

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт
экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и
экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Пути повышения конкурентоспособности на основе эффективного
управления предприятием (на примере ООО «Столпром»)»

Студент группы 18ТЗЭМ31
(номер группы)

Руководитель К.С.Н., доцент
(должность)

кафедры «МиЭБ» ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

Нормоконтролер ст.преподаватель
(должность)

кафедры «МиЭБ» ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

Сайфулин Айрат
(подпись, дата) 27.01.22
Маратович
(ф.и.о. полностью)

Ищенко И.Г.
(подпись, дата) 27.01.22
(фамилия, инициалы)

Шурупова Т.Я.
(подпись, дата) 28.01.22
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 31.01.2022 № 7)

Заведующий кафедрой

Тактарова С.В.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой удовлет. (протокол ГЭК от 17.02.22 № 9)

Секретарь ГЭК

Шурупова Т.Я.
(подпись, дата) 17.02.22
(фамилия, инициалы)

Пенза 2022

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

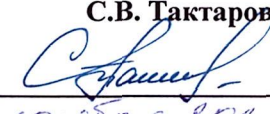
Институт
«Экономики и управления»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

Кафедра «Менеджмент и
экономическая безопасность»

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Менеджмент и
экономическая безопасность»

С.В. Тактарова


«6» ноября 2021

ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу студента

Сайфулина Айрата Маратовича

(фамилия, имя, отчество)

1. Тема работы «Пути повышения конкурентоспособности на основе эффективного управления предприятием (на примере ООО «Столпром»)»

Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» № 8609/0 от «06» ноября 2021 г.

2. Срок сдачи студентом законченной работы до 31.01.2022

3. Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения практики.

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: рассмотреть теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия; провести анализ конкурентной среды предприятия; выявить основные конкурентные преимущества исследуемого предприятия; разработать рекомендации, способствующие росту конкурентоспособности предприятия.

5. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7 минут

6. Дата выдачи задания 06.11.2021

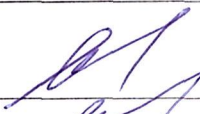
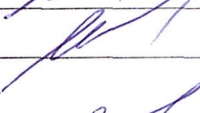
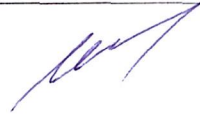
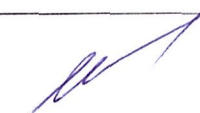
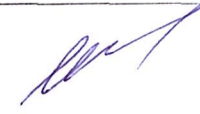
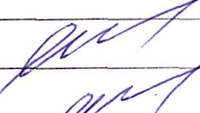
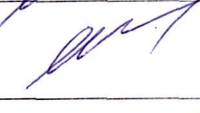
Руководитель

(подпись)

Задание принято к исполнению

(дата и подпись студента)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РАЗРАБОТКИ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Подбор и изучение литературы	5%	08.11.2021	
2	Написание введения	10%	15.11.2021	
3	Описание теоретических основ управления конкурентоспособностью предприятия	10%	30.11.2021	
4	Представление анализа конкурентоспособности организации	15%	09.12.2021	
5	Описание системы управления конкурентоспособностью организации	20%	23.12.2021	
6	Представление рекомендаций, способствующих росту конкурентоспособности компании	25%	11.01.2022	
8	Написание заключения,	5%	14.01.2022	
11	Написание доклада на защиту бакалаврской работы	5%	21.01.2022	
12	Создание презентации на защиту бакалаврской работы	5%	28.01.2022	

Руководитель Вуцко И.Г. 

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 80 листов, 27 рисунков, 23 таблиц, 33 источников, 5 приложений.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ, ОЦЕНКА
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
ПРЕДПРИЯТИЯ, РАЗВИТИЕ ДИЛЕРСКОЙ СЕТИ,
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ И СБЫТА
ПРОДУКЦИИ, МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА.

Целью бакалаврской работы является оценка эффективности управления конкурентоспособностью предприятия и определения путей по ее повышению.

Объектом исследования является ООО «СТОЛПРОМ».

Предметом исследования выступают процессы управления конкурентоспособностью на предприятии.

В процессе выполнения работы рассмотрены теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия; проведен анализ конкурентоспособности предприятия; исследована система управления конкурентоспособностью в организации; разработать рекомендации, способствующие росту конкурентоспособности предприятия.

Бакалаврская работа имеет высокую степень детализации, поэтому разработанные решения могут быть использованы в производственно-коммерческой деятельности исследуемого предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1 Сущность и основные характеристики конкурентоспособности предприятия.....	9
1.2 Факторы и условия обеспечения конкурентоспособности организации.....	15
1.3 Основные характеристики системы управления конкурентоспособностью предприятия.....	20
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ООО «СТОЛПРОМ».....	27
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «СТОЛПРОМ».....	27
2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия.....	35
2.3 Оценка эффективности управления конкурентоспособностью ООО«СТОЛПРОМ».....	44
3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «СТОЛПРОМ».....	51
3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности предприятия	51
3.2 Экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования состоит в том, что современное развитие мировой экономики и особенно процессы глобализации мирового хозяйства, усилившаяся взаимозависимость экономик, формирование глобальных товарных рынков привели к усилению конкуренции на внутреннем рынке. В этой связи вопросы обеспечения конкурентоспособности компании по степени актуальности выходят на первое место в системе управления производственной организации, поскольку тесно связаны с достижением динамичного экономического ее развития и повышением уровня ее доходности.

Условия рыночной экономики требуют от производственных предприятий повышения эффективности хозяйственной деятельности, конкурентоспособности продукции на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления бизнес-процессами, активизации основных направлений деятельности и мобилизации неиспользованных резервов. Важная роль в реализации этой задачи отводится системной оценке эффективности деятельности и на ее основе – определению эффективных методов обеспечения конкурентоспособности производственного предприятия.

Особой сложностью в управлении конкурентоспособности организации является то, что на уровень ее конкурентоспособности влияют различные, зачастую неподконтрольные факторы внешней среды, причем проявление этих факторов происходит не в отдельности, а в совокупности и различных сочетаниях, что создает необходимость выработки механизма быстрого реагирования на их воздействие и разработки стратегических решений позволяющих с одной стороны учесть влияние этих факторов, а с другой создать более качественно предложение на рынке.

Проблема управления конкурентоспособностью особенно обострилась после того, как мировой финансовый и экономический кризис внес

фундаментальные изменения, как в динамику развития мировой экономики, так и в экономическое развитие большинства стран, в том числе относимых к крупнейшим экономикам, воздействующим, в свою очередь, на развитие мировой экономики. Произошедшие изменения соответственно оказали заметное влияние на уровень конкурентоспособности многих компаний, в том числе, осуществляющих производство мебели.

Практика бизнеса показала, что не существует конкурентной стратегии, единой для всех компаний. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки конкурентной стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого.

Целью бакалаврской работы является оценка эффективности управления конкурентоспособностью организации и определения путей по ее повышению.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления конкурентоспособностью организации;
- провести анализ конкурентоспособности организации;
- оценить эффективность управления конкурентоспособностью организации;
- разработать рекомендации, способствующие росту конкурентоспособности организации.

Объектом исследования является ООО «СТОЛПРОМ».

Предметом исследования выступают процессы управления конкурентоспособностью на предприятии.

Теоретической и методической основой написания работы стали работы ведущих отечественных и зарубежных ученых, а также статьи

практической направленности по исследуемой проблеме, соответствующие разработки научно-исследовательских институтов и ВУЗов, нормативно-методические материалы.

В процессе исследования использовались методы системного, структурного и сравнительного анализа, графического представления результатов исследования, монографический, абстрактно-логический, статистический, расчетно-конструктивный и другие методы.

Информационная база сформирована на основе сводной отчетности ООО «СТОЛПРОМ», а также материалов, опубликованных в научной литературе и периодической печати.

Структура бакалаврской работы включает: введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и основные характеристики конкурентоспособности предприятия

Важной социально-экономической категорией, напрямую характеризующей конкурентный процесс и само рыночное взаимодействие хозяйствующих субъектов, государства и потребительского сектора (домашних хозяйств) в условиях формирования и развития различных видов и траекторий конкуренции в современной экономической системе является широко используемое в научной литературе понятие «конкурентоспособности». Конкурентоспособность как социально-экономическая категория тесно связана с понятием «конкуренция» и «конкурентная среда», даже с этимологической точки зрения данное понятие указывает на способность к осуществлению конкурентных действий в определенных условиях, прежде всего в контексте рыночного взаимодействия. Вместе с тем, в условиях кардинальной трансформации экономических систем, перехода к инновационным формам хозяйствования в рамках смены технологического уклада и изменения моделей потребительского поведения как ответной реакции на расширение влияния кастомизации и действия центробежных сил экономики, подвергается изменениям и само понятие конкурентоспособности. Говоря о конкурентоспособности в целом необходимо подчеркнуть, что данная экономическая категория весьма комплексное понятие.

Сегодня существует множество различных трактовок конкурентоспособности, ниже представлены наиболее известные из них (рисунок 1.1) [24, с. 14].

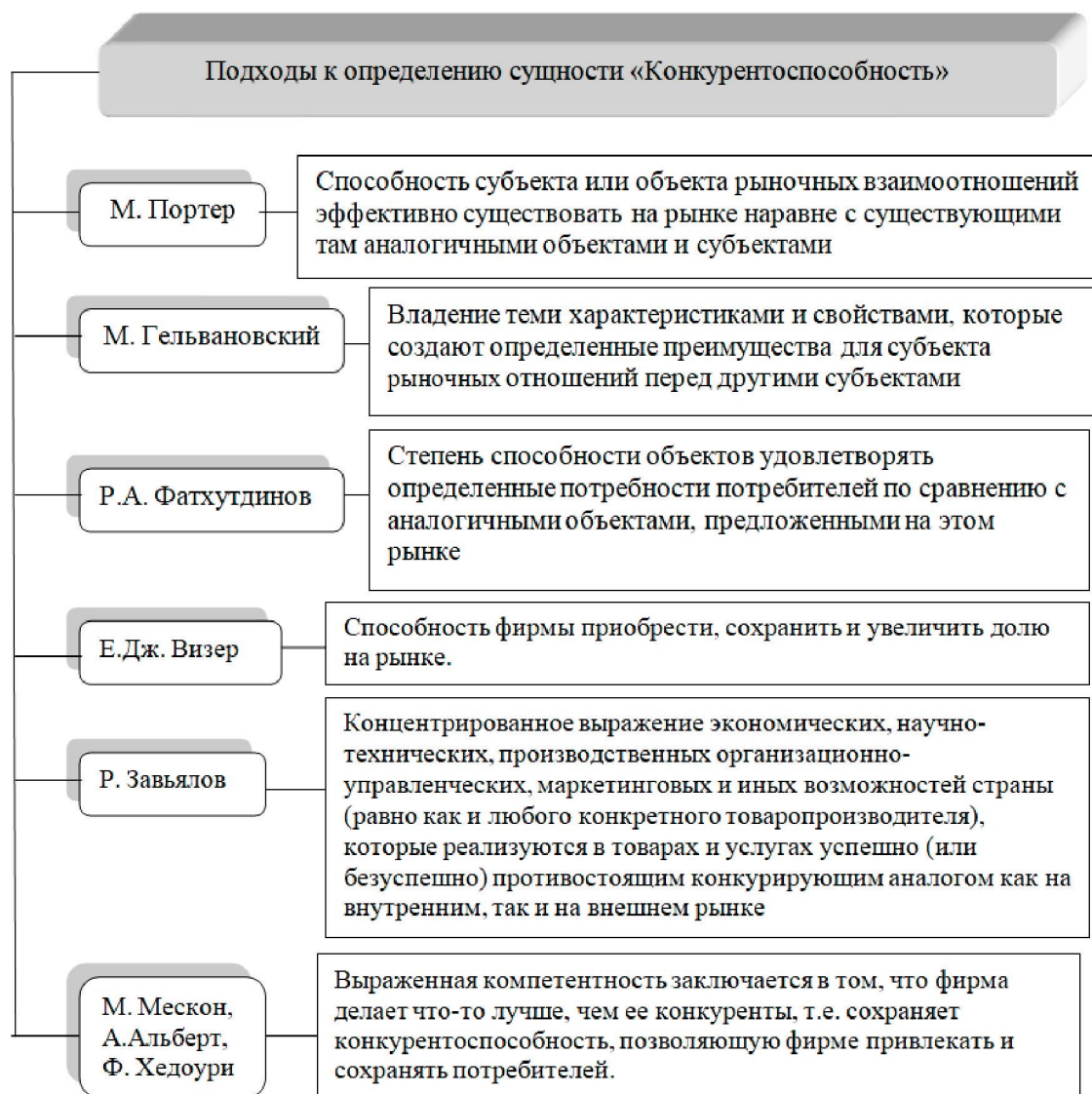


Рисунок 1.1 – Подходы к определению сущности понятия «Конкурентоспособность»

Конкурентоспособность показывает, насколько продуктивна и эффективна фирма по отношению к конкурентам, посредникам и в обслуживании заказчиков. Продуктивность связана с качеством выпускаемых изделий, занимаемой долей рынка и доходностью; эффективность – со скоростью ответной реакции и экономией издержек. Эффективность, и продуктивность, в конечном счете, зависят от конкурентной рациональности корпорации, т.е. силы ее соревновательного духа и умения принимать решения [15, с. 51].

Категория «конкурентоспособность» обладает многоуровневым характером и употребляется в отношении следующих категорий (рисунок 1.2).

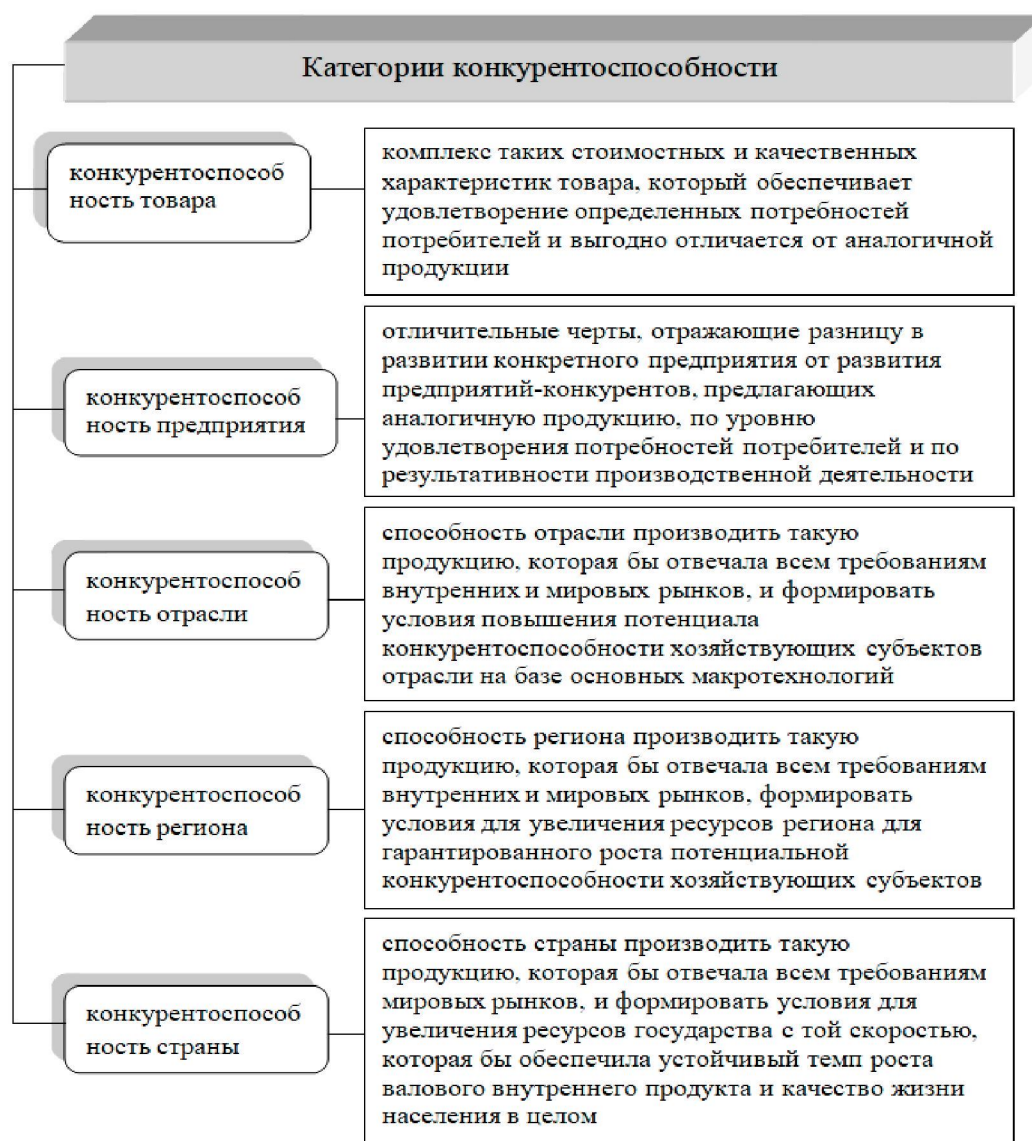


Рисунок 1.2 – Базовые категории конкурентоспособности [18. с. 25]

По мнению ряда исследователей, ключевым уровнем в указанных на рисунке 1.2 категориях является уровень предприятия, так как все остальные уровни в значительной мере предопределяются и зависят от того, насколько высок достигнутый уровень конкурентоспособности конкретных предпринимательских структур.

Классические подходы к определению составных частей конкурентоспособности предпринимательских структур предполагают выделение следующих видов, наиболее часто используемых в научной литературе для характеристики микроуровня данной категории (рисунок 1.3) [19, с. 87].

