильностью работы ее систем.

На практике, при формировании бизнес-модели, шаблон создается в большом формате, чтобы большинство сотрудников могло проработать, изучить системные блоки и элементы, осуществить планы изменений, добавить собственные предложения и идеи при помощи разноцветных маркеров. Такой подход визуализирует действия каждого участника процесса бизнес-моделирования, стимулирует творческие идеи персонала, побуждает их к дискуссиям, критике и обсуждениям.

Текущий успех работы бизнес-модели не гарантирует ее успех в ближайшем будущем в условиях слишком быстротечных тенденций развития рынка. Оценка бизнес-модели – важная задача, решение которой позволяет определить положение компании на рынке и своевременно адаптироваться под скоротечные изменения внешней среды. Для исследований элементов бизнес-модели можно применить методы классического SWOT-анализа. В сочетании с шаблоном бизнес-моделей данный инструмент помогает сформировать целенаправленный анализ деятельности предпринимательской организации и ее бизнес-модели. В эпоху ускорения процессов перманентных изменений, успех предпринимательской деятельности все больше становится зависимым от способности руководителей организаций своевременно разрабатывать и проводить преобразования бизнес-модели, поддерживать, тем самым, конкурентоспособность на высоком уровне.

Таким образом, факторы имеют огромное число классификаций, и все их многообразие демонстрирует, насколько глубокой является проблема повышения конкурентоспособности организации и удержания позиций на рынке. Это актуализирует вопросы изучения подходов к систематизации факторов конкурентоспособности предприятий и выделения тех, которые способствуют повышению конкурентоспособности российских производителей.

## 1.3 МЕТОДЫ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Рынок товаров и услуг, в настоящее время, сопровождается конкурентным противостоянием действующих на данном рынке предприятий. Эффективность деятельности организаций рынка товаров и услуг зависит от многих факторов, например, от умения правильно использовать собственные достоинства и возможности, являющиеся основой для разработки стратегии по реализации конкурентных преимуществ, внедрение которой будет способствовать обеспечению конкурентоспособности.

Для организации результативного управления конкурентоспособностью недостаточно разумного смысла и навыков управляющих необходимо глобальное привлечение средств анализа огромных объемов данных, проектирования и компьютеризации процессов управления [15, c. 43].

Анализ конкурентоспособности любого предприятия целесообразно проводить с помощью определения коэффициента конкурентоспособности: Рассмотрим критерии оценки конкурентоспособности предприятия:

1. Конкурентоспособность по продукту:

а) коэффициент рыночной доли (Крд) отражает долю предприятия на рынке:

Крд=V/ Vоб, (1)

где V — объем продаж продукта;

Vоб — общий объем продаж продукта на рынке;

б) коэффициент предпродажной подготовки (Кпп) характеризует стремление организации к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки. Если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчетный период, то Кпп = 1. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле:

Кпп=Зпп/С, (2)

где Зпп — сумма затрат на предпродажную подготовку;

C — сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж (себестоимость);

в) коэффициент изменения объема продаж (КV) отражает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет изменения объема продаж:

КV= Vк / Vн (3)

где Vк — объем продаж на конец отчетного периода;

Vн — объем продаж на начало отчетного периода.

2. Конкурентоспособность по критерию продвижения продукта:

а) коэффициент рекламной деятельности (Крекл.д) отражает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности:

Крекл. д = КV \* ЗРДк/ ЗРДн, (4)

где ЗРДк — затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

ЗРДн — затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода.

Суммировав вышеперечисленные коэффициенты и найдя среднеарифметическую величину, определим промежуточное значение коэффициента конкурентоспособности маркетинговой деятельности для конкретного продукта (КМ).

Таким образом, полная формула расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия (ККП) будет выглядеть следующим образом:

ККП = КМ \* КТЛ \* КОС, (5)

где КТЛ — коэффициент текущей ликвидности;

КОС — коэффициент обеспеченности собственными средствами.

В зависимости от значений ККП предприятия подразделяются на следующие группы (см. таблицу 1.1.).

Таблица 1.1.

Категория предприятия по уровню конкурентоспособности [17, c. 133]

|  |  |
| --- | --- |
| Категория | Величина коэффициента конкурентоспособности предприятия |
| Рыночные лидеры | Выше 9,0 |
| Рыночные претенденты | от 3,1 до 9,0 |
| Рыночные последователи | от 1,0 до 3,0 |
| Фирмы, действующие в рыночной нише | от 0,99 до – 6,9 |
| Банкроты | от -7 до -10 |

Для определения возможностей предлагаемой методики необходимо рассмотреть особенности ее практического применения.

Для составления полной картины о конкурентоспособности представляется необходимым проведение SWOT- анализа.

Методом SWOT, получается установить взаимосвязь между сильной стороной и слабой, которые имеют организации, а так же между внешними угрозами, и перспективами. Методология SWOT предполагает сначала выявление угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон, после чего устанавливаются связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сила - это отличительная черта, это то, в чем организация преуспела. Сила может заключаться в способностях, существенном опыте, значимых организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достоинствах, которые дают предприятию преимущества на рынке (например, более качественный товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, большая узнаваемость товарной марки) [22, c. 43].

Сила может также являться результатом создания стратегического альянса или совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности организации.

Слабость определяется отсутствие чего-то необходимого для правильной работы предприятия или то, что у нее получается недостаточно хорошо (если сравнивать с другими), или что то, подводящие к неблагоприятным последствиям. Слабость в зависимости от того, насколько она важна в данной организации в борьбе, может сделать организацию очень уязвимой и привести к ее банкротству.

Сильные стороны служат основой, на которую обычно опирается предприятие в борьбе за место на рынке и которую она должна стремиться развивать и укреплять. Слабые стороны являются предметом постоянного мониторинга со стороны руководства, которое должно превратить их в сильные стороны или свести к минимуму их вред.

Когда все стороны организации выявлена, все данные изучаются и оцениваются. Одни из сильные сторон предприятия наиболее важнее, чем другие, так как они влияют на большее число положительных факторов в деятельности организации, в борьбе в рынке труда и в создании ее миссии. Определенные слабые стороны могут привести к роковым последствиям для организации, в то время как другие не практически не учитываются из-за их не глобальности.

В начале SWOT-анализа должен заполняется квадрантами «Возможности», а затем - «Угрозы». Потом заполняются квадранты «Сильные стороны», а затем - «Слабые стороны».

После того, список слабых и сильных сторон предприятия, а также угроз и перспектив закончен, переходим к этапу установления взаимосвязей между ними. Составим матрицу SWOT.

Схема SWOT-анализа просто показывает какие есть слабые и сильные стороны, а также возможностей и угроз. Без внимания остаётся степень реализации возможностей и угроз предприятия, а также степень выраженности сильных и слабых сторон. Для формализации SWOT- анализа целесообразно использовать теорию нечётких множеств [26, c. 87].

Методом анализа конкурентоспособности в сравнении с основными конкурентами на занимаемом сегменте рынка выступает метод построения многоугольника конкурентоспособности.

«Многоугольник конкурентоспособности» — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Первым этапом проведения данного анализа является отбор сильнейших конкурентов предприятия.

Маркетологами выбираются основные критерии, по которым оцениваются конкуренты и наше предприятие.

Нами для анализа могут быть выбраны различные критерии (показатели финансовой состояния, показатели маркетинговой активности и т.д.).

Оценка конкурентов и анализируемого предприятия осуществляется по шкале от 1 до 10.

После проставления баллов по каждому критерию, составляется многоугольник с помощью Microsoft Excel.

Таким образом, с помощью представленных методов можно комплексно и системно представить уровень конкурентоспособности и выделить преимущества исследуемого объекта.

## 1.4 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Конкурентоспособность предприятия по структуре и содержанию представляется как взаимосвязанная целостность двух элементов: конкурентоспособности выпускаемой продукции и производственного потенциала организации.

