

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Пути повышение конкурентоспособности предприятия

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 05001263
Никоновой Оксаны Александровны

Научный руководитель
к.с.н., доцент
Тхориков Б.А.

БЕЛГОРОД 2017

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретико-методологические основы управления конкурентоспособностью предприятия на рынке	5
1.1. Понятие, сущность и факторы конкурентоспособности	5
1.2. Основные методы оценки и конкурентоспособности	14
1.3. Пути повышения конкурентоспособности предприятия	20
Глава 2 Анализ конкурентоспособности ЧОО «Витязь» и основные направления ее повышения	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	25
2.2 Оценка конкурентной среды и конкурентоспособности предприятия	37
2.3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия на рынке и обоснование их эффективности	45
Заключение	59
Список литературы	62
Приложение	66

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, повышение конкурентоспособности в настоящее время является одной из основных задач российской экономики, ее отраслей и организаций. В научной литературе недостаточно обобщенного методического материала по исследованию и содержанию конкурентоспособности.

Предприятия заинтересованы в конечном результате своей деятельности и это позволяет усилить необходимость повышения конкурентоспособности выпускаемых товаров, все это требует улучшения работы всех служб и подразделений хозяйствующего субъекта.

Особое значение приобретает управление конкурентоспособностью предприятия. Проблема конкурентоспособности носит универсальный, всемирный характер. Ныне она затрагивает практически все страны мира, всех товаропроизводителей. В современных условиях конкурентоспособность предприятия на рынке является главным критерием эффективности производства и оценки эффективности системы управления. Многие российские предприятия сегодня столкнулись с серьезной проблемой – отсутствием эффективной системы управления.

Объектом исследования выступает частное охранное предприятие «Витязь».

Предметом исследования являются факторы, обеспечивающие конкурентоспособность охранного предприятия «Витязь» на рынке.

Цель исследования - разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ЧОО «Витязь» на рынке и обосновать эффективность проектных мероприятий.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. изучить теоретико – методологические аспекты управления конкурентоспособности организации на рынке;
2. оценить организационно-экономическое состояние ЧОО «Витязь»;
3. произвести анализ конкурентной среды и оценить конкурентоспособность организации на рынке;
4. разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ЧОО «Витязь» на рынке и обосновать их эффективность.

Теоретико-методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов, таких как В.Ю. Тарануха [34], Белоусов В.В. [22], Барыгина О.Н. [11], Филобокова Л.Ю. [18], Курно А. [25], Джевонса У. [13], Эджуотра Ф. [29], Шумпетер Й. [15], Кирцнер И. [22] и многих других.

Эмпирической базой исследования послужили законодательные и нормативные документы Российской Федерации, статистические данные, публикации в специализированных периодических изданиях, данные официальных Интернет – источников, а также внутренняя управленческая документация ЧОО «Витязь».

Методы исследования: общеметодологическим основанием для выпускной квалификационной работы послужили системный, сравнительный и структурно-функциональный методы. В работе также применялись метод анализа, анализа документов, сравнения, прогнозирования и экспертных оценок.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные автором мероприятия могут быть применены руководством ЧОО «Витязь» в качестве основных направлений повышения конкурентоспособности и в целом экономической эффективности предприятия на рынке.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

Глава 1 Теоретико – методологические основы управления конкурентоспособностью предприятия на рынке

1.1 Понятие, сущность и факторы конкурентоспособности

Конкуренция это борьба, которая происходит между производителями товаров и услуг, состязание за рынки сбыта товаров, главной целью которых выступает повышение прибыли, доходов и каких-либо других выгод.

В самом общем смысле, понятие «конкурентоспособность» означает степень успешности объектов в окружающей среде. На рынке товаров (услуг) предметом конкуренции является товар (услуга), субъектом конкуренции выступает товаропроизводитель (продавец), объектом конкурентоспособности может выступать и предмет, и субъект конкуренции [8. с. 22].

Конкурентоспособность предприятия это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного предприятия, от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов.

Конкурентоспособность предприятия, в широком смысле, включает в себя не только качественные и ценовые параметры промышленной продукции, но так же зависит от уровня менеджмента, от системы управления финансовыми потоками, сложившимися на предприятии, и от инвестиционной и инновационной составляющей его деятельности.

Возможность производить конкурентоспособный товар, который бы превосходил товар конкурентов и есть - конкурентоспособность фирмы.

В изучении конкуренции выделяют три основных подхода:

1. Поведенческий подход – здесь конкуренция определяется как сила, которая взаимодействует между спросом и предложением и способствует

функционированию рыночного устройства ценообразования, а так же регулирует общественное производство.

2) Структурный подход – в данном подходе большое внимание уделяется анализу структуры рынка, таким образом внимания уделяется не соперничеству в определении цены на производимые (выпускаемые) товары, а нахождению такой возможности (или невозможности) воздействия хозяйствующего субъекта на общий уровень цен на рынке.

3) Функциональный подход – этот подход можно анализировать как категорию, как активный процесс соперничества взаимодействия и неизбежный атрибут рынка [13, с. 39-41].

Очень часто определение «конкурентоспособность фирмы» сближают и ставят на одном уровне с понятием «возможность фирмы изготавливать конкурентоспособную продукцию».

Понятие «конкурентоспособность фирмы» содержит в себе возможность применять ее сильные стороны (фирмы, предприятия) и фиксировать свои силы в производстве продукции в той области, где фирма сможет быть на лидирующем месте, как на внешнем, так и на внутреннем рынке.

Конкуренция появляется тогда, когда на рынке реализует много схожих по потребительским характеристикам и свойствам продукцию (товары).

Одним из главных инструментов экономии ресурсов, движущей силой развития общества, повышения качества товаров и уровня жизни населения, является конкуренция, из свидетельств различных экономистов [9, с. 58].

Конкуренция – это одна из частиц рыночного механизма, которая реализуется в форме взаимодействия рыночных субъектов и борьбы между ними за лучшие предложения.

На рисунке 1.1.1 представлен алгоритм определения конкурентоспособности:

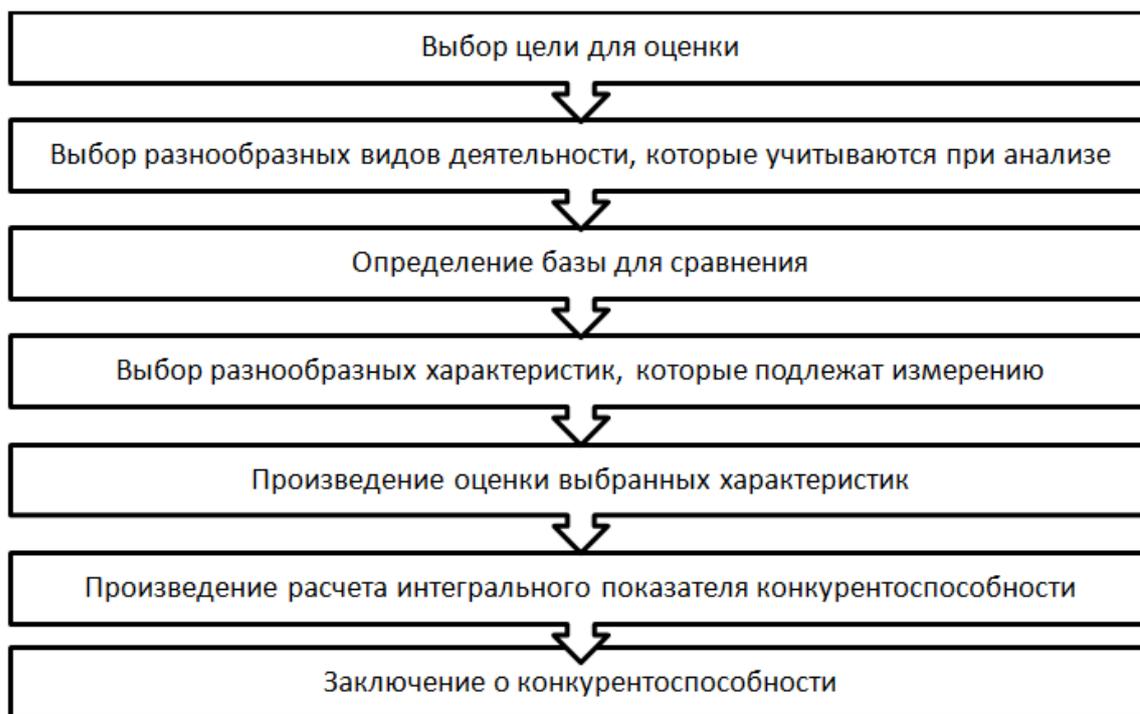


Рисунок 1.1.1 - Алгоритм конкурентоспособности

Конкурентоспособность фирмы – это его превосходство по отношению к другой организации, которая находится в той же отрасли, на том же рынке сбыта как внутри страны, так и за ее пределами.

Раскрытие характера конкурентного преимущества организации по отношению к другой организации и есть оценка степени конкурентоспособности, которая содержится в определении базовых объектов для их сопоставления между друг другом, то есть в возможном выборе предприятий-лидеров в отрасли страны или за ее пределами [5, с. 118-119].

Существует группа факторов, от которых зависит конкурентоспособность фирмы, их принято считать составляющими конкурентоспособности, обычно данные факторы делят на группы:

- технико-экономические;
- коммерческие;
- нормативно-правовые.

На рисунке 1.1.2. показано изменение конкурентоспособности предприятия, при влиянии ряда факторов, изображенных под номерами:

1. платежеспособность;
2. прибыльность;
3. стратегичность управления;
4. адаптивность системы управления;
5. финансовая и управленческая прозрачность;
6. управляемость бизнеса;
7. инвестиционная привлекательность.

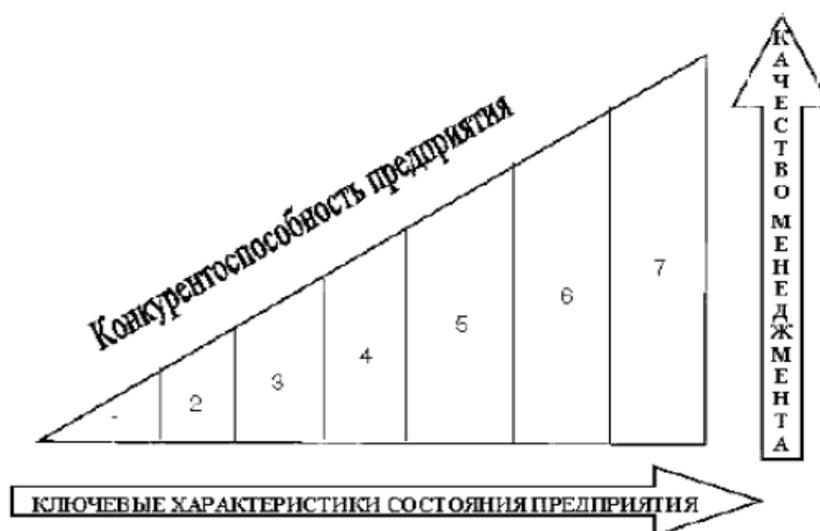


Рисунок 1.1.2 - Изменение конкурентоспособности предприятия

Одним из важных обстоятельств для установления конкуренции, является присутствие данной конкуренции, она реализуется на рынках как возможность осуществления купли-продажи определенного товара или продукции, заключением договоров, торговых сделок, подписание контрактов и т.п.

Можно выделить четыре важных типа структуры рынка:

1) Совершенная конкуренция - на рынке существует много самостоятельных организаций, но ни одна из них не может контролировать значительную часть рынка и не может воздействовать на формирование

рыночной цене своей политикой. По своим характеристикам, продукция различных организаций в данном типе, может походить на продукцию конкурентов. Вход на данный рынок, для новых организаций не составит труда, примером такого рынка выступает рынок акций крупных компаний, среди акционеров которых много держателей небольших пакетов акций.

2) Монополистическая конкуренция. При наличии такой конкуренции, на рынке предприятие может продавать варианты одного и того же товара, но с какими либо изменениями (внешними, частично внутренними и т.п.). Это происходит из-за того, что предприятия стараются охватить как можно больше покупательской аудитории.

Для монополистической конкуренции характерно:

- возможность изменить цену на товар и производить ее контроль;
- на данном рынке много продавцов, и каждым производимым, дифференцированным товаром, может удовлетворить спрос определенной доли покупателей. [18, с. 560].

3) Олигополистическая конкуренция, характерна тем, что при такой конкуренции только небольшое количество организации изготавливают одинаковый, стандартный, шаблонный товар. Возможность попасть на данный рынок очень низкая, здесь производится контроль за ценами на производимую продукцию. Данный рынок складывается из нескольких больших организаций, который изготавливают продукцию, по объемам способствующую удовлетворить спрос. Особенности олигополистического рынка:

- присутствие барьера для входа и выхода на данном рынке;
- существует всего несколько продавцов;
- главными экономическими агентами на данном рынке являются как продавцы, так и покупатели.

4) Чистая монополия— зарождается в тех случаях, когда много организаций начинают массового и в больших количествах изготавливать и продавать товар с однородными свойствами. Конкурентное преобладание на

данном рынке возникает благодаря зарекомендованной организации, или ее «громким» именем, названием. Данной конкуренции присущи:

- на данном рынке изменить и воздействовать на рыночную цену на товар не может ни продавец, ни получатель;
- дифференцированность товара;
- на рынке насчитывается много покупателей, экономических агентов и продавцов. [20, с. 318-124].