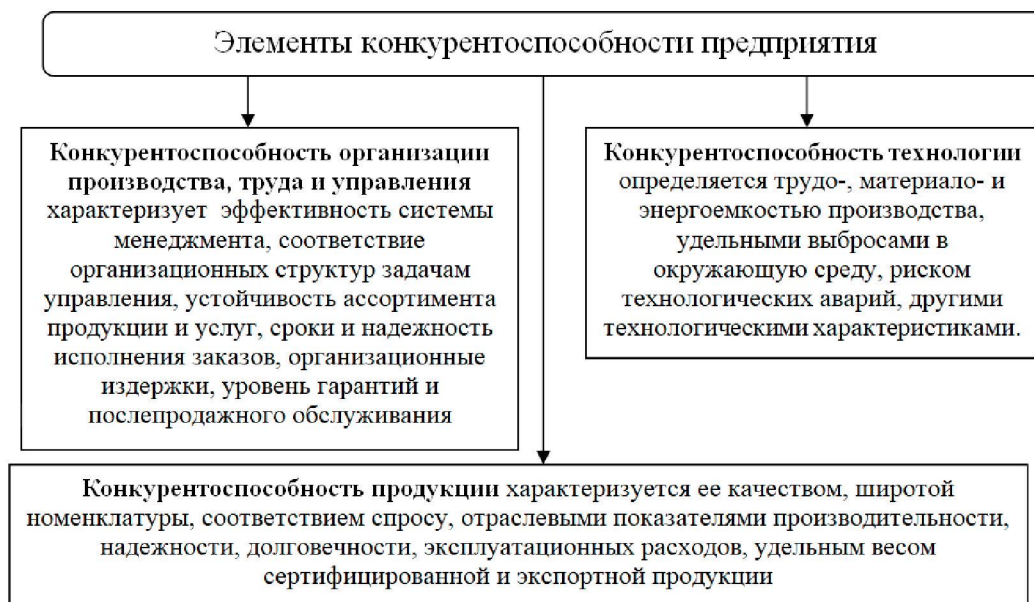


Рисунок 1.3 – Основные элементы конкурентоспособности предприятия

Вместе с тем наряду с традиционными видами конкурентоспособности в научной экономической литературе все чаще используются новые производные категории, которые тесно связаны с трансформацией производственно-хозяйственной деятельности и изменениями конфигурации торгово-экономических отношений. Среди такого рода новаторских подходов отдельное внимание следует обратить на такую категорию как конкурентоспособность кластерных структур, которая подчеркивает значимость данных образований для регионального и отраслевого развития и служит для сравнительной оценки как на межкластерном уровне, так и в соотношении с не интегрированными предпринимательскими структурами в рамках определенной дестинации или отрасли. В этой связи необходимо рассматривать конкурентоспособность предприятия с точки зрения основ

системного подхода в условиях инновационного развития современной экономики (рисунок 1.4) [31, с. 97].



Рисунок 1.4 – Системные элементы конкурентоспособности предприятия в условиях современной экономики

Основываясь на предложенном иллюстративном материале, можно говорить о том, что конкурентоспособность предприятия в условиях современной экономики представляет собой способность объединить и структурировать конкурентный потенциал организации, конкурентные преимущества, конкурентную позицию на рынке и инструменты воздействия на конкурентную среду с целью достижения лидирующей позиции на рынках различного уровня (международном, национальном, региональном и локальном), обеспечивающей максимизации получаемой прибыли при одновременном снижении операционных расходов.

Исходя из предложенного определения, в качестве цели конкурентоспособности предприятия следует признать повышение ее уровня в качественном и количественном изменении на основе использования конкурентных преимуществ за счет возможностей инновационной экономики и цифровизации технологических процессов ведения производственно-хозяйственной деятельности в условиях

трансформации и развития конкурентной рыночной среды постиндустриального общества [8, с. 81].

В качестве основных задач, соответствующих генеральной цели, а именно повышения уровня конкурентоспособности предпринимательских структур в современных условиях хозяйствования следует признать:

1 Активное внедрение инновационных технологий и продуктов как непосредственно в производственный процесс, так и в контексте управления предпринимательской структурой.

2 Адаптация предпринимательской структуры к требованиям цифровизации экономической деятельности с учетом отраслевой специфики и региональных особенностей ведения бизнеса.

3 Формирование и развитие человеческого капитала за счет возможностей современных образовательных технологий в соответствии с необходимостью освоения новых профессиональных компетенций.

4 Многофункциональное взаимодействие с органами государственной власти в рамках осуществления национально-значимых проектов общегосударственного и регионального уровня, в том числе с использованием механизма государственно-частного партнерства.

5 Использование возможностей расширения экспортного потенциала для повышения эффективности ведения производственно-хозяйственной деятельности и диверсификации реализуемой продукции или услуг.

6 Развитие взаимовыгодных форм конкурентного партнерства на основе использования организационно-экономических механизмов интеграционных процессов и сетизации.

7 Усиление внимания к стратегическим приоритетам устойчивого развития организации в условиях изменяющейся рыночной конъюнктуры и эффективное использование инструментов стратегического управления [15, с. 87].

Таким образом, подводя итог можно сказать, что конкурентоспособность является универсальным показателем, который

может применяться во многих сферах жизнедеятельности. Уровень конкурентоспособности любого объекта является относительным показателем и поэтому может быть определен только в результате сравнения. Он представляет собой характеристику объекта, отражающую его отличие от аналогичного по степени выполнения возложенных на него функций.

1.2 Факторы и условия обеспечения конкурентоспособности организации

Эффективное развитие предпринимательской деятельности на основе максимального использования конкурентных преимуществ нуждается в создании особых условий. Такие условия представлены расширенным множеством, обусловлены комплексом факторов, одна часть которых формируется объективно, в ходе эволюции предпринимательских систем того или иного уровня, а другая часть является итогом осознанной целенаправленной деятельности субъектов внешнего регулирования.

В экономической литературе существуют ряд подходов к определению факторов, определяющих конкурентоспособность организации.

Конкурентные факторы наиболее полно рассматриваются в концепции М. Портера, применительно к международной конкуренции, конкуренции между странами и отдельными регионами (как элементами международной хозяйственной системы). В качестве основных факторов, обеспечивающих конкурентоспособность, М. Портер рассматривал:

- развитый национальный спрос,
- наличие кластеров взаимно поддерживающих отраслей,
- интенсивную внутристрановую конкуренцию,
- современные управленческие подходы к управлению ресурсной базы предпринимательских структур [26, с. 231].

При этом в качестве ведущих факторов развития конкурентных преимуществ он выделял, в первую очередь, не трудовые и природные

ресурсы, а сложившуюся систему коммуникаций, науку и образование – основу инновационного процесса.

В.М. Гранатуров и И.А. Кораблинова выделяют следующие базовые группы факторов (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Группы факторов, влияющих конкурентоспособность организации [17, с. 68]

По мнению Белковского А.Н., для того чтобы какой-либо фактор был не просто конкурентным, а решающим преимуществом, необходимо, чтобы он имел ключевое значение при удовлетворении потребности и одновременно базировался на уникальности бизнеса фирмы. Значение имеет как базовое качество, так и уникальность товара.

Факторы, определяющие конкурентные преимущества компании как сложной, многофункциональной, открытой, иерархической социально-экономической системы, многочисленны и разнообразны по источникам и

характеру своего проявления. Классификация их затруднена, но необходима [9, с. 6].

С.Б. Авдашева, В.А. Аронин, И.К. Ахполов выделяют следующие факторы, определяющие конкурентные преимущества: качество и характеристики продукции; репутация (имидж); производственные мощности; использование технологий; дилерская сеть и возможности распространения; инновационные возможности; финансовые ресурсы; издержки по сравнению с конкурентами; обслуживание клиентов [19, с. 104].

Х.А. Фасхиев предлагает использовать шестнадцать факторов, определяющих конкурентные преимущества организации (имидж, концепция продукта, качество продуктов, уровень диверсификации видов бизнеса, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, мощность производственной базы и др.), которые он детализирует и дополняет за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности [31, с. 98].

Н.К. Бобров возможные критерии конкурентных преимуществ организации группирует по отдельным элементам комплекса маркетинга (продукт, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта на рынок или маркетинговые коммуникации), а также учитывает деловую активность и эффективность деятельности [12, с. 26].

В теории конкурентных преимуществ, разработанной в исследованиях известного американского ученого М. Портера, выделяются два вида конкурентного преимущества предприятия: низкие издержки и дифференциация товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация представляет собой способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде высокого качества товаров, товаров рыночной новизны, высокого качества послепродажного обслуживания и так далее [27, с. 119].

Приоритеты обеспечения конкурентоспособности зависят от среды, в которой действует предприятие. Характер конкурентных преимуществ в значительной степени определяется уровнем экономического развития страны, качеством национальной бизнес-среды. Качество национальной бизнес-среды характеризуется развитостью финансового рынка, научно-исследовательской базой, уровнем подготовки кадров, развитием инфраструктуры, качеством местных поставщиков и т.д.

Формирование и развитие конкурентных преимуществ предприятия на рынке в настоящее время связано с изменением внешних факторов конкурентоспособности, обусловленным современным мировым экономическим развитием. Среди наиболее значимых факторов, с точки зрения воздействия на уровень конкурентоспособности предприятия на рынке, следует выделить глобализацию мирового хозяйства, развитие нового информационного общества, тесно связанное с развитием научно-технического прогресса и новые возможности им открываемые, особенно в сфере эмпирических проверок существующих гипотез, усиление влияния государственного регулирования и управления в изменяющихся условиях, а также новую роль международных организаций. Заметно повлиял на формирование конкурентных преимуществ предприятия на рынке также мировой финансовый и экономический кризис, вызвавший как переоценку понимания роли и значения целого ряда внутренних факторов [32, с. 124].

Другой фактор, переживший в последнее время серьезные трансформации – это технологическое развитие предприятия: было замечено и нашло отражение в методах оценки то, что конкурентоспособные предприятия в основном имеют превосходящую технологическую основу, и это позволяет им использовать более продвинутый и комплексный производственный процесс и производить более сложные продукты и услуги чем конкуренты.

Важнейшим внешним фактором, способствующим росту конкурентных преимуществ, является, по мнению многих ученых, уровень развития

национальных институтов, и их способность создавать и поддерживать конкурентную среду для отечественных производителей. Кроме того, важным условием для развития национального бизнеса, а, следовательно, и для обеспечения его конкурентоспособности на внешнем рынке является стабильность макроэкономической среды [25, с. 96].

Конкурентные преимущества компании на рынке определяется и ее внутренними характеристиками. Для этого необходимо оценить сильные и слабые стороны компании, определить ресурсы, а также ее возможности и инновационный потенциал. Таким образом, анализируются материальные и финансовые активы, технологические, производственные и сбытовые возможности компании.

Такой фактор как «труд» или «человеческий капитал» является важнейшим фактором обеспечения роста конкурентных преимуществ предприятия на рынке. Однако если раньше конкурентные преимущества компании определялись степенью эффективности использования рабочей силы, то эволюция теории конкурентных преимуществ и научно-технический прогресс привели к коренным преобразованиям в требованиях к человеческому капиталу. Главные изменения заключаются в том, что, для повышения уровня конкурентных преимуществ необходим человеческий капитал с высоким уровнем образования, с адекватными современной структуре экономики навыками. Что касается управления персоналом, то можно отметить постепенное исчезновение четких разграничений между различными категориями работников. Интеллектуализация трудовой деятельности, непрерывное обучение становятся важнейшим средством повышения эффективности деятельности фирмы [16, с. 69].

Еще одним важным фактором роста конкурентных преимуществ компании на рынке в настоящее время является минимизация ущерба окружающей среде. Экологический фактор становится одним из важнейших компонентов затрат компании, поэтому уже на стадии разработки продукта

необходимо учитывать существующие требования принимающей страны в области защиты окружающей среды [8, с. 73].

Достижение эффективности производства, оптимизации издержек, а также эффективности в области рыночной деятельности связано с повышением требований к внутрифирменной системе управления. В настоящее время большинство международных компаний использует децентрализованную структуру управления с предоставлением хозяйственной самостоятельности своим подразделениям. При этом основой такой системы является стратегическое управление. Осуществление управления в международной компании должно также опираться на единую систему учета и контроля с использованием новейшего программного и компьютерного обеспечения.

Другой фактор обеспечения высокого уровня конкурентных преимуществ компании, работающей на рынке – создание информационной системы, обеспечивающей принятие эффективных и своевременных решений. Этого можно достичь в результате использования информационной и коммуникационной технологий, которые дают возможность быстрого получения и обмена информацией в рамках всех подразделений компании [14, с. 97].

Таким образом, в настоящее время существует множество факторов, оказывающих влияние на уровень конкурентоспособности организации, которые необходимо учитывать при построении эффективной системы управления.

1.3 Основные характеристики системы управления конкурентоспособностью предприятия

С точки зрения системного подхода управление конкурентоспособностью проявляется в реализации определенных процессов

и действий, которые оказывают целенаправленное влияние на конкурентоспособность предприятия.

С позиций системного подхода управление конкурентоспособностью реализуется в рамках отдельных подсистем единой предпринимательской системы.

В предпринимательских организациях, функционирующих на микроуровне, управление конкурентоспособностью может быть реализовано тремя способами, каждый из которых формирует особую организационную систему (подсистему более общей организационной системы, свойственной субъекту предпринимательства). Такие организационные системы принято характеризовать, как: рассеянную; концентрированную; аутсорсинговую (рисунок 1.6) [17, с. 84].

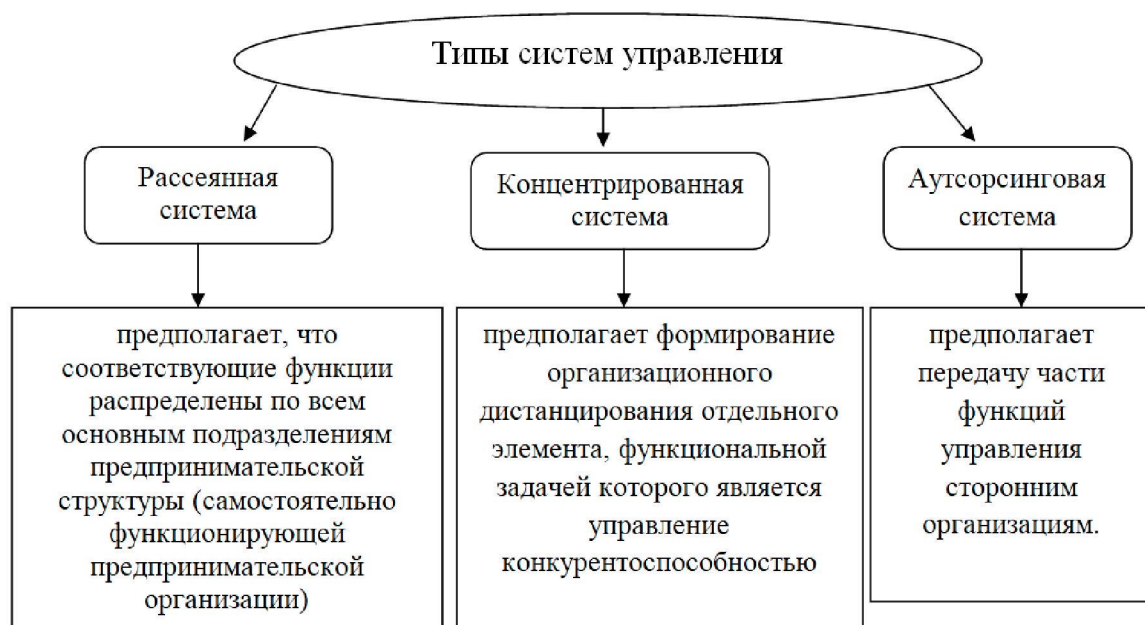


Рисунок 1.6 – Типы систем управления конкурентоспособностью предприятия

В предпринимательской практике встает вопрос о выборе типа организационной системы, в наибольшей степени соответствующей специфике задач управления конкурентоспособностью. В процессе выбора и сопоставления типов организационных систем, используемых в управлении

конкурентоспособностью предпринимательской организации, полезные результаты могут быть достигнуты за счет проведения качественного анализа. Назначением данного анализа является выявление факторов, влияющих на выбор той или другой организационной системы, и определение характера и степени их воздействия.

В числе факторов, обуславливающих выбор организационной системы управления конкурентоспособностью, рекомендуется рассматривать следующее (рисунок 1.7) [30, с. 218].

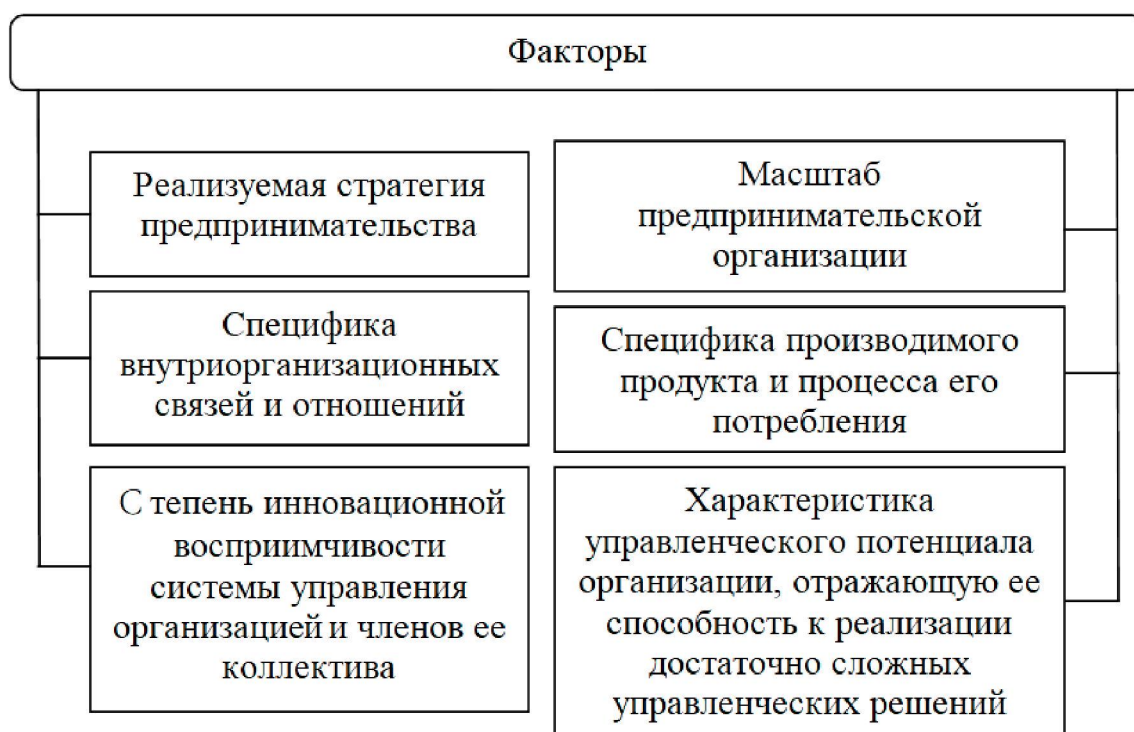


Рисунок 1.7 – Факторы, определяющие выбор организационной системы управления конкурентоспособностью

Независимо от выбранной организационной системы управления конкурентоспособностью технология процесса управления является стандартной (приложение А). Этапы управления конкурентоспособностью предприятия можно представить в виде двух больших блоков (групп):

1. Анализ конкурентоспособности предприятия. Сущность данного блока заключается в следующих действиях:

- нахождение и обработка каких-либо данных (информации), связанных с вопросами конкурентоспособности предприятия;
- подробный анализ воздействия всего множества внешних и внутренних факторов на конкурентоспособность предприятия;
- диагностика уровня конкурентоспособности предприятия по количественным параметрам;
- постоянный мониторинг изменения среды, в которой функционирует предприятие.