Смысл конкурентоспособности предприятия - общность трудового и научно-производственного потенциала предприятия, которое способно создавать и производить товар определённого уровня конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности предприятия позволяет уточнить нынешнее состояние, выяснить позиции предприятия на рынке, предоставить решения выявленных проблем в производстве, управлении или сбыте.

И одним из главных условий экономического развития предприятия является разработка системы управления его конкурентоспособностью, то есть возможность промышленного предприятия удовлетворять потребностям рынка на основе более эффективного применения ограниченных экономических ресурсов в сравнении с конкурентами [29, c. 114].

Управление конкурентоспособностью предприятия - это целенаправленный процесс, основанный на принципах комплексности и системности, направленный на обеспечение постоянного обновления и развития конкурентных преимуществ предприятия, учитывает влияние внешних условий и необходимости оптимизации прибыли.

Целями управления конкурентоспособностью является создание уникальных преимуществ предприятия, которые используются в его продукции, методах ведения борьбы с конкурентами, организации внутренних процессов и т.п.; быстрое и действенное использование возможностей внешней среды, в том числе слабое положение конкурентов на каком-то из рынков, возникновение новых ниш на рынке, взаимодействие с региональными и государственными органами власти и др.

Одним из главных элементов конкурентоспособности предприятия является его операционная эффективность, поскольку, делая упор на разумное применение находящихся в распоряжении ресурсов, предприятие может в короткие сроки отреагировать на изменение условий внешней среды и внедрять инновации.

Таким образом, исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что в условиях непрерывно изменяющихся рыночных ситуаций, увеличения количества рыночных отношений и усиления конкурентной борьбы оперативное решение вопроса определения действительного положения предприятия на рынке, определения его конкурентных преимуществ позволит гарантировать высокий уровень подготовки и принятия управленческих решений, которые позволят улучшить устойчивость предприятия и укрепить позиции в рыночной среде.

В настоящее время, особую роль в повышении конкурентоспособности играет стратегический подход в управлении конкурентоспособностью предприятия, выделяют следующие основные виды конкурентных стратегий (см. рисунок 1.1.).

**Виды конкурентных стратегий**

Патиентная

Коммутантная

Эксплерентная

Виолентная

Рисунок 1.1. - Виды конкурентных стратегий [30, c. 10]

Снижение издержек очень часто достигается за счет использования логистических составляющих в работе предприятия, позиция низкого уровня издержек защищает компанию от всех пяти конкурентных сил.

Учитывая данный факт, предприятиям необходимо использовать возможности концепции логистики по увеличению рентабельности и оптимизации производственного процесса для обеспечения товарам или услугам больших конкурентных преимуществ. В рамках каждой из перечисленных стратегий есть возможность использовать следующие логистические методы для повышения эффективности деятельности предприятия. Выделяют следующие концептуальные подходы:

1.Just in time - это метод позволяющий снизить стоимость, процент брака, увеличить гибкость и способность быстро предоставлять на рынок новые товары.

2.Lean production - это продолжение подхода"точно в срок". С помощью этого метода, компании снижают количество запасов до минимума и позволяют значительно снизить издержки на доставке и простоях.

3.Requirements planning - основным в такой концепции, является поддержка взаимоотношений с потребителями, производственных процессов, управления снабжением и возвратными материальными потоками

4.Demand-driven Techniques - эта технология применяется для определения и оптимизации страховых запасов в целях выравнивания колебаний спроса

5.Supply Chain managment - заключается в необходимости управлять всем потоком информации на всех стадиях возникающих на пути доставки к потребителю.

6.Time-based logistics - направлена на оптимизацию всего жизненного цикла изделия по времени [23, c. 704].

7.Value added logistics - основана на идеи, что в процессе поставок добавляется стоимость продукта, но ценность продукта для потребителя не повышается.

Таким образом, для поддержания конкурентоспособности любого предприятия разработаны различные стратегии, которые позволяют выживать как крупным компаниям, так и небольшим. Правильно подобрав стратегию развития и воспользовавшись методами, что будут минимизировать потери и удовлетворять потребителя можно увеличить конкурентоспособность и получить максимальную прибыль.

# ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ»

В данной главе будет представлена характеристика предприятия, основные виды деятельности, основные конкуренты на Российском рынке контрольно- измерительных приборов. Произведен анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности предприятия.

## 2.1 КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ»

ООО «ИНТЕРЮНИС» образовано на базе НИЦПВ Госстандарта СССР в 1988 году, как компания-разработчик приборов неразрушающего контроля, средств автоматизации промышленных объектов на предприятиях топливно-энергетического комплекса и социальной инфраструктуры.

В процессе развития компании были открыты региональные филиалы: в 2005 году – «ИНТЕРЮНИС-УРАЛ» (г. Екатеринбург), в 2008 году – обособленное подразделение в г. Кирово-Чепецке, в 2009 – году Представительство ООО «ИНТЕРЮНИС» в г. Волгограде. На сегодняшний день есть подразделения и в Самаре, Нижнем Новгороде, Челябинске, Брянске и Уфе.

Компания «ИНТЕРЮНИС» зарекомендовала себя как разработчик и производитель высококачественных и современных средств неразрушающего контроля, а также как коллектив профессионалов, способных решать самые сложные задачи в области приборостроения.

Неразрушающий контроль (НК) — контроль надёжности основных рабочих свойств и параметров объекта или отдельных его элементов/узлов, не требующий выведения объекта из работы либо его демонтажа.

Накопленный опыт в решении уникальных научно-исследовательских, инженерных и технологических задач в области неразрушающего контроля и технической диагностики позволил нам завоевать уважение и доверие потребителей в различных областях промышленности, а также занять одно из лидирующих мест среди мировых производителей средств НК.

ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ» образовано в 2012 году в результате выделения научно-производственного подразделения из состава ООО «ИНТЕРЮНИС». Компания входит в научно-промышленное объединение российских и зарубежных компаний, профессионально занимающихся вопросами промышленной безопасности: ООО «Научно-технический центр «Эгида», ООО «ИНТЕРЮНИС и Ко», «INTERUNIS de Mexico S.A. de C.V.». Организационная структура предприятия: линейная (см. рисунок 2.1.).

Генеральный

директор

Бухгалтерия

Коммерческий отдел

Зам. директор производственного отдела

Отдел разработки

Производственный отдел

Научный отдел

Отдел программирования

Рисунок 2.1. – Организационная структура ООО «ИНТЕРЮНИС»

Численность штатных сотрудников составляет менее 30 человек – специалисты высочайшего класса.

Направления деятельности компании:

* разработка и внедрение систем комплексного диагностического мониторинга;
* разработка и производство средств неразрушающего контроля;
* экспертиза промышленной безопасности;
* техническая диагностика и неразрушающий контроль;
* проведение научно-прикладных исследований, интеллектуальное сопровождение неразрушающего контроля;
* услуги по интенсификации скважинной добычи нефти.

Основным направлением деятельности компании является разработка и производство уникального акустико-эмиссионного оборудования для мониторинга опасных производственных объектов и ответственных объектов гражданской инфраструктуры.

Выпускаемая компанией продукция внесена в Государственный реестр средств измерений Российской Федерации, Республики Беларусь и Республики Казахстан. Продукция компании на протяжении долгих лет успешно эксплуатируется на предприятиях топливно-энергетического комплекса, в нефтяной, газовой и химической промышленности, в компаниях транспортной, строительной и энергетической отрасли, в научно-исследовательских институтах, как в России, так и за рубежом. Заказчики: ОАО «НК «Роснефть», ПАО «Газпром», Госкорпорация «Росатом», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Татнефть», ПАО «Мосэнерго», и многие другие компании.

## 2.2 Анализ деятельности ООО «Интерюнис-ИТ»

Основным направлением деятельности компании является разработка и производство уникального акустико-эмиссионного оборудования для мониторинга опасных производственных объектов и ответственных объектов гражданской инфраструктуры.