Далее дадим определение конкурентоспособности предприятия – это возможность фирмы (реальная или потенциальная), с имеющимся у нее потенциалом и перспективами проектировать изготавливать и реализовывать в конкретных условиях продукцию, которая будет по всевозможным характеристикам потребительскими свойствами и ценой, более заманчивее, чем продукция конкурентов.

Из формулы, указанной ниже, мы можем определить показатель конкурентоспособности фирмы.

$$K_n = I_m * I_{\text{э}}, \quad (1)$$

где K_n - показатель конкурентоспособности производителя;

I_m - индекса конкурентоспособности товара или товарной массы;

$I_{\text{э}}$ - индекс относительной эффективности деятельности в производстве.

Показатели объема продаж, рентабельность, рентабельность активов, оборачиваемость продукции и т.п. можно использовать в качестве и в уровне показателей результативности деятельности организации [7, с. 130].

Действенность факторов, определяющих позиции производителя, проверяются в процессе конкурентного соперничества товаров в условиях развитого рыночного механизма, позволяющего выявить отличия данного товара от товара - конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. Для этого товар должен обладать определенной конкурентоспособностью [11, с. 256].

Возможность соответствовать запросам определённого рынка, пожеланием и требованиям покупателей в сопоставлении с другой схожей продукцией, которая представляется на рынке и есть конкурентоспособность товара.

Одним из основных факторов успеха, является конкурентоспособность предприятия, в свою очередь конкурентоспособность товара является соединением цены, качества и дизайна. Исходя из вышесказанного важным качеством для организации, для конкурентоспособности, выступает конкурентоспособность еетоваров[34, с. 25-27].

Так же существует еще ряд факторов влияющих на конкурентоспособность предприятия, представленных на рисунке 1.1.3.



Рисунок 1.1.3 - Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Процесс, с помощью которого появляется возможность управлять внешними факторами (по отношению к фирме), для того чтобы обусловить

потенциальные угрозы и возможности для организации, является – анализ внешней среды. Данный анализ, используется для того, чтобы у фирмы было время:

- для прогнозирования;
- для проработки системы раннего предупреждения при возможных угрозах;
- на разработку стратегий, которые могут обернуть любую угрозу в наилучшую возможность [38, с. 77].

Факторы конкурентоспособности в соответствии с критериями субъекта, можно разделить на:

1. лидерство руководства по обеспечению конкурентоспособности;
2. стратегию объекта по повышению конкурентоспособности с учетом фактов внешней макро – микросреды, как имеющиеся важное значение для конкурентоспособности;
3. кадровый потенциал;
4. ресурсы для обеспечения конкурентоспособности;
5. процессы и технологии для обеспечения конкурентоспособности;
6. удовлетворенность и лояльность потребителей;
7. сплоченная команда работников, довольных своей работой;
8. имидж в обществе;
9. результаты деятельности организации [40 с. 110].

Для моделей управления важна классификация системообразующих факторов, обуславливающих конкурентоспособность любых объектов, таких как:

1. факторы внешней макросреды, определяются на основе PEST-анализа и различных модификаций, включает в себя экономические, политические, технические, социальные и прочие факторы;
2. факторы внешней микросреды, определяются на основе общеотраслевого анализа (емкости, секторов, структуры рынка и т.п.) и анализа конкретных сил рынка;

3. факторы внутренней среды, определяются в соответствии с характеристиками потенциала субъекта и уровнем результативности [11, с. 89 -112].

Основой конкурентоспособности фирмы выделяют конкурентоспособность ее товаров (услуг), существует три важных вида конкуренции:

- предметная, эта конкуренция, которая возникает между продукцией разных производителей, обладающая почти схожими свойствами;
- функциональная - происходит между разными товарами (услугами), которые служат для удовлетворения одной и той же потребности;
- видовая, происходит между товарами (услугами) одного вида, но которые имеют хотя бы одно значительное отличие (например, автомобили с различной мощностью двигателя).



Рисунок 1.1.4 - Иерархия уровней конкурентоспособности

1.2 Основные методы оценки и конкурентоспособности

Для того, чтобы дать оценку конкурентоспособности предприятия, нужно изучить ряд самых разных факторов.

Оценка конкурентоспособности нужна фирме для реализации мероприятий, таких как:

- Формирование важных направлений по созданию и изготовлению товаров, которые пользуются спросом;
- анализ оценки будущих продаж определенных видов товара и формирование номенклатуры;
- по изучению рынка, установление цен на свою продукцию и т.д.

Основные методы оценки. Модель конкурентоспособности будет зависеть от вида самого объекта и различаться по целям исследования. Должна включать в себя логические связи, которые показывают, как формируется итоговая конкурентоспособности объекта и по характеру может быть логической, математической, статистической, квалиметрической и любой другой.

Для объектов конкуренции, модель оценки конкурентоспособности включает в себя набор характеристик конкурентоспособности этого объекта с различными требованиями потребителей и рынка, и в самом общем виде разделяются на:

- стоимостный,
- не стоимостный[39, с. 45-46].

Методы оценки конкурентоспособности организации представлены на рисунке 1.2.1.

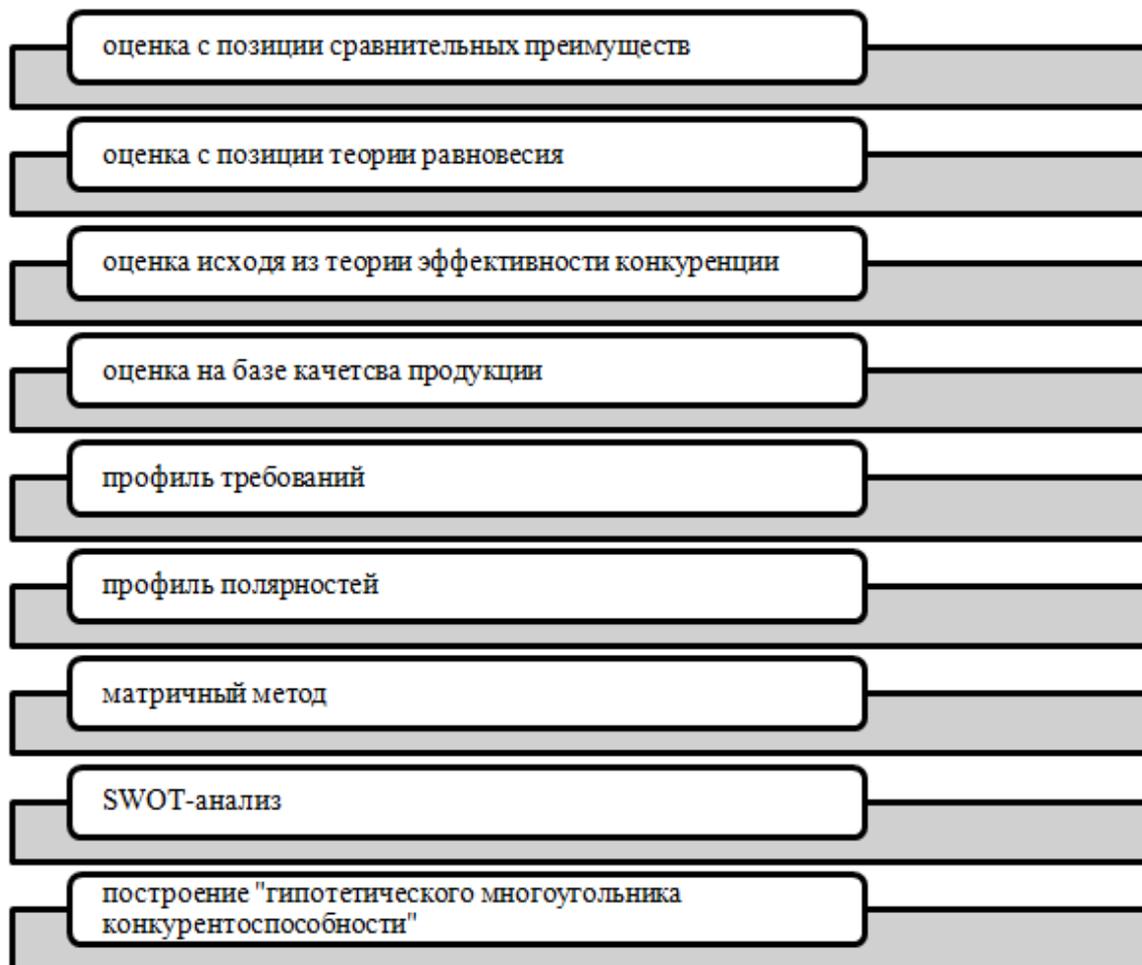


Рисунок 1.2.1 - Методы оценки конкурентоспособности организации

Для оценки конкурентоспособности организации нужно учесть все критерии и направления деятельности, данной организации.

Метод экспертных оценок создан на обобщении мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска. Интуитивные характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки.

Экспертные методы позволяют быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения.

Суть экспертных методов заключается в организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов [15, с. 280].

SWOT-анализ. Широко признанный подход, позволяющий осуществлять совместное исследование внешней и внутренней среды.

Этот анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на укрепление конкурентных позиций компании и ее развитие. Когда вы держите его первоначально выявленных слабые и сильные стороны (strengths и слабость) - это внутренние факторы окружающей среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работы компании; а также возможностей и угроз (opportunities и угрозы) - факторы окружающей среды, способствующие или препятствующие развитию и эффективному функционированию организации[29, с. 112]. На основе данных составляется таблица SWOT-анализа, которая представлена на рисунке 1.2.2.

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1. ...	1. ...
	2. ...	2. ...
Внешняя среда	3. ...	3. ...
	Возможности	Угрозы
	1. ...	1. ...
	2. ...	2. ...
	3. ...	3. ...

Рисунок 1.2.2- Общая форма SWOT-анализа, представленная в форме таблицы

В таблице 1.2.2 приложениеБ представлен контрольный лист для проведения SWOT- анализа. В столбцах 1-5 нужно отметить место, которое занимает организация на рынке по принципам, представленным ниже:

Столбец 1. Имеющий превосходство на рынке, занимает лидирующие позиции.

Столбец 2. Показатели выше среднего уровня, показатели хозяйственной деятельности неплохие и устойчивые.

Столбец 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.

Столбец 4. Уровень организации находится ниже среднего. Есть значительные ухудшения показателей хозяйственной деятельности.

Столбец 5. Организация находится в кризисной ситуации, очень низкие результаты.

При таком методе оценки конкурентоспособности фирмы, трудно сравнить конкурентные преимущества у других предприятий и сопоставить их с деятельностью своей фирмы, так как данный метод оценки не позволяет увидеть интегрального показателя конкурентоспособности.

Существует следующий алгоритм оценки конкурентоспособности, представленный на рисунке 1.2.3 [19, с. 59]:

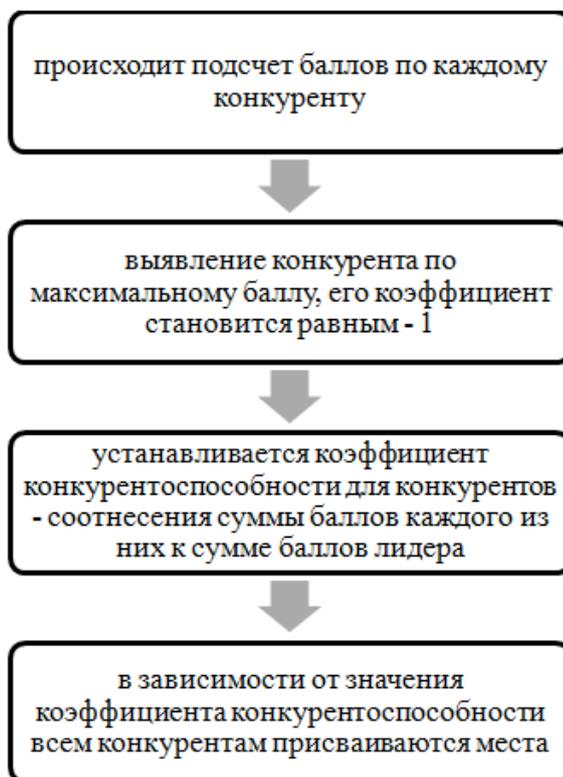


Рисунок 1.2.3 - Алгоритм оценки конкурентоспособности

Так же можно выделить еще ряд нескольких методов оценки конкурентоспособности предприятия, это – оценка конкурентоспособности, сформированная на изучении внутренней среды предприятия.

Оценка конкурентоспособности, которая берет свое начало из теории эффективной конкуренции, важно понимать, что в любом из методов можно найти недостатки, и в настоящее время нет совершенного метода оценки конкурентоспособности.

В более конкретном виде на три основные группы показателей, характеризующих качество, стоимость и маркетинговую информационную составляющую (например: узнаваемость, рекламируемость и т.п.)[44, с. 67]. Указанные группы, делятся на составляющие более низких уровней, представленных на рисунке 1.2.4.