2. Разработка мероприятий по реагированию на глобальные модификации условий функционирования предприятия и их воздействие на уровень его конкурентоспособности [20, с. 134].

Сбор и анализ данных считается одним из самых главных этапов в процессе управления конкурентоспособностью предприятия, так как данный процесс, прежде всего, подразумевает получение, обработку, передачу и использование на практике следующие информационные аспекты:

- данные о требованиях выбранного рынка, о ситуации и процессах, происходящих на его территории;
- данные о финансовом положении потребителей, партнеров и конкурентов;
- данные об отношении участников рынка к предприятию;
- данные о потребностях потребителей, о возможности удовлетворения этих потребностей, о взаимодействии конкурентов и потребителей и т.п. [14, с. 218].

Также, одной из самых главных функций управления конкурентоспособностью считается осуществление постоянного мониторинга конкурентоспособности предприятия на рынке, для которого необходимо постоянный поиск и анализ сведений о рынке, его состоянии и процессах, которые происходят на нем [6, с. 106].

Полученная информация необходима для анализа всего многообразия внешних и внутренних факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, который в свою очередь является базой для оценки уровня конкурентоспособности.

Данный качественный анализ включает в себя:

- исследование конкурентной среды и позиций предприятия на конкретном рынке;
- отбор критериев, используемых при определении уровня конкурентоспособности;
- исследование воздействия разных факторов на выбранные критерии;
- определение самого низкого уровня конкурентоспособности предприятия, позволяющего ему завладеть определенной долей конкретного рынка [33, с. 128].

Для диагностики уровня конкурентоспособности предприятия (его количественная оценка) приобретенные на предыдущих этапах сведения обрабатываются с помощью специальных методов и средств.

Дальнейший шаг представляет собой анализ соответствия уровня конкурентоспособности, выявленного на предыдущем этапе, с минимально возможным уровнем конкурентоспособности, установленном на определенном рынке.

Если в результате данного анализа было выявлено, что уровень конкурентоспособности предприятия не соответствует рыночному уровню, начинаются поиски возможных путей повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

Необходимо понимать, что основной целью данного этапа является не просто определить потребность в совершенствовании работы предприятия, но и разработать пути ее удовлетворения. Для этого необходимо совершить следующие действия:

- определить существует ли несоответствие уровня конкурентоспособности предприятия его бизнес-целям;

- определить основные причины данной проблемы и проранжировать их по важности;
- сделать прогноз ситуации, возникшей в результате возможного возникновения проблемы и ее дальнейшего результата;
- определить возможности предприятия для решения данной проблемы через устранение отрицательных факторов воздействия на уровень конкурентоспособности и использование положительных факторов [14, с. 211].

Следующим шагом в процессе управления конкурентоспособностью предприятия является исследование и отбор таких способов ее повышения, которые смогут стать основой для ее повышения и превратиться в дальнейшем в стратегические причины эффективности предприятия.

Данный этап подразумевает под собой формирование предполагаемого комплекса действий, базирующихся на наиболее благоприятном сочетании оперативных, тактических и стратегических действий и управленческих решений, позволяющих устранить полностью или снизить воздействие отрицательных факторов и организовать оптимальную среду для роста конкурентоспособности предприятия.

Затем необходимо диагностировать такой уровень конкурентоспособности предприятия, на котором обеспечивалось бы наиболее эффективная работа разработанной программы действий, а также оценить его соответствие минимально возможному уровню для выбранного рынка.

Если уровень соответствует, то руководство предприятия решает вопрос о сохранении старой позиции на рынке или о завоевании новой. В случае, если в данных условиях невозможно повысить конкурентоспособность или сформированный комплекс действий не может гарантировать минимально возможный уровень конкурентоспособности на конкретном рынке, то руководство принимает решение об уходе с рынка или о воздержании от выхода на новый рынок [5, с. 116].

Следующие шаги связаны с постоянным мониторингом конкурентоспособности предприятия. Они предполагают регулярное наблюдение и анализ динамики изменений рыночной деятельности предприятия и рыночных условий.

Все изменения необходимо рассматривать и оценивать со стороны их воздействия на конкурентоспособность предприятия и его рыночную позицию. В том случае, если изменения несут позитивный характер, то нужно проанализировать все возможные меры, которые способствуют повышению уровня конкурентоспособности [3, с. 20].

Результаты проведенного мониторинга необходимо сформулировать в обобщенный вывод, который покажет определить возможно ли выполнение стратегических целей всего процесса управления конкурентоспособностью предприятия.

Положительный ответ свидетельствует о правильности и эффективности принятых мер, о грамотном построении всего процесса в целом и его отдельных этапов.

Отрицательный ответ указывает на необходимость проведения дополнительного, более детального и глубокого анализа, на основании которого будет сформирована и реализована новая система действий, направленная на преодоление возникших проблем [17, с. 113].

Таким образом, управление конкурентоспособностью предприятия – это сложный многогранный процесс, состоящий из нескольких этапов, основывающийся на применении конкретных принципов, которые в свою очередь вытекают из общей методологии управления конкурентоспособностью, представляющей собой учение о методах, способах, определенных приемах, через которые приобретаются и в дальнейшем используются на практике знания в данной сфере.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ООО «СТОЛПРОМ»

2.1 Общая характеристика деятельности ООО «СТОЛПРОМ»

Общество с ограниченной ответственностью «СТОЛПРОМ» создано по решению учредителей от 20 апреля 2018 года, в соответствии с Федеральным законом об обществах с ограниченной ответственностью, Гражданским кодексом. Общество руководствуется в своей деятельности действующим законодательством, Уставом учредительным договором и иными внутренними документами Общества.

Предприятие зарегистрировано по адресу: Пензенская область, город Кузнецк, улица Пензенская, дом 128Г.

Основным направлением деятельности компании является согласно ОКВЭД: 31.09 - производство прочей мебели.

Предприятие реализует продукцию под брендом «StolProm».

Предприятие производит яркую, современную, стильную мебель для дома, кафе, бара и офиса.

Сотрудники компании постоянно работают над качеством мебели, совершенствуя ее, внедряем новые методики и применяем современные решения. Все используемые материалы и наполнители отличает высокое качество, а технологии — надежность. Вся мебель изготавливается исключительно из экологически-чистых материалов.

ООО «СТОЛПРОМ» осуществляет производство широкого ассортимента мебели.

Однако наибольшее внимание уделено производству столов самых разнообразных видов. Это и обеденные, и журнальные, и сервировочные столы и столики. В несколько меньшем ассортименте предложены подставки, витрины, комоды, тумбы и шкафы из стекла. Самые популярные, на сегодняшний день, конструкции столиков — сложные, многослойные

механизмы. Кроме сложных конструкций столов, предлагаются журнальные столики с ножкой в виде небольшой скульптуры или сложной геометрической фигуры, выполненной из натурального камня (гранита или мрамора). Так же представлены и разработки дизайна мебели, выполненной полностью из стекла, включая каркасы и опорные элементы.

В современной офисной мебели производимой ООО «СТОЛПРОМ», преобладает стиль «хай-тек». Функциональный дизайн, прямые или слегка изогнутые линии, минимум декора. Внешний вид изделий определяет функция, конструкция и материал. В качестве основных материалов мебели для офиса доминируют:

- трубки (круглые или квадратные) — используются как ножки столов, стойки шкафов и стеллажей;
- прозрачное стекло, подкрашенное или матовое, самой разнообразной формы — столешницы, дверки, разнообразные полочки и накладные элементы.

Готовая мебель тестируется на прочность и экологическую чистоту. Тщательный контроль над всеми стадиями производства, использование лучших комплектующих и высококвалифицированного труда опытных мебельных мастеров создают высокое качество мебели.

На предприятии установлены и поддерживаются документированные процедуры, рабочие инструкции, производственных стандартов и планы, в которых установлены необходимые виды деятельности по контролю и испытаниям и по связанным с ними регистрациям, используемым для проверки соответствия всех материалов, комплектующих и готовой продукции установленным требованиям перед распределением, применением или использованием. Вся продукция предприятия имеет сертификаты соответствия как в рамках национального рынка так и международного (приложение Б).

О динамике развития предприятия можно судить по изменению выручки от реализации продукции (рисунок 2.1).

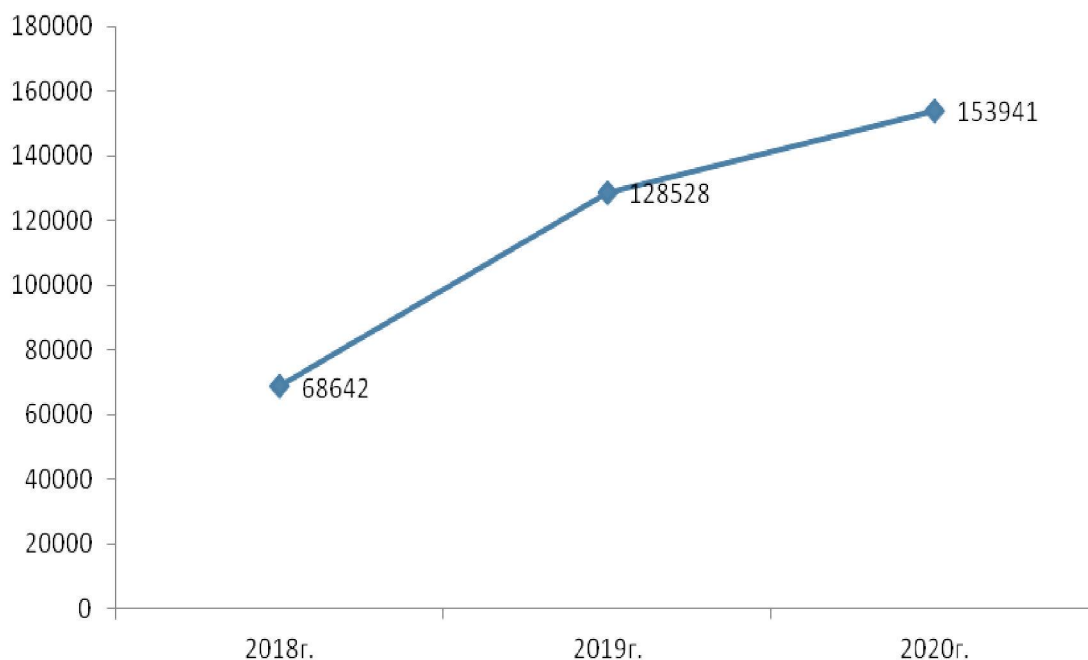


Рисунок 2.1 – Динамика выручки ООО «СТОЛПРОМ», тыс. руб.

Как показывают данные рисунка, на предприятии наблюдается рост выручки более чем в 2,2 раза, что свидетельствует об активном его развитии. В результате в 2020 году размер выручки составил 153941 тыс. руб.

Динамика выручки от реализации продукции по товарным группам представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Выручка от реализации продукции в ООО «СТОЛПРОМ» по товарным группам, тыс. руб.

Товарная группа	2018г.	2019г.	2020г.	2020г. в % к 2018г.
Стол	29928	53468	61115	204,21
Стуль	18053	36116	44181	244,73
Обеденные группы	20661	38944	48645	235,44

Приведенные в таблице данные показывают, что на предприятии наблюдается рост продаж за исследуемый период по всем товарным группам. Наибольший рост наблюдается по товарной группе «стуль». Объем продаж по данной товарной группе в 2020 году превысил объем продаж 2018 года в

2,4 раза. В свою очередь темпы роста продаж по товарной группе «обеденные группы» составил 235,44%, а по группе «столы» - 204,21%.

Структура реализации продукции по товарным группам представлена на рисунке 2.2.

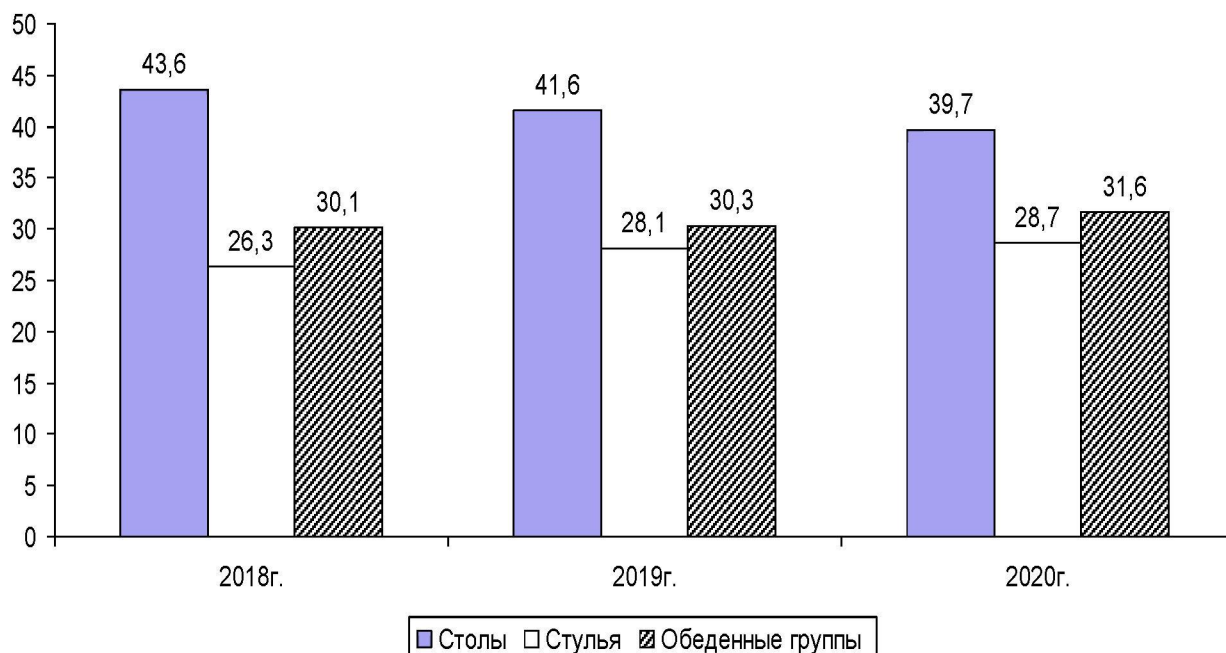


Рисунок 2.2 – Структура реализации продукции в ООО «СТОЛПРОМ» по товарным группам, %

Как показывают приведенные на рисунке данные, наибольшую долю в структуре реализованной продукции занимает товарная группа «столы». Однако наблюдается тенденция снижения доли данной товарной группы в сторону увеличения долей двух других товарных групп. В целом, можно отметить, что в 2020 году все товарные группы были реализованы примерно в равных долях.

Основным целевым показателем деятельности любой коммерческой организации является прибыль, динамика которой позволяет судить об эффективности выбранных направлений деятельности организации. Динамика чистой прибыли ООО «СТОЛПРОМ» представлена на рисунке 2.3.

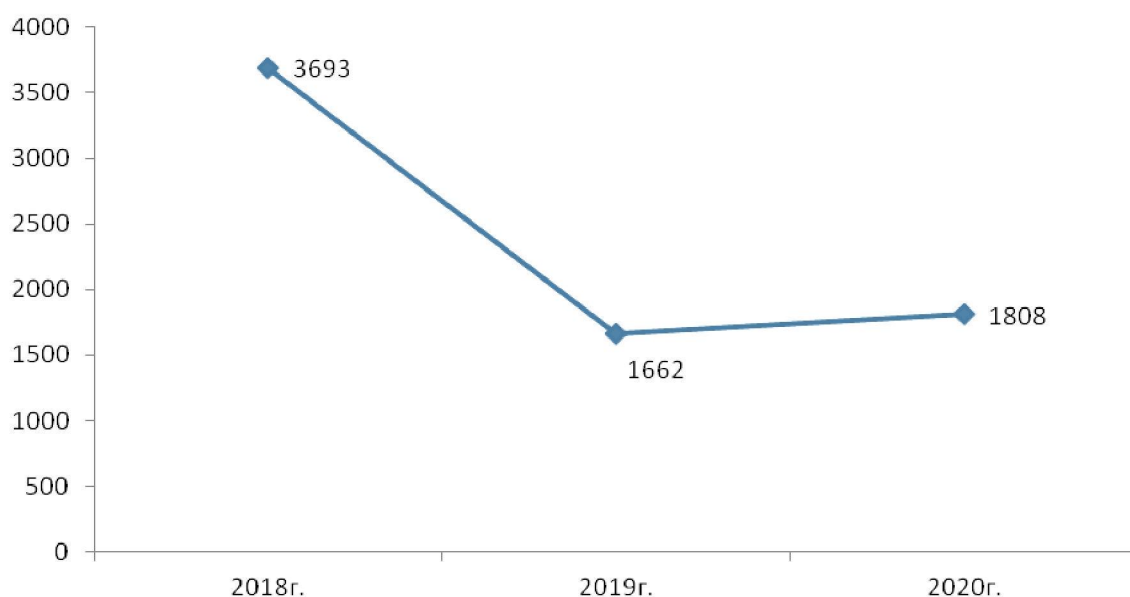


Рисунок 2.3 – Динамика чистой прибыли ООО «СТОЛПРОМ», тыс. руб.

Как показывают приведенные данные, прибыль предприятия сократилась более чем в 2 раза и составила в 2020 году 1808 тыс. руб. Снижение прибыли обусловлено ростом расходов в условиях растущего производства на приобретение и установку производственных мощностей.

Динамика прибыли по товарным группам представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Прибыль от реализации продукции в ООО «СТОЛПРОМ» по товарным группам, тыс. руб.

Товарная группа	2018г.	2019г.	2020г.	2020г. в % к 2018г.
Стол	1895	786	899	47,43
Стуль	1067	439	387	36,25
Обеденные группы	731	437	523	71,46

Представленные в таблице данные показывают, что прибыль снизилась по всем товарным группам, однако наибольшее снижение наблюдается по группе «стуль». По данной товарной группе в 2020 году было получено

прибыли 36,25% от уровня 2018 года, в свою очередь по категории «столы» предприятие получило прибыли 47,43% от уровня 2018 года. Наименьшее снижение прибыли наблюдается по товарной группе «обеденные группы».

Для оценки эффективности функционирования коммерческой организации используют показатели рентабельности. Динамика показателей рентабельности ООО «СТОЛПРОМ» представлена на рисунке 2.4.