Основной принцип диагностики инженерных сооружений и конструкций заключается в пассивном сборе информации с множества звуковых (и ультразвуковых) датчиков, её локализации и обработке для последующего определения зоны и степени износа конструкции.

Выпускаемая компанией продукция внесена в Государственный реестр средств измерений Российской Федерации (приложение 1). Продукция компании на протяжении долгих лет успешно эксплуатируется на предприятиях топливно-энергетического комплекса, в нефтяной, газовой и химической промышленности, в компаниях транспортной, строительной и энергетической отрасли, в научно-исследовательских институтах, как в России, так и за рубежом.

Анализ бухгалтерского баланса очень важен для принятия управленческих решений. Бухгалтерский баланс – это один из важнейших финансовых документов любого предприятия, который наряду с отчетом о прибылях и убытках может раскрыть инвестору массу важной информации о предприятии. Еще данный документ может называться просто баланс. Если компания иностранная или отчитывается на английском языке, то в иностранной отчетности данный документ носит название balance sheet (балансовый лист).

Из каких этапов он состоит, какова методика проведения анализа бухгалтерского баланса предприятия и в чем заключаются его особенности для организации ООО «Интерюнис-ИТ», пойдет речь в данном параграфе.

1. Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса

2. Определение структуры статей (вертикальный анализ) и удельного веса показателей

3. Анализ бухгалтерского баланса с помощью финансовых коэффициентов

Разберем более подробно бухгалтерский баланс организации ООО «Интерюнис-ИТ». В представленном в приложении балансе компании, активы равны 23 446 тыс. руб. При этом раздел капитал и резервы равен лишь 18 826 тыс. руб. Это означает, что активы только на 18 826 тыс. профинансированы за счет собственных средств, а оставшаяся часть активов 4 620 тыс. руб. (23 446 - 18 826) приобретена за счет заемных средств.

## Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса приведен в таблице 2.1.

При помощи горизонтального анализа сравним показатели бухгалтерского баланса по отчетным датам (используем данные на начало и конец отчетного периода).

Таблица 2.1.

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса [31]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Статья баланса** | **На 31.12.2016** | **На 31.12.2015** | **Отклонение (+/–)** | |
| **сумма** | **%** |
| Динамика имущества |  |  |  |  |
| В том числе: внеоборотные (ОС) | 85 | 212 | -127 | -59,9 |
| оборотные | 23 446 | 22 670 | + 776 | +3,4 |
| Запасы | 12 002 | 9 520 | + 2 482 | +26,1 |
| Дебиторская задолженность | 8 005 | 6 661 | + 1 344 | +20,2 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 2 500 | 6 100 | - 3 600 | -59 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 700 | 192 | + 508 | +264 |
| Динамика капитала |  |  |  |  |
| В том числе: собственный капитал | 18 826 | 16 053 | +2 773 | +17,3 |
| Уставный капитал | 500 | 500 | - | - |
| Нераспределенная прибыль | 18 326 | 15 553 | +2 773 | +17,9 |
| заемный капитал | 4 620 | 6 830 | - 2 210 | +32,4 |
| Источники средств в расчетах  (кредиторская задолженность) | 4 620 | 6 830 | - 2 210 | + 32,4 |

Рисунок 2.2. – Динамика имущества и капитала ООО «Интерюнис-ИТ»

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса показал следующее: за отчетный период внеоборотные активы снизились на 59,9%, что может свидетельствовать о продаже основных средств, так и начисление амортизации, то есть физический износ производственных мощностей. Чем больше в компании внеоборотных активов, тем больше финансовых ресурсов требуется для их поддержания, и тем больше должна быть доля собственного капитала. При этом увеличился удельный вес оборотных активов на 3,4 %, что способствует мобилизации активов и ускорению оборачиваемости средств компании.

Резкое увеличение оборотного капитала может быть результатом неэффективной политики (затоваривания склада, выбора дорогих источников финансирования) - в основном за счет резкого увеличение остатков денежных средств на 264%, что показывает, как правило, об укреплении финансового состояния предприятия. Их сумма должна быть достаточной для погашения первоочередных платежей. Однако, наличие больших остатков денежных средств на протяжении длительного периода времени может быть результатом неправильного использования оборотного капитала. Произошел рост оборотных средств в запасах на 26,1%, что свидетельствует о снижении ликвидности и может повлиять на платежеспособность компании. Наличие в составе оборотных средств краткосрочных финансовых вложений говорит о желании вкладывать средства с целью получения дополнительной прибыли. Рост валюты баланса также необходимо сопоставлять с темпами инфляции и роста выручки.

## Вертикальный анализ и удельный вес показателей представлен в таблице 2.2. С помощью этого вида анализа бухгалтерского баланса исследуем структуру показателей в динамике:

## Рассчитывается процентный показатель путем деления каждой строчки по анализируемому году на валюту баланса и умножения на 100%. К примеру, оборотные средства на 31.12.2016 составляют 85, данную сумму делим на валюту баланса 23 446 и умножаем на 100%. Показатель на 31.12.2016 равен 0,36% (85/ 23 446 \*100). Таким же образом вычисляем процентный показатель на 31.12.2015, который равен 0,9%. Получается, что оборотные активы уменьшились по сравнению с прошлым годом на 0,54%.

## Таблица 2.2.

## Вертикальный анализ баланса предприятия [31]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Статья баланса** | **На 31.12.2016** | | **На 31.12.2015** | | **Сдвиги в структуре, %** |
| **сумма** | **% к итогу** | **сумма** | **% к итогу** |
| **Структура имущества** |  |  |  |  |  |
| **В том числе:** **внеоборотные активы (ОС)** | 85 | **0,4** | 212 | **0,9** | **-0,5** |
| **оборотные активы** | 23 360 | **99,6** | 2 670 | **99,1** | **+0,5** |
| Запасы | 12 002 | 51,2 | 9 520 | 42,6 | +8,6 |
| Дебиторская задолженность | 8 005 | 34,2 | 6 661 | 29,7 | +5,7 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 2 500 | 10,7 | 6 100 | 26,76 | **–16,6** |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 700 | 3,9 | 192 | 0,94 | +2,96 |
| **Структура капитала** |  |  |  |  |  |
| **В том числе: собственный капитал** | 18 826 | **80,3** | 16 053 | **70,2** | **+10,1** |
| **заемный капитал** | **4 620** | **19,7** | **6 830** | **29,8** | **–10,1** |

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса показал, что в отчетном периоде значительных изменений в общей структуре имущества и капитала не происходило.

Снижение внеоборотных активов составил 0,54%. В структуре оборотных активов небольшие структурные сдвиги наблюдаются по строкам «Денежные средства и денежные эквиваленты» (2,96%) и запасы (8,6%). Увеличение оборотных средств в запасах снижает их оборачиваемость, что может негативно отразиться на текущей ликвидности. Удельный вес собственного капитала в валюте баланса составил на конец периода **80,3**% — в основном за счет доли нераспределенной прибыли в составе собственного капитала. Непокрытые убытки в балансе отсутствуют.

Рисунок 2.3. – Структура капитала ООО «Интерюнис-ИТ»

Компания обходится без долгосрочных кредитов и займов, то есть объем и структура собственного капитала позволяют организовать производственный процесс и развиваться без внешних заимствований.

Анализ бухгалтерского баланса с помощью финансовых коэффициентов.

С помощью вычисления специальных коэффициентов проводится дальнейший анализ бухгалтерского баланса (см. таблицу 2.3.).

Таблица 2.3.

Анализ платежеспособности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | Расчет | | Рекомендуемый диапазон |
| Формула | Сумма |
| Коэффициент финансовой зависимости | Валюта баланса / собственный капитал | 23 446 / 18 826 = 1,24 | ≤2,0 |
| Коэффициент финансовой независимости | Собственный капитал / валюта баланса | 18 826 / 23 446 = 0,8 | ≥0,5 |
| Коэффициент общей платежеспособности | Валюта баланса / заемный капитал | 23 446 / 4620 = 5,1 | ≥1,0 |
| Коэффициент задолженности | Заемный капитал / собственный капитал | 4620 / 18 826 = 0,25 | ≤1,0 |

Анализируя коэффициент финансовой зависимости компании, следует учитывать не только то, достаточно ли компания обеспечена своими средствами, чтобы оставаться независимой, но и ряд других показателей. Немаловажным будет изучение отраслевых особенностей сферы, в которой работает компания. Также важно просчитать стоимость обслуживания привлеченных средств с учетом периода, на который они были привлечены, в случае ухудшения расчетного показателя.