Рисунок 1.2.4 - Иерархия показателей оценки конкурентоспособности и продуктовых результатов

Модель управления конкурентоспособностью объекта, построенная на системном принципе, позволяет воздействовать на результирующую составляющую конкурентоспособности, учитывая совокупность требований рынка и внешнего окружения за счет целенаправленной деятельности, обеспечивая получения устойчивого прироста конкурентоспособности, представленного на рисунке 1.2.5.

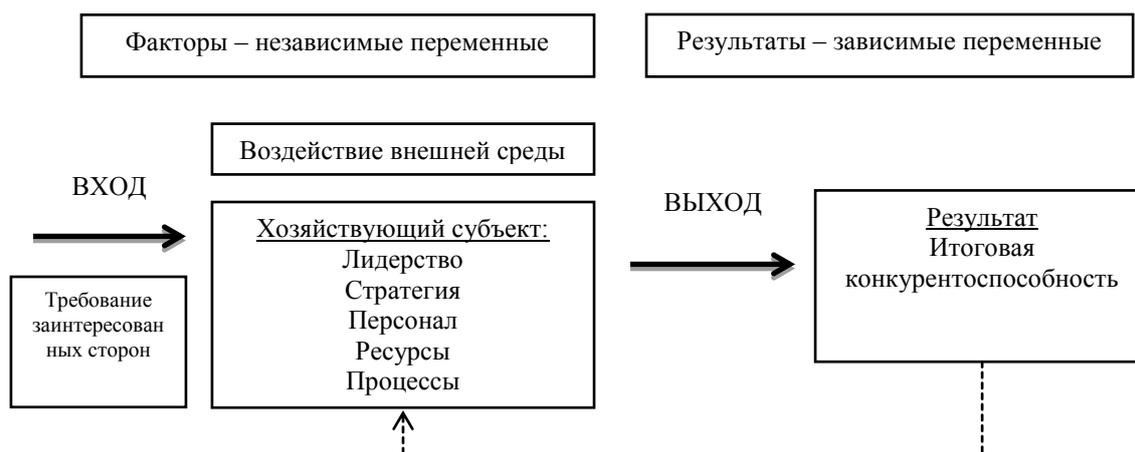


Рисунок 1.2.5 - Модель формирования конкурентоспособности объектов

Так же еще в экономической литературе особое внимание уделяют таким методам оценки, как:

1. Оценка сравнительных преимуществ – важно, чтобы издержки при производстве были значительно меньше, чем у фирм-аналогов. Преимущество данного метода состоит в простоте оценки уровня конкурентоспособности;

2. Оценка теории равновесия – в данном методе оценки каждый фактор производства разбирается и рассматривается с равной максимальной производительностью. Главным критерием выступает ряд факторов производства, которые не применяются в достаточной мере. Преимуществом здесь выступает нахождение и обозначенность внутренних резервов.

3. Оценка эффективности конкуренции, при применении этого метода определяют два подхода, это:

- структурный подход, охватывает производство на фирме в крупномасштабных размерах, важным критерием здесь выступает концентрация производства и капитала;

- функциональный подход, оценка конкурентоспособности по предоставленному подходу, происходит следствии сравнения экономических показателей деятельности организации.

4. Оценка на базе качества продукции, в данном методе главное состоит в сравнении некоторых параметров товара (услуги), которые могут влиять на потребительские свойства. В методе оценки качества продукции критерием конкурентоспособности выступает качество товара или услуги.

5 Следующий метод оценки включается в себя шкалы экспертных оценок, которые обуславливают степень продвижения фирмы к более успешному конкуренту, называется профиль требований. Главным преимуществом здесь выступает наглядность конкурентоспособности фирмы.

6. Профиль полярностей - в данном методе определяют сильные и слабые стороны организации, в качестве критерия выступает сравнение параметров опережения или отставания [18, с. 78-81].

1.3 Пути повышения конкурентоспособности предприятия

В настоящее время теория конкуренции имеет всевозможные концепции, модели и методы, а так же инструменты для оценки увеличения конкурентоспособности организации.

Присутствие у организации возможности по созданию продолжительных конкурентных преимуществ и есть отражение ее нынешнего конкурентного потенциала.

Конкурентный потенциал позволят обеспечить продуктивное исполнение конкурентной стратегии, содействует сохранению и увеличению доли рынка и, а так же обеспечивает конкурентоспособность предприятия,

и организует условия для развития и усовершенствования конкурентной позиции организации [20, с. 30].

Стабильность конкурентного превосходства организации дает возможность его присутствия в стратегической перспективе.

Возможность установить постоянные и неизменные долгосрочные отношения с поставщиками ресурсов нужны для того, чтобы иметь возможность приобретать данные ресурсы по более низким ценам и на более выгодных условиях.

Продуктовые конкурентные преимущества оцениваются при выходе продукта на рынок. Присутствию стабильных, редких и уникальных характеристик товаров разрешают организации оптимизировать соотношение: цена / качество - затраты.

Управленческие конкурентные преимущества, формулируемые в наличии редких характеристик менеджмента организации, обуславливают действенность системы управления и выражаются в доминирующем обеспечении всей конкурентоспособности организации [32, с. 115-117].

Для повышения конкурентоспособности можно выбрать несколько возможных направлений, таких как:

1. Устойчивое потребление нововведений.
2. Всевозможный поиск новых, усовершенствуемых форм производимой продукции.
3. Изготовление товаров такого качества, которое бы соответствовало всем стандартам, (государственным и мировым).
4. Реализации продукции в те сегменты рынка, где более высокие требования к качеству и сервисному обслуживанию.
5. Применение высококачественных ресурсов, сырья и материалов.

6. Переподготовка и обучение персонала организации.
7. Рост материальной заинтересованности персонала и улучшение условий труда.
8. Проведение маркетинговых исследований рынка, с целью установления потребностей покупателей.
9. Выявление сильных и слабых сторон, для проведения анализа конкурентов.
10. Поддержание контактов с научно–исследовательскими организациями и инвестирование научных разработок, направленных на повышение качества продукции.
11. Разработка рекламной компании, применение более действенных рекламных мероприятий.
12. Регистрация своего товарного знака и использование фирменных марочных изделий[6, с. 170].

Используя эти пути, предприятие сможет повысить как свою конкурентоспособность, так и укрепить свою финансовую устойчивость.

В настоящее время бизнес становится все более сложным, разноплановым и динамичным. Технологии, люди, информация, деньги, система менеджмента меняются гораздо быстрее, чем раньше, приводя к созданию все более конкурентных рынков.

Предприятия вынуждены постоянно разрабатывать и применять инновационные стратегии, чтобы занять конкурентную позицию на рынке. Пока фирмы конкурируют друг с другом, такие инфраструктуры как телекоммуникации, транспорт, уровень образования и технические навыки поощряют конкуренцию предприятий.

Основа конкуренции - всегда идти наравне с техническим, технологическим, информационным прогрессом и не отставать от постоянно меняющихся условий.

Повышение конкурентоспособности предприятия достигается путем ориентации предприятия на потребителя, улучшения качества продукции,

внедрения инновационной политики, более качественного использования ресурсов, в том числе человеческих, улучшения условий работы и ряда других факторов[40, с. 31].

Особое внимание необходимо уделить человеческим ресурсам как ключевому элементу продуктивности и конкурентоспособности.

Резюмируя вышеизложенное мы можем сделать вывод о том, что конкуренция это стремление удовлетворить критерии доступа к определенным желаниям.

Для того, чтобы овладеть какой либо нишей на рынке и находится на более высоком уровне, чем конкуренты, организации надлежит быть конкурентоспособной, она должна изготавливать востребованную и качественную продукцию, товары и услуги, а так же должна иметь спрос на свою продукцию и услуги, среди покупателей.

Конкурентоспособность является не просто понятием, которое охватывает какую-либо определенную отрасль, организацию, продукцию, а совокупность факторов, которые нужны для управления и увеличения роста эффективности работы организации, увеличения рынка сбыта товаров и получения максимальной прибыли от реализации продукции.

Так же из выше сказанного мы видим, что для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо хорошо представлять внешнюю среду, в которой работает предприятие, её факторы и иметь четкое представление о внутренней среде предприятия.

По данной главе мы можно сделать следующие выводы: под конкурентоспособностью понимают: свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке; способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке; характеристику, которая

выражает отличия развития данного предприятия от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

Проблемы повышения конкурентоспособности отечественной продукции являются одними из наиболее сложных и актуальных. Необходимо, чтобы они находили свое решение на уровне российских регионов, т. к. именно здесь происходит непосредственное воплощение в жизнь намечаемых проектов.

На коротком отрезке времени необходимо предпринять усилия как со стороны исполнительной власти, так и бизнеса, чтобы сельское хозяйство могло обновить устаревшие сельскохозяйственные машины, использовать достижения научно-технического прогресса и перенимать опыт других стран.

Глава 2 Анализ конкурентоспособности ООО «ЧОО «Витязь» и основные направления ее повышения

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Данное предприятие является Обществом с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью (сокращено ООО) - это общество, которое основано одним или несколькими личностями, уставной капитал общества может быть разделен на определенные доли, что подтверждено определенными учредительными документами.

Общество с Ограниченной Ответственностью «Частное охранное предприятие «Витязь», сокращено ООО «ЧОО Витязь», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью». Деятельность общества осуществляется в соответствии с законом РФ «О лицензировании».

Учредителями данного общества являются граждане России:

1. Трускавин Александр Федорович,
2. Заздравных Ирина Николаевна.

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и законодательства РФ.

Адрес организации: 309990, Белгородская область, г. Валуйки, ул. Пушкина д. 99.

Высшим органом общества является общее собрание участников общества, которое состоит из участников и надлежащим образом назначенных участниками своих представителей.

Основной целью общества является получение прибыли от хозяйственной и финансовой деятельности.

Общество с ограниченной ответственностью ЧОО «Витязь» было основано в 2004 году. Основной вид деятельности организации - предоставление комплексной безопасности объектов, которая так же включает проектирование систем безопасности и монтаж охранной сигнализации.

ООО «ЧОО Витязь» обязано в соответствии с Уставом:

- осуществлять обязательства, вытекающие из законодательства РФ и заключенных им договоров;
- заключать трудовые договора;
- полностью и в срок производить расчеты с работниками предприятия по заработной плате и социальным пособиям;
- исполнять все виды обязательного страхования;
- предоставлять декларацию о доходах и бухгалтерскую отчетность в срок, установленный налоговой инспекцией и действующим законам РФ;
- оплачивать налоги в соответствии с налоговым законодательством.

ООО «ЧОО Витязь» имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных Федеральным законодательством, в том числе основными из них являются:

- защита жизни и здоровья граждан;
- охрана имущества собственников, в том числе при его транспортировке;
- проектирование, монтаж и эксплуатационное обслуживание средств охрано-пожарной сигнализации;
- консультирование и подготовка рекомендаций клиентам по вопросам правомерной защиты от противоправных посягательств;

- обеспечение порядка в местах проведения массовых мероприятий;
- приобретение, реализация различных видов огнестрельного и других видов вооружения, а так же специальных средств самообороны, снаряженных веществами слезоточивого и раздражающего действия;

На данный момент организация «Витязь» - это большое предприятие, с надежными экономическими, деловыми контактами и связями, как с российскими, так и с зарубежными производителями средств, оборудования и других видов охраны.

Сотрудники ООО «ЧОО «Витязь» оценивают угрозы, анализируют уязвимость различных объектов и вырабатывают концепцию по обеспечению безопасности данного объекта, в этом им помогают современные методы анализа. У данного предприятия есть современная техническая база и сформированная организационно-штатная структура, которая позволяет организации выполнять и решать определенные задачи, поставленные клиентами.

В ООО «ЧОО «Витязь» линейная система управления, представленная на рисунке 2.1.1.

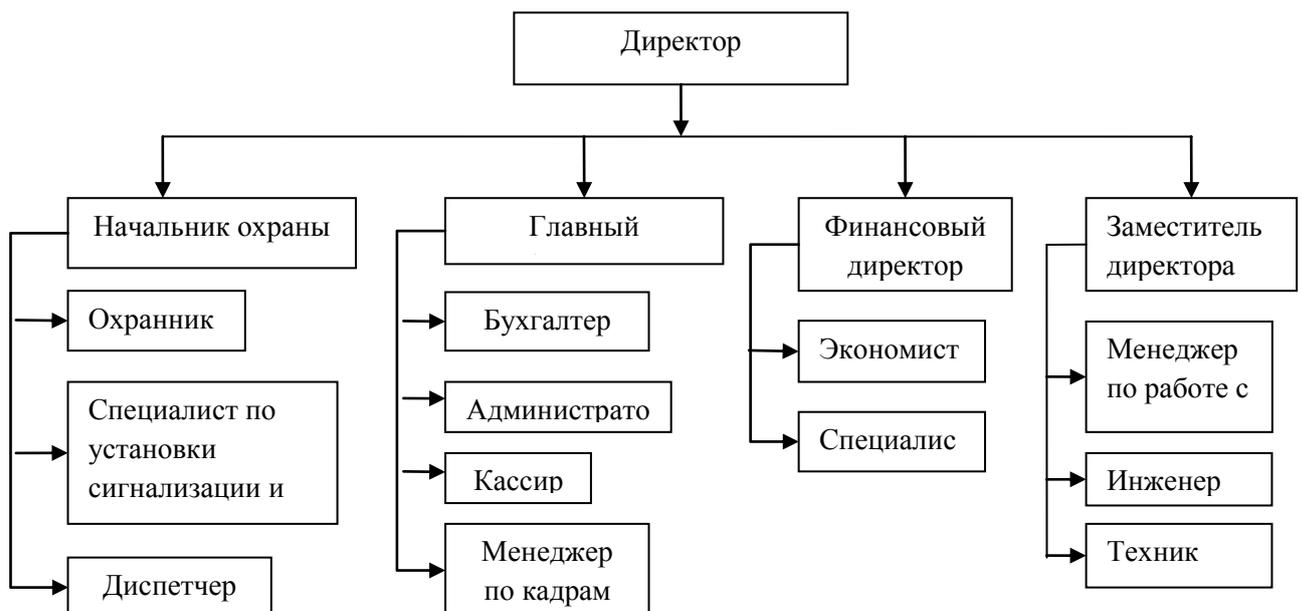


Рисунок 2.1.1 - Организационная структура ООО «ЧОО «Витязь»

Линейную организационную структуру управления рассматривают как организационную, где во главе любого структурного подразделения есть начальник – единый руководитель, у которого есть все полномочия и который сам выполняет руководство своими сотрудниками. Так же все функции управления концентрируются (фиксируются) у данного руководителя.