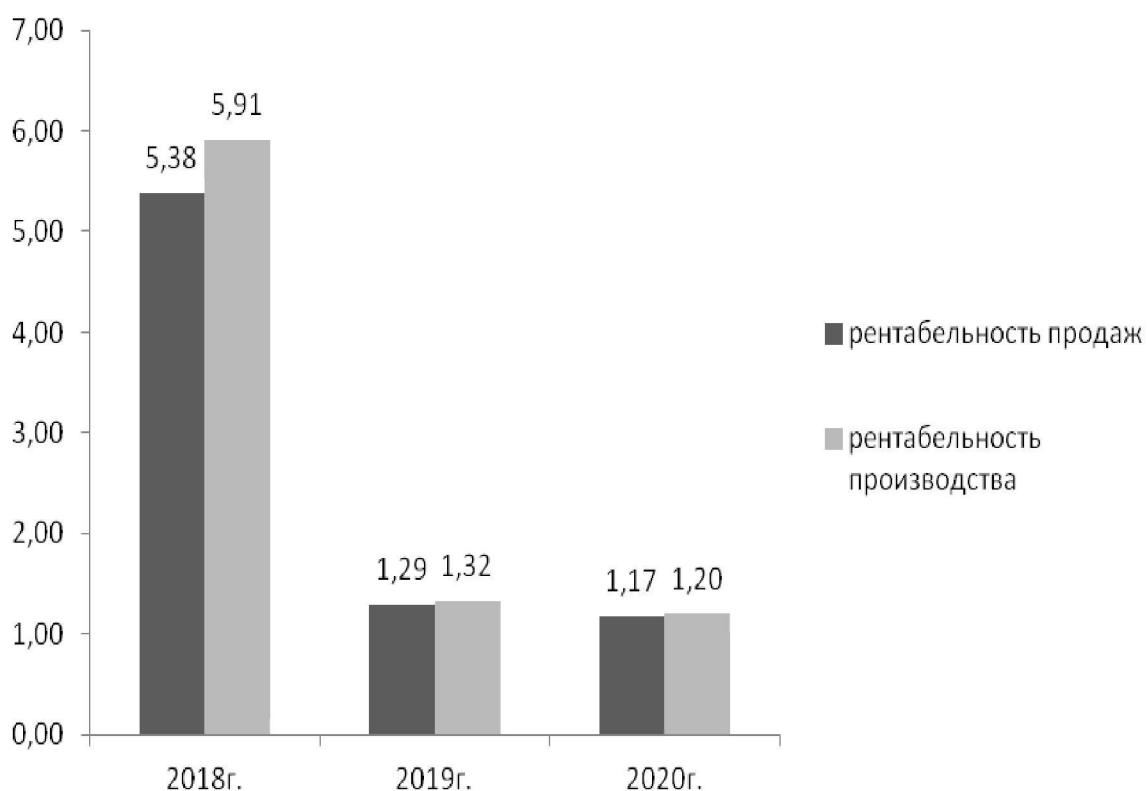


Рисунок 2.4 – Динамика показателей рентабельности ООО «СТОЛПРОМ», %

Как показывают приведенные на рисунке данные, на предприятии наблюдается снижение показателей рентабельности продаж с 5,38% в 2018 году до 1,17% в 2020 году, что было обусловлено более высокими темпами роста затрат на производство продукции чем выручки от ее реализации.

Важным аспектом, определяющим эффективность деятельности организации, является качество использования имеющихся ресурсов и в первую очередь материальных и трудовых. С этой целью была рассчитана система показателей представленная в таблице 2.3.

Показатели эффективности использования ресурсов в ООО «СТОЛПРОМ»

Показатель	2018г.	2019г.	2020г.	2020г. в % к 2018г.
Основные средства, тыс. руб.	1218	3652	8345	685,14
Численность сотрудников, чел.	13	23	29	223,08
Материальные ресурсы, тыс. руб.	20632	37663	46638	226,05
Фондоотдача	56,36	35,19	18,45	32,73
Фондоемкость	0,02	0,03	0,05	305,50
Материалоотдача	3,33	3,41	3,30	99,21
Материалоемкость	0,30	0,29	0,30	100,79
Производительность труда, тыс. руб. на 1 чел.	5280,15	5588,17	5308,31	100,53
Фондовооруженность труда, тыс. руб. на 1 чел.	93,69	158,78	287,76	307,13

Представленные данные показывают, что в ООО «СТОЛПРОМ» эффективность использования основных средств снижается, что связано с более высокими темпами роста основных средств чем выручки от реализации продукции. Так выручка выросла в 2,2 раза за исследуемый период, а основные средства увеличились в 6,8 раз. Также можно отметить незначительное снижение материалоотдачи с 3,33 руб. в 2018 году до 3,30 руб. в 2020 году. В свою очередь эффективность использования человеческих ресурсов растет ежегодно. Так производительность труда в 2020 году выросла по сравнению с 2018 годом на 0,53%, а фондовооруженность труда более чем в 3 раза.

Устойчивое развитие предприятия в значительной мере определяется сложившейся в организации системой формирования и распределения финансовых ресурсов. Для оценки эффективности данной системы

используются показатели финансовой устойчивости. Одним из основных показателей, характеризующих независимость предприятия от внешних источников финансирования, является показатель автономии (рисунок 2.5).

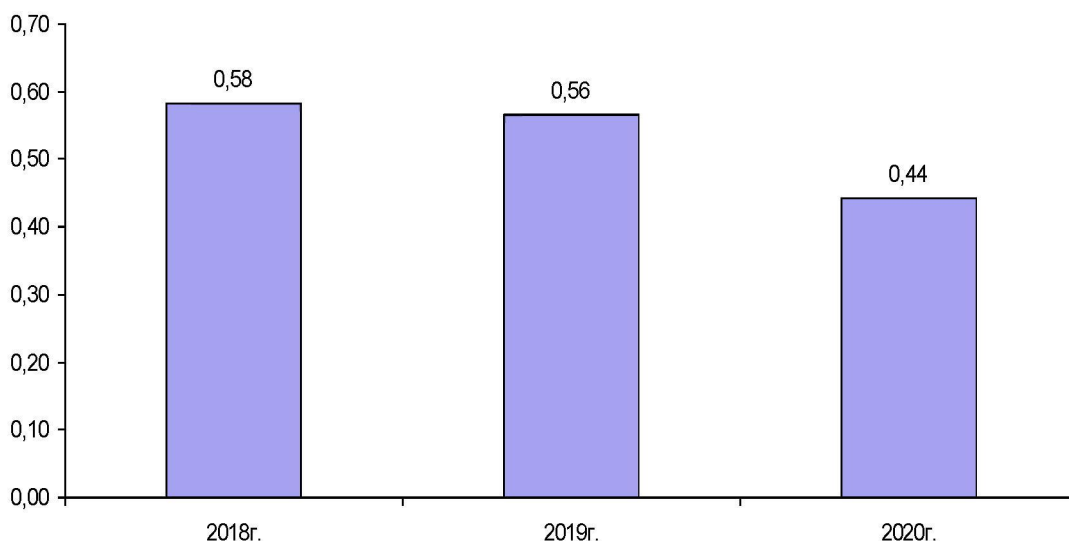


Рисунок 2.5 – Динамика коэффициента автономии ООО «СТОЛПРОМ»

Как показывают результаты расчетов, представленные на рисунке 2.5, финансовая независимость предприятия ежегодно снижается. Так если в 2018 году производственно-хозяйственная деятельность предприятия финансировалась за счет собственных средств на 58%, то в 2020 году уже на 44%. При этом критической считается доля собственных средств в размере 50% от всех источников финансирования.

Динамика соотношения собственных и заемных средств предприятия представлена на рисунке 2.6.

Представленные на рисунке данные показывают, что если в 2018 году на 1 рубль заемных средств приходилось 1,40 руб. собственных средств, то в 2020 году уже 0,70 руб. сложившаяся тенденция может негативно сказаться в дальнейшем на возможности предприятия своевременно отвечать по своим обязательствам, что негативно скажется на его имидже как добросовестного контрагента.

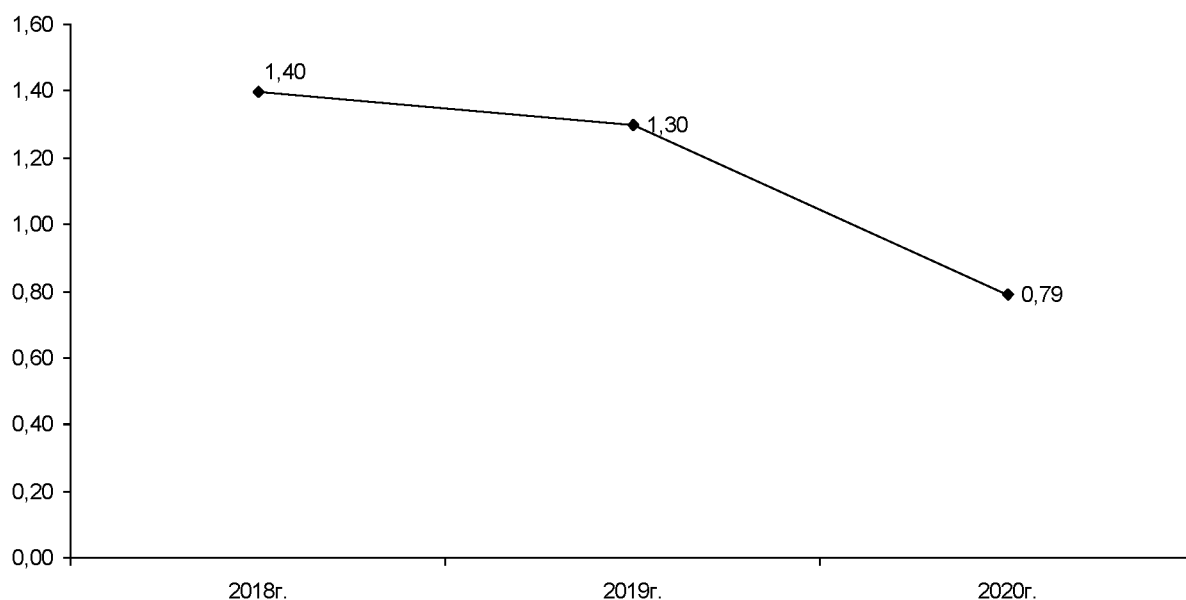


Рисунок 2.6 – Динамика коэффициента соотношения собственных и заемных средств в ООО «СТОЛПРОМ»

Таким образом, проведенный анализ показал, что ООО «СТОЛПРОМ» является динамично развивающимся предприятием, постоянно наращивающим объемы производства продукции. Однако наращивание объемов производства связано с ростом затрат и нехваткой собственных ресурсов на их покрытия, что негативно сказывается на уровне его финансовой устойчивости и платежеспособности.

2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия

В настоящее время на региональном рынке представлен широкий спектр производителей, осуществляющих производство продукции, аналогичной продукции ООО «СТОЛПРОМ».

В таблице 2.4 представлены основные конкуренты, осуществляющие производство аналогичной продукции.

Таблица 2.4

Основные конкуренты ООО «СТОЛПРОМ»

Конкуренты	Контактные данные
Мебельная фабрика «Атлас»	Пензенская обл., Кузнецкий р-он, с. Сухановка, ул. Центральная, 2а
Мебельная фабрика «Меркурий»	Пензенская обл., г. Кузнецк, ул. Железнодорожная, д. 2е
Мебельная фабрика «Микс»	г. Кузнецк, ул. Молодой Гвардии, 151а
Мебельная фабрика «КухниСтрой+»	Пензенская обл., г. Кузнецк, ул. Свердлова д.134, стр. 9
Мебельная фабрика «Люкс»	Пензенская обл., г. Кузнецк, ул. Октябрьская, д. 51
Мебельная фабрика «Тэкс»	г. Пенза ул. Байдукова, 65, корп. 1,
Мебельная фабрика «Леко»	г. Пенза, ул. Совхоз Победа, уч. 2, стр. 1.
Мебельная фабрика «Disavi»	г. Пенза, проезд Германа Титова, д. 1а
Мебельная фабрика «Термит»	г. Пенза, ул. Байдукова, 67В
Мебельная фабрика «Мебельный стиль»	г. Пенза, ул. Молокова, 20А,
Мебельная фабрика «Натали»	Республика Мордовия, Чамзинский р-он, р.п. Чамзинка, ул. Мира, д. 2.
Мебельная фабрика «Еврус»	г. Саратов, ул. Азина, 66в
Мебельная фабрика «Уютный дом»	г. Ульяновск, 7-й проезд Инженерный, д. 25В.
Компания «Мир стекла»	г. Пенза, ул. Гагарина 21
Мебельная фабрика «Светличных»	г. Пенза, ул. Калинина 135

Таким образом, можно отметить, что основные конкуренты ООО «СТОЛПРОМ» это предприятия расположенные на территории Пензенской области.

Исходя из объемов реализации продукции, компании были определены доли компаний на региональной рынке мебели на металлическом каркасе (рисунок 2.7).

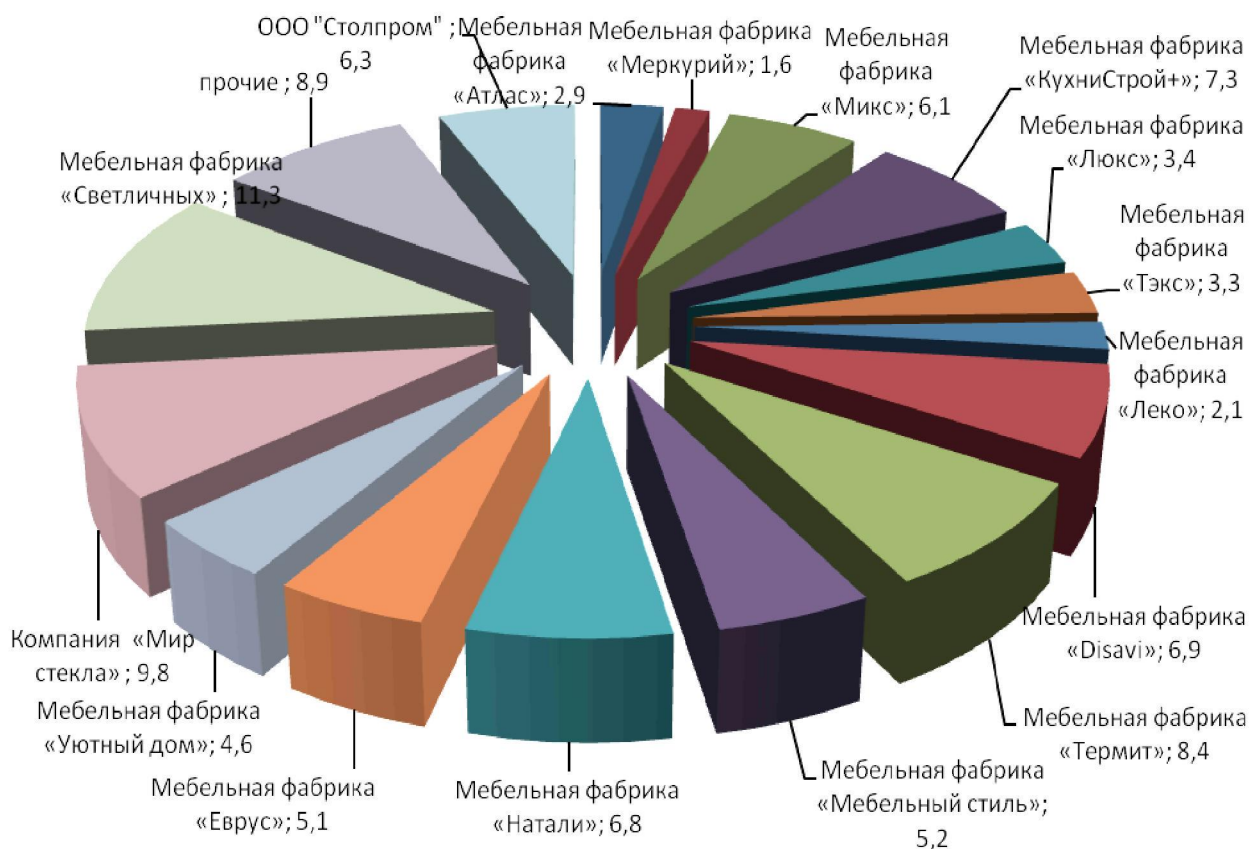


Рисунок 2.7 – Структура предложения на региональной рынке мебели на металлическом каркасе, %

Как показывают данные рисунка, на рынке мебели на металлическом каркасе отсутствует четко выраженный лидер. Большинство представленных компаний, осуществляет производство широкого ассортимента продукции и данная товарная группа не является приоритетной. Среди указанных компаний можно выделить кроме ООО «СТОЛПРОМ» три компании, специализирующиеся на производстве мебели на металлическом каркасе: Мебельная фабрика «Светличных», Компания «Мир стекла», Мебельная фабрика «Термит». Таким образом, при оценке конкурентоспособности ООО «СТОЛПРОМ» была проведена сравнительная оценка с указанными компаниями.

Для оценки конкурентоспособности была использована методика оценки, предполагающая сравнительный анализ конкурентов по модели:

$$УК = K_a + K_{пр} + K_{ц} + K_p + K_{рп} + K_{п} + K_{дс}, \quad (2.1)$$

где УК - интегральная оценка уровня конкурентоспособности организации; K_a – коэффициент соотношения активов предприятия; $K_{пр}$ – коэффициент соотношения прибыли предприятия; $K_{ц}$ – коэффициент соотношения цены продукции компании; K_p – коэффициент соотношения каналов распределения продукции; $K_{рп}$ – коэффициент соотношения уровня рентабельности производства в компании; $K_{п}$ – коэффициент соотношения ассортимента производимой продукции; $K_{дс}$ – коэффициент соотношения дилерской сети.

Каждый из коэффициентов по каждой компании рассчитывается путем отношения фактических результатов к эталонному значению. Эталонное значение определяется как максимальный результат, полученный одним из анализируемых конкурентов.