Анализируя коэффициент финансовой независимости, можно прийти к следующему выводу: чем выше данный показатель, тем больший интерес для потенциальных инвесторов будет представлять компания, в то же время близость коэффициента к 1 нежелательна. Это может свидетельствовать о наличии факторов, сдерживающих развитие предприятия.

Ликвидность предприятия – показывает способность компании расплачиваться по краткосрочным обязательствам. Эти показатели также дополняют картину финансовой устойчивости компании. Но если финансовая устойчивость нам говорит о том устойчиво ли предприятие в принципе, то ликвидность - это некий тест финансового состояния в моменте – здесь и сейчас. Эти показатели позволяют понять, что будет с предприятием в случае кредитного форс-мажора, например, завтра. Есть также несколько показателей ликвидности (см. таблицу 2.4.).

Таблица 2.4.

Анализ ликвидности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | Расчет | | Рекомендуемый диапазон |
| Формула | Сумма |
| Коэффициент мгновенной ликвидности | (ДС и ДЭ)\*/ КО\*\*\* | 700/ 4 620 = 0,21 | >0,8 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | (ДС и ДЭ + КФВ\*\*) / КО | (700 + 2 500) / 4 620 = 0,7 | >0,2 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | (ДС и ДЭ + КФВ + ДЗ) / КО | (700 + 2 500 + 8 005) / 4 620 = 2,4 | ≥1,0 |
| Коэффициент средней ликвидности | (ДС и ДЭ+ КФВ + ДЗ + Запасы) / КО | (700 + 2 500 + 8 005+ 12 002) / 4 620 = 5,02 | >2,0 |
| Коэффициент промежуточной ликвидности | (ДС и ДЭ + КФВ + ДЗ + Запасы + НДС) / КО | (700 + 2 500 + 8 005+ 12 002) / 4 620 = 5,02 | ≥1,0 |
| Коэффициент текущей ликвидности | Оборотные активы / КО | 23 446 / 4 620 = 5,07 | 1,5–2,0 |

\* (ДС и ДЭ) — денежные средства и денежные эквиваленты.

\*\* КФВ — краткосрочные фин. вложения.

\*\*\* КО — краткосрочные обязательства.

Нормативными значениями рассмотренных коэффициентов считаются следующие:

Для абсолютной ликвидности, смысл показателя в том, что мы сравниваем размер наших самых ликвидных активов – денег, с общим объемом всех краткосрочных обязательств и понимаем сколько обязательств компания сможет закрыть мгновенно в случае какого-либо форс-мажора. Считается, что если показатель абсолютной ликвидности в пределах 0,2–0,5 то это отлично.

Для срочной ликвидности в расчет принимаем уже не только деньги, а все наиболее ликвидные оборотные активы баланса, кроме запасов. Показатель быстрой ликвидности считается хорошим, если он в пределах 0,7–1, т. е. когда можно достаточно быстро закрыть от 70 до 100% краткосрочных долгов.

В нашем случае с «Интерюнис- ИТ» абсолютная ликвидность равна 0,2, а быстрая ликвидность равна 2,5. Это хорошие показатели ликвидности, которые говорят о высокой финансовой устойчивости компании в краткосрочном периоде.

## 2.3 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНКУРЕНТОВ НА РЫНКЕ КОНТРОЛЬНО- ИЗМЕРИТЕЛЬНЫХ ПРИБОРОВ

**Конкурентный статус предприятия** - представляет собой характеристику конкурентных позиций предприятия на рынке. Конкурентный статус отвечает на вопрос:

- Какова позиция предприятия на рынке по сравнению с другими конкурентами?

Чтобы ответить на данный вопрос необходимо провести анализ деятельности конкурентов на рынке систем НК, наиболее известными конкурентами организации ООО «Интрерюнис-ИТ» являются:

# 1) ЗАО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФИРМА «ДИАТОН»;

# 2) ООО «ДИАПАК»;

# 3) ООО «Неразрушающий контроль и техническое диагностирование»;

# 4) ООО НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФИРМА «АВЭК»;

# 5) ЗАО "Научно-производственное объединение «Алькор».

Данные о финансовом состоянии организаций представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5.

Финансовое состояние организаций на 2016 год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | ЗАО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФИРМА «ДИАТОН» | ООО  «ДИАПАК» | ООО «Неразрушающий контроль и техническое диагностирование» | ООО НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФИРМА «АВЭК» | ЗАО "Научно-производственное объединение «Алькор» |
| Выручка, млн.руб | 9,58 млн. руб | 165 млн. руб. | 9,79 млн. руб. | 176 млн. руб | 62,6 млн. руб |
| 1. Финансовая устойчивость | | | | | |
| 1.1. Коэффициент автономии (финансовой независимости) | 0,4 | 0,6 | 0,9 | 0,2 | 0,3 |
| 1.2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,2 | 0,6 | 0,9 | 0,2 | 0,3 |
| 1.3. Коэффициент покрытия инвестиций | 0,5 | 0,6 | 0,9 | 0,2 | 0,3 |
| 2. Платежеспособность | | | | | |
| 2.1. Коэффициент текущей ликвидности | 2 | 2,4 | 8,5 | 1,2 | 1,4 |
| 2.2. Коэффициент быстрой ликвидности | 1,5 | 2,1 | 8,3 | 0,8 | 1,2 |
| 2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,4 | 1,3 | 6,6 | 0,2 | 0,02 |
| 3. Эффективность деятельности | | | | | |
| 3.1. Рентабельность продаж | 6,8 | 44,2 | 84,5 | 6,3 | -12,1 |
| 3.2. Норма чистой прибыли | 5,9 | 32,4 | 66,9 | 5,5 | 1,6 |
| 3.3. Рентабельность активов | 1 | 71,3 | 107 | 13,1 | 2,6 |
| Итоговый балл | +0,4 | +1,7 | +2,0 | +1,0 | -1,2 |

Основным видом деятельности ЗАО «НАУЧНО-ПРОИЗВОД-СТВЕННАЯ ФИРМА «ДИА-ТОН» является предоставление прочих финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению. Финансовое состояние ЗАО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФИРМА «ДИАТОН» на конец 2016 года лучше финансового состояния половины всех организаций с выручкой до 10 млн рублей, занимающихся видом деятельности предоставление прочих финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению, не включенных в другие группировки.

Основным видом деятельности ООО «ДИА-ПАК» является технические испытания, исследования, анализ и сертификация. Финансовое состояние ООО «ДИАПАК» в анализируемом периоде значительно лучше финансового состояния половины всех малых предприятий, занимающихся видом деятельности технические испытания, исследования, анализ и сертификация. При этом в 2016 году финансовое состояние ООО «ДИАПАК» существенно улучшилось.

Финансовое положение ООО «Неразрушающий контроль и техническое диагностирование» значительно лучше, чем у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации.

Финансовое состояние ООО НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФИРМА «АВЭК» на 31.12.2016 значительно лучше финансового состояния половины всех малых предприятий, занимающихся видом деятельности торговля оптовая прочими машинами и оборудованием. При этом в 2016 году финансовое состояние ООО НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФИРМА «АВЭК» улучшилось.

Финансовое положение ЗАО «Научно-производственное объединение «Алькор» хуже, чем у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации, отчетность которых содержится в информационной базе Росстата и удовлетворяет указанным выше критериям.

На основании данных таблицы 2.5. построим многоугольник конкурентоспособности.