При осуществлении линейного управления все сотрудники из любого звена имеют одного начальника, через него осуществляются все команды управления[27, с. 118].

За все последствия и результаты деятельности, которые находятся в управлении их объектами, ответственность несут правленческие звенья. В данном случае имеет ввидупообъектное выделение начальников, которые осуществляют разнообразную работу, занимаются разработкой и принятием всевозможных решений, которые в свою очередь взаимосвязаны с управлением этим объектов.

На предприятии существует режим внутреннего порядка, которому следует вся организация. Так же режим и график работы всех сотрудников ООО «ЧОО «Витязь» установлен в соответствии со штатным расписанием.

Административно-управленческий персонал работает с понедельника по пятницу, пятидневную рабочую неделю с 9.00 до 18.00, с одним часовым обеденным перерывом с 13.00 до 14.00, возможен выход сотрудников на работу в выходные дни недели, с последующим предоставлением выходного или оплатой данного дня, но все это осуществляется строго по наличию приказа директора организации.

Производственный персонал, в состав которого входят охранники, диспетчера, и техники работают посменно, в основном их график сводится к двенадцатичасовому рабочему дню.

Сотрудникам ООО «ЧОО «Витязь» в соответствии со статьей 122 Трудового Кодекса Российской Федерации предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск, сроком на 28 календарных дней.

В таблице 2.1.1. представлена структура административно-управленческого и производственного персонала ООО «ЧОО «Витязь» за 2014-2016 гг., приложение Г.

Таблица 2.1.1 – Структура административно-управленческого и производственного персонала ООО «ЧОО «Витязь» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 год		2015 год		2016 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Директор	1	1,2	1	1,1	1	1
Заместитель директора	1	1,2	1	1,1	1	1
Финансовый директор	1	1,2	1	1,1	1	1
Главный бухгалтер	1	1,2	1	1,1	1	1
Начальник охраны	4	4,8	4	4,6	4	4,4
Менеджер по персоналу	4	4,8	4	4,6	4	4,4
Менеджер по работе с клиентами	5	5,9	5	5,7	6	6,6
Бухгалтер	4	4,8	4	4,6	4	4,4
Специалист	7	8,3	7	8,1	7	7,6
Экономист	4	4,8	4	4,6	4	4,4
Инженер	3	3,6	3	3,4	3	3,3
Техник	7	8,3	7	8,1	7	7,6
Диспетчер	9	10,7	9	10,5	9	9,9
Охранники	16	19,1	19	21,6	20	21,7
Специалист по установке видеонаблюдения и т.п.	8	9,4	8	9,2	10	10,7
Администратор	4	4,8	4	4,6	4	4,4
Кассир	5	5,9	5	5,7	6	6,6
Итого	84	100	87	100	92	100

Анализируя данные таблицы 2.2.1, мы видим, что численность сотрудников организации постоянно увеличивается. За анализируемые периоды с 2014 по 2016 гг. состав персонала вырос на 9,6% и в 2016 году составил 92 человека. Из таблицы мы видим, что приток сотрудников был каждый год, в 2015 году – 3 человека, в 2016 году – 5 человек, это указывает на стабильное состояние организации, ее расширение и увеличение кадрового состава в рассматриваемые периоды с 2014 по 2016 гг.

По состоянию на сегодняшний момент в ООО «ЧОО «Витязь» трудиться 92 человека. Из них пять сотрудников (заместитель директора, финансовый директор, начальники охраны и главный бухгалтер) занимают руководящие должности, непосредственно все они подчиняются директору организации.

В состав административно-управленческого персонала входят сотрудники, занимаемые следующие должности: менеджер, бухгалтер, экономист, инженер, специалист, кассир, администратор.

К производственному персоналу в ООО «ЧОО «Витязь» относят такие специальности, как диспетчер, охранник и техник.

На рисунке 2.1.1. наглядно изображено распределение кадрового состава в организации в процентном соотношении друг к другу.

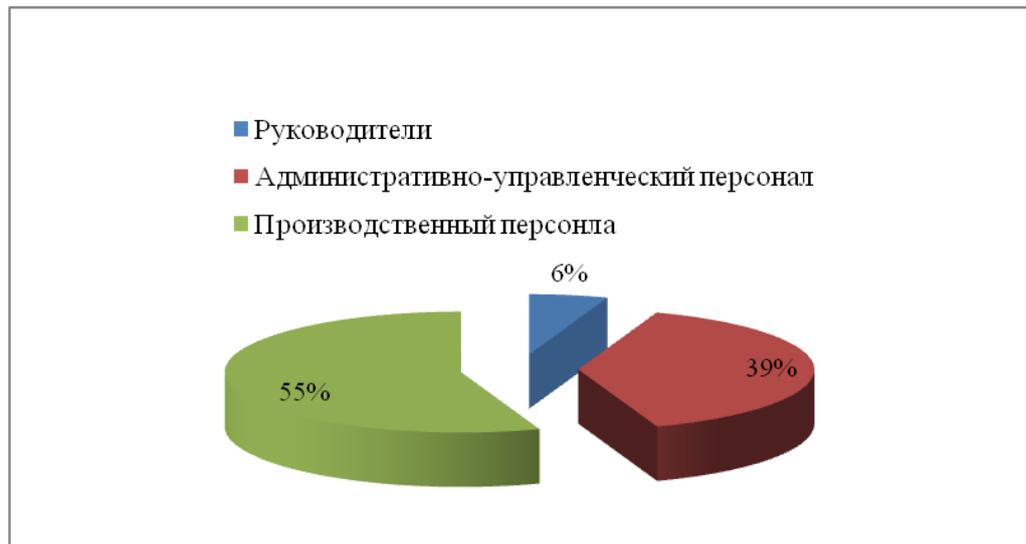


Рисунок 2.1.2 - Распределение кадрового состава

Далее мы проанализируем экономическую и финансовую сторону предприятия за 2014-2016 гг., которые представлены в таблице 2.1.2 и 2.1.3, анализ проводился на основании данных, полученных из налоговой декларации организации.

ООО «ЧОО «Витязь» ведет упрощенную систему налогообложения организациями (УСНО) – это особый налоговый режим, сосредоточенный на снижение налоговой нагрузки на субъекты малого бизнеса, а также ДЛЯ упрощения ведения налогового учёта и бухгалтерского учёта. УСН введена Федеральным законом от 24.07.2002 N 104-ФЗ номер 43. Статьёй 346.20 Налогового кодекса РФ устанавливаются следующие налоговые

ставки по налогу, взимаемому в связи с применением Упрощённой системы налогообложения (УСН):

– 6%, если объектом налогообложения является доход организации,

– от 5 до 15%, если объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов[31 с. 65].

Таблица 2.1.2 - Анализ бухгалтерского баланса ООО «ЧОО «Витязь» за 2014-2016 гг., (руб.)

№	Наименование статей	2014 год	2015 год	2016 год
п/п	Актив			
1.	Внеоборотные активы			
	Основные средства	584	584	584
2.	Оборотные активы			
	Запасы	25	17	13
	Дебиторская задолженность	3893	9821	6657
	Денежные средства и денежные эквиваленты	458	486	488
	Прочие оборотные активы	-	-	-
Пассив				
1.	Капитал и резервы			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	300	300	300
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3422	9587	7200
2.	Краткосрочные обязательства			
	Заемные средства	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1238	1021	900
	БАЛАНС	4960	10908	11080

Из данных таблицы 2.1.2, приложение Д, мы видим, что производственные запасы сократились на 32% в 2015 году и на 23,6% в 2016 году, составив 13 тыс. руб., такое сокращение запасов организации может привести к появлению дополнительных средств для ведения бизнеса. Все это достигалось за счет нескольких факторов, таких как снижение затрат на хранение и увеличение оборачиваемости товара.

Уровень дебиторской задолженности резко увеличился в 2,5 раза в 2015 году и составил – 9821 тыс.руб., это привело к уменьшению средств на счетах организации и отрицательно сказалось на платежеспособности предприятия в 2015 году, но уже в 2016 году уровень

дебиторской задолженности сократился и насчитывал 6657 тыс.руб. С 2015 года кредиторская задолженность ООО «Витязь» уменьшается, по сравнению с 2014 годом она снизилась на 16,7%, а в 2016 году на 11,8%. Это свидетельствует о стабильном доходе организации, получении прибыли и развитии предприятия на рынке частных охранных услуг.

Таблица 2.1.3 - Отчет финансовых показателей ООО «ЧОО «Витязь» за 2014-2016 гг., (руб.)

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения (+,-)			
					Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
					2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1	Выручка, тыс. руб.	29175	30550	32100	1375	1550	22	20,7
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	25105	24402	23409	-703	-993	-34,71	-23,57
3	Валовая прибыль, тыс. руб.	4071	6148	6780	2077	632	2,96	10,72
4	Управленческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
5	Прочие доходы, тыс.руб.		17	21	17	4	100	5,25
6	Прочие расходы, тыс. руб.	13	0	0	13	0	0	0
7	Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	4071	6148	6780	2077	632	2,96	10,72
	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	4058	6165	6690	2107	525	2,93	12,74
	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	4058	6165	6690	2107	525	2,93	12,74
9	Среднесписочная численность работников, чел.	84	87	92	3	7	29	13,42

Проанализировав отчет финансовых показателей организации за 2014-2016 гг. можно сделать следующие выводы.

Выручка организации увеличивается с каждым отчетным годом, что говорит о получении дохода организации. В 2015 году по сравнению с 2014 годом выручка предприятия увеличилась на 22% и составила 30 550 тыс. руб,

а в 2016 году ее увеличение произошло на 20,7% по сравнению с 2015 годом и на 27% по сравнению с 2014 годом. Себестоимость продаж организации сжижается, что говорит о получении прибыли организации. Ее место на рынке с каждым годом только укрепляется.

В данной организации можно наблюдать стабильный прирост численности персонала. В 2015 году его численность увеличилась на 3% и составила 87 человек, в 2016 году на 7%, относительно 2015 года и на 8,6% по сравнению с 2014 годом, и составила 92 сотрудника, в состав которого входят как руководители организации, административно-управленческий персонал, так и производственный персонал.

Резкое увеличение чистой прибыли ООО «Витязь» произошло в 2015 году на 2077 тыс. руб. и на 525 тыс. руб. в 2016 году, всему этому способствовало сокращение расходов организации, уменьшение производственных запасов (их оптимизация) и увеличение прибыльности предприятия за счет роста оборачиваемости капитала.

Следующим шагом будет рассчитать рентабельность организации. Рентабельность указывает, как эффективно работает предприятие за определенный отчетный период, обозначает прибыльность (доходность) предприятия. Рассчитывается по формуле:

$$Рчп = Чп/В, \quad (1)$$

где Чп – чистая прибыль,

В – выручка

$$Рчп_{2014 \text{ год}} = 4\,058 / 29\,175 = 0,1$$

$$Рчп_{2015 \text{ год}} = 6\,165 / 30\,550 = 0,2$$

$$Рчп_{2016 \text{ год}} = 6\,690 / 32\,100 = 0,2$$

Из произведенных расчетов видно, что уровень рентабельности вырос в 2015 году, по сравнению с 2014 годом, и удерживает свои позиции в 2016 году. Это связано с оптимизацией производственных запасов, ростом спроса на виды услуг, оказываемые частным охранным предприятием.

Следующим нашим шагом будет расчет порога рентабельности предприятия, который рассчитывают по формуле:

$$\text{Пр} = \text{Зп} / \text{Квм} \quad (2)$$

где, Зп – постоянные затраты,

Квм – коэффициент валовой маржи.