Исходные данные для расчета частных показателей конкурентоспособности анализируемых компаний представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Исходные данные для расчета частных показателей конкурентоспособности анализируемых компаний

Показатели	Мебельная фабрика «Светличных»	Компания «Мир стекла»	Мебельная фабрика «Термит»	ООО «СТОЛПРОМ»
1	2	3	4	5
Величина активов, тыс. руб.	70709	18206	13979	16255
Прибыль, тыс. руб.	5894	2043	1464	1808

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5
Цена реализации на сопоставимую продукцию (стол обеденный), руб.	7300	8600	7000	7500
Количество каналов распределения продукции, ед.	2	3	3	2
Рентабельность производства, %	24,8	13,6	5,7	1,2
Количество ассортиментных позиций производимой продукции, ед.	36	9	11	28
Количество дилеров, ед.	11	3	5	2

Далее необходимо определить эталонное значение для определения частных коэффициентов конкурентоспособности. Эталонные значения представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Эталонные значения частных показателей конкурентоспособности

Показатель	Эталонное значение
1	2
Величина активов, тыс. руб.	70709
Прибыль, тыс. руб.	5894
Цена реализации на сопоставимую продукцию (стол обеденный), руб.	7000
Количество каналов распределения продукции, ед.	3
Рентабельность производства, %	24,8

1	2
Количество ассортиментных позиций производимой продукции, ед.	36
Количество дилеров, ед.	11

Затем для каждой компании были рассчитаны частные коэффициенты конкурентоспособности путем соотношения фактического и эталонного значения:

Коэффициент соотношения активов предприятия (K_a):

K_a - Мебельная фабрика «Светличных»: $70709 / 70709 = 1$

K_a - Компания «Мир стекла»: $18206 / 70709 = 0,26$

K_a - Мебельная фабрика «Термит»: $13979 / 70709 = 0,20$

K_a - ООО «СТОЛПРОМ»: $16255 / 70709 = 0,23$

Коэффициент соотношения прибыли предприятия ($K_{пр}$):

$K_{пр}$ - Мебельная фабрика «Светличных»: $5894 / 5894 = 1$

$K_{пр}$ - Компания «Мир стекла»: $2043 / 5894 = 0,34$

$K_{пр}$ - Мебельная фабрика «Термит»: $1464 / 5894 = 0,25$

$K_{пр}$ - ООО «СТОЛПРОМ»: $1808 / 5894 = 0,31$

Коэффициент соотношения цены продукции компании (K_c):

K_c - Мебельная фабрика «Светличных»: $7000 / 7300 = 0,95$

K_c - Компания «Мир стекла»: $7000 / 8600 = 0,8$

K_c - Мебельная фабрика «Термит»: $7000 / 7000 = 1$

K_c - ООО «СТОЛПРОМ»: $7000 / 7500 = 0,93$

Коэффициент соотношения каналов распределения продукции (K_p):

K_p - Мебельная фабрика «Светличных»: $2/3 = 0,7$

K_p - Компания «Мир стекла»: $3 / 3 = 1$

K_p - Мебельная фабрика «Термит»: $3 / 3 = 1$

K_p - ООО «СТОЛПРОМ»: $2 / 3 = 0,7$

Коэффициент соотношения уровня рентабельности производства в компании (K_{rp}):

K_{rp} - Мебельная фабрика «Светличных»: $24,8 / 24,8 = 1$

K_{rp} - Компания «Мир стекла»: $13,6 / 24,8 = 0,55$

K_{rp} - Мебельная фабрика «Термит»: $5,7 / 24,8 = 0,23$

K_{rp} - ООО «СТОЛПРОМ»: $1,2 / 24,8 = 0,1$

Коэффициент соотношения ассортимента производимой продукции ($K_{п}$):

$K_{п}$ - Мебельная фабрика «Светличных»: $36 / 36 = 1$

$K_{п}$ - Компания «Мир стекла»: $9 / 36 = 0,25$

$K_{п}$ - Мебельная фабрика «Термит»: $11 / 36 = 0,31$

$K_{п}$ - ООО «СТОЛПРОМ»: $28 / 36 = 0,78$

Коэффициент соотношения дилерской сети ($K_{дс}$):

$K_{дс}$ - Мебельная фабрика «Светличных»: $11/11 = 1$

$K_{дс}$ - Компания «Мир стекла»: $3/11 = 0,28$

$K_{дс}$ - Мебельная фабрика «Термит»: $5/11 = 0,45$

$K_{дс}$ - ООО «СТОЛПРОМ»: $2/11 = 0,18$

Результаты расчетов сведены в таблицу 2.7.

Приведенные в таблице данные показывают, что по большинству показателей конкурентоспособности наибольшее значение получила Мебельная фабрика «Светличных». Стоит отметить, что данная компания работает на рынке более 20 лет и имеет широкую известность на региональном рынке мебели на металлическом каркасе. ООО «СТОЛПРОМ» имеет средние значения конкурентоспособности. Ни по одному из показателей компания не имеет конкурентного преимущества.

Таблица 2.7

Частные показатели конкурентоспособности

Показатели	Мебельная фабрика «Светличных»	Компания «Мир стекла»	Мебельная фабрика «Термит»	ООО «СТОЛПРОМ»
Коэффициент соотношения активов предприятия (K_a)	1	0,26	0,2	0,23
Коэффициент соотношения прибыли предприятия ($K_{пр}$)	1	0,34	0,25	0,31
Коэффициент соотношения цены продукции компании ($K_{ц}$)	0,95	0,8	1	0,93
Коэффициент соотношения каналов распределения продукции (K_p)	0,7	1	1	0,7
Коэффициент соотношения уровня рентабельности производства в компании ($K_{рп}$)	1	0,55	0,23	0,1
Коэффициент соотношения ассортимента производимой продукции (K_n)	1	0,25	0,31	0,78
Коэффициент соотношения дилерской сети ($K_{дс}$)	1	0,28	0,54	0,18

Результаты расчета интегрального показателя конкурентоспособности анализируемых предприятий представлены на рисунке 2.8.

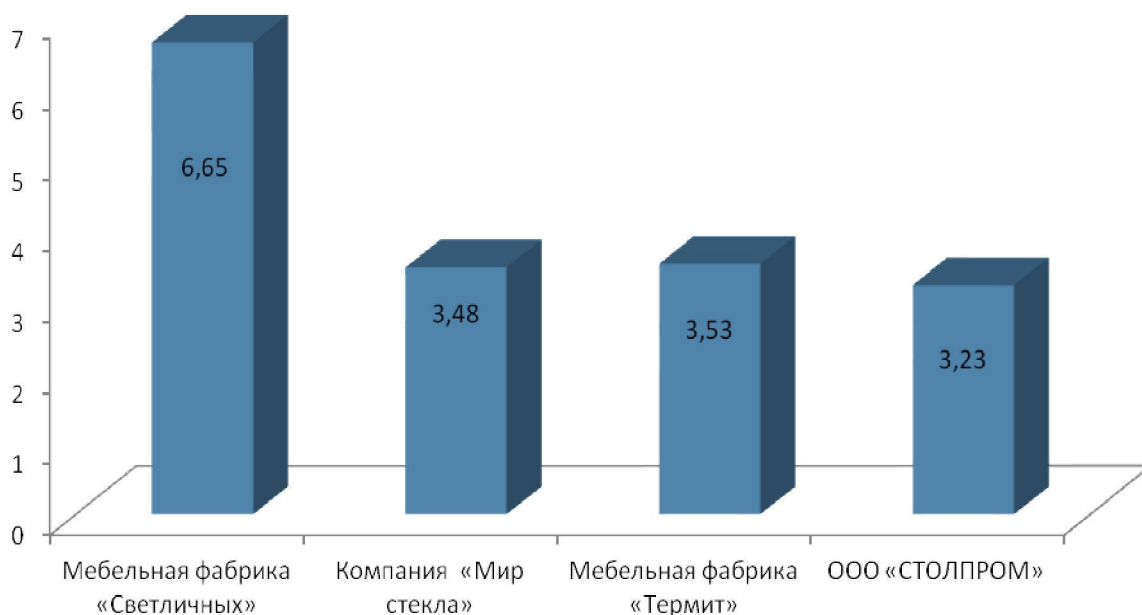


Рисунок 2.8 – Значение интегрального показателя конкурентоспособности анализируемых предприятий

Данные рисунка показывают, что ООО «СТОЛПРОМ» имеет самый низкий уровень конкурентоспособности. Так если интегральный показатель конкурентоспособности Мебельной фабрики «Светличных» составляет 6,65 баллов, то у ООО «СТОЛПРОМ» 3,23 балла, что ниже более чем в 2 раза. Данная ситуация обусловлена преимущественно объективными факторами связанными с тем, что ООО «СТОЛПРОМ» функционирует на рынке с 2018 года, а Мебельная фабрика «Светличных» более 20 лет. Также необходимо отметить, что все остальные анализируемые компании функционируют на рынке более 10 лет.

В то же время на уровень конкурентоспособности организации на рынке оказывает существенное влияние система управления данными процессами.

2.3 Оценка эффективности управления конкурентоспособностью ООО «СТОЛПРОМ»

Система управления организации выражается в сложившейся организационной структуре, представляющей собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Организационная структура управления ООО «СТОЛПРОМ» представлена в приложении В.

Формирование системы управления в ООО «СТОЛПРОМ» основано на следующих принципах (рисунок 2.9).

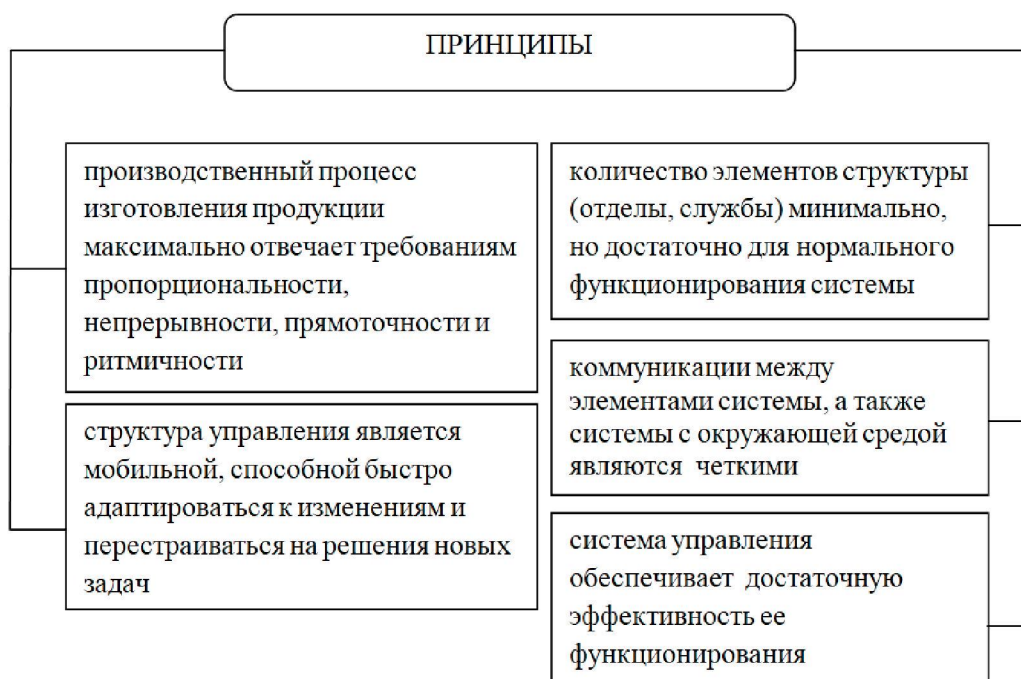


Рисунок 2.9 – Принципы функционирования системы управления в ООО «СТОЛПРОМ»

С точки зрения норм управляемости данная система соответствует методологическим требованиям, но из организационной структуры управления видно, что наибольшая нагрузка идет на директора.

Анализ организационной структуры показал, что в организации

отсутствует элемент, осуществляющий управление конкурентоспособностью. В этой связи можно утверждать, что система управления носит рассеянный характер, когда каждый из элементов структуры управления вносит вклад в повышение уровня конкурентоспособности организации в рамках выполнения своих функций.

Распределение функций между структурными элементами организационной структуры в рамках управления конкурентоспособностью в ООО «СТОЛПРОМ» представлено в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение функций между структурными элементами
ООО «СТОЛПРОМ» по управлению конкурентоспособностью

Структурный элемент	Функции управления
Директор	Формирование положительного имиджа компании. Система конкурентных цен
Менеджер по сбыту	Продвижение продукции на рынке, формирование системы распределения продукции.
Менеджер по снабжению	Поиск потенциальных поставщиков ресурсов, удовлетворяющих по ценовым и качественным характеристикам
Главный бухгалтер	Учет, оценка и планирование расходов на производство продукции и выявление резервов снижения себестоимости
Начальник производства	Организация производственного процесса, обеспечивающего высокое качество производимой продукции
Технолог-конструктор	Разработка ассортиментных позиций продукции, максимально удовлетворяющей запросы потребителей и обеспечивающих рост продаж и прибыли предприятия

Для оценки эффективности управления конкурентоспособностью организации был использован метод экспертной оценки. Состав экспертов, а также степень значимости их мнений представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Состав экспертов и степень значимости их мнений

№ п/п	Эксперты	Степень значимости мнений экспертов
1	Директор ООО «СТОЛПРОМ»	0,2
2	Менеджер по сбыту ООО «СТОЛПРОМ»	0,4
3	Дилер ООО «СТОЛПРОМ» – ИП Кузнецов И.В.	0,3
4	Сайфулин А.М.	0,1

Анализ проводился путем проставления оценочных баллов экспертам по каждому из критериев, характеризующих систему управления конкурентоспособностью в организации. Результаты анализа представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Результаты оценки элементов системы управления конкурентоспособностью
в ООО «СТОЛПРОМ»

Направления оценки	эксперты			
	1	2	3	4
1	2	3	4	5
Управление сбытом и продвижением продукции на рынке				
Ориентация продукции на запросы потребителей	8	7	8	6
Система продвижения продукции	9	7	5	5
Формирование дилерской сети	4	5	3	3
Создание долгосрочных отношений с клиентами	7	8	8	8
Система ценообразования	9	7	8	7
Система лояльности	8	8	6	6

Продолжение таблицы 2.10

1	2	3	4	5
Организация и управление производством				
Рациональная организация производственного процесса	8	8	9	9
Входной контроль качества сырья и материалов	9	9	8	8
Скорость внедрения новых ассортиментных групп в производство	7	8	9	9
Состояние материально-технической базы	9	9	9	9
Соответствие продукта установленным требованиям	9	8	9	8
Эффективность использования материальных и трудовых ресурсов	7	6	7	5
Управление персоналом				
Система стимулирования сотрудников	8	8	8	8
Корпоративная культура	8	9	7	6
Развитие квалификации персонала	9	7	5	5
Управление финансовыми ресурсами				
Управление затратами	6	8	7	7
Поддержание финансовой дисциплины	8	9	8	9
Планирование расходов и доходов компании	8	9	9	7
Поддержание определенного уровня рентабельности	6	5	4	5

На основании полученных экспертных оценок и с учетом степени значимости их мнения была рассчитана интегральная оценка эффективности управления конкурентоспособностью компании. Результаты расчетов интегральной оценки представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Интегральная экспертная оценка эффективности управления
конкурентоспособностью ООО «СТОЛПРОМ»

Направления оценки	Интегральная оценка
Управление сбытом и продвижением продукции на рынке	
Ориентация продукции на запросы потребителей	7,4
Система продвижения продукции	6,6
Формирование дилерской сети	4
Создание долгосрочных отношений с клиентами	7,8
Система ценообразования	7,7
Система лояльности	7,2
Организация и управление производством	
Рациональная организация производственного процесса	8,4
Входной контроль качества сырья и материалов	8,6
Скорость внедрения новых ассортиментных групп в производство	8,2
Состояние материально-технической базы	9,0
Соответствие продукта установленным требованиям	8,5
Эффективность использования материальных и трудовых ресурсов	6,4
Управление персоналом	
Система стимулирования сотрудников	8,0
Корпоративная культура	7,9
Развитие квалификации персонала	6,6
Управление финансовыми ресурсами	
Управление затратами	7,2
Поддержание финансовой дисциплины	8,5
Планирование расходов и доходов компании	8,6
Поддержание определенного уровня рентабельности	4,9

На основании полученных оценок можно определить уровень конкурентоспособности компании по базовым направлениям ее деятельности (таблица 2.12).

Таблица 2.12

Оценка эффективности управления конкурентоспособностью
ООО «СТОЛПРОМ» по основным направлениям деятельности

Направления деятельности	Интегральная оценка	Эталонная оценка	Отклонение от эталонной оценки	Степень достижения эталонного значения оценки, %
Управление сбытом и продвижением продукции на рынке	40,7	60	-19,3	67,83
Организация и управление производством	49,1	60	-10,9	81,83
Управление персоналом	22,5	30	-7,5	75,00
Управление финансовыми ресурсами	29,2	40	-10,8	73,00

Таким образом, результаты проведенного анализа с использованием мнения экспертных оценок было установлено, что наибольшее отклонение от эталонных значений наблюдается в системе управления сбытом и продвижением продукции. Степень достижения по данному направлению управления конкурентоспособностью организации составляет 67,83%. В особенности это касается вопросов продвижения, сегментации рынка и позиционирования продукции на нем. Также можно отметить невысокую степень достижения в системе управления персоналом и финансовыми ресурсами организации.

Таким образом, в результате проведенного анализа были выявлены следующие проблемы в системе управления конкурентоспособностью организации (рисунок 2.10).

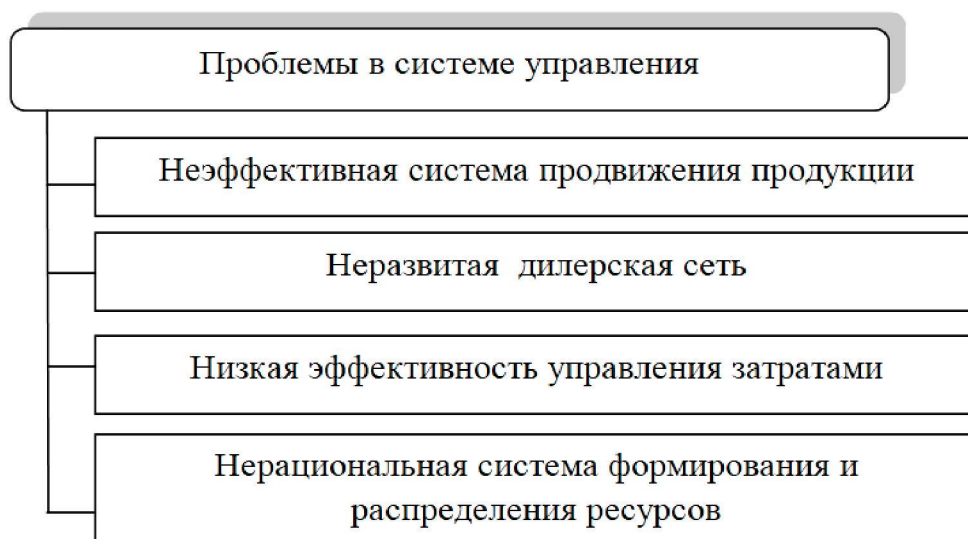


Рисунок 2.10 – Основные проблемы в системе управления конкурентоспособностью в ООО «СТОЛПРОМ»

Решение выявленных проблем позволит существенно повысить уровень конкурентоспособности организации как на региональном так и на всероссийском рынке мебели на основе металлическом каркаса.

3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «СТОЛПРОМ»

3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности предприятия

В целях устранения проблем, выявленных в системе управления конкурентоспособностью организации необходимо сформировать специализированную систему управления. То есть включить в систему управления структурное подразделение, непосредственно отвечающее за реализацию данных процессов. В качестве данной структуры предлагается внедрить отдел маркетинга. Место отдела маркетинга в организационной структуре управления представлено в приложении Г. Так как организация относится к субъектам малого предпринимательства, то на первых этапах в отделе предлагается организовать одну ставку маркетолога, причем не на полную ставку, а на условиях предоставления услуг по аутсорсингу.

Цель и задачи отдела маркетинга представлены на рисунке 3.1.