Рисунок 2.5. – Многоугольник конкурентоспособности

Как показывает рисунок 2.5., наибольшую опасность на занимаемом сегменте рынка для ООО «Интрерюнис-ИТ» представляют следующие конкуренты: ООО «Неразрушающий контроль и техническое диагностирование» и ООО «ДИАПАК». ООО «Неразрушающий контроль и техническое диагностирование» имеет следующие преимущества: эффективность деятельности, высокий уровень финансовой устойчивости и платежеспособности, но при этом обладает низким объемом оказанных услуг в сравнении с другими субъектами. Конкурентом, обладающим наибольшим объемом оказанных услуг по результатам 2016 года является ООО НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФИРМА «АВЭК».

Далее проанализируем конкурентоспособность ООО «Интрерюнис-ИТ» с помощью коэффициента конкурентоспособности.

Рассчитаем в динамике показатели, необходимые для определения конкурентоспособности организации за 2015-2016 гг.

Таблица 2.6

Данные для расчёта показателей, характеризующих конкурентоспособность ООО «Интрерюнис-ИТ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год |
| 1. Объем оказанных услуг, тыс. руб | 62547 | 54707 |
| 2. Общий объем оказанных услуг на рынке, тыс. руб | 625063,1 | 651513 |
| 3. Затраты на предпродажную подготовку, тыс. руб | 1098 | 1243 |
| 4. Затраты на производство, тыс. руб | 28055 | 22043 |
| 5. Продажи на начало года, тыс. руб | 67311 | 62547 |
| 6. Продажи на конец года, тыс. руб | 62547 | 54707 |
| 7. Затраты на рекламную деятельность на начало года, тыс. руб | 1125 | 1099 |
| 8. Затраты на рекламную деятельность на конец года, тыс. руб | 1099 | 987 |

Как было описано выше, для определения коэффициента конкурентоспособности организации необходимы рассчитанные значения коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспечения собственными средствами.

Данные для расчета этих показателей приведены в таблице 2.7, результаты – в таблице 2.8.

Таблица 2.7

Данные для определения финансовых коэффициентов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год |
| Внеоборотные активы, тыс. руб | 212 | 85 |
| Оборотные (текущие) активы, тыс. руб | 22670 | 23446 |
| Собственный капитал, тыс. руб | 16053 | 18826 |
| Краткосрочные (текущие) пассивы, тыс. руб | 6830 | 4620 |

Таблица 2.8

Результаты расчетов финансовых коэффициентов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год |
| КТЛ | 3,319 | 5,075 |
| КОС | 0,699 | 0,799 |

Используя данные таблицы 2.7, таблицы 2.8 и выше приведенный алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия рассчитываем показатели. Результаты расчетов приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Расчетные значения коэффициентов конкурентоспособности ООО «Интрерюнис-ИТ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Коэффициент | 2015 год | 2016 год |
| КРД | 0,100 | 0,084 |
| КПП | 0,039 | 0,056 |
| КV | 0,929 | 0,875 |
| К рекл.д | 0,908 | 0,786 |
| КМ | 0,494 | 0,450 |
| ККП | 1,146 | 1,826 |

Таким образом, полученные значения более единицы, что свидетельствует о достаточно эффективной деятельности ООО «Интрерюнис-ИТ» на занимаемом сегменте рынка, а так же о высоком уровне специализации субъекта. При этом круг клиентов органичен некоторыми рамками, и предприятие максимально находится в зависимости от клиентов. Исходя из отнесения к определенной категории предприятий по уровню конкурентоспособности следует отметить, что ООО «Интрерюнис-ИТ» относится к рыночным последователям, то есть имеет значительную зависимость от политики конкурентов на рынке.

Для составления полной картины о конкурентоспособности ООО «Интрерюнис-ИТ» представляется необходимым проведение SWOT- анализа.

Таблица 2.10

Факторы для SWOT-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1 – расширение ассортимента оказываемых услугпродукции;  2 – применение новых технологий;  3 – реализация различных инструментов продвижения товара;  4 – возможность регулирования ценовой политики;  5 – улучшение механизма контроля за качеством продукции. | 1 – снижение платежеспособного спроса;  2 – ограниченная емкость рынка;  3 – введение санкций странами Европы и США;  4 – высокая степень конкуренции на рынке. |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 – выгодное географическое положение;  2 – высокое качество услуг;  3 – молодой квалифицированный персонал;  4 – современное высокотехнологичное производство;  5 – наличие собственной лаборатории. | 1 – недостаточность собственного капитала;  2 – существенная зависимость от ценовой политики конкурентов;  3 – недостаточная рекламная политика по продвижению услуг в других регионах;  4 – высокий уровень износа некоторых видов оборудования;  5 – высокая зависимость от кредиторов. |

В приведенном списке отобраны наиболее значимые параметры.

Далее строится матрица (таблица 2.11).

Таблица 2.11

Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организация | Рынок | |
| Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны | Используя сильные стороны организация может использовать возможности:  - использую современное высокотехнологичное оборудование возможно расширить ассортимент оказываемых услуг;  - наличие собственной лаборатории позволяет улучшить механизм контроль качества. | Основными угрозами являются снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а так же высокая степень конкуренции - большое количество предприятий, оказывающих аналогичные виды услуг. |
| Слабые стороны | Из-за существенной зависимости организации от ценовой политики поставщиков расширение ассортимента продукции становится затруднительным. Из-за изношенности некоторого оборудования возможен ограниченный объем продаж. | Если организации не удастся провести рекламную политику по продвижению услуг в других регионах, то негативно скажется ограниченная емкость рынка на дальнейшем развитии предприятия. |

Таким образом, исходя из проведенного SWOT – анализа, можно выработать определенную маркетинговую стратегию, основная цель которой будет заключаться в проведении мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности на занимаемом рынке.

# ГЛАВА 3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ»

В данной главе будет представлены рекомендации по повышению конкурентоспособности организации и оценка их экономической эффективности.

## 3.1 ПРОЕКТНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ»

Проведенное исследование организации и ее деятельности позволило выявить, что главной ее проблемой низкого уровня конкурентоспособности является слабая маркетинговая деятельность и низкая заинтересованность сотрудников в результатах своей деятельности.

Построим для ООО «Интерюнис-ИТ» пирамиду целеполагания по реализации проекта повышения конкурентоспособности (см. рисунок 3.1).

Удовлетворение общественных потребностей в услугах гостиницы, получение прибыли

Миссия

Видение

Зачем существует или изменяется организация?

Что нужно делать?

Повышение конкурентоспособности организации

Цель

Базовая стратегия

Как достичь цели?

В июле 2017 года внедрить комплекс мероприятий по стимулированию персонала , повышению качества услуг без увеличения их стоимости

- Прогнозирование и планирование: составление плана для достижения целей;

- Организация: определение ресурсов требуемых для реализации целей организация мероприятий;

- Мотивация вовлекать в достижения целей сотрудников компании.

Что нужно выполнить?

Функции управления, задачи планирования

Рисунок 3.1. - Пирамида целеполагания ООО «Интерюнис-ИТ» по реализации проекта повышения конкурентоспособности

В сентябре 2016 года в организации были уже внедрены следующие материальные методы стимулирования персонала:

- повышение заработной платы (приведение ее в соответствие со среднерыночной;

- разработка и внедрение положения о премиях (поквартальной, по итогам года).

Данные методы были эффективны, позволили повысить качество работы персонала, но, как известно, материальные методы стимулирования действуют недолго, что связано с привыканием персонала.

На наш взгляд, дополнительно к ранее введенным материальным методам требуется введение нематериальных методов стимулирования.

При анализе потребностей персонала в видах нематериального стимулирования было выявлено, что коллектив нуждается в корпоративных праздниках, спортивных мероприятиях и культурно-развлекательных мероприятиях. На это и будет осуществляться упор в построении новой системы нематериального стимулирования.

Важным фактором для повышения конкурентоспособности организации также является повышение качества предоставляемых услуг.