Чтобы найти коэффициент валовой маржи необходимо рассчитать значение валовой маржи, по следующей формуле:

$$\text{Вм} = \text{В} - \text{Зпр} \quad (3)$$

где, Вм – валовая маржа,

В – выручка,

Зпр – затраты переменные.

$$\text{Вм}_{2014 \text{ год}} = 29\,175 - 8\,300 = 20\,875$$

$$\text{Вм}_{2015 \text{ год}} = 30\,550 - 10\,100 = 20\,450$$

$$\text{Вм}_{2016 \text{ год}} = 32\,100 - 13\,450 = 18\,650$$

Производим расчет коэффициента валовой маржи:

$$\text{Квм} = \text{Вм} / \text{В} \quad (4)$$

$$\text{Квм}_{2014 \text{ год}} = 20\,875 / 29\,175 = 0,7$$

$$\text{Квм}_{2015 \text{ год}} = 20\,450 / 30\,550 = 0,7$$

$$\text{Квм}_{2016 \text{ год}} = 18\,650 / 32\,100 = 0,5$$

Рассчитав данные, производим расчет порога рентабельности, по ранее указанной формуле:

$$\text{Пр}_{2014 \text{ год}} = 12\,030 / 0,7 = 17\,185 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Пр}_{2015 \text{ год}} = 14\,670 / 0,6 = 20\,957 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Пр}_{2016 \text{ год}} = 16\,010 / 0,6 = 26\,683 \text{ тыс. руб.}$$

Проанализировав данные, полученные при расчетах можно сделать следующие выводы. Рентабельность (доходность) ООО «ЧОО «Витязь» в 2014 году составила - 0,1, в 2015-2016 гг. – 0,2. Порог рентабельности организации в 2014 году был 17 185 тыс. руб., в 2015 году он вырос на 17% и составил 20 957 тыс. руб., в 2016 году составил 26 683 тыс. руб., что на 34% больше, чем в 2015 году и на 42%, чем в 2014 году. Все это указывает на то,

что организация получает стабильный доход и имеет возможность покрыть свои расходы и получать сверх этого дополнительную прибыль, используя ее для дальнейшего развития.

Следующим нашим шагом будет расчет коэффициента доходов и расходов организации за анализируемый период, он рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{дох.рас.}} = \text{Доходы/Расходы} \quad (5)$$

Если коэффициента доходов и расходов организации будет равен 1 и более, можно считать деятельность предприятия – эффективной, если данный коэффициент будет меньше 1 - деятельность предприятия является неэффективной [18, с. 24].

$$K_{\text{дох.рас. 2014 год}} = 29\,175 / 21\,700 = 1,3;$$

$$K_{\text{дох.рас. 2015 год}} = 30\,550 / 26\,400 = 1,1;$$

$$K_{\text{дох.рас. 2016 год}} = 32\,100 / 29\,000 = 1,1.$$

Полученные расчеты мы изобразили на рисунке 2.1.3.

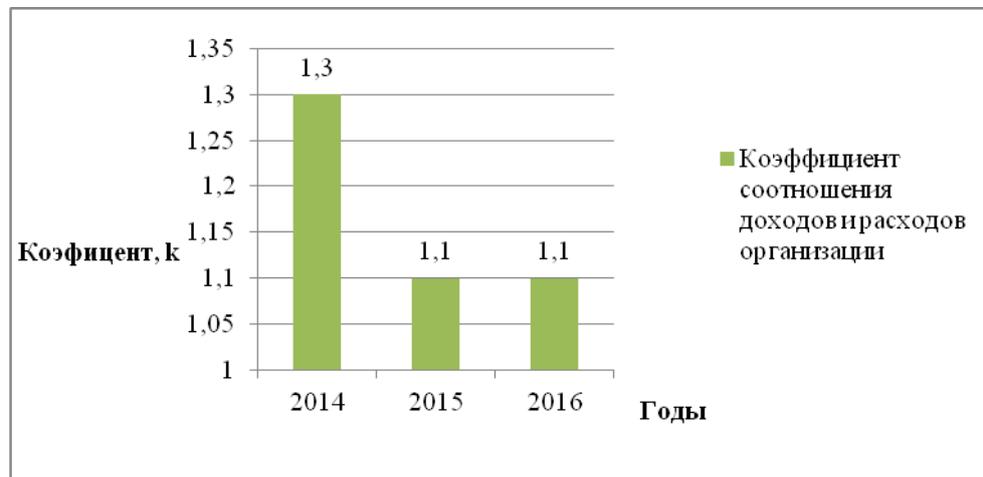


Рисунок 2.1.3 - Коэффициент соотношения доходов и расходов предприятия за 2014-2016 гг.

За анализируемый период мы наблюдаем, что коэффициент доходов и расходов организации всегда был выше 1, его максимальный пик был достигнут в 2014 году – 1,3, в 2015-2016 гг. он держался на одном уровне и составил – 1,1.

Дебиторская и кредиторская задолженность предприятия всегда являлись важными показателями ее работы (деятельности).

Дебиторская задолженность предприятия – это сумма, которую другие предприятия (фирмы, компании, а так же граждане), которые являются их должниками (дебиторами) должны организации [45, с. 28].

Кредиторская задолженность предприятия – это задолженность, которая возникла у предприятия (организации, физического лица), обозначенного как субъект, перед другими лицами, которую этот субъект должен выплатить [45, с. 31-32].

ООО «ЧОО «Витязь» за рассматриваемый период не имеет дебиторской задолженности, в таблице 2.1.4 будет проанализирован а кредиторская задолженность предприятия за 2015-2016 гг.

Таблица 2.1.4 - Анализ кредиторской задолженности предприятия за 2015-2016 гг., (руб.)

Наименование	2015 г.	2016 г.	Изменения (+,-)	
			Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Поставщики и подрядчики	198	164	-34	- 4,83
Задолженность перед персоналом организации	725	694	-31	- 22,38
Задолженность перед государственными внебюджетными фондами	-	23	23	100
Прочие кредиты	315	34	-281	- 0,12
Задолженность по налогам и сборам	-	106	106	100

Произведя анализ кредиторской задолженности предприятия, мы видим, что основной задолженностью выступает задолженность перед персоналом организации, она составила 725 тыс. руб. в 2015 году, в 2016 году она сократилась на 22,3%. Так же сократилась задолженность перед поставщиками и подрядчиками предприятия в 2016 году на 4,8% и составила 164 тыс. руб. Но из данной таблицы мы видим, что у предприятия возникла задолженность по налогам и сборам, которой не было за аналогичные

периоды, это может негативно отразиться на деятельности организации и в ближайшее время ООО «Витязь» погасит свою задолженность.

Из всего выше сказанного, можно сделать вывод, что ООО «ЧОО Витязь» это коммерческое предприятие, цель которого – получение прибыли вследствие организации охранной деятельности и распространение (продажа) сопутствующих материалов. Проанализировав отчет финансовых показателей организации мы наблюдаем, что предприятие является устойчивым и стабильным на рынке. В данном подразделе представлена структура управления охранного предприятия, на основании которой нами не было обнаружено каких либо отклонений по нормам управляемости. Все экономические показатели организации по данным отчетности за 2014-2016 гг. находятся в пределах нормы.

2.2 Оценка конкурентной среды и конкурентоспособности предприятия

Конкуренцию определяют как процесс соперничества субъектов по поводу реализации ими своих конкурентных преимуществ на конкретном рынке в конкретное время для содержания победы или достижения других целей в рамках законодательства либо в естественных условиях [29, с. 105].

Частное охранное предприятие это негосударственное предприятие, оказывающее услуги по охране, как юридическим, так и физическим лицам. Так же производит консультации, установку сигнализаций и другого оборудования, по охране частной собственности.

В городе Валуйки насчитывается два крупных охранных предприятий, помимо рассматриваемой нами организации, которые могут выступать основными конкурентами, это:

1. ООО ЧОО «Эдельвейс»;
2. ООО ЧОО «Легион 31».

Из них: 1 – это прямой конкурент (ЧОО «Легион 31»); 1 – косвенный конкурент (ЧОО «Эдельвейс»).

Конкурентные преимущества, которые могут определить рыночные позиции организации, можно разделить на четыре групп:

1. финансовое и экономическое состояние организации;
2. рентабельность продаж;
3. конкурентоспособность организации;
4. эффективная маркетинговая деятельность.

Данные организации на рынке охранных услуг с 2014 года, одними из крупных является ООО ЧОО «Легион 31», он имеет сеть охранных предприятий по белгородской области и ООО «ЧОО «Витязь».

В порядке убывающей значимости можно выделить определяющие факторы конкурентоспособности.

Таблица 2.2.1 - Факторы конкурентоспособности организации

Факторы Наименование	ЧОО «Легион 31»	«ЧОО «Витязь»	ЧОО «Эдельвейс»
Качество	Достойное обслуживание и работа с клиентами, качественное выполнение работ по установке сигнализаций	Отличная работа с клиентами (юр. и физ. лица), качественное выполнение работ по всем видам услуг, обозначенных в прайсе организации	Посредственное выполнение работ, отсутствие опыта работы на рынке данных услуг.
Местонахождения	800 метров от центра города	Центр города	Неудобное расположение
Уровень цен	Средняя цена	Средняя цена	Средняя цена
Оказываемые услуги	Охрана частной собственности, установка и монтаж сигнализаций и другого оборудования	Охрана частной собственности, консультации, установка и монтаж сигнализаций и другого оборудования	Охрана частной собственности
Время работы	Круглосуточно	Круглосуточно	Круглосуточно
Репутация организации, ее услуг	Организация давно существует на рынке, высококвалифицированный персонал	Давно на рынке, высококвалифицированный персонал, высокая репутация	Новое предприятие, ненадежная репутация.
Послепродажное обслуживание оборудования	Осуществляется в течении 3 месяцев бесплатно, остальные периоды оплата по прайсу	Осуществляется в течении 6 месяцев бесплатно, остальные периоды оплата по прайсу	Осуществляется в течении 1 месяца бесплатно, остальные периоды оплата по прайсу

Из таблицы можно сделать следующие выводы, относительно третьего конкурента ООО ЧОО «Эдельвейс» охранный предприятие «Витязь» занимает устойчивое положение на рынке. Конкурентоспособность его услуг относительно первого конкурента имеет равное положение, эти организации имеют и сложившуюся репутацию, и постоянных клиентов. ООО «ЧОО «Витязь» необходимо провести ряд мероприятий по улучшению качества оказываемых услуг, для завоевания и охвата большей части рынка и завоевания симпатий клиентов, это:

- произвести мониторинг качества оказываемых услуг (анкетирование среди клиентов организации), с целью выявления требований потребителя и его конкретных запросов, повышение внимания к выполняемым услугам;

- выявление преимуществ и недостатков услуг, оказываемых конкурентами, и соответствующее использование этих результатов на своём предприятии.

Но одно из самых главных, это реклама, которая является затратной статьей в бюджете предприятия, но оказывает немаловажный приток прибыли организациям. В ООО «Эдельвейс» рекламе уделяют очень маленькое значение, в ООО «ЧОО «Витязь» ей отводится незначительная роль. Данные организации очень редко используют рекламу в журналах, газетах, сопутствующих их деятельности печатных изданиях.

В свою очередь ООО «Легион 31», являясь сетью предприятий, использует рекламу часто, отводя ей особое значение. Рекламу данного предприятия можно услышать на радио, увидеть в печатных изданиях или на баннерах города.

Для более лучшего рассмотрения маркетинговой среды, нужно воспользоваться методом PEST анализа, по которому можно будет более четко проанализировать влияние маркетинговой среды на предприятия.

PEST-анализ - это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (**P**olitical), экономических (**E**conomic), социальных

(Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании [31, с. 110-111].

PEST-анализ ООО «ЧОО Витязь» представлен в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 - PEST анализ ООО «ЧОО «Витязь»

<p style="text-align: center;">Р</p> <ul style="list-style-type: none"> • государственное регулирование в отрасли (получение лицензии на деятельность, изменение законодательства) • государственное регулирование конкуренции (монополистическая конкуренция) • ограничение доступа низкоквалифицированных рабочих (для того чтобы работать в фирме необходимо получить удостоверение частного охранника) 	<p style="text-align: center;">Е</p> <ul style="list-style-type: none"> • инфляция (от неё зависит уровень заработной платы персонала, уровень дохода у предприятия) • повышение рыночных цен на услуги (фирма получает больший доход) • изменение покупательской способности потребителя (изменение спроса на данную услугу) • налогообложение (чем больше налогов, тем меньше прибыль) • кризис (сокращение работников, неблагоприятное положение с финансами)
<p style="text-align: center;">S</p> <ul style="list-style-type: none"> • изменение в стиле и уровне жизни (люди начинают заботиться о своей безопасности) • влияние СМИ (информация доставляется потребителям, большая известность) • бренд и репутация 	<p style="text-align: center;">T</p> <ul style="list-style-type: none"> • развитие технологий • НТП • отсутствие оборудования (если не привезут оборудование, то не с чем работать)

Из таблицы 2.2.2. видно, что в данной сфере идет четкое влияние маркетинговой среды на предприятие.

Государство регулирует отрасль по средством получения разнообразных лицензий на деятельность, а так же четко регулирует уровню цен и рост конкуренция на рынке охранных услуг.

Экономически факторы тоже очень важны. Из-за роста инфляции возможно падения прибыли организации, так же уменьшение заработной платы сотрудников, что может привести к ротации кадров и прием на работу (в последующем) не квалифицированный персонал, который снизит уровень репутации предприятия.

Повышение рыночных цен и увеличение налогообложения может сильно ударить по доходности предприятия, вызвав отказ некоторых

клиентов от услуг организации (из-за уровня роста цен), и возникновения задолженности по налогообложению[18, с. 56].