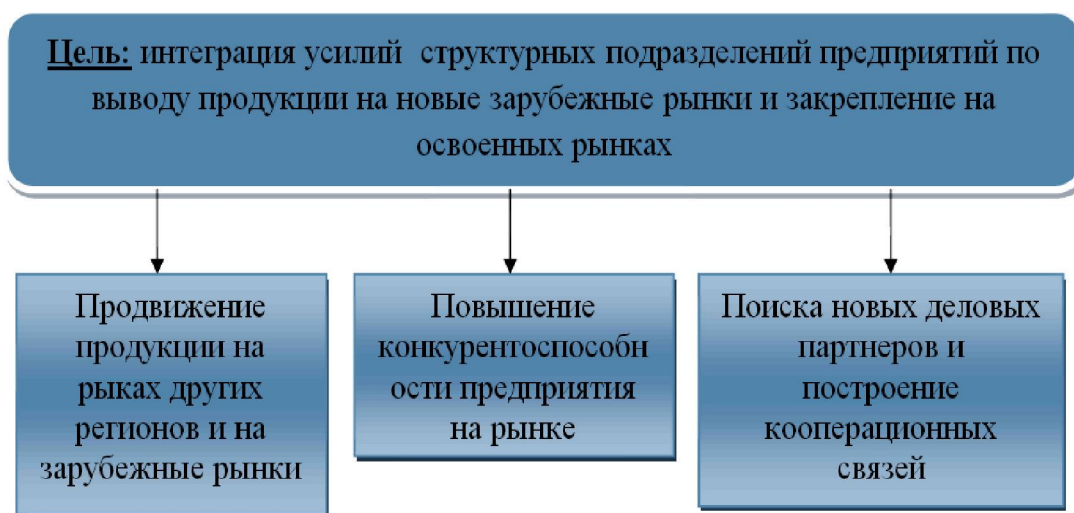


Рисунок 3.1 – Цель и задачи отдела маркетинга в ООО «СТОЛПРОМ»

Таким образом, в рамках решаемых задач деятельность отдела маркетинга может строиться по трем базовым направлениям. В рамках

направления связанного по продвижению продукции на рынок предполагается формирование двух подсистем (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Предлагаемые подсистемы продвижения продукции ООО «СТОЛПРОМ» на рынках соседних регионов и на зарубежных рынках

В рамках направления по повышению конкурентоспособности продукции предприятия на рынке предполагается реализация следующих мероприятий (рисунок 3.3).

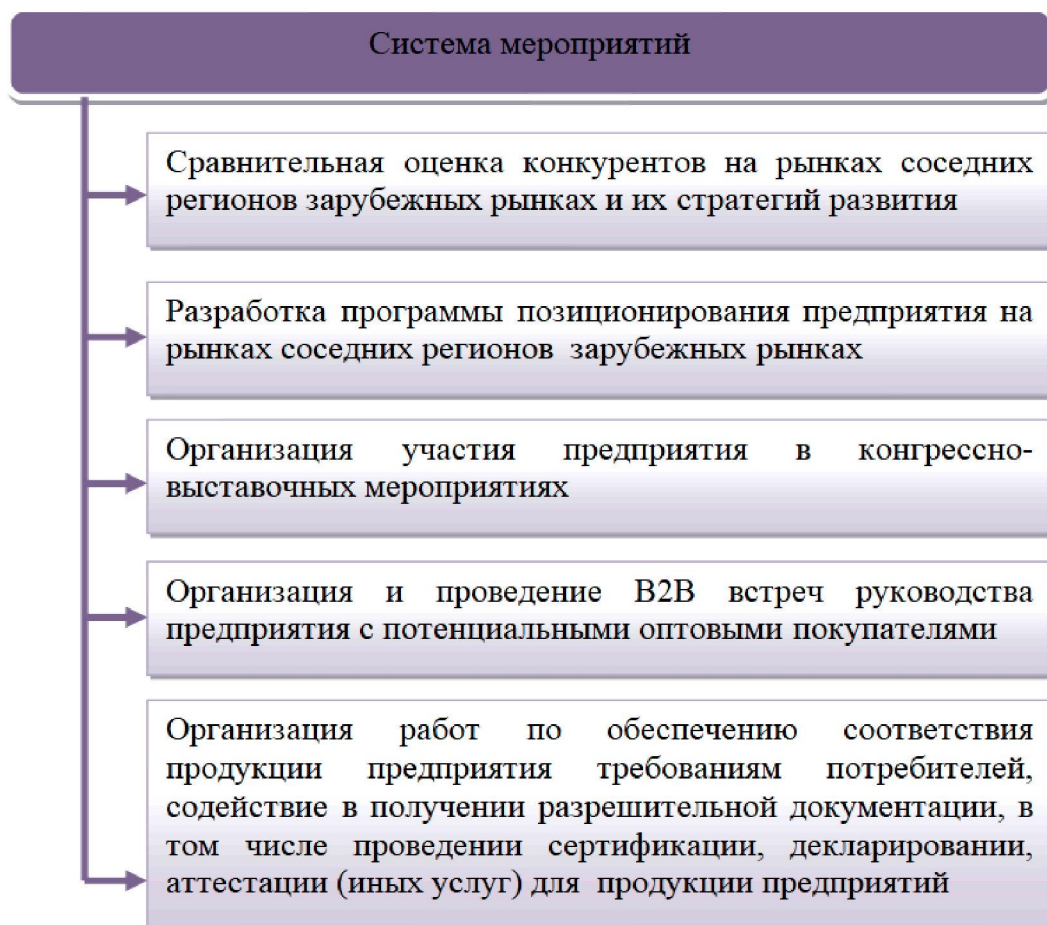


Рисунок 3.3 – Функции отдела маркетинга при реализации задачи повышения конкурентоспособности предприятия на рынке

В рамках осуществления поиска партнеров и построение кооперационных связей отделом маркетинга будут выполняться следующие функции (рисунок 3.4).

В последующем отдел маркетинга может выполнять также совместно с отделом сбыта функции по сопровождению сделок с зарубежными партнерами.



Рисунок 3.4 – Функции отдела маркетинга по поиску партнеров и построению кооперационных связей с ними

В целях снижения затрат на производство продукции и соответственно обеспечения ценовой конкурентоспособности компании предлагается осуществлять самостоятельное производство комплектующих из пластика.

Проведенное исследование коммерческих предложений со стороны производителей литейного оборудования, показал, что для производства пластиковой мебельной фурнитуры предлагаются термопластавтоматы, которые обладают следующим преимуществами (рисунок 3.5).

В термопластавтоматах могут создаваться детали различных форм и конфигураций со стенками разной толщины, гибридные, полые или разноцветные изделия. В этой связи для модернизации производства предлагается приобрести термопласт автомат с сервоприводом.

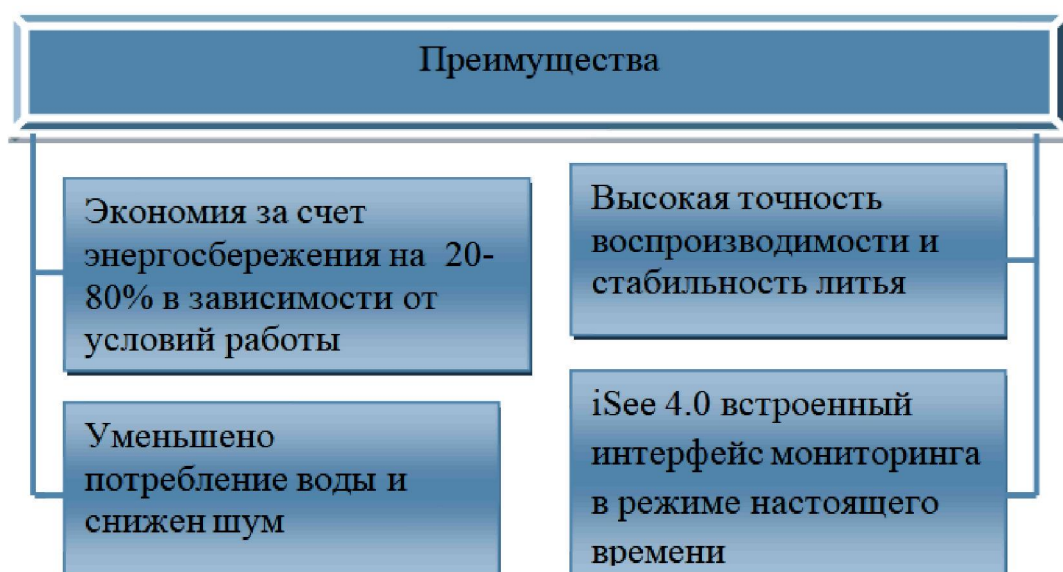


Рисунок 3.5 – Преимущество применения термопластавтомта

В результате анализа различных поставщиков было принято решения приобрести оборудование в китайской компании «Dokumar», выбор обусловлен хорошими отзывами о качестве услуг компании, а также поставляемого оборудования. Кроме того термопластавтомат данной компании имеет существенные ценовые преимущества по сравнению с другими аналогами.

Основные технические характеристики термопластавтомата «Dokumar» приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Технические характеристики термопластавтомата «Dokumar»

Наименование показателя	Ед. измерения	Значение
1	2	3
диаметр шнека	мм	30
объем впрыска	сс	124
вес впрыска	г	113
	oz	4
соотношение шнека	L/D	24

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
давление впрыска	МПа	232
скорость впрыска	см ³ /sec	83
ход шнека	мм	325
скорость шнека максимальная	мм	224
Скорость пластификации	г/с	11,2
Усилие прижима сопла	тонн	9,1
Ход каретки	mm	350
Усилие запираения	тонн	320
максимальный ход открытия плит	mm	1400
ход смыкания	mm	700
расстояние между колоннами	mm	680x680
минимальные размеры прессформы	mm	470x470
мин-макс высота прессформы	mm	250-700
усилие выталкивания	тонн	11,1
ход топкателей	mm	200
количество толкателей	шт	13
Мощность двигателя	kW	46,1
давление в масляной системе	МПа	17,5
производительность гидравлического насоса	л/мин	220
количество зон нагрева	шт	5+1
Мощность нагревателей	kW	20
Мощность общая	kW	67,1
ток	А	91,8
Вес машины	тонн	11,2
Объем масляного бака	л	550

Вместе с термопластавтоматом также предполагается приобрести чиллер, который предназначен для охлаждения воды, используемой в системах литья пластмасс в частности для охлаждения пресс-формы.

Основные технические характеристики чиллера «Dokumar» представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Технические характеристики чиллера «Dokumar»

Наименование показателя	Ед. измерения	Значение
Мощность охлаждения	Ккал/ч	34400
Тип компрессора	винтовой	
Входная мощность компрессора	кВт	10,2
Тип охлаждающего вещества	R22	
Мощность насоса	кВт	0,75
Максимальная мощность насоса	л/мин	200
Диаметр трубки испарителя	дюйм	1,5
Мощность вентилятора конденсатора	кВт	0,5
Скорость конденсации воды	л/мин	800
Вес	кг	500
Объем водяного бака	л	200

Решение проблем продвижения продукции как на рынки соседних регионов, так и на зарубежные рынки предлагается оптимизировать работу по формированию дилерской сети. При формировании дилерской сети необходимо определиться с функциональным дилера. Считаем, что дилер должен выполнять следующие функции (рисунок 3.6).

Дилер – это не только коммерческое звено, связывающее поставщика с покупателями. От его деятельности зависят своевременное обеспечение покупателей продукцией и, в конечном счете, успех ООО «СТОЛПРОМ» на соответствующем географическом сегменте рынка.

Дилер будет являться для ООО «СТОЛПРОМ» основным источником информации о спросе на те или иные товары, поэтому качество учета у дилеров, квалификация персонала, техника продаж, реклама, организация

складского хозяйства, методы закупок – все должно соответствовать требованиям, предъявляемым ООО «СТОЛПРОМ».

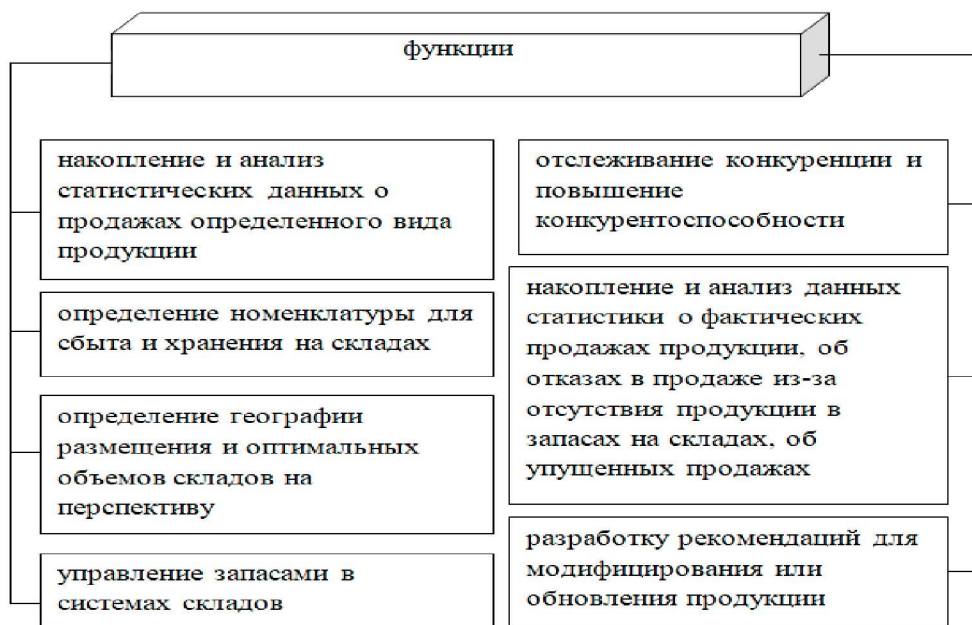


Рисунок 3.6 – Основные функции дилера ООО «СТОЛПРОМ»

Для оценки потенциальных дилеров необходимо использовать методику оценки. Предлагается следующая методика оценки потенциальных дилеров (рисунок 3.7).

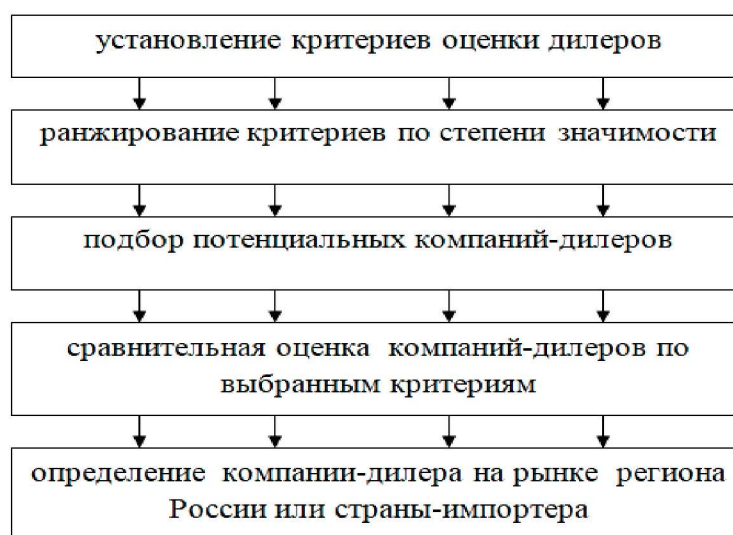


Рисунок 3.7 – Методика подбора дилеров ООО «СТОЛПРОМ»

Таким образом, формирование дилерской сети позволит предприятию увеличить объем производства и реализации продукции как в регионах России, так и на зарубежных рынках.

Кроме того, сократиться до необходимого минимума количество готовой продукции на складе, что в свою очередь приведет к увеличению оборачиваемости оборотных активов и, следовательно, росту эффективности производственно - хозяйственной деятельности ООО «СТОЛПРОМ» и уровню его конкурентоспособности.

3.2 Экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий необходимо произвести расчет затрат на их реализацию. Так на организацию службы маркетинга в организации потребуются следующие затраты (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Затраты на организацию отдела маркетинга

Наименование затрат	Сумма, тыс. руб.
Затраты на оплату труда в год,	360
Страховые взносы во внебюджетные фонды	109
Покупка офисной мебели	35
Покупка компьютерной и оргтехники	40
Итого	544

Таким образом, на организацию отдела маркетинга потребуются средства в размере 544 тыс. руб.

Размер инвестиций на модернизацию производственных мощностей представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Инвестиционные затраты на приобретение оборудования

Наименование оборудования	Стоимость, тыс. руб.
Термопластавтомат «Dokumar»	4986
Чиллер «Dokumar»	291
Итого	5277

Таким образом, затраты на приобретение оборудования составят 5277 тыс. руб.

Наряду с указанными затратами также предполагаются следующие сопутствующие затраты (таблица 3.5).

Таблица 3.5

Сопутствующие затраты на модернизацию производства

Наименование затрат	Сумма затрат, тыс. руб.
Пуско-наладочные работы	120
Ремонт помещения	80
Электромонтажные работы	25
Итого	225

Таким образом, сопутствующие расходы составят 225 тыс. руб.

Предполагаются следующие источники финансирования модернизации производства (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Структура источников финансирования модернизации производства

Источники финансирования	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Собственные средства (нераспределенная прибыль)	1277	24,20
Взносы учредителей	1000	18,95
Займ АО «Поручитель»	3000	56,85
Итого	5277	100,00

Таким образом, модернизация производства будет на 57% обеспечена за счет займа АО «Поручитель», на 24% за счет нераспределенной прибыли предприятия, а на 18% за счет взносов учредителей. Займ предполагается получить в рамках реализации АО «Поручитель» программы «Развитие». Займ предоставляется на срок 3 года под процентную ставку 4,25. Проведенные расчеты показали, что общая сумма процентов по кредиту составит 200,6 тыс. руб.

Затраты на формирование дилерской сети составят по предварительным оценкам 350 тыс. руб.

Таким образом общая сумма затрат на реализацию предлагаемых мероприятий по повышению конкурентоспособности организации представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Затраты на реализацию предлагаемых мероприятий

Наименование затрат	Сумма, тыс. руб.
Организация службы маркетинга	544
Модернизация производства	5277
Формирование дилерской сети	350
Итого	6171

Результаты расчетов показывают, что совокупные затраты на реализацию предлагаемых мероприятий составят 6171 тыс. руб.

По предварительным оценкам благодаря активной работе отдела маркетинга уже в первый год может быть получен прирост выручки в размере 5%, что составит:

$$153941 \text{ тыс. руб.} \cdot 5\% = 7697 \text{ тыс. руб.}$$

Внедрение предлагаемого оборудования позволит снизить размер затрат, связанных с приобретением комплектующих из пластика. При условии, что в 2020 году на приобретение данных комплектующих было затрачено 2256 тыс. руб., то предприятие может сэкономить данную сумму.