На рисунке 3.2. представлено дерево целей ООО «Интерюнис-ИТ».

Повышение конкурентоспособности ООО «Интерюнис-ИТ»

Срок: декабрь 2018

Разработка мероприятий по стимулированию персонала.

Срок: декабрь 2018

Повышение качества предоставляемых услуг без увеличения их стоимости Срок: декабрь 2017

Рисунок 3.2 – Дерево целей ООО «Интерюнис-ИТ»

Аналитическим инструментом определения движущих и сдерживающих сил изменения является модель К. Левина «Анализ поля сил». Применительно к ООО «Интерюнис-ИТ»и повышению конкурентоспособности организации анализ поля сил будет выглядеть следующим образом (см. рисунок 3.3).

Конкуренция

Желание руководства повысить уровень обслуживания в организации

Желание руководства

Повысить конкурентоспособность

Повышение конкурентоспособности ООО «Интерюнис-ИТ»

Рост курса доллара

Кризисные явления в экономике и инфляции

Рисунок 3.3 – Модель К. Левина для ООО «Интерюнис-ИТ»

Из графического сравнения сил можно заключить следующее:

- основной движущей силой, стимулирующей предприятие к изменениям, является желание руководства повысить конкурентоспособность организации;

- среди сдерживающих сил можно выделить кризисные явления в экономике, инфляцию, рост курса доллара.

Следует отметить преобладание движущих сил над сдерживающими силами.

Таким образом, цель проекта – повышение конкурентоспособности услуг ООО «Интерюнис-ИТ» посредством внедрения системы стимулирования персонала и повышения качества услуг организации без увеличения их стоимости.

Разработаем полную процедуру повышение конкурентоспособности ООО «Интерюнис-ИТ» посредством внедрения системы стимулирования персонала и повышения качества услуг гостиницы без увеличения их стоимости.

Составим таблицу мероприятий (см. таблицу 3.1.).

Таблица 3.1

Планируемые мероприятия по реализации проекта в 2018 году

|  |  |
| --- | --- |
| Планируемые мероприятия | Время проведения |
| Внутренние и внешние обучения для повышения квалификации | июль-декабрь |
| Разработка положения по стимулированию для высокой мотивации персонала | июль |
| Развитие организационной культуры | июль-декабрь |
| Введение стандартов обслуживания | июль |

Мероприятия, которые представлены в таблице 3.1, представляют собой программу, которую можно будет использовать после реализации проекта.

Представим перечисленные мероприятия (по временным затратам) по реализации проекта в графике Ганта (см. таблицу 3.2.).

Таблица 3.2

Мероприятия (по временным затратам) по реализации проекта в графике Ганта в 2018 году

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия | Периодичность (месяц) | | | | | |
| Июль | Август | Сентябрь | Октябрь | Ноябрь | Декабрь |
| Внутреннее и внешнее обучения для повышения квалификации | + | + | + | + | + | + |
| Разработка положения по стимулированию для высокой мотивации персонала | + |  |  |  |  |  |
| Развитие организационной культуры | + | + | + | + | + | + |
| Введение стандартов обслуживания | + |  |  |  |  |  |

Разрабатывая направления по повышению качества услуг организации без увеличения их стоимости следует руководствоваться нижеуказанными целями:

- сохранить существующих клиентов и расширить их базу, привлекая новых клиентов;

- быстро решить проблемы, связанные с качеством предложения;

- устанавливая обратную связь, оценить меры, направленные на ухудшения или улучшения уровня предоставления услуг, непрестанный контроль за мероприятиями, предпринимаемыми с целью повышения уровня предоставления услуг, создание необходимой основы для повышения квалификации и обучения сотрудников организации.

Можно заключить, что мероприятиями, направленными на повышения уровня предоставления услуг, могут быть:

- мероприятия по обучению сотрудников стандартам предоставления услуг;

- контролирование стандартов предоставления услуг на иностранном (английском) языке;

- разработка опросников;

- анализ результатов анкетирования.

Таким образом, мы разработали комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ООО «Интерюнис-ИТ».

## 3.2 ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Рассмотрим затраты, которые необходимо понести ООО «Интерюнис-ИТ» для осуществления мероприятий. По внедрению проекта по совершенствованию системы стимулирования и развитию организационной культуры компании ООО «Интерюнис-ИТ»:

1) Оплата дорожки в бассейне составляет 2 000 руб. в месяц. Дорожка предоставляется 4 раза в месяц по выходным дням для всех сотрудников компании. Всего за 6 месяцев реализации проекта затраты составят 12 000 руб.

2) Оплата агентству за проведение корпоративных мероприятий составляет 15 000 руб. (новый год и день рождения компании).

3) Аренда базы отдыха для проведения спортивного мероприятия «Выше, быстрей, сильней» составит 15 000 рублей (база предоставлена по льготной цене).

4) Оплата пейнтбольной площадки составляет 8 000 рублей.

5) Оплата агентству за доставку сотрудников с пейнтбольной площадки до города в сентябре месяце (проведение игры «Меткий стрелок») составляет 1 000 рублей (мероприятие запланировано на сентябрь).

6) Билеты в кино для проведения мероприятия «Кино» – 7 000 рублей (мероприятие запланировано на октябрь).

7) Аренда дорожки в боулинге для проведения корпоративного мероприятия – «Веселый боулинг» в ноябре месяце составит 2 000 рублей.

8) Грамоты и призы для награждения сотрудников по результатам года (день рождения компании) – составляет 5 000 рублей (грамоты 1 штука 100 рублей, 5 штук – 500 рублей; 3 номинации по – 1 500 рублей на каждую).

Общая сумма затрат на совершенствование системы стимулирования составят 65 000.

Затраты на внешнее обучение сотрудников – 7 человек:

1. Тренинги, направленные на повышение уровня обслуживания (проведение в июле). 1000 руб. на одного сотрудника:

1000×7=7 000 руб.

2) Изучение иностранного языка. Средняя стоимость одного урока 200 руб. (40 минут), 8 занятий в месяц. В течение 2 месяцев (у сотрудников есть начальный уровень) затраты составят:

(200×8×2)×7=22 400 руб.

Общие затраты на внешнее обучение составят 29 400.

Затраты на организацию внутреннего обучения и внедрение стандартов обслуживания не требуются, поскольку данные мероприятия будут осуществляться в рамках текущей деятельности службы персонала.

В целом затраты на реализацию проекта повышения конкурентоспособности ООО «Интерюнис-ИТ» представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Затраты на реализацию проекта повышения конкурентоспособности услуг ООО «Интерюнис-ИТ» посредством внедрения системы стимулирования персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Планируемые мероприятия | Время проведения | Затраты, руб. |
| Внутреннее и внешнее обучение для повышения квалификации | Июль-декабрь | 29400 |
| Разработка положения по стимулированию для высокой мотивации персонала | Июль | 0 |
| Развитие организационной культуры | Июль-декабрь | 65000 |
| Введение стандартов обслуживания | Июль | 0 |
| Итого | - | 94400 |

Проведем оценку экономической эффективности предлагаемого нами проекта.

Прибыль в данном случае должна составить не менее 10%:

2 776 000×10%= 277 600 руб.

Далее оценим доходность проекта:

1) Определение денежных потоков

а) Вложения

τ= Ƭ

где  Ƭ – затраты

*t=0* – нулевой период т.к. начало проекта должны быть определенные деньги.

Ƭ = 94400 рублей

б) Поступления от реализации проекта

τ= Ƭ

где  Ƭ – доход.

t = 1 – первый период

Ƭ = 280400 рублей

1. Норма дисконта

D=a+b

а=18% - организация использует кредит (в том числе 9% - прогнозируемый финансовыми аналитиками уровень инфляции на финансовом рынке);

b= 5% - данный проект имеет среднюю степень риска;

d = 18%+5%=23%

1. Коэффициент дисконтирования (для учета временного фактора)

Kdt=1/(1+d)t,

Где d- норма дисконта; t=0,1,2…. T.

1. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) по расчетным периодам

ЧДДτ = (Дτ - Зτ)\*kdt

1. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период

ЧДДƬ =

1. Чистая текущая стоимость (ЧТС) - нарастающий итог ЧДД (NPV)

ЧТС =

1. Чистая текущая стоимость (ЧТС ) за весь период

ЧТСƬ= NPV =

Совокупные доходы и затраты занесем в таблицу 3.4.

Таблица 3.4

Совокупные доходы и затраты проекта за 2018-2021 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период t | Доход Дt  тыс.руб. | Затраты Зt тыс.руб. | Коэффициент дисконтирования  kdt | Дисконтированный доход Дt, kdt тыс.руб | Дисконтированные затраты  Зt, kdt тыс.руб | ЧДДt | ЧТСt |
| 2018 | 0 | 94400 | 1 | 0 | 94400 | -94400 | -94400 |
| 2019 | 0 | 0 | 0.813 | 0 | 0 | 0 | -94400 |
| 2020 | 280400 | 0 | 0.661 | 185344.4 | 0 | 185344.4 | 90944.4 |
| 2021 | 280400 | 0 | 0.537 | 150574.8 | 0 | 150574.8 | 241519.2 |
| Итого | 560800 | 94400 | - | 335919,2 | 94400 | 241519,2 |  |

Из приведенных нами расчетов, видно, что начав реализацию проекта повышения конкурентоспособности ООО «Интерюнис-ИТ» в 2017 году в 2019 году мы получим положительный эффект

Дисконтированный период окупаемости Тд.ок = 2+x, где x-?

При ЧДДз=1853444 руб., ЧТС2=-9440С;

x== = 0.51года.

Срок окупаемости – 2,51 (2 года 6 месяцев).

График окупаемости представлен на рисунке 3.4.

Рисунок 3.4 - График окупаемости проекта

1. Индекс доходности (ИД) – доход на каждый вложенный рубль

ИД=

ИД = 335919,2÷94 400= 3,56

1. Рентабельность проекта:

Rпр=ИД\*100%-100%

Rпр= 3,56\*100%-100%=256%

1. Среднегодовая рентабельность проекта:

Rпр.ср = ИД/Т\*100%-100%

Rпр.ср =3,56/4\*100%=89%

Для того, чтобы сделать выводы об экономической эффективности проекта, необходимо соблюсти следующие условия:

1) ЧДД>0;

2) ИД>1;

3) R >1.

Проверим выполнение данных условий при расчете экономической эффективности предлагаемого проекта повышения конкурентоспособности ООО «Интерюнис-ИТ» посредством внедрения системы стимулирования персонала (см. таблицу 3.5.).

Таблица 3.5.

Соответствие показателей планируемого проекта условиям экономической эффективности проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Условия экономической эффективности проекта | Показатели планируемого проекта руб. |
| ЧДД>0 | 241519,2 |
| ИД>1 | 3.56 |
| R>1 | 256 |

Таким образом, все условия определения экономической эффективности проекта выполнены, и можно сделать вывод, что предлагаемый проект является инвестиционно привлекательным и рентабельным.

Итак, можно сделать вывод о том, что мы обосновали экономическую эффективность проекта с помощью расчета таких финансовых показателей, как чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, индекс доходности проекта, рентабельность проекта, определили срок окупаемости проекта и получили следующие данные:

Чистый дисконтированный доход от реализации проекта составил 241519,2 рублей, индекс доходности проекта равен 3,56 руб./руб., а рентабельность проекта – 256 %.

Из произведенных расчетов выяснили, что срок окупаемости проекта составляет 2,51 года, это значит, что по истечении данного периода проект будет приносить предприятию чистую прибыль.

## 3.3 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ИНТЕРЮНИС-ИТ» ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ

Далее проанализируем конкурентоспособность ООО «Интрерюнис-ИТ» с помощью коэффициента конкурентоспособности после внедрения мероприятий.

Рассчитаем в динамике показатели, необходимые для определения конкурентоспособности организации за 2018-2021 гг.

Таблица 3.6

Данные для расчёта показателей, характеризующих конкурентоспособность ООО «Интрерюнис-ИТ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2018 год | 2019 год | 2020 год | 2021 год |
| 1. Объем продажи продукции, тыс. руб | 69118,00 | 77429,80 | 79585,70 | 81741,60 |
| 2. Общий объем продаж продукции на рынке, тыс. руб | 655900 | 657866 | 659344 | 660998 |
| 3. Затраты на предпродажную подготовку, тыс. руб | 1389 | 1311 | 1365 | 1399 |
| 4. Затраты на производство, тыс. руб | 29370,00 | 28307,00 | 25275,50 | 27244,00 |
| 5. Продажи на начало года, тыс. руб | 54707 | 69118,00 | 77429,80 | 79585,70 |
| 6. Продажи на конец года, тыс. руб | 69118,00 | 77429,80 | 79585,70 | 81741,60 |
| 7. Затраты на рекламную деятельность на начало года, тыс. руб | 987 | 1290 | 1354 | 1492 |
| 8. Затраты на рекламную деятельность на конец года, тыс. руб | 1290 | 1354 | 1492 | 1505 |

Для определения коэффициента конкурентоспособности организации необходимы рассчитанные значения коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспечения собственными средствами. Данные для расчета этих показателей приведены в таблице 3.7, результаты – в таблице 3.8.

Таблица 3.7

–Данные для определения финансовых коэффициентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2018 год | 2019 год | 2020 год | 2021 год |
| Внеоборотные активы, тыс. руб | 83 | 80 | 81 | 83 |
| Оборотные (текущие) активы, тыс. руб | 24996 | 23765 | 25118 | 24699 |
| Собственный капитал, тыс. руб | 18612 | 19855 | 20032 | 20709 |
| Краткосрочные (текущие) пассивы, тыс. руб | 6467 | 3990 | 5167 | 4073 |

Таблица 3.8

Результаты расчетов финансовых коэффициентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2018 год | 2019 год | 2020 год | 2021 год |
| КТЛ | 3,865 | 5,956 | 4,861 | 6,064 |
| КОС | 0,741 | 0,832 | 0,794 | 0,835 |

Используя данные таблицы 3.7, таблицы 3.8 и выше приведенный алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия рассчитываем показатели. Результаты расчетов приведены в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Расчетные значения коэффициентов конкурентоспособности ООО «Интрерюнис-ИТ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | 2018 год | 2019 год | 2020 год | 2021 год |
| КРД | 0,105 | 0,118 | 0,121 | 0,124 |
| КПП | 0,047 | 0,046 | 0,054 | 0,051 |
| КV | 1,263 | 1,120 | 1,028 | 1,027 |
| К рекл.д | 1,651 | 1,176 | 1,133 | 1,036 |
| КМ | 0,767 | 0,615 | 0,584 | 0,560 |
| ККП | 2,197 | 3,048 | 2,254 | 2,834 |

Рисунок 3.5 – Динамика прогноза коэффициента конкурентоспособности ООО «Интрерюнис-ИТ»

Таким образом, как показывают данные таблицы 3.9 и рисунка 3.5., отмечается рост коэффициента конкурентоспособности организации относительно фактических значений, полученных в ходе расчета.

Максимальное значение будет достигнуто в 2019 году, когда коэффициент составит 3,048. Можно отметить наличие колебаний в динамике прогнозируемых коэффициентов, что обусловлено изменениями в ликвидности организации.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность как многоплановая экономическая категория может рассматриваться в нескольких аспектах, между которыми существует тесная взаимосвязь – конкурентоспособность страны, конкурентоспособность региона, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность товара. Однако конкурентоспособность предприятия не является его имманентным качеством, поскольку предприятие функционирует в системе макро - и микросреды, сформировавшейся в рамках национальной экономики, следовательно, конкурентоспособность предприятия, с одной стороны, зависит от конкурентоспособности страны в целом, а с другой, определяет ее. В экономической теории понятию конкурентоспособности предприятия дано множество определений, каждое из которых охватывает ту или иную его строну, либо делает попытку его комплексной характеристики.