Есть и плюсы в развитии данной отрасли. С каждым днем появляются все новые технологии и усовершенствованное оборудование, которое позволяет охранному предприятию лучше и качественней выполнять свои услуги и предлагать клиентам совершенное оборудование для охраны частной собственности. Но все это затратно, и каждая организация должна понимать, что закупка нового оборудования, это материальная ноша, которая в дальнейшем может принести организации большую выручку и помочь охватить большую часть рынка.

Бренд и репутация – это то, что на сегодняшний момент, есть у организации «Витязь». Она давно существует на рынке, и завоевала свою нишу посредством, качественно выполняемых услуг и квалифицированного персонала.

Влияние СМИ очень важный фактор, который так же воздействует на развитие организации, ее статус на рынке и привлечение клиентов. За счет рекламы предприятие может «заявить» о себе, рассказать о своих услугах и ценах, тем самым привлекая новых покупателей, которыми могут являться как частные лица, так и крупные организации.

Конечно, все факторы очень существенны для охранного предприятия. Правовой фактор позволяет урегулировать сферу охранных услуг и во многом её ограничивает. В условиях политической и социально – экономической нестабильности рост преступности растет огромными скачками, особенно это связано со сферой бизнеса. Возможно, изменение правовой среды страны дало бы возможность предприятию расширить предприятию сферу своих услуг. Возможность получать новые технологические разработки для предприятия означает наличие способности оказывать наиболее высокий уровень услуг. Таким образом, все факторы являются достаточно важными, можно лишь определить, в чем тот или иной

фактор является более значимым. В таблице 2.2.3 произведен анализ бальной оценки значимых факторов организации.

Таблица 2.2.3 - Бальная оценка степени влияния факторов в ООО «ЧОО «Витязь»

Факторы	Степень влияния				
	1	2	3	4	5
Политические					
-государственное регулирование отрасли					+
-государственное регулирование конкуренции				+	
-ограничение доступа низкоквалифицированных рабочих				+	
Экономические					
-инфляция					
-повышение рыночных цен на услугу					+
-изменение покупательской способности потребителя					
-налогообложение					+
-кризис					
Социальные					
-изменение в стиле и уровне жизни					
-влияние СМИ					+
-бренд и репутация				+	
Технологические					
-развитие технологий				+	
-НТП					
-отсутствие оборудования					+

Далее произведем оценку сильных и слабых сторон организации, возможности и угрозы внешней среды ООО «ЧОО «Витязь» при помощи SWOT-анализа, таблица 2.2.4.

Проведя анализ сильных и слабых сторон предприятия, мы можем дать ряд рекомендаций, которые помогли бы организации усовершенствовать свою работу и достичь более лучших финансовых результатов. Так же по результатам SWOT анализа нужно отметить, что руководству организации нужно использовать накопленный опыт в работе на рынке охранных услуг, разработав определенные стратегии по усилению конкурентных позиций на рынке.

Таблица 2.2.4 - SWOT-анализ ООО «ЧОО Витязь»

Сильные стороны - S	Слабые стороны - W
1. Наличие большого количества постоянных клиентов; 2. Наличие акций, скидок, бонусов; 3. Большое количество партнеров в области; 4. Поставки импортного оборудования; 5. Известная марка предприятия; 6. Наличие собственного офиса; 7. Высококвалифицированные специалисты; 8. Высокое качество обслуживания; 9. Широкий спектр услуг; 10. СМС-информирование (оповещение обо всех или части событий);	1. Отсутствие отдела маркетинга; 2. Наличие финансовых ресурсов для развития; 3. Человеческий фактор (у сотрудников различные характеры, проявление личных амбиций, физиологические способности организма); 4. Личные качества персонала (профессиональные навыки и способности, образование и квалификация); 5. Недостаточное оснащение автотранспортом.
Возможности - O	Угрозы - T
1. Прогнозируемый рост оказания услуг; 2. Сильная конкурентная позиция по Белгородской области; 3. Повышение жизненного уровня населения; 4. Дополнительное инвестирование; 5. Открытие филиалов в других городах России.	1. Снижение платежеспособности населения в связи с кризисом; 2. Изменение правовой базы в отрасли; 3. Увеличение конкурентоспособных предприятий по охране; 4. Кризис (снижение прибыли, снижение конкурентоспособности); 5. Промышленный шпионаж.

Важно отметить, что слабой стороной организации является низкое стимулирование сотрудников. В ООО «ЧОО «Витязь» не существует премий за выполнение (перевыполнение) плана, каких-либо поощрений от организации, отсутствует премирование и не уделяется внимание повышению квалификации персонала. То есть не проводятся тренинги, семинары, лекции и т.п., которые смогли бы улучшить знание персонала, и помогли бы организации расти и развиваться.

Так же на предприятии отсутствует общая клиентская база, которая помогла бы администратору предприятия связываться с клиентами, оповещать их о проводимых акциях или скидках, о появлении новых услуг и т.п.

Организации так же необходима еще одна автомобиль, для улучшения деятельности предприятия и сокращения времени работы охранников.

Далее, по модели Майкла Портера, мы произведем анализ конкурентных сил. Методика выделения пяти сил определяет уровень

конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли. Портер называет эти силы «микросредой», противопоставляя её большому количеству факторов, включенных в термин «макросреда» [37, с. 74].

Таблица 2.2.5 - Оценка конкурентных сил ООО «ЧОО «Витязь»

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Аналогичные услуги «цена-качество»	Присутствуют и занимают высокую долю на рынке	Присутствуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
	3		
Итоговый балл	3		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны аналогичных услуг		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны аналогичных услуг		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны аналогичных услуг		

Из таблицы 2.2.5 видно, что уровень угрозы - высокий. Охранное предприятие располагает уникальным предложением на рынке, но оно не может противостоять натиску со стороны конкурентов.

ООО «ЧОО Витязь» необходимо развиваться и усовершенствоваться, расширять спектр оказываемых услуг, а так же сосредоточивать все свои усилия на построение осведомленности об уникальных предложениях и услугах.

В данной главе проведя анализ, можно увидеть, что важные проблемы организации идут от слабой организации маркетинговой деятельности, отсутствии рекламной компании, это выражается в отсутствии рекламы, неузнаваемости предприятия, все это может привести к снижению конкурентоспособности охранного предприятия на рынке услуг.

Так же важно отметить, что для поддержания конкурентоспособности организации нужно расширять клиентскую базу, использовать разные средства для привлечения новых покупателей и создания единой базы.

2.3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия на рынке и обоснование их эффективности

Проведя анализ сильных и слабых сторон организации, мы смогли выявить ряд проблем и недочетов, впоследствии которые мы хотели бы решить и устранить.

Ряд мероприятий, которые позволят увеличить конкурентоспособность ООО «ЧОО «Витязь» и повысят экономические и финансовые показатели:

- Внедрение CRM – системы и создание единой базы данных;
- организация систем скидок для клиентов частного охранного предприятия.
- проведение обучение действующего состава персонала и рост уровня мотивации сотрудников;
- покупка автомобиля для увеличения скорости работы охранников ООО «ЧОП «Витязь»;
- рекламная компания.

Расширение клиентской базы должно происходить на основе анализа всей организации, ее нынешнего состояния спроса и предложения в данном регионе сбыта, это поможет исключить бесполезные и излишние затраты на проведение поиска доступным инструментам.

Увеличение клиентской базы может происходить с помощью нескольких вариантов, первое это увеличение за счет собственного штата сотрудников. Это является одним из недорогих способов поиска и привлечения клиентов, данное мероприятия может осуществлять, как менеджер по продажам (специально нанятый на данную должность), так и сотрудником административно-управленческого аппарата. Главным недостатком расширения клиентской базы силами собственных кадров, это – небольшая эффективность поиска клиентов и увеличения их базы.

Мероприятие, которые мы бы хотели внедрить в данную организацию
Внедрение CRM – системы. CRM (от английского это – «управление

взаимоотношениями с клиентами») – программное обеспечение, позволяющее автоматизировать процессы взаимодействия с покупателями (заказчиками) на предприятии. CRM-система увеличивает уровень продаж, с ней возможно оптимизировать маркетинг, обслуживание клиентов тоже может улучшиться, сохраняя информацию о них и историю развития отношений, определяя и улучшая бизнес-процессы [49, с. 118-120].

Создание единой базы данных. Клиентская база – это не просто сбор разных сведений и информации о клиентах, но и важный актив предприятия, неисчерпаемый источник дохода и увеличения продаж.

При создании единой клиентской базы можно найти ответы на ряд важных стратегических вопросов изображенных на рисунке 2.3.1.

Поддерживать клиентскую базу в полном и актуальном состоянии это очень трудоемкая задача, но и наиболее окупаемая в долгосрочной перспективе. Грамотное обращение с клиентской информацией дает возможность точно знать, кто будет покупать, что и в каком объеме, прогнозировать и управлять потребительским поведением [33, с. 208-209].

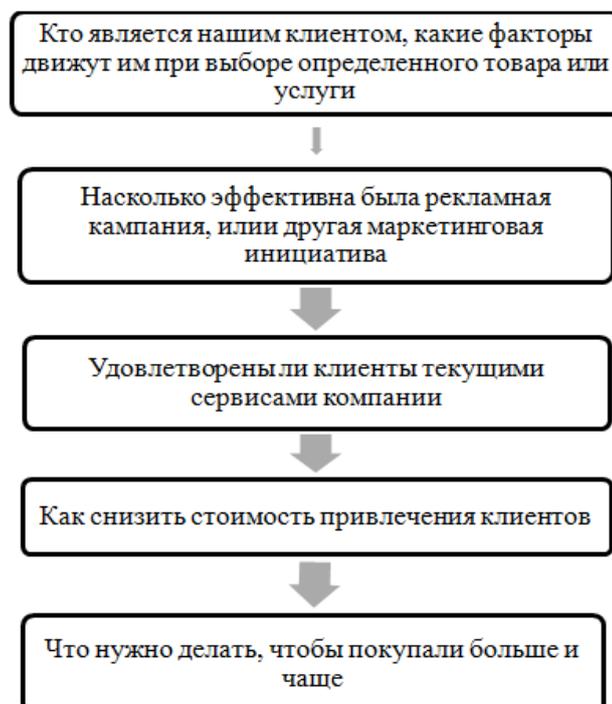


Рисунок 2.3.1 - Часто задаваемые вопросы при создании клиентской базы

Существует несколько шагов по созданию и внедрению единой базы клиентов, это:

1. формирование единой базы (сбор контактной информации о клиентах);
2. установление связи с клиентами (по средством телефона или sms-уведомления, возможные варианты оповещения: поступление товара, новая услуга, акции или скидки и т.п.);
3. анализ и коррекция (внесение и фиксация полученной информации в базу данных, проведение анализа);
4. автоматизация учета и анализа клиентов (наличие на предприятии автоматизированной системы управления клиентами (CRM-системы), которая позволяет сохранять всю историю взаимодействия с клиентом и отслеживает изменения и т.п.).

Для создание единой базы клиентов была выбрана система КЛАСС365, это одна из новейших разработок в области автоматизации взаимоотношений с клиентами.

КЛАСС365 создаст результативную работу с клиентской базой, поддерживает чистоту и актуальность данных, включает все виды коммуникации с клиентами, автоматизирует документооборот, формирует все необходимые отчеты. На рисунке 2.3.2 представлен прайс-лист на покупку данной программы.

	Личный	Антикризис	Начальный	Оптимальный	Корпоративный
Пользователи ?	1	2	3	5 +	30 +
Собственные организации ?	1	1	3	5	30
Место под прикрепленные файлы ?	500 Мб	500 Мб	1 Гб	3 Гб +	10 Гб +
Рабочие места кассиров (Розница365) ?	-	-	1	2 +	10 +
Интернет-магазины ?	-	-	1	2 +	10 +
Торговля и Склад ?	✓	✓	✓	✓	✓
CRM (клиенты, сделки, обращения, отчёты) ?	✓	✓	✓	✓	✓
Финансовый учёт. Банк и Касса ?	✓	✓	✓	✓	✓
Бланки. Печатные формы документов ?	✓	✓	✓	✓	✓
Доп. поля и собственные шаблоны ?	-	✓	✓	✓	✓
Модификации ?	-	✓	✓	✓	✓
Работа с ЕГАИС ?	-	-	✓	✓	✓
Учет по серийным номерам ?	-	-	✓	✓	✓
Email, SMS, Телефония, Рассылки ?	-	-	✓	✓	✓
Интеграция с 1С и Клиент-банком ?	-	-	✓	✓	✓
Настройка прав пользователей ?	-	-	-	✓	✓
Усиленная защита при входе в систему ?	-	-	-	✓	✓
Интеграция по API ?	-	-	-	✓	✓
Бесплатная начальная настройка ?	-	-	-	-	✓
Персональный менеджер ?	-	-	-	-	✓
Цена в месяц	375 руб.	750 руб.	1125 руб.	1875 руб.	7125 руб.

Рисунок 2.3.2 - Цены на покупку программы КЛАСС365 (за 1 мес., руб.)

Из данного рисунка мы видим, что оптимальный вариант для охранного предприятия это тариф - «начальный». Стоимость данной программы в выбранном тарифе 1 125 рублей за 1 календарный месяц, данную программу планируется приобрести на 6 календарных месяцев, общая стоимость 6 750 рублей.

Таблица 2.3.1 – Описание дополнительных тарифов для пользователей (цены указаны при оплате за 6 месяцев, руб.)

Наименование	Пакет «Стартап»	Пакет «Стартап Розница»	Пакет «Стартап Интернет-магазин»
Количество пользователей	1 пользователь	2 пользователя + 1 рабочее место кассира (касса)	1 пользователь + 1 интернет магазин + модификация
Описание	Торговля, Склад, Банк и Касса, Бланки	Торговля, Склад, Банк и Касса, Бланки, ЕГАИС	Торговля, Склад, CRM, Банк и Касса, Бланки
Цена	500	1000	1500

В таблице 2.3.1. приведены данные дополнительных тарифов для пользователей, в выбранном ранее нами тарифе указывается 3 пользователя, было принято решение дополнительно взять пакет «Стартап» с включением в программу дополнительного пользователя.

Итого, общая сумма, которую предприятие потратит на организацию данного мероприятия – 7 250 рублей.

В дальнейшем, при внедрении общей клиентской базы, предприятие планирует увеличить свой доход на 10%, это связано и с возможностью оповещения клиентов о ряде мероприятий, скидок, акций и т.п., а так же это ускорит процесс работы администраторов охранного предприятия, что позволит им выполнять более широкий спектр услуг.

Ко всем группам товара и оказываемых услуг для стимулирования клиентов предлагается ввести систему скидок.

Примерная система скидок:

- скидка 3% на сумму свыше 25 000 руб.;
- скидка 5% на сумму свыше 50 000 руб.;
- скидка 7% при покупке оборудования или заказе услуг на сумму 75 000 рублей и более.

Следующим мероприятием, которое помогло бы повысить конкурентоспособности предприятия, это мотивацию сотрудников и прием на работу высококвалифицированного персонала.

В целях благоприятной трудовой атмосферы среди сотрудников ООО «ЧОО «Витязь» в таблице 2.3.3, приведены основные мотивирующие факторы, удовлетворяющие потребности, на которые необходимо уделить особое внимание руководству предприятия.

Одним из важных стимулов на предприятии является повышение квалификации и продвижение работников по службе.

Цель процесса обучения:

- 1) обеспечение необходимой компетентности персонала;
- 2) постоянное повышение квалификации персонала;

3) подготовка кадрового резерва предприятия.

Таблица 2.3.3 -Основные мотивирующие факторы на предприятии

Потребности	Мотивирующие факторы
В труде	Материальное стимулирование (достойная заработная плата, премии)
В самоутверждении	Возможности профессионального роста, обучения, посещение курсов и семинаров, освоения других специальностей и т.д. Признание в коллективе (благоприятный морально-психологический климат)
В социальной защите	Социальные гарантии и льготы
В коллективном взаимодействии и общении	Поощрения за коллективную работу (успехи структурного подразделения) Развитие корпоративной культуры (проведение мероприятий, праздников и т.п.)

Одним из важных стимулов на предприятии является повышение квалификации и продвижение работников по службе.

Цель процесса обучения:

- 4) обеспечение необходимой компетентности персонала;
- 5) постоянное повышение квалификации персонала;
- 6) подготовка кадрового резерва предприятия.

В таблице 2.3.4 можно увидеть, что на уровень конкуренции предприятия, очень сильно влияет мотивация его сотрудников, ведь чем она выше, тем лучше и качественней будет сотрудник выполнять свою работу и поручения.

Отсутствие мотивации может снизить продуктивность труда персонала и уровень его деятельности на 30-35%, если труд работника вознаграждать материальными благами, его производительность труда резко начнет возрастать.

Достижение мотивации и удовлетворения сотрудников можно с помощью нематериального стимулирования (это доска почета грамоты и т. п.), все описанные мероприятия в ниже представленной таблице помогут повысить уровень заинтересованности сотрудников ООО «ЧОО «Витязь».

Таблица 2.3.4 – Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внутренние источники привлечения персонала	
<p>Появление шансов для служебного роста. Повышение степени привязанности к организации. Низкие затраты на привлечение кадров. Претендентов на должность хорошо знают в организации. Претендент на должность знает данную организацию. Сохранение уровня оплаты труда, сложившейся в организации. Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации. Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации. Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала. Рост производительности труда. Решается проблема занятости собственных кадров. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.</p>	<p>Ограничение возможности для выбора кадров. Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации. Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя. Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах. Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.</p>
Внешние источники привлечения персонала	
<p>Более широкие возможности выбора. Появление новых импульсов для развития организации. Новый человек, как правило, легко добивается признания. Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.</p>	<p>Более высокие затраты на привлечение кадров. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста работников организации.</p>

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ООО «ЧОО «Витязь» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника.

Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент в управляющей компании могут стать:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченное время на обед;
- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- помощь в повышении образования, профподготовке и т.п.

Мотивация на предприятии очень важна в работе всех сотрудников, именно она играет немало важную роль в уровне конкуренции самой организации. Если мотивация отсутствует, работник не старается повысить производительность труда, так же уровень деятельности персонала сокращается на 25-30%. Однако, если произвести мотивацию сотрудников материальным вознаграждением (премированием, %-ставкой и т.п.) продуктивность возрастет. Мотивация может быть и нематериальной, например: грамоты, размещение на доске почета, выбор лучшего сотрудника месяца и т. п., все эти мероприятия смогут увеличить уровень лояльности и интереса персонала ООО «ЧОО «Витязь».

На предприятии имеются слабые стороны в системе мотивации труда персонала, такие как:

- стимулирование (не учитывается переработка персонала по времени, снижение активности сотрудников);
- недостаток опыта (оперативным управлением занимаются люди, не имеющие специального образования) и т.п.

В периоды максимального спроса на товары и услуги организации, изъяны системы мотивации сотрудников очень ярко и выражено видны. В такие периоды персонал может не выполнить определенный объем работы, четко намеченный сроки, что впоследствии приведет к снижению спроса на виды и услуги предприятия.

Эффективное стимулирование заинтересованности сотрудников

организации и увеличении результата функционирования предприятия вероятно только при результативной корректировке системы мотивации персонала.

Существующая на предприятии система премирования не ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, ориентируясь на производственные планы подразделений. Она призвана только предотвращать нарушения трудовой дисциплины. Для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников. Те компоненты, которые оказывают существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе, продолжают использоваться во вновь создаваемой системе мотивации.

Следующим мероприятием, которое поможет увеличить конкурентоспособность предприятия и поможет увеличить скорость выполнения услуг по охране на предприятии является покупка автомобиля. Было рассмотрено много вариантов, но для организации выгоднее брать автомобиль в лизинг.

Лизинг — это инвестиционный инструмент, который позволит при небольшом затратах собственных средств провести модернизацию предприятия, обновить основные фонды, расширить производство, приобретая новое, современное, высокотехнологичное оборудование, автотранспорт и технику [44, с. 56].

Основные преимущества лизинга:

- возможность лояльного погашения задолженности (срок лизинга 2-3 года);
- предоставление дополнительных возможностей и услуг (консультации, услуги по транспортировке, страховое оформление, государственная регистрация и т.п.);

- оптимизация налогооблагаемой базы по расчету налога на прибыль (возможность уменьшения налогооблагаемой базы);
- сохранение финансовой структуры (вероятность получения дополнительного банковского финансирования не уменьшается);
- оперативность принятия решений.

Выбранным автомобилем стал RenoLogan (Confort), рисунок 2.3.3.



Рисунок 2.3.3 – Автомобиль RenoLogan

На рисунке представлен автомобиль, который планируется взять в автолизинг, модификация (Confort): 1.6 АКП 4 – 82 л.с., стоимость данной модели 549 999 рублей.

Таблица 2.3.5 – Базовые условия лизинга

Наименование	Единица измерения
Срок лизинга (месяцы)	24
Стоимость объекта лизинга (рубли)	550 000
Лизинговый процент (% годовых)	10 (аннуитетная схема начисления)
Первичный взнос за объект (%)	20
Единоразовая комиссия (%)	1
Амортизация (месячная) (%)	3,3

Базовые условия, на которых будет произведен лизинг, были представлены в таблице 2.3.5.

В таблице 2.3.6 указаны ежемесячные выплаты по лизингу, организацией было решено взять автолизинг сроком на 24 месяца, с первоначальным взносом в 20%.

Таблица 2.3.6 – Схема лизинговых выплат

Месяц	Стоимость объекта	Погашение стоимости объекта	Вознаграждение лизингодателя	Комиссии	Выплаты в месяц
1	550000,00	122498,36	3666,67	5500,00	131665,03
2	427501,64	12602,51	3562,51	0,00	16165,03
3	414899,13	12707,53	3457,49	0,00	16165,03
4	402191,60	12813,43	3351,60	0,00	16165,03
5	389378,17	12920,21	3244,82	0,00	16165,03
6	376457,96	13027,88	3137,15	0,00	16165,03
7	363430,08	13136,44	3028,58	0,00	16165,03
8	350293,64	13245,91	2919,11	0,00	16165,03
9	337047,73	13356,29	2808,73	0,00	16165,03
10	323691,43	13467,60	2697,43	0,00	16165,03
11	310223,84	13579,83	2585,20	0,00	16165,03
12	296644,01	13692,99	2472,03	0,00	16165,03
13	282951,02	13807,10	2357,93	0,00	16165,03
14	269143,92	13922,16	2242,87	0,00	16165,03
15	255221,76	14038,18	2126,85	0,00	16165,03
16	241183,58	14155,16	2009,86	0,00	16165,03
17	227028,41	14273,12	1891,90	0,00	16165,03
18	212755,29	14392,07	1772,96	0,00	16165,03
19	198363,23	14512,00	1653,03	0,00	16165,03
20	183851,23	14632,93	1532,09	0,00	16165,03
21	169218,30	14754,87	1410,15	0,00	16165,03
22	154463,42	14877,83	1287,20	0,00	16165,03
23	139585,59	15001,81	1163,21	0,00	16165,03
24	124583,78	15126,83	1038,20	0,00	16165,03
Итого		440543,05	57417,57	5500,00	503460,62
Остаток		109456,95			

Таблица 2.3.7 – Расчет стоимости пользования лизингом (итоговые значения в денежном измерении)

Наименование	Единица измерения
Ежемесячная сумма выплат	16 165
Итого сумма выплат	503 460
в том числе %	57 417
Стоимость объекта	440 543
Комиссии	5 500
Остаток стоимости объекта	109 456

Из данной таблицы мы видим, данный вариант покупки легкового автомобиля для юридической организации является более приемлемым. Ежемесячный взнос по лизингу составит 16 165 рублей ежемесячно в течение 24 календарных месяцев. С условием того, что первоначальный взнос будет составлять 11 000 рублей. Комиссия организации, оказывающей услуги автолизинга, составит 1% от общей суммы автомобиля – 5 500 рублей.

Ежемесячная плата за лизинг не сильно отразится на бюджете организации, но покупка нового автомобиля позволит организации быть более мобильной, и расширить свою деятельность, с помощью охвата более крупной территории, для осуществления наблюдения за охраняем имуществом клиентов.

Предприятие долго лет на данном рынке, но не использовало рекламу в СМИ. Информацию о предприятии клиенты и заказчики могли узнать непосредственно в центральном офисе или услышать ее от знакомых, друзей и т.п., называемой в народе - «сарафанное радио».

Так же планируется разместить рекламу в крупном белгородском журнале, который печатается и в других городах белгородской области. Выбор пал на журнал «Вести Белого города», данный журнал печатается 2 раза в месяц, начиная с 1998 года, тираж 2 500 экземпляров. Распространяется журнал «Вести Белого города» бесплатно в торгово-офисных центрах, бизнес-центрах и на крупных предприятиях города. В таблице 2.3.6 показана стоимость размещения рекламы в журнале.

Таблица 2.3.6 – Стоимость размещения рекламы в журнале

1. Модульная реклама (горизонталь x вертикаль, мм):	Стоимость, руб.
2/1 полосы, разворот (430x307 мм — под обрез, 400 x 277 мм — информация)	120000
1/1 полоса (215x307 мм — под обрез, 190x277 мм – несущая информация)	75000
1/2 полосы (190x126 мм или 93x257 мм)	45000
1/4 полосы (190x61 мм или 93x126 мм)	27000
1/8 полосы (93x61 мм или 190x29 мм)	16000
1/16 полосы (93x29 мм)	10000
2 Реклама на обложках журнала:	
1/1 полоса на 2-й странице обложки (215x307 мм)	120000
1/1 полоса на 3-й странице обложки (215x307 мм)	110000
1/1 полоса на 4-й странице обложки (215x307 мм)	150000
2.1. Реклама перед содержанием журнала:	
2/1 полосы, разворот (430x307 мм — под обрез, 400 x 277 мм — информация)	160000
1/1 полоса (215x307 мм), 190x277 мм – несущая информация)	100000
1/2 полосы (190x126 мм или 93x257 мм)	60000
3. Статьи на правах рекламы:	
2/1 полосы, разворот, 2 полосы верстки журнала	90000
1/1 полоса, 1 полоса верстки журнала	60000
1/2 полосы, 1/2 полосы верстки журнала	36000
1/4 полосы, 1/4 полосы верстки журнала	22000
4. Скидки и бонусы при размещении рекламы	
3 одновременно оплаченные публикации	10%
6 одновременно оплаченных публикаций	20%
Скидка для рекламных агентств	20%

Нами была выбрана «статья на правах рекламы», размещение информации на 1/2 полосы (1/2 полосы верстки журнала), стоимостью 36 000 рублей за шесть месяцев, за 12 выпусков журнала.