В свою очередь, созданная дилерская сеть позволит повысить размер выручки от реализации продукции на 10%, что составит:

$$153941 \text{ тыс. руб.} \cdot 10\% = 15394 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом годовой экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий составит (таблица 3.8).

Таблица 3.8

Годовой экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий

Наименование затрат	Сумма, тыс. руб.
Организация службы маркетинга	7697
Модернизация производства	2256
Формирование дилерской сети	15394
Итого	25347

В результате реализации предлагаемых мероприятий будет получен годовой экономический эффект в размере 25347 тыс. руб.

В свою очередь годовой доход компании от реализации предлагаемых мероприятий составит:

$$25347 \text{ тыс. руб.} - 6171 \text{ тыс. руб.} = 19176 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, проведенные расчеты свидетельствуют о целесообразности реализации предлагаемых мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В качестве объекта исследования определено ООО «СТОЛПРОМ», которое осуществляет производство широкого ассортимента мебели. Однако наибольшее внимание уделено производству столов самых разнообразных видов. Это и обеденные, и журнальные, и сервировочные столы и столики.

На предприятии наблюдается рост выручки более чем в 2,2 раза, что свидетельствует об активном его развитии. В результате в 2020 году размер выручки составил 153941 тыс. руб. Наибольший рост наблюдается по товарной группе «стулья». Объем продаж по данной товарной группе в 2020 году превысил объем продаж 2018 года в 2,4 раза. В свою очередь темпы роста продаж по товарной группе «обеденные группы» составил 235,44%, а по группе «столы» - 204,21%. Наибольшую долю в структуре реализованной продукции занимает товарная группа «столы». Однако наблюдается тенденция снижения доли данной товарной группы в сторону увеличения долей двух других товарных групп. В целом, можно отметить, что в 2020 году все товарные группы были реализованы примерно в равных долях.

Прибыль предприятия сократилась более чем в 2 раза и составила в 2020 году 1808 тыс. руб. Снижение прибыли обусловлено ростом расходов в условиях растущего производства на приобретение и установку производственных мощностей. На предприятии наблюдается снижение показателей рентабельности продаж с 5,38% в 2018 году до 1,17% в 2020 году, что было обусловлено более высокими темпами роста затрат на производство продукции чем выручки от ее реализации.

В ООО «СТОЛПРОМ» эффективность использования основных средств снижается, что связано с более высокими темпами роста основных средств чем выручки от реализации продукции. Так выручка выросла в 2,2 раза за исследуемый период, а основные средства увеличились в 6,8 раз. Также можно отметить незначительное снижение материалоотдачи с 3,33 руб. в 2018 году до 3,30 руб. в 2020 году. В свою очередь эффективность

использования человеческих ресурсов растет ежегодно. Так производительность труда в 2020 году выросла по сравнению с 2018 годом на 0,53%, а фондовооруженность труда более чем в 3 раза.

В настоящее время на региональном рынке представлен широкий спектр производителей, осуществляющих производство продукции, аналогичной продукции ООО «СТОЛПРОМ».

Анализ показал, основные конкуренты ООО «СТОЛПРОМ» это предприятия расположенные на территории Пензенской области.

Исследования показали, что на рынке мебели на металлическом каркасе отсутствует четко выраженный лидер. Большинство представленных компаний, осуществляет производство широкого ассортимента продукции и данная товарная группа не является приоритетной. Среди указанных компаний можно выделить кроме ООО «СТОЛПРОМ» три компании, специализирующиеся на производстве мебели на металлическом каркасе: Мебельная фабрика «Светличных», Компания «Мир стекла», Мебельная фабрика «Термит». Таким образом, при оценке конкурентоспособности ООО «СТОЛПРОМ» была проведена сравнительная оценка с указанными компаниями.

По большинству показателей конкурентоспособности наибольшее значение получила Мебельная фабрика «Светличных». Стоит отметить, что данная компания работает на рынке более 20 лет и имеет широкую известность на региональном рынке мебели на металлическом каркасе. ООО «СТОЛПРОМ» имеет средние значения конкурентоспособности. Ни по одному из показателей компания не имеет конкурентного преимущества.

Расчеты показали, что ООО «СТОЛПРОМ» имеет самый низкий уровень конкурентоспособности. Так если интегральный показатель конкурентоспособности Мебельной фабрики «Светличных» составляет 6,65 баллов, то у ООО «СТОЛПРОМ» 3,23 балла, что ниже более чем в 2 раза. Данная ситуация обусловлена преимущественно объективными факторами связанными с тем, что ООО «СТОЛПРОМ» функционирует на рынке с 2018

года, а Мебельная фабрика «Светличных» более 20 лет. Также необходимо отметить, что все остальные анализируемые компании функционируют на рынке более 10 лет.

Анализ организационной структуры показал, что в организации отсутствует элемент, осуществляющий управление конкурентоспособностью. В этой связи можно утверждать что система управления носит рассеянный характер, когда каждый из элементов структуры управления вносит вклад в повышение уровня конкурентоспособности организации в рамках выполнения своих функций.

Для оценки эффективности управления конкурентоспособностью организации был использован метод экспертной оценки.

Результаты проведенного анализа с использованием мнения экспертных оценок было установлено, что наибольшее отклонение от эталонных значений наблюдается в системе управления сбытом и продвижением продукции. Степень достижения по данному направлению управления конкурентоспособностью организации составляет 67,83%. В особенности это касается вопросов продвижения, сегментации рынка и позиционирования продукции на нем. Также можно отметить невысокую степень достижения в системе управления персоналом и финансовыми ресурсами организации.

В целях устранения проблем, выявленных в системе управления конкурентоспособностью организации необходимо сформировать специализированную систему управления. То есть включить в систему управления структурное подразделение, непосредственно отвечающее за реализацию данных процессов. В качестве данной структуры предлагается внедрить отдел маркетинга.

Так как организация относится к субъектам малого предпринимательства, то на первых этапах в отделе предлагается организовать одну ставку маркетолога, причем не на полную ставку, а на условиях предоставления услуг по аутсорсингу.

В целях снижения затрат на производство продукции и соответственно обеспечения ценовой конкурентоспособности компании предлагается осуществлять самостоятельное производство комплектующих из пластика. В результате анализа различных поставщиков было принято решения приобрести оборудование в китайской компании «Dokumar», выбор обусловлен хорошими отзывами о качестве услуг компании, а также поставляемого оборудования.

Решение проблем продвижения продукции как на рынки соседних регионов, так и на зарубежные рынки предлагается оптимизировать работу по формированию дилерской сети. При формировании дилерской сети необходимо определиться с функциональным дилера. Для оценки потенциальных дилеров была разработана методика оценки. Таким образом, формирование дилерской сети позволит предприятию увеличить объем производства и реализации продукции как в регионах России, так и на зарубежных рынках. Кроме того, сократиться до необходимого минимума количество готовой продукции на складе, что в свою очередь приведет к увеличению оборачиваемости оборотных активов и, следовательно, росту эффективности производственно-хозяйственной деятельности ООО «СТОЛПРОМ» и уровню его конкурентоспособности.

Результаты расчетов показывают, что совокупные затраты на реализацию предлагаемых мероприятий составят 6171 тыс. руб., а годовой экономический эффект 25347 тыс. руб. В свою очередь годовой доход составит 19176 тыс. руб. Таким образом, проведенные расчеты свидетельствуют о целесообразности реализации предлагаемых мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ
2. Абаева Н.П., Старостина Т.Г. Конкурентоспособность организации. – Ульяновск: УлГТУ, 2018. – 259 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 257 с.
4. Александров А.К. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 285 с.
5. Березов Н.И. Конкуренция в экономике. – М.: Ника-Центр, 2018. – 768 с.
6. Богомолова И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов. – М.: Логос, 2016. – 368 с.
7. Быков В.А., Комаров Е.И. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2018. – 242 с.
8. Гранатуров В.М. Управление конкурентоспособностью предприятий: учебное пособие – Одесса: ОНАС, 2016. – 152 с.
9. Конкуренция и антимонопольное регулирование: Учебное пособие для вузов / Под ред. А.Г. Цыганова. – М.: Логос, 2018. – 368 с.
10. Магомедов Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие. – М. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 294 с.
11. Мокроносов А.Г., Маврина И.Н. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 194 с.
12. Моргунов В.И. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями: Монография. – М.: Издательско-торговая корпорация «Маркетинг», 2014. – 160 с.
13. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента. – «Дело», 2016. – 417 с.

14. Отварухина Н.С., Веснин В.Р. Управление конкурентоспособностью. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 336 с.
15. Портер М. Международная конкуренция. – М.: МО, 2018. – 896 с.
16. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2016 – 666 с.
17. Сартбаев С.Е. Методические рекомендации по анализу показателей конкурентоспособности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 176 с.
18. Смит Адам. Исследование о природе и причинах богатства народов– М.: Эскмо, 2019. – 1056 с.
19. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательство книготорговый центр «Маркетинг», 2017. – 892 с.
20. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 179 с.
21. Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. – СПб: Питер, 2017. – 864 с.
22. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство ГНОМ и Д, 2017. – 304 с.
23. Абрамов В.М. Управление конкурентоспособностью экономических систем // Маркетинг.– 2018. – №5. – С.19-24.
24. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономических систем // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – №1. – С.106-112.
25. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. – 2018. – №4. – С. 3-8.
26. Баумгартен Л.Г. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2020. – №4. – С.72-85.

27. Белковский А.Н. Конкурентная стратегия современных компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – №4. – С.3-8.
28. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – №5. – С. 68-75.
29. Бобров Н.К. Конкурентная борьба // Маркетинг. – 2019. – №5. – С. 24-28.
30. Богомолова И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – №1. – С.113-119.
31. Вигдорчик Е. Пути повышения конкурентоспособности предприятий // Экономист. – 2017. – №11. – С.69-71.
32. Зулькарнаев И.У. Система обеспечения конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – №4. – С.15-24.
33. Нешиной А. Конкурентоспособность и условия воспроизводства // Экономист. - 2019. - №3. - С. 3-12.

ПРИЛОЖЕНИЯ

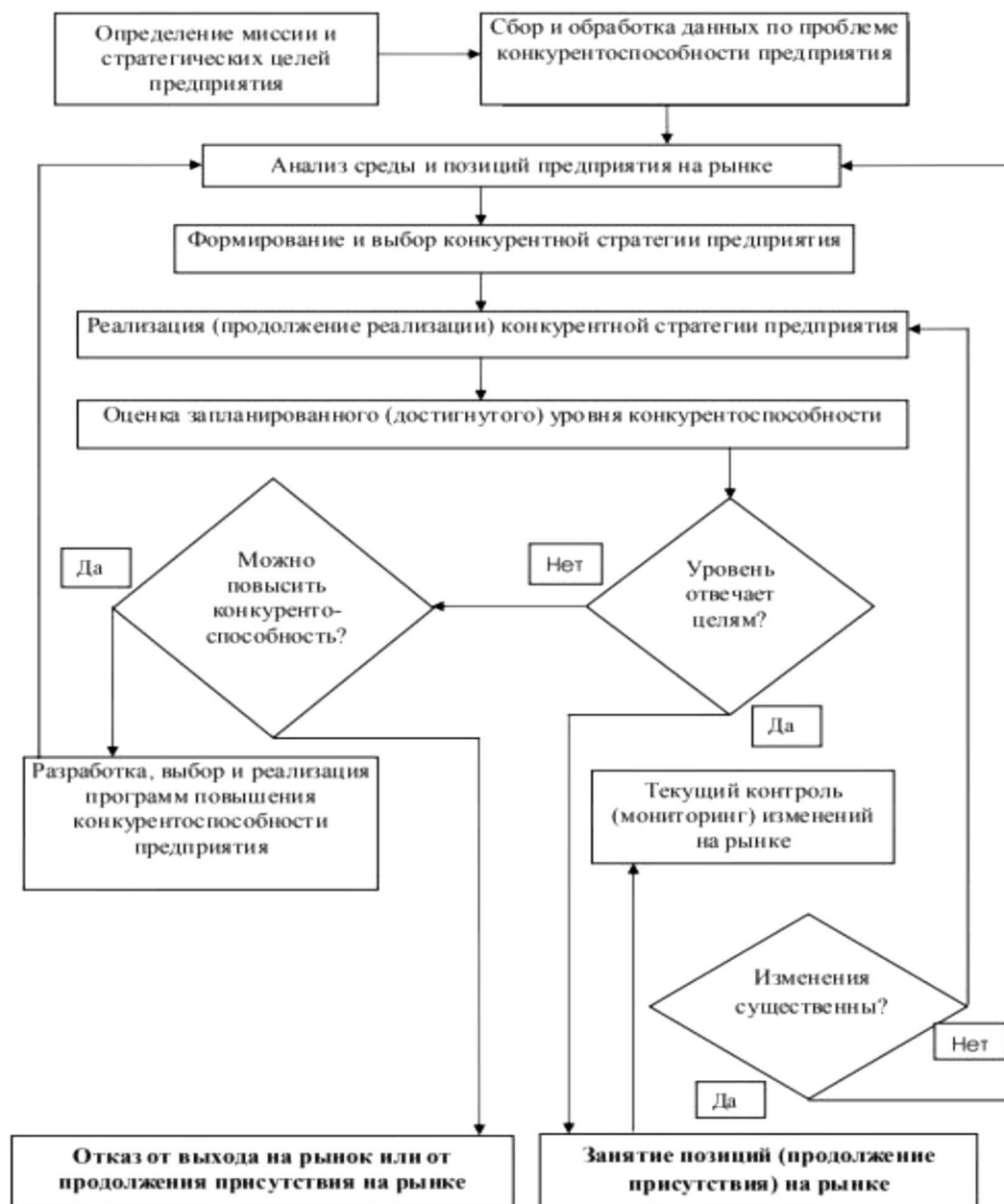


Рисунок А.1 - Механизм управления конкурентоспособностью предприятия

Сертификаты на продукцию ООО «СТОЛПРОМ»

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ		
СИСТЕМА ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ «ДОБРОВОЛЬНАЯ ОБЪЕДИНЕННАЯ СИСТЕМА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ»		
№ РОСС RU.31714.04СИЦ0		
 <p>Добровольная сертификация</p>		
<p align="center">Приложение А № 00194</p> <p>К сертификату соответствия № РОСС RU.31714.04СИЦ0.01.H0149</p> <p>Перечень продукции, на которую распространяется действие сертификата соответствия</p>		
Код ОК 034-2014 (КПЕС 2008) код ТН ВЭД	Наименование и обозначение продукции, ее изготовитель	Обозначение документации, по которой выпускается продукция
	Изготовитель: Общество с ограниченной ответственностью «СТОЛПРОМ», место нахождения и адрес места осуществления деятельности: 442530, Российская Федерация, Пензенская область, город Кузнецк, улица Пензенская, дом 128Г.	
Код ОК 034-2014 (КПЕС 2008) 31.02.10.110 Код ТН ВЭД 9403 40 900 0	Изделия мебели бытовой. Столы обеденные моделей: «Дублин», «Рим», «Ода», «Каир», «BAUT», «BUONI» исп.1-4, «BUONI-2» исп.1-4, «BUONI-3» исп.1-4, «Сизтл», «Asti-Print», «Asti 01», «Asti 01p», «Asti 01d», «Asti 01p/d», «Asti kroko», «Asti kroko p», «Asti kroko d», «Asti kroko p/d», «Asti Color p», «Asti Color d», «Asti Color p/d», «Asti Foto p», «Asti Foto d», «Asti Foto p/d», «Asti Foto-2», «Квадро», «Квадро 01», «Квадро kroko», «Квадро Color», «Форест» исп.1-4, «Руан-01» исп.1-2, «Руан kroko» исп.1-2, «Руан Color», «Шанхай 01», «Шанхай glass», «Шанхай color», «Шанхай print», «Дачный» исп.1-3, «Модерн» исп.1-2, «Ритм» исп.1-4, «Обеденный 2», «Обеденный 3», «Обеденный 4», «Обеденный 5», «Трилогия» исп.1-2, «Элегия», «Милан», «Вокал», «Силуэт», «Престиж», «Премьер», «Кальянный», «Баллада», «Барный», «Тюльпан», «Пристиенный», «Кобра», «Милтон», «Норд» исп.1-3, «Женева», «Vision». Столы-тумбы моделей: «Дублин» исп.1-2, «Стол-книжка». Столы (трансформеры) исп.1, исп.2.	ТО 31.02-001-1185835006323-2019 «Изделия мебели бытовой». Техническое описание.



Руководитель органа
М.П. _____

Эксперт (аудитор)
М.П. _____

подпись



подпись



С. Н. Ефимов
инициалы, фамилия

У. В. Маслова
инициалы, фамилия

Сертификат не применяется при обязательной сертификации



ЕВРАЗИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СОЮЗ ДЕКЛАРАЦИЯ О СООТВЕТСТВИИ

Заявитель Общество с ограниченной ответственностью «СТОЛПРОМ»

Место нахождения и адрес места осуществления деятельности: 442530, Российская Федерация, Пензенская область, город Кузнецк, улица Пензенская, дом 128Г. ОГРН: 1185835006323. Телефон: +78415730011, +78002501125. Адрес электронной почты: info@stolprom.com

в лице директора Родионовой Ольги Александровны

заявляет, что

Мебель бытовая.

Столы обеденные серии «LOFT» моделей:

«FLINT» исп. 1-20, «NORD» исп. 1-20, «ROLF» исп. 1-20, «BERGEN» исп. 1-20, «BRICK» исп. 1-20, «BAUT» исп. 1-20, «MILLTON» исп. 1-20, «GENEVA» исп. 1-20, «SEATTLE» исп. 1-20.

изготовитель Общество с ограниченной ответственностью «СТОЛПРОМ»

Место нахождения и адрес места осуществления деятельности по изготовлению продукции: 442530, Российская Федерация, Пензенская область, город Кузнецк, улица Пензенская, дом 128Г.

продукция изготовлена в соответствии с: ТО 31.02-001-1185835006323-2020 «Изделия мебели бытовой».

Техническое описание.

Код ТН ВЭД ЕАЭС 9403 40 900 0

Серийный выпуск

соответствует требованиям

Технического регламента Таможенного союза ТР ТС 025/2012 "О безопасности мебели".

Декларация о соответствии принята на основании

протоколов испытаний от 23.04.2020г. №149 Объединенного испытательного центра Общества с ограниченной ответственностью «ЕвразэсТест», регистрационный номер РОСС RU.0001.10TP01; от 07.05.2020г. №10685 Испытательного лабораторного центра Федерального бюджетного учреждения здравоохранения "Центр гигиены и эпидемиологии в Ульяновской области", регистрационный номер RA.RU.510135; заключения по результатам лабораторных испытаний от 07.05.2020г. №10685 Федерального бюджетного учреждения здравоохранения «Центр гигиены и эпидемиологии в Ульяновской области», регистрационный номер органа инспекции RA.RU.710027. Схема декларирования 3д.