Во время экономического кризиса экономика страны характеризуется снижением объема производства промышленного производства, низким потребительским спросом, высоким уровнем убыточности предприятий и в конечном итоге, низкой конкурентоспособностью промышленной системы страны в целом и предприятий в частности. О низкой конкурентоспособности предприятий промышленности свидетельствуют социально-экономическое развитие регионов страны.

Сравнительный анализ конкурентоспособности предприятий необходим, как правило, в следующих случаях: при осуществлении проектов финансирования отрасли или предприятий специальными организациями; при анализе конкурентного положения предприятия работниками планово - экономических служб или приглашенными консультантами; при проведении предприятием специального маркетингового исследования рынка с целью улучшения собственной сбытовой политики или определения стратегий своего развития.

Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия позволяет ему решить следующие важные задачи: определить свое положение на определенном рынке; разработать стратегические и тактические мероприятия эффективного управления; выбрать партнеров для организации совместного выпуска продукций: привлечь средства в перспективное производство; составить программы выхода предприятия на новые рынки сбыта и т.д. Однако это возможно только при наличии объективных методик оценки уровня конкурентоспособности предприятия и эффективных организационно - экономических мероприятий по управлению конкурентоспособностью с целью ее повышения.

В качестве объекта исследования в работе выступила организация ООО «Интерюнис - ИТ» - разработчик и производитель высококачественных и современных средств неразрушающего контроля, а также как коллектив профессионалов, способных решать самые сложные задачи в области приборостроения.

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса показал следующее: за отчетный период внеоборотные активы снизились на 59,9%, что может свидетельствовать о продаже основных средств, так и начисление амортизации, то есть физический износ производственных мощностей. Резкое увеличение оборотного капитала может быть результатом неэффективной политики (затоваривания склада, выбора дорогих источников финансирования) - в основном за счет резкого увеличение остатков денежных средств на 264%, что показывает, как правило, об укреплении финансового состояния предприятия. Анализ структуры капитала ООО «Интерюнис - ИТ» показал, что организация обходится без долгосрочных кредитов и займов, то есть объем и структура собственного капитала позволяют организовать производственный процесс и развиваться без внешних заимствований.

В нашем случае с «Интерюнис - ИТ» абсолютная ликвидность равна 0,2, а быстрая ликвидность равна 2,5. Это хорошие показатели ликвидности, которые говорят о высокой финансовой устойчивости компании в краткосрочном периоде.

В рамках данной работы были определены основные конкуренты организации, представляющие наибольшую опасность для объекта исследования:

ООО «Неразрушающий контроль и техническое диагностирование» и ООО «ДИАПАК». ООО «Неразрушающий контроль и техническое диагностирование» имеет следующие преимущества: эффективность деятельности, высокий уровень финансовой устойчивости и платежеспособности, но при этом обладает низким объемом оказанных услуг в сравнении с другими субъектами. Конкурентом, обладающим наибольшим объемом оказанных услуг по результатам 2016 года является ООО НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФИРМА «АВЭК».

По результатам проведенного исследования предлагаются мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Интерюнис - ИТ»: разработка мероприятий по стимулированию персонала, а так же повышение качества предоставляемых услуг без увеличения их стоимости.

Приведенные расчеты и прогноз роста конкурентоспособности свидетельствует об эффективности и рациональности предлагаемых мероприятий.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон "О защите конкуренции" от 26.07.2006 N 135-ФЗ. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_61763/
2. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. - 2015. - № 1. - С. 63 - 66.
3. Аристов О.В. Конкуренция и конкурентоспособность. - М., 2014. – 453 с.
4. Березин А. И. Инновационно-инструментальный механизм повышения конкурентоспособности / Артем Березин. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. – 156.
5. Берестнева Н. А. Конкурентоспособность персонала как один из ключевых фактов повышения эффективности хозяйственной деятельности / Н. А. Берестнева, О. П. Шевченко // Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики: мат. Междунар. науч.-практ. конф. – 2015. – С. 25–28.
6. Берестнева Н. А. Повышение конкурентоспособности современного бизнеса / Н. А. Берестнева, Д. В. Рылов // О некоторых вопросах и проблемах экономики и менеджмента: мат. Междунар. науч.-практ. конф. – Красноярск, 2015. – С. 172–174.
7. Вайсман, Е.Д. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе упреждающего решения / Е.Д. Вайсман // Вестник университета (Государственный университет управления). – М.: Издательский дом ГУУ. – 2015. – 399 с.
8. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. М.: Центрополиграф, 2014. – 493с.
9. Гужвина Н.С., Охрименко А. А. Анализ финансового состояния, как экономическая категория. [Электронный ресурс] http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-finansovogo-sostoyaniyakak-ekonomicheskaya-kategoriya
10. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности и подходы к их оценке. //Актуальные проблемы экономики. – 2013. — № 3. – С.12-19.
11. Сертификация и маркировка продукции / Смирнов А.Н., Деменьтьев В.В., Панфилова Т.С., Олейников А.А. / Донецк: ДонГТУ, 2013. – 322 с.
12. Вайсман, Е.Д. Генезис конкурентных преимуществ фирмы / Вайсман, Е.Д. // Вестник ЮУрГУ. Сер. «Экономика и менеджмент». – 2014. – 209 с.
13. Васильев, И.А. Конкуренция в розничной торговле. Препринт. - СПб.: Изд – во СПбГУЭФ, 2015. – 200 с.
14. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. - СПб.: Питер, 2015. - 256 с.
15. Воронов Д.Д. Оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.cyberlenika.ru (дата обращения: 01.03.2018).
16. Габибова М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Международной научной конференции (г. Москва, июнь 2015 г.). - М.: Буки-Веди, 2015 г. – 87с.
17. Головачев А. С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. - М.: Вышэйшая школа, 2015. - 320 c.
18. Горбашко Е.А., Максимцева И. А. Управление конкурентоспособностью учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры -М. : Издательство Юрайт, 2017 г. - 447 с.
19. Грибов В. Д. , Грузинов В. П. Экономика предприятия: Учебное пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 336 с.
20. Емельяненко И. С. Повышение конкурентоспособности предприятий розничной торговли // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Уфа, апрель 2013 г.). - Уфа: Лето, 2015. - С. 72-75.
21. Изосимов С. В., Шевченко А. Л. Метод SWOT-анализа: его место в методах исследования, преимущества и недостатки // Экономикс. 2016. №2. URL: http://cyberlenmka.m/artide/n/metod-swot-analiza-ego-mesto-v-metodah-issledovaniya-preimuschestva-i-nedostatki (дата обращения: 15.03.2018).
22. Квасникова В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В.Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: Инфра-М, Новое знание, 2014. - 192 c.
23. Кожанов Н.Т. Комплексная система оплаты труда: опыт проектирования для предприятия / Н. Т. Кожанов // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 3.2. - С. 704-710.
24. Конкуренция. Учебник / М. Портер. Издательский дом «Вильямс», 2014 г. - 608 с.
25. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем. - Москва: Наука, 2015. - 126 c.
26. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. - М.: Высшее образование, Юрайт, 2016. - 464 c.
27. Савич Е.О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://e-koncept.ru/2016/86477.html
28. Семко И.А., Алтухова Л.А. Управление конкурентными отношениями в региональной экономике. Ставрополь, 2014. – 309 с.
29. Семко И.А., Алтухова Л.А. Управление конкурентоспособностью организации / Актуальные проблемы социально - экономического развития Северо – кавказского федерального округа .– 2016. – С. 114 - 120.
30. Семко И.А., Алтухова Л.А. Формирование конкурентного преимущества организации путем совершенствования морального стимулирования / Интеллектуальный и научный потенциал XXI века. – 2017. – с. 9 – 12.
31. Годовой отчет ООО «Интерюнис - ИТ»