Данный вид рекламы был выбран для того, чтобы предприятие смогло описать виды оказываемых услуг, рассказать о наиболее популярных, и произвести рассуждения о пользе охранного предприятия и его надобности для каждого гражданина.

Далее произведем расчет предложенных мероприятий организации для увеличения ее конкурентоспособности, на рынке охранных услуг.

Таблица 2.3.7 - Расчет предполагаемых затрат на мероприятия по повышению эффективности работы ООО «ЧОО «Витязь»

Наименование расходов	Сумма, рублей в месяц
Покупка программы КЛАСС365	1 208
Лизинг легкового автомобиля	16 165
Реклама в журнале « Вести Белого города»	6 000
Итого	23 373

Отраслевой опыт показывает, что при осуществлении подобных мероприятий эффективность составляет от 5% - 10%. Прибыль ООО «ЧОО «Витязь» за 2016 год составила 32 100 тыс.руб. Поэтому:

$$\text{min эффект} = (5\% * 320\ 100) / 100\% * 12 = 19\ 260 \text{ рублей в год};$$

$$\text{max эффект} = (10\% * 320\ 100) / 100\% * 12 = 38\ 412 \text{ рублей в год}.$$

Если мероприятия по повышению эффективности предприятия увеличат доход на 5-10%, то частное охранное предприятие сможет увеличить прибыль почти в два раза, чем в 2016 году.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективно реализовывать стратегию предприятия.

Все рассмотренные мероприятия по повышению конкурентоспособности частного охранного предприятия, являются эффективными, так как они способствуют привлечению новых клиентов и увеличат долю рынка предприятия, способствуют достижению финансовой и экономической прибыли.

Заключение

В ходе написания выпускной квалификационной работы были выполнены поставленные задачи, такие как:

1. изучить теоретико – методологические аспекты управления конкурентоспособности организации на рынке;
2. оценить организационно-экономическое состояние ООО «ЧОО «Витязь»;
3. произвести анализ конкурентной среды и оценить конкурентоспособность организации на рынке;
5. разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ЧОО «Витязь» на рынке и обосновать их эффективность.

Внимание организаций к результатам своей деятельности и получения прибыли от нее увеличивает необходимость повышения конкурентоспособности услуг, все это требует улучшения работы всех служб и подразделений хозяйствующего субъекта. Конкурентоспособность выступает важнейшим фактором обеспечения безопасности объекта, т.е. его выживания в «суровых условиях действительности» и его последующего эффективного развития [23. с.44].

Особое значение приобретает управление конкурентоспособностью предприятия. Проблема конкурентоспособности носит универсальный, всемирный характер. Ныне она затрагивает практически все страны мира, всех товаропроизводителей.

В современных условиях конкурентоспособность предприятия на рынке является главным критерием эффективности производства и оценки эффективности системы управления.

Целью выпускной квалификационной работы было повышение конкурентоспособности на примере ООО «Частное охранное предприятие «Витязь» и обоснование его экономической и финансовой эффективности.

В первой части выпускной квалификационной работы были изучены теоретико – методологические основы управления конкурентоспособностью предприятия на рынке, было дано понятие конкурентоспособности, изучены его сущность и факторы, основные методы оценки и пути повышения конкурентоспособности на предприятии

Проблемы повышения конкурентоспособности являются одними из наиболее сложных и актуальных. Необходимо, чтобы они находили свое решение на уровне российских регионов, т. к. именно здесь происходит непосредственное воплощение в жизнь намечаемых проектов. На коротком отрезке времени необходимо предпринять усилия как со стороны исполнительной власти, так и бизнеса, чтобы сельское хозяйство могло обновить устаревшие сельскохозяйственные машины, использовать достижения научно-технического прогресса и перенимать опыт других стран.

Во второй главе выпускной квалификационной работы было произведено исследование и анализ конкурентоспособности предприятия и направления его повышения. Проанализированы полученные данные по структуре административно-управленческого и производственного персонала частного охранного предприятия. Изучены и рассмотрены экономические и финансовые результаты деятельности ООО «ЧОО «Витязь». В ходе проведенных исследований выявлено, что данное предприятие является коммерческой организацией, цель которого в получении дохода, средства, используемые для достижения данной цели, это - удовлетворение материальных потребностей заказчиков.

Произведя оценку конкурентоспособность организации, был предложен ряд разнообразных мероприятий, направленных на ее повышение:

- внедрение CRM – системы и создание единой базы данных клиентов;
- организация систем скидок для клиентов частного охранного предприятия.

- проведение обучение действующего состава персонала и рост уровня мотивации сотрудников;
- покупка автомобиля для увеличения скорости работы охранников ООО «ЧОП «Витязь».

Все рассмотренные мероприятия по повышению конкурентоспособности являются эффективными, они способствуют привлечению новых клиентов способствуют достижению финансовой и экономической прибыли предприятия.

Список литературы

1. Андреева, А.М. Планирование организации деятельности предприятия [Текст]/ А.М. Андреева. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 218 с.
2. Баженов, О.А. Руководство по ведению малого бизнеса и созданию устойчивого предприятия [Текст] / Ю.К. Баженов. – М.: «Омега», 2016. – 104с.
3. Бацманов, В.Г. Управления организационными проектами на предприятии [Текст]/ В.Г. Бацманов, А.Ю. Юдол, Д.А. Новицкий. – М.: ИПУ РАН, 2014.– 84 с.
4. Бракотский, М. О. Менеджмент на предприятии [Текст] / М. О. Бракотский. – М.: «Инфра-М», 2015. – 306 с.
5. Бузова, И.А. Имущество на предприятии и возможность им управлять [Текст] / И.А. Бузова, Н.В. Васильева, С.Н. Максимов. – Спб.: Питер, 2015. – 328 с.
6. Буршвальц, А.В. Управление предприятием в условиях кризиса [Текст]/ А.В. Буршвальц, А.М. Буркалова, А.В. Именерк. – СПб. БХВ-Петербург, 2015. – 320 с.
7. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование [Текст]/ М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА,– М, 2014. – 392 с.
8. Воробуев, И.Г.Повышение конкуренции на предприятии [Текст]/ И.Г. Воробуев. – М.: «Омега-Л», 2016. – 597 с.
9. Гораева, А.Р. Основы менеджмента [Текст]/ А.Р. Гораева. - М.: «Финпресс», 2016.–488 с.
10. Голубков, Е.П. Основы маркетинга [Текст]/ Е.П. Голубков. – М.: «Финпресс», 2015.– 656 с.
11. Грибоедова, С.С. Основы менеджмент в бизнесе [Текст] // С. Грибоедова// Экономика и финансы – 2016. – №8. – С. 33.
12. Дмитренко, А.А. Развитие бизнеса в России [Текст] / А.А. Дмитренко. - М.: «Контур», 2014. – 235 с.

13. Егорова, Н.Е. Малые предприятия: предпринимательские стратегии и кооперация [Текст]/ Н.Е. Егорова. – М., 2016. – 199 с.
14. Ельчищев, Т.П. Предпринимательские стратегии / Т.П. Ельчищев. – М.: «Омега-Л», 2016. – 168 с.
15. Ильин, В.И. Поведение потребителей [Текст] / В.И. Ильин. – СПб.: Питер, 2013. – 224 с.
16. Калесникова, М.В. Экономика деятельности организации [Текст]/ М.В. Калесникова. – СПб.: Питер, 2015. –168 с.
17. Клесникова, Л.А. Предпринимательство и малый бизнес в современном государстве: управление развитием [Текст]/ Л.А. Клесникова. – М.: «Контур», 2015.– 290 с.
18. Клептов, И.И. Предпринимательство в 21 веке: правление и созревание [Текст]/ И.И. Клептов.– М.: ИНФРА, 2014.– 390 с.
19. Колосова, Е.В. Методика освоенного объема в оперативном управлении проектами [Текст]/ Е.В. Колосова, Д.А. Новиков, А.В. Цветков. – М.: НИЦ «Апостроф», 2015.– 156 с.
20. Кржевицкий, А.А. Методика освоенного объема в оперативном управлении проектами [Текст]/ А.А. Кржевицкий, В.О. Тольковский, П.В. Цаца. – М.: НИЦ «Апостроф», 2015.– 156 с.
21. Ларос, О.О. Основы успеха бизнеса [Текст]/ О.О. Ларос. – М.: Машиностроение, 2014. – 94 с.
22. Любашева, А.М. Стратегическое планирование на предприятии [Текст]/ А.М. Любашева, О.Е. Ринна. – М.: Статистика и финансы, 2015. – 233 с.
23. Мазур, И.И. Управление проектами [Текст]/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2014. – 575 с.
24. Матвеев, А.А. Модели и методы управления портфелями проектов [Текст]/ А.А. Матвеев, Д.А. Новиков, А.В. Цветков. – М.: ПМСОФТ, 2015. – 206 с.

25. Навромов, Е.Г. Инвестиционное проектирование, взгляд изнутри [Текст]/ Е.Г. Навромов. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015. – 221 с.
26. Новицкая, Ю.А. Управление проектами: организационные механизмы [Текст]/ Ю.А. Новицкая. – М.: ПМСОФТ, 2015. – 140 с.
27. Пелих, А. С. Развитие предприятия [Текст] / А. С. Пелих. – М.: «Ось-89», 2014. – 137 с.
28. Попова, В. Н. Формирование работы на предприятии [Текст] / В. Н. Попова, С. И. Ляпунова. – М.: «Нижние дворы», 2016. – 668 с.
29. Потеряхин, А. Л. Анализ основ межличностного общения [Текст] / А. Л. Потеряхин. – М.: «Дело», 2016. – 645 с.
30. Раманова, Е.А. Основы социологии фирмы и управления [Текст]/ Е.А. Раманова, О.М. Раманов. – Липецк: «Осако», 2014. – 160 с.
31. Радугин, А. А. Введение в менеджмент: основы организаций и управления [Текст] / А. А. Радугин, К. А. Радугин. – Воронеж: «Осако», 2014. – 160 с.
32. Родников, Г.А. Разработка и введение мероприятий для развития бизнеса [Текст]/ Г.А. Родников. – М.: Школа Бизнеса МГУ, 2016. –135 с.
33. Румянцева, З.П. Менеджмент организации [Текст]/ З.П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА, 2014. – 256 с.
34. Румянова, А. В. Основы менеджмента в организации [Текст] / А. В. Румянова – М.: «Лето», 2015. – 206 с.
35. Свиридов, А.А. Теория организации, ее роль, воздействие и представления [Текст]/ А.А. Свиридов.– М.: «Прима», 2014.–157 с.
36. Стрельников, М.М. Систематическое решение и анализ рынка охранного предприятия [Текст]/ М.М. Стрельников.– М.:«Ока», 2015.– 416 с.
37. Сухорукова, К.Ф. Возможные проблемы и пути их решения в организации[Текст]/ К.Ф. Сухорукова, А. А. Каракулова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 170 с.

38. Сухова, Л.Ф. Практикум по разработке и финансовому анализу предприятия [Текст]/ Л.Ф. Сухова, Н.А. Чернова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 160 с.
39. Свириденко Ю. Сфера услуг: проблемы и перспективы развития. Особенности функционирования отдельных отраслевых групп услуг [Текст] / Ю. Свириденком // Менеджмент. – 2013. – №4. – С. 10-11
40. Тарасова, И.И. Анализ уровня предприятия [Текст]/ И.И. Тарасова. – СПб.: «Лента», 2016. – 340 с.
41. Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия [Текст]/ Х.А. Фасхиев. – М.: «Прима», 2013. – 118 с.
42. Грабовой, П. Яськов Н. Финансы и кредит в недвижимости [Текст]/ П. Грабового //Деловой мир. –2015. – №19. – С.47-49.
43. Фридман, Дж. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости [Текст]/ Дж. Фридман, Н. Ордуэй. М.: Дело, 2014. – 320 с.
44. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий [Текст]/В.В. Царев. –М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2011. – 289 с.
45. Царкулев,В.В. Анализ возможного уровня конкурентоспособности на малых предприятиях [Текст]/В.В. Царкулев. – М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2016. – 289 с.
46. Шаповалова, А.Д. Формирования приоритетной отрасли для достижения дохода корпорации [Текст]/А.Д. Шаповалова. –Казань.: КФЭИ, 2015. –137 с.
47. Шальминова, А.С. Инновационное развития приоритетной отрасли [Текст]/ А.С. Шальминова.–Казань.: КФЭИ, 2010. – 150 с.
48. Шапиро, В.Д. Управление проектами [Текст]/ В.Д. Шапиро, И.И. Мазур. – СПб.: «ДваТри», 2014. – 610 с.
49. Шемякина, А.Т. Управление проектами на предприятии [Текст]/ А.Т. Шемякина, Д.О. Резник. – СПб.: «ДваТри», 2016. – 530 с.
50. Ресина, В. Экономика недвижимости [Текст]/ В.Ресина//Недвижимость. – 2014. – №35. – С. 14.

ПРИЛОЖЕНИЕ