Дополнительная информация

Обозначение и наименование стандарта в результате применения которого на добровольной основе обеспечивается соблюдение требований технического регламента ТР ТС 025/2012: ГОСТ 16371-2014 «Мебель. Общие технические условия». Изделия мебели должны храниться в крытых помещениях при температуре не ниже +2 °C и относительной влажности воздуха от 45 до 70%. Гарантийный срок эксплуатации мебели - 24 месяца. Срок службы изделий - 5 лет.

Декларация о соответствии действительна с даты регистрации по 12.05.2025 **включительно.**

(подпись)



Родионова Ольга Александровна

(Ф.И.О. заявителя)

Регистрационный номер декларации о соответствии: ЕАЭС N RU Д-RU.АИ24.В.00299/20

Дата регистрации декларации о соответствии: 13.05.2020

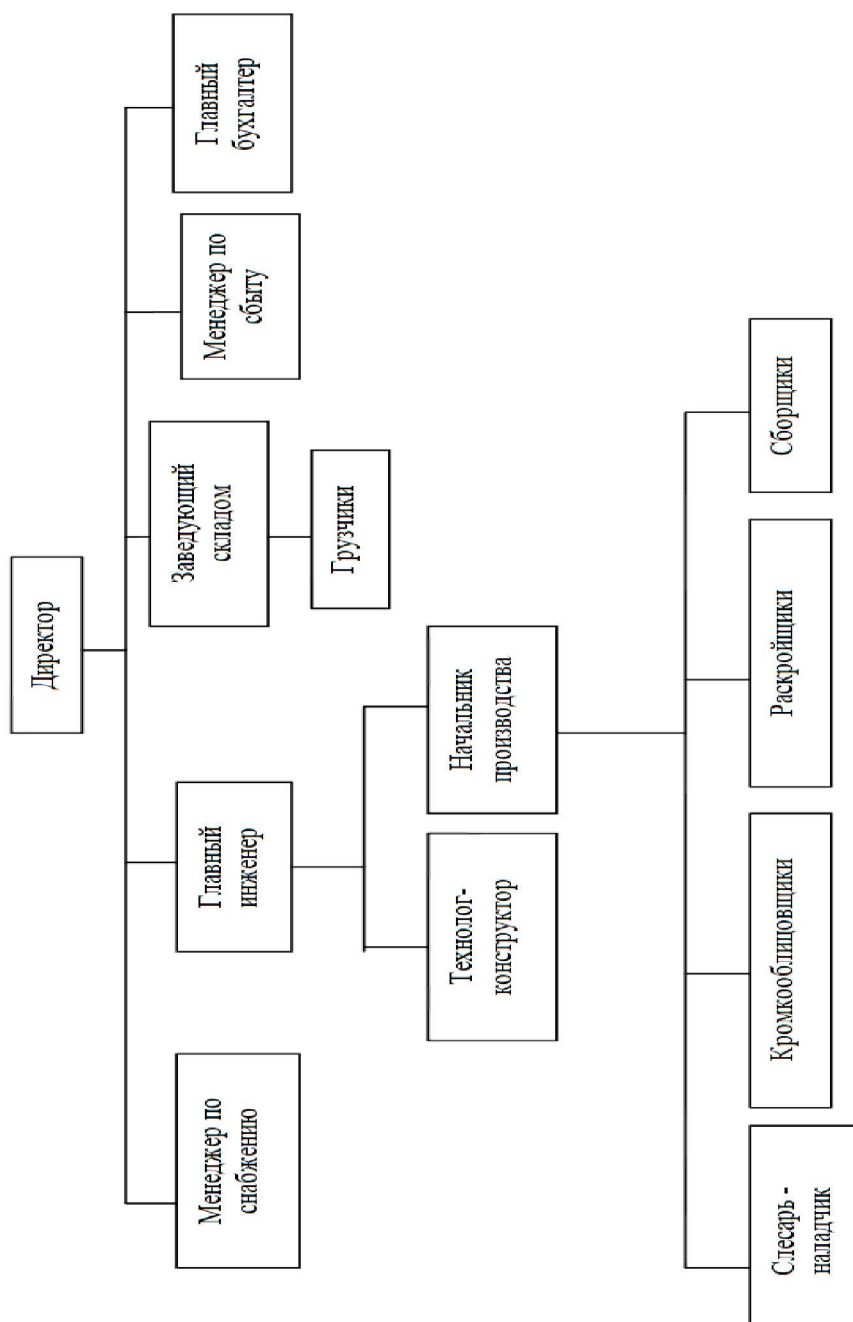


Рисунок В.1 – Организационная структура управления ООО «СТОЛПРОМ»

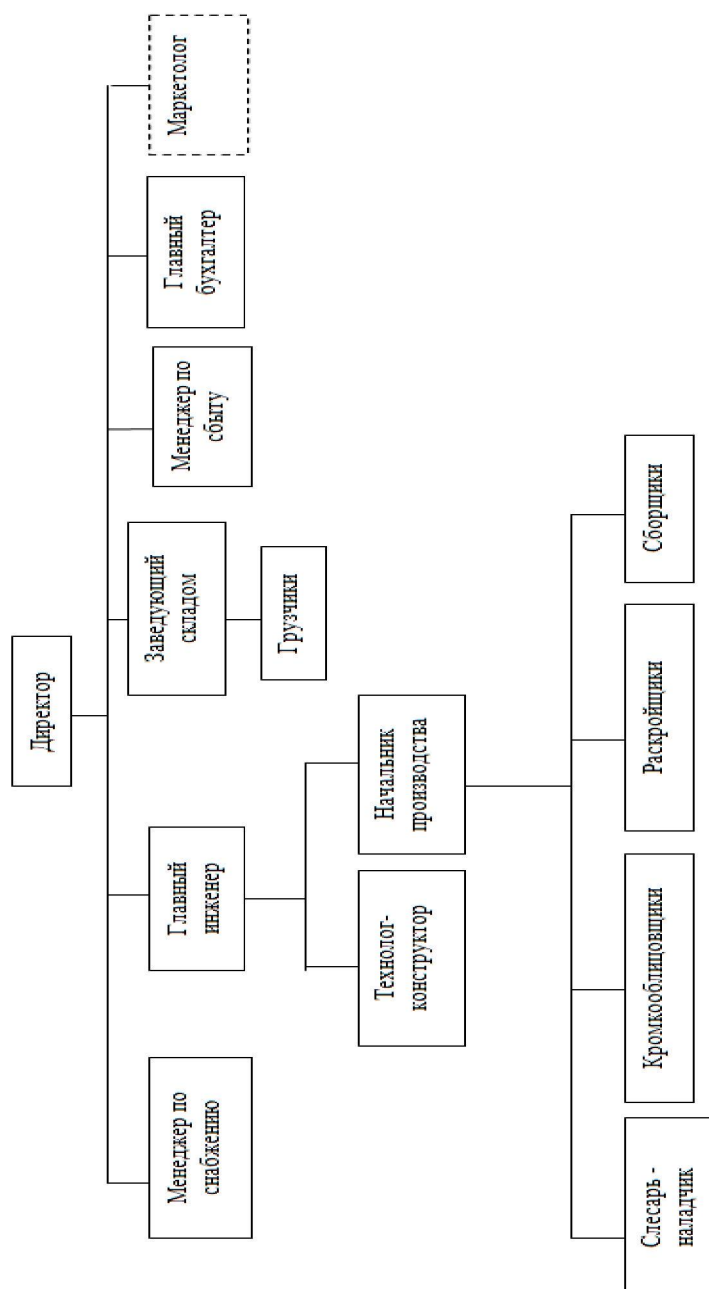


Рисунок 1.1 – Место отдела маркетинга в организационной структуре управления ООО «СТОЛПРОМ»

Расширенная аннотация

Пути повышения конкурентоспособности на основе эффективного управления предприятием (на примере ООО « Столпром»)

Студент: Сайфулин Айрат Маратович

Руководитель: к.с.н., доцент Ищенко И.Г.

В качестве объекта исследования определено ООО «СТОЛПРОМ», которое осуществляет производство широкого ассортимента мебели. Однако наибольшее внимание уделено производству столов самых разнообразных видов. Это и обеденные, и журнальные, и сервировочные столы и столики.

На предприятии наблюдается рост выручки более чем в 2,2 раза, что свидетельствует об активном его развитии. В результате в 2020 году размер выручки составил 153941 тыс. руб. Наибольший рост наблюдается по товарной группе «стулья». Объем продаж по данной товарной группе в 2020 году превысил объем продаж 2018 года в 2,4 раза. В свою очередь темпы роста продаж по товарной группе «обеденные группы» составил 235,44%, а по группе «столы» - 204,21%. Наибольшую долю в структуре реализованной продукции занимает товарная группа «столы». Однако наблюдается тенденция снижения доли данной товарной группы в сторону увеличения долей двух других товарных групп. В целом, можно отметить, что в 2020 году все товарные группы были реализованы примерно в равных долях.

Прибыль предприятия сократилась более чем в 2 раза и составила в 2020 году 1808 тыс. руб. Снижение прибыли обусловлено ростом расходов в условиях растущего производства на приобретение и установку производственных мощностей. На предприятии наблюдается снижение показателей рентабельности продаж с 5,38% в 2018 году до 1,17% в 2020 году, что было обусловлено более высокими темпами роста затрат на производство продукции чем выручки от ее реализации.

Продолжение приложения Д

В ООО «СТОЛПРОМ» эффективность использования основных средств снижается, что связано с более высокими темпами роста основных средств чем выручки от реализации продукции. Так выручка выросла в 2,2 раза за исследуемый период, а основные средства увеличились в 6,8 раз. Также можно отметить незначительное снижение материалоотдачи с 3,33 руб. в 2018 году до 3,30 руб. в 2020 году. В свою очередь эффективность использования человеческих ресурсов растет ежегодно. Так производительность труда в 2020 году выросла по сравнению с 2018 годом на 0,53%, а фондовооруженность труда более чем в 3 раза.

В настоящее время на региональном рынке представлен широкий спектр производителей, осуществляющих производство продукции, аналогичной продукции ООО «СТОЛПРОМ».

Анализ показал, основные конкуренты ООО «СТОЛПРОМ» это предприятия расположенные на территории Пензенской области.

Исследования показали, что на рынке мебели на металлическом каркасе отсутствует четко выраженный лидер. Большинство представленных компаний, осуществляет производство широкого ассортимента продукции и данная товарная группа не является приоритетной. Среди указанных компаний можно выделить кроме ООО «СТОЛПРОМ» три компании, специализирующиеся на производстве мебели на металлическом каркасе: Мебельная фабрика «Светличных», Компания «Мир стекла», Мебельная фабрика «Термит». Таким образом, при оценке конкурентоспособности ООО «СТОЛПРОМ» была проведена сравнительная оценка с указанными компаниями.

По большинству показателей конкурентоспособности наибольшее значение получила Мебельная фабрика «Светличных». Стоит отметить, что данная компания работает на рынке более 20 лет и имеет широкую известность на региональном рынке мебели на металлическом каркасе.

Продолжение приложения Д

ООО «СТОЛПРОМ» имеет средние значения конкурентоспособности. Ни по одному из показателей компания не имеет конкурентного преимущества.

Расчеты показали, что ООО «СТОЛПРОМ» имеет самый низкий уровень конкурентоспособности. Так если интегральный показатель конкурентоспособности Мебельной фабрики «Светличных» составляет 6,65 баллов, то у ООО «СТОЛПРОМ» 3,23 балла, что ниже более чем в 2 раза. Данная ситуация обусловлена преимущественно объективными факторами связанными с тем, что ООО «СТОЛПРОМ» функционирует на рынке с 2018 года, а Мебельная фабрика «Светличных» более 20 лет. Также необходимо отметить, что все остальные анализируемые компании функционируют на рынке более 10 лет.

Анализ организационной структуры показал, что в организации отсутствует элемент, осуществляющий управление конкурентоспособностью. В этой связи можно утверждать что система управления носит рассеянный характер, когда каждый из элементов структуры управления вносит вклад в повышение уровня конкурентоспособности организации в рамках выполнения своих функций.

Для оценки эффективности управления конкурентоспособностью организации был использован метод экспертной оценки.

Результаты проведенного анализа с использованием мнения экспертных оценок было установлено, что наибольшее отклонение от эталонных значений наблюдается в системе управления сбытом и продвижением продукции. Степень достижения по данному направлению управления конкурентоспособностью организации составляет 67,83%. В особенности это касается вопросов продвижения, сегментации рынка и позиционирования продукции на нем. Также можно отметить невысокую

Продолжение приложения Д

степень достижения в системе управления персоналом и финансовыми ресурсами организации.

В целях устранения проблем, выявленных в системе управления конкурентоспособностью организации необходимо сформировать специализированную систему управления. То есть включить в систему управления структурное подразделение, непосредственно отвечающее за реализацию данных процессов. В качестве данной структуры предлагается внедрить отдел маркетинга.

Так как организация относится к субъектам малого предпринимательства, то на первых этапах в отделе предлагается организовать одну ставку маркетолога, причем не на полную ставку, а на условиях предоставления услуг по аутсорсингу.

В целях снижения затрат на производство продукции и соответственно обеспечения ценовой конкурентоспособности компании предлагается осуществлять самостоятельное производство комплектующих из пластика. В результате анализа различных поставщиков было принято решения приобрести оборудование в китайской компании «Dokumar», выбор обусловлен хорошими отзывами о качестве услуг компании, а также поставляемого оборудования. Решение проблем продвижения продукции как на рынки соседних регионов, так и на зарубежные рынки предлагается оптимизировать работу по формированию дилерской сети. При формировании дилерской сети необходимо определиться с функциональным дилера. Для оценки потенциальных дилеров была разработана методика оценки. Таким образом, формирование дилерской сети позволит предприятию увеличить объем производства и реализации продукции как в регионах России, так и на зарубежных рынках. Кроме того, сократиться до необходимого минимума количество готовой продукции на складе, что в свою очередь приведет к увеличению оборачиваемости оборотных активов и,

Окончание приложения Д

следовательно, росту эффективности производственно-хозяйственной деятельности ООО «СТОЛПРОМ» и уровню его конкурентоспособности.

Результаты расчетов показывают, что совокупные затраты на реализацию предлагаемых мероприятий составят 6171 тыс. руб., а годовой экономический эффект 25347 тыс. руб. В свою очередь годовой доход составит 19176 тыс. руб. Таким образом, проведенные расчеты свидетельствуют о целесообразности реализации предлагаемых мероприятий.

Ректору ПГУ

А.Д. Гулякову

студент 4 курса ИЭУ

кафедры «МиЭБ»

заочной формы обучения

от Сайбурдина А.М.

ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, Сайбурдин Азрат Маратович, студент 4
курса заочной формы обучения направления подготовки
38.03.02 «Менеджмент» профиль
«Менеджмент организации», прошу провести проверку с
использованием системы «Антиплагиат» бакалаврской работы на тему
«Пути повышения конкурентоспособности на основе
экономического управления предприятием
(на примере ООО «Столпро»)»,
выполненной мной самостоятельно, на содержание элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлен с действующим Стандартом университета «Выпускная квалификационная работа обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры», согласно которому обнаружение плагиата является основанием для недопуска бакалаврской работы к защите и отчисления из университета.

Сайбурдин, Сайбурдин А.М.

Бакалаврская работа представлена на проверку 30 декабря 2021 г.

Научный руководитель

[Подпись], Гуляков А.Д.

СПРАВКА

Пензенский государственный университет

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

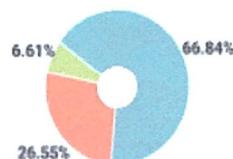
ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

Автор работы: Сайфулин Айрат Маратович
Самоцитирование
рассчитано для: Сайфулин Айрат Маратович
Название работы: ВКР Сейфулин М.А.
Тип работы: Не указано
Подразделение:

РЕЗУЛЬТАТЫ

ЗАИМСТВОВАНИЯ	26.55%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	66.84%
ЦИТИРОВАНИЯ	6.61%
САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 09.01.2022



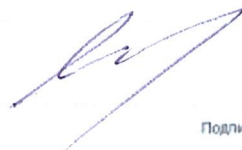
Модули поиска: ИПС Адилет; Библиография; Сводная коллекция ЭБС; Интернет Плюс; Сводная коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu); Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Переводные заимствования издательства Wiley (RuEn); eLIBRARY.RU, СПС ГАРАНТ; Медицина; Диссертации НББ; Перефразирования по eLIBRARY.RU; Перефразирования по Интернету; Патенты СССР, РФ, СНГ; Модуль поиска "ПГУ"; СМИ России и СНГ; Шаблонные фразы; Кольцо вузов; Издательство Wiley; Переводные заимствования

Работу проверил: Ищенко Ирина Геннадьевна

ФИО проверяющего

Дата подписи:

10.01.2022



Подпись проверяющего



Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.

ОТЗЫВ
на бакалаврскую работу

Сайфулина Айрата Маратовича

(Фамилия, имя, отчество)

на тему «Пути повышения конкурентоспособности на основе
эффективного управления предприятием» на примере
ООО «Столпром»

Условия рыночной экономики предприятия функционируют в условиях высокой конкуренции, что создает необходимость определения преимуществ и недостатков компании по сравнению с конкурентами, присутствующими на рынке. Это позволяет выработать меры по улучшению слабых сторон и использования преимуществ в обеспечении лояльности потребителей и роста доли рынка. В этой связи тема работы, посвященная выявлению направлений совершенствования управления конкурентоспособностью компании, является актуальной.

Сайфулиным А.М. проведено исследование теоретических основ управления конкурентоспособностью компании, проведен анализ конкурентоспособности предприятия, разработаны практические рекомендации, направленные на совершенствование системы управления конкурентоспособностью.

Работа проиллюстрирована графическим материалом, таблицами, графиками и схемами, оформленными в соответствии с действующими стандартами.

Бакалаврская работа показывает, что у Сайфулина А.М. сформированы общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции.

Результаты проверки бакалаврской работы в системе «Антиплагиат» показали уровень оригинальности 66,84%.

В качестве замечаний следует отметить:

1. В работе следовало бы использовать несколько методик оценки конкурентоспособности предприятия, что позволило бы иметь более объективное представление об уровне конкурентоспособности компании.

2. В работе отсутствует анализ рыночных факторов , влияющих на конкурентоспособности организации.

Считаю, что данная бакалаврская работа может быть допущена к открытой защите и заслуживает оценки «удовлетворительно», а ее автор - присвоения квалификации «Бакалавр» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Руководитель:

Ищенко И.Г.

(ФИО руководителя)

к.с.н., доцент

(ученое звание, степень)

ФГБОУ ВО «ПГУ», кафедра «МиЭБ»

(Место работы)

«14» сентября 2022г